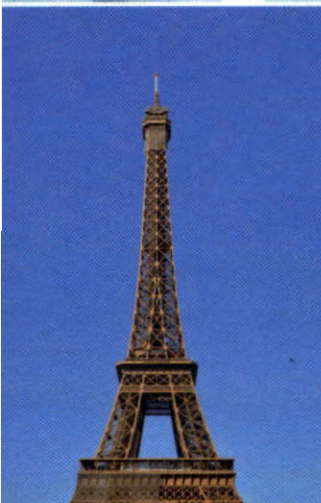




ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Рикки У. Гриффин, Майкл У. Пастей



ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС



Алматы, 2012

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС

International Business

A MANAGERIAL PERSPECTIVE

FOURTH EDITION

Ricky W. Griffin

Texas A&M University

Michael W. Pustay

Texas A&M University



Upper Saddle River, NJ 07458

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ БІЛІМ
ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Рикки У. Гриффин, Майкл У. Пастей

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС

Оқулық

Алматы, 2012

ӘОЖ 338
КБЖ 65.9 (5 Каз) 09
Х17

Authorized translation from the English language edition, entitled INTERNATIONAL BUSINESS, 4th Edition; ISBN 0131422634; by GRIFFIN, RICKY W.; and PUSTAY, MICHAEL W.; published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall. Copyright © 2004 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Kazakh language edition published by the ASSOCIATION OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN. Copyright © 2012.

*Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігінің «Оқулық»
республикалық ғылыми-практикалық орталығы бекіткен*

Қазақ тіліне аударғандар:
Бержанова А. М., Шалбулова Э. Ж.

Гриффин У. Рикки, Пастей У. Майкл
Х17 **Халықаралық бизнес:** оқулық / Ауд. А. М Бержанова., Э. Ж.Шалбулова. - Алматы:
2012. - 1000 бет.

ISBN 978-601-217-369-7

Бұл, әлемге әйгілі «Халықаралық бизнес» оқулығының төртінші басылымында Рикки У. Гриффин және Майкл У. Пастей іскер менеджерлердің бәсекелестік әлемінде қалай іс әрекет ету қажет екендігін баяндайды. Осы кітап арқылы Сіз әлем елдеріне саяхат жасай аласыз, атап айтқанда олардың саяси-экономикалық құрылымымен, мәдениетімен және салт-дәстүрімен танысуға мол мүмкіндікке ие боласыз. «Халықаралық бизнес» кітабының жаңа қызықты басылымы студенттерге де, оқытушыларға да пайдалануға ыңғайлы болып табылады. Кітапқа шынайы өмірден алынған мысалдар енгізілген, сонымен қатар нақты әлемдік нарықта орны бар ірі компаниялардың қызметтері қарастырылған және шынайы оқиғалар мен мәселелерге талдау жасалған. Бұл оқулық халықаралық компанияларды басқарудың концепцияларын ашып көрсетеді, кітапта басқару дағдыларын дамытуға және студенттерді іскерлік жүргізудің мәдени аспектілерімен таныстыруға ерекше назар аударылған. Кітаптың төртінші басылымына енгізілген жаңа бөлімдер, сонымен қатар жаттығулар және өмірден алынған нақты мысалдар халықаралық іскерліктің өзгеріп жатқан әлемін айқындайды және осы пәнді оқытудағы таптырмайтын кітап етеді. Бұл оқулық негізінен халықаралық іскерлік мәселелерімен айналысатын мамандарға, жоғары оқу орнының оқытушылары мен экономикалық және халықаралық қатынастар мамандықтары студенттері мен магистранттарына арналған. Сонымен қатар, кітапта берілген саяси-экономикалық ақпараттар легі қалың оқырман қауымы үшін де қызықты болатыны сөзсіз.

ӘОЖ 338
КБЖ 65.9 (5 Каз) 09

ISBN 978-601-217-369-7

© 2004 by Pearson Education, Inc.
© Қазақстан Республикасы жоғары оқу
орындарының қауымдастығы, 2012

Қысқаша мазмұны

I БӨЛІМ.

ӘЛЕМДІК НАРЫҚТАР

1-тарау. Халықаралық іскерліктің жалпы мінездемесі.....	28
2-тарау. Әлемдік нарықтар және іскерлік белсенділік орталықтары.....	57
3-тарау. Халықаралық бизнестің құқықтық, технологиялық және саяси аспектілері.....	102
4-тарау. Мәдениеттің рөлі.....	140
5-тарау. Халықаралық бизнестегі этика және әлеуметтік жауапкершілік.....	195

II БӨЛІМ.

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС ОРТА

6-тарау. Халықаралық сауда және халықаралық инвестициялар теориясы.....	250
7-тарау. Халықаралық валюта жүйесі және төлем балансы.....	306
8-тарау. Халықаралық валюта және қаржы нарығы.....	359
9-тарау. Ұлттық сауда саясатының қалыптасуы.....	402
10-тарау. Халықаралық ынтымақтастық.....	451

III БӨЛІМ.

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕСТІ БАСҚАРУ

11-тарау. Халықаралық стратегиялық менеджмент.....	512
12-тарау. Шетел нарығына және ену стратегиясына талдау.....	562
13-тарау. Халықаралық стратегиялық альянстар.....	615
14-тарау. Халықаралық ұйымдық құрылымдар және бақылау.....	654
15- тарау. Жұмыскерлердің халықаралық компаниядағы көшбасшылығы және мінез-құлқы.....	704

IV БӨЛІМ.

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕСТЕГІ БАСҚАРУ ҚЫЗМЕТТЕРІ

16-тарау. Халықаралық маркетинг	760
17- тарау. Халықаралық операциялық менеджмент.....	802
18-тарау. Халықаралық қаржылық менеджмент.....	847
19-тарау. Халықаралық қыржылық есеп және салық салу.....	892
20-тарау. Адам қорларын және еңбек қатынастарын халықаралық басқару.....	927

МАЗМҰНЫ

Алғы сөз	20
Алғыс сөздер	23
Авторлар жайында.....	25

I БӨЛІМ.

ӘЛЕМДІК НАРЫҚТАР

1-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ІСКЕРЛІК ЖАЛПЫ МІНЕЗДЕМЕСІ.....	28
Халықаралық іскерлік дегеніміз не?.....	31
Халықаралық іскерлік оқу не үшін керек?.....	32
Халықаралық кәсіпкерлік істің формалары	35
Экспорт және импорт	35
Халықаралық кәсіпкерлік қызметтің формалары.....	35
Шетелдік инвестициялар	37
Жаһандану дәуірі.....	42
Жаһанданудың қазіргі заманғы себептері.....	43
Стратегиялық императивтер.....	43
Бизнесі жүргізу жағдайларының өзгеруі және жаһандану.....	45
Кітап мазмұнына қысқаша шолу.....	50
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	51
Түйіндеме	51
Бақылау сұрақтары.....	52
Талқылауға арналған сұрақтар.....	52
Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту.....	53
Қорытынды кейс.....	54
Бангалордағы экономикалық серпін.....	54

2-ТАРАУ. ӘЛЕМДІК НАРЫҚТАР ЖӘНЕ ІСКЕРЛІК

БЕЛСЕНДІЛІК ОРТАЛЫҚТАРЫ.....	57
Солтүстік Америка елдерінің нарығыры.....	60
Америка Құрама Штаттары.....	60
Канада.....	64
Мексика.....	65
Орталық Америка және Кариб бассейні елдері.....	65
Батыс Еуропа елдері нарығы.....	66
Шығыс және Орталық Еуропа елдері.....	68
Бұрынғы Кеңестер Одағы.....	69
Орталық Еуропа.....	71
Азия елдері нарықтары.....	73
Жапония.....	73
Австралия және Жаңа Зеландия.....	76
«Төрт жолбарыс».....	77
Қытай.....	81
Үндістан.....	82
Ауғанстан және Орталық Азия елдері.....	83
Оңтүстік-шығыс Азия елдері.....	83
Африка және Таяу Шығыс елдері нарығы.....	83
Африка.....	84

Таяу Шығыс.....	86
Оңтүстік Америка елдері нарығы.....	87
Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы.....	90
Түйіндеме.....	90
Бақылау сұрақтары.....	94
Талқылауға арналған сұрақтар.....	94
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	94
Тапсырма.....	96
Аргентина үшін көз жасын көл болатын кез.....	97
Мультимедиа-үйрену.....	101

3-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕСТІҢ ҚҰҚЫҚТЫҚ, ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ЖӘНЕ САЯСИ АСПЕКТІЛЕРІ.....

Құқықтық орта.....	104
Құқықтық жүйелер арасындағы айырмашылықтар.....	104
Ішкі нарыққа бағытталған заңдар.....	110
Халықаралық іскерлік операцияларды тікелей реттейтін заңдар.....	111
Шетелдік компанияларға қарсы бағытталған заңдар.....	114
Көпұлтты корпорациялардың келуші еліне әсері.....	116
Халықаралық бизнесте жанжалдарды шешу.....	118
Технологиялық орта.....	120
Саяси орта.....	125
Саяси тәуекел.....	126
Түйіндеме.....	131
Бақылау сұрақтары.....	132
Талқылауға арналған сұрақтар.....	132
Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту.....	132
Қорытынды кейс.....	133
007 агент үшін жұмыс.....	133
Мультимедиа-оқыту.....	139

4-ТАРАУ. МӘДЕНИЕТТІҢ РӨЛІ.....

Мәдениеттің сипаттамалары.....	143
Мәдениет элементтері.....	145
Тіл.....	149
Коммуникация әдістері.....	155
Дін.....	158
Құндылықтар мен ұстанымдар.....	162
«Талдырдың артынан орман көрінбейді» жағдайын қалай айналып өтуге болады.....	168
Холлдың контекстуалды тәсілі.....	168
Мәдени топтардың қағидалары.....	169
Хофстеденің бес факторы.....	172
Әлеуметтік бағдарлану.....	172
Билікке қатынас.....	177
Белгісіздікке қатынас.....	180
Мақсатқа жетуге бағыт.....	183
Уақыттық бағдарлану.....	184
Халықаралық менеджмент және мәдени айырмашылықтар.....	185
Жаңа мәдениеттерді түсіну.....	185
Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы.....	186

Түйіндеме.....	186
Бақылау сұрақтары.....	187
Талқылауға арналған сұрақтар.....	188
Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту.....	188
Қосымша сұрақтар.....	189
Қорытынды кейс.....	189
<i>AFLAC</i> компаниясындағы бизнес белсенділіктің күрт өсуі.....	189
Мультимедиа-үйрену.....	194

5-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕСТЕГІ ЭТИКА ЖӘНЕ

ӘЛЕУМЕТТІК ЖАУАПКЕРШІЛІК.....	195
Халықаралық бизнесте этиканың және әлеуметтік жауапкершіліктің мәні.....	198
Кросс-мәдени және халықаралық контекстегі этика.....	201
Компанияның жұмыскерлеріне қатынасы.....	202
Жұмыскерлер мен компанияның экономикалық қызметтің басқа субъектілерге қатынасы	206
Жұмыскерлердің компанияға қатынасы.....	204
Шетелдерде мінез-құлық этикасын басқару.....	209
Мінез-құлық өлшемдері жөніндегі нұсқаулық пен этикалық кодекстер.....	209
Этика негіздеріне оқыту.....	210
Бизнес жүргізу әдістері мен корпоративті мәдениет.....	210
Әлеуметтік жауапкершілік салалары.....	216
Компания қызметінің нәтижелеріне қызығушылығы бар тараптар.....	217
Қоршаған орта.....	217
Қоғамдық әл-ауқат.....	218
Шетелдерде бизнес жүргізетін компаниялардың әлеуметтік жауапкершілігін басқару	219
Әлеуметтік жауапкершілік ұстанымдары.....	219
Әлеуметтік жауапкершілік деңгейіне қойылатын қазіргі заманғы талаптарға сәйкестілігі.....	223
Әлеуметтік жауапкершіліктің бейресми аспектілері.....	227
Әлеуметтік жауапкершілікті бағалау.....	228
Халықаралық бизнестегі этика мен әлеуметтік жауапкершілікті құқықтық реттеу	229
Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы.....	232
Түйіндеме.....	232
Бақылау сұрақтары.....	233
Талқылауға арналған сұрақтар.....	233
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	235
Қорытынды кейс.....	235
Мұнай танкерінің апатқа ұшырағаны үшін жауапкершіліктің шиеленіскен ізі	235
I Бөлімге қорытынды кейстер	238
Темекі өнімдерінің жаһандық маркетингінің этикасы.....	238
Сорпамдағы егеуқұйрық.....	243

II БӨЛІМ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС ОРТА

6-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ САУДА МЕН ХАЛЫҚАРАЛЫҚ

ИНВЕСТИЦИЯЛАР ТЕОРИЯЛАРЫ.....	250
Халықаралық сауда мен әлемдік экономика.....	253
Классикалық сауда теориялары теориялары.....	255
Меркантилизм.....	256
Абсолютті артықшылықтар теориясы.....	258
Салыстырмалы артықшылықтар теориясы.....	259

Тауарлар құнын ескере отырып, салыстырмалы артықшылықтарды анықтау.....	262
Өндіріс факторлары арақатынасының теориясы.....	265
Компания сипаттамаларына негізделген қазіргі сауда теориялары.....	268
Компаниялар сипаттамаларына негізделген қазіргі кездегі сауда теориялары.....	268
Елдердің ұқсастық теориясы.....	268
Өнімнің өмірлік циклы теориясы.....	269
Жаһандық стратегиялық бәсеке теориясы.....	272
Елдердің бәсекелік артықшылықтары теориясы.....	276
Халықаралық инвестициялық қызметке қысқаша шолу.....	282
Халықаралық инвестициялар түрлері.....	282
Тікелей шетелдік инвестициялардың өсуі.....	283
Тікелей шетелдік инвестициялар және АҚШ.....	284
Халықаралық инвестициялар теориялары.....	286
Бағалы активтерді иеленудің артықшылықтары.....	287
Интернализация теориясы.....	287
Даннингтің эклектикалық теориясы.....	288
Тікелей шетелдік инвестицияларға әсер ететін факторлар.....	290
Ұсыныс факторлары.....	290
Сұраныс факторлары.....	293
Саяси факторлар.....	294
Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы.....	295
Түйіндеме.....	295
Бақылау сұрақтары.....	297
Талқылауға арналған сұрақтар.....	297
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	298
Қорытынды кейс.....	299
Өз алаңындағы ойынның жағымсыз аспектілері.....	299
Мультимедиа-оқыту.....	305
7-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ВАЛЮТА ЖҮЙЕСІ МЕН ТӨЛЕМ БАЛАНСЫ.....	306
Халықаралық валюта жүйесінің тарихы.....	310
АЛТЫН стандарт.....	310
Алтын стандартының күйреуі.....	312
Бреттон-Вудс дәуірі.....	314
Бреттон-Вудс жүйесінің ақыры.....	321
Халықаралық валюта жүйесінің 1971 жылдан бергі тарихи.....	324
Халықаралық операцияларды төлем балансы нысанында есепке алу жүйесі.....	333
Төлем балансының негізгі бөлімдері.....	338
2002 жылдағы АҚШ-тың төлем балансы.....	345
Төлем балансының артықшылығы мен тапшылығын анықтау.....	348
Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы.....	350
Түйіндеме.....	350
Бақылау сұрақтары.....	352
Талқылауға арналған сұрақтар.....	352
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	353
Қорытынды кейс.....	356
АҚШ төлем балансының соңғы жылдардағы көрсеткіштері: аспан жерге түті ме?.....	356
8-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ВАЛЮТА ЖӘНЕ ҚАРЖЫ НАРЫҚТАРЫ.....	359
Шетелдік валютаны экономикалық талдау.....	361
Валюта нарығының құрылымы.....	366

Валюта нарығының қызмет етуіндегі банктер рөлі.....	367
Спот-нарықтар және форвардтық нарықтар.....	371
Арбитраж пен валюта нарығы.....	376
Халықаралық капитал нарығы.....	387
Негізгі халықаралық банктер.....	388
Еуровалюталар нарығы.....	390
Халықаралық облигациялар нарығы.....	391
Акциялардың жаһандық нарығы.....	393
Офшорлық қаржы орталықтары.....	393
Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы.....	394
Түйіндеме.....	394
Бақылау сұрақтары.....	395
Талқылауға арналған сұрақтар.....	395
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	396
Қорытынды кейс.....	396
«Багулизмнің» қиын жағдайы.....	396
Мультимедиа-оқыту.....	401
9-ТАРАУ. ҰЛТТЫҚ САУДА САЯСАТЫНЫҢ ҚАЛЫПТАСУЫ.....	402
Болат қорыту өнеркәсібінің САЯСИ ЭКОНОМИЯСЫ	402
Мемлекеттің халықаралық саудаға араласуының логикалық негіздемесі.....	404
Ұлттық сауда саясатының негізгі қағидалары.....	411
Халықаралық сауданың дамуы жолындағы кедергілер.....	419
Кеден тарифтері негізудің екі тарихи себебі бар	422
Тарифтік емес шектеулер.....	424
Халықаралық саудаға көмек	433
Үкіметтік субсидиялар	433
Сыртқы сауда аймақтары	434
Экспортты қаржыландыру бағдарламалары.....	436
АҚШ-ң экспортты-импортты банкі, Эксимбанк	436
Әділетсіз сауда тәжірибесін тежеу.....	437
Демпингке қарсы заң.....	438
«Керемет-301» сауда туралы заңына қосымша	439
Қорғану шаралары.....	441
Тарау мазмұнының қысқаша баяндау.....	442
Түйіндеме.....	442
Бақылау сұрақтары.....	443
Талқылауға арналған сұрақтар.....	443
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	444
Сауда кедергілерін бағалау.....	444
Қорытынды кейс.....	444
Квота маңайындағы үлкен қарбалас Большая суматоха вокруг квот	444
Мультимедиа-үйрену оқуы.....	450
10-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЫНТЫМАҚТАСТЫҚ.....	451
Тарифтер және сауда туралы басты келісім және Әлемдік сауда ұйымы.....	454
Тарифтер мен сауда туралы басты келісімнің рөлі	455
Дүниежүзілік Сауда Ұйымы.....	459
Аймақтық экономикалық интеграция	463
Экономикалық интеграцияның түрлері.....	463
Экономикалық интеграцияның компаниялар қызметіне әсері.....	466

Еуропалық Одақ.....	467
Еуроодақты басқару түрлері.....	469
Ортақ нарықты құрудағы күрес.....	472
Ортақнарықтан экономикалық одаққа.....	477
Басқа да аймақтық сауда блоктары.....	481
Солтүстік және Оңтүстік Америкалық еркін сауда туралы басқа да келісімдер.....	483
Азия-Тынық мұхиты аймағындағы сауда келісімдері.....	487
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	491
Түйіндеме.....	491
Бақылау сұрақтары.....	492
Талқылауға арналған сұрақтар.....	492
Халықаралық іскерлікте дағдыларлы дамыту.....	493
Қорытынды кейс.....	493
<i>Whirlpool</i> компаниясының еуропа нарығындағы қызметі.....	493
Мультимедиа-үйрену.....	499
II бөлімге қорытынды кейстер.....	499
Реттеуші соғыс.....	499
Nike Inc.: қоғаммен байланыс орнатудың тиімді стратегиясын жасау.....	503
Екінші мәдени төңкеріс.....	508

III БӨЛІМ.

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕСТІ БАСҚАРУ

11-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ.....	512
Халықаралық стратегиялық менеджменттің мақсаттары.....	516
Стратегиялық баламалар (альтернативалар).....	523
Халықаралық стратегия элементтері.....	534
Айрықша құзырлық.....	534
Компанияның қызмет ету саласы.....	535
Қорларды пайдалану.....	536
Синергия.....	537
Халықаралық стратегияларды жасау.....	537
Миссияларды анықтау.....	538
Іскерлік жүргізетін ортаны зерттеу және SWOT-талдау.....	538
Стратегиялық мақсаттар.....	542
Тактика.....	542
Компания қызметін басқарудың жалпы сұлбасы.....	543
Халықаралық стратегиялардың деңгейлері.....	544
Корпоративті стратегия.....	544
Іскерлік-стратегия.....	548
Функционалды стратегиялар.....	551
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	552
Түйіндеме.....	552
Бақылау сұрақтары.....	553
Талқылауға арналған сұрақтар.....	553
Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту.....	554
Қорытынды кейс.....	555
Жаңа конкистадор.....	555
Мультимедиа-үйрену.....	561

12-ТАРАУ. ШЕТЕЛДЕР НАРЫҒЫНЫҢ ТАЛДАУЫ

ЖӘНЕ ЕНУ СТРАТЕГИЯСЫ	562
Шетел нарығының талдауы.....	565
Альтернативті шетел нарықтарын бағалау.....	565
Шығындарды, пайданы және тәуекелді бағалау.....	572
Ену әдісін таңдау.....	573
Тауарлар мен қызметтерді шетелдер нарығына экспорттау.....	580
Экспорт формалары.....	584
Басқафакторлар.....	586
Экспортты делдалдар.....	592
Халықаралық лицензиялау.....	594
Халықаралық лицензиялаудың негізгі сұрақтары.....	596
Халықаралық лицензиялаудың артықшылықтары мен кемшіліктері.....	598
Халықаралық франчайзинг.....	600
Халықаралық франчайзингтің негізгі сұрақтары.....	600
Халықаралық франчайзингтің артықшылықтары мен кемшіліктері.....	601
Халықаралық бизнестегі енудің мамандандырылған әдістері.....	602
Келісімшартты өндіріс.....	602
Басқарушылық келісімшарт.....	603
Нысандарды кілтімен тапсыру құрылысы.....	603
Тікелей шетелдік инвестициялар.....	604
Жаңа кәсіпорындарды салу стратегиясы.....	605
Жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарды иелену стратегиясы.....	606
Бірлескен кәсіпорындар.....	608
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	608
Түйіндеме.....	608
Бақылау сұрақтары.....	609
Талқылауға арналған сұрақтар.....	610
Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту.....	611
Тапсырма.....	611
Қосымша сұрақтар.....	611
Қорытынды кейс.....	611
<i>Heineken</i> компаниясының жаһандық әдісі.....	611

13-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ СТРАТЕГИЯЛЫҚ АЛЬЯНСТАР..... 615

Компаниялардың халықаралық ынтымақтастығы.....	618
Стратегиялық альянстардың артықшылықтары.....	620
Жаңа нарыққа оңай енудің мүмкіндіктері.....	620
Тәуекелдердің бөлөнуді.....	622
Білімдері мен тәжірибелерімен алмасу.....	625
Синергия және бәсекелестік артықшылықтары.....	626
Стратегиялық одақтардың типтері.....	626
Кешенді альянстар.....	627
Қызметтік альянстар.....	629
Стратегиялық альянстар қызметін ұйымдастыру.....	633
Серіктестерді таңдау.....	633
Меншік формалары.....	636
Бірлесіп басқарудың қағидалары.....	639
Стратегиялық альянстардың қызмет етуінің күрделілігі.....	641
Серіктестердің үйлесімсіздігі.....	641
Ақпараттың қол жетімділігі.....	642

Пайданы үлестірудегі жанжалдар.....	643
Автономиялықты жоғалту.....	643
Іскерлік жүргізу жағдайларының өзгеруі	644
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	644
Түйіндеме.....	644
Бақылау сұрақтары.....	645
Талқылауға арналған сұрақтар.....	645
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	646
Қосымша сұрақтар.....	647
Қорытынды кейс.....	647
<i>Slimline</i> : ережеден тыс	647
Мультимедиа-үйрену.....	653

14-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҰЙЫМДЫҚ ҚҰРЫЛЫМДАР

ЖӘНЕ БАҚЫЛАУ	654
Халықаралық ұйымдастырушылық құрылымның мәні.....	657
Жаһандық ұйымдастырушылық құрылымдар.....	659
Жаһандық азық-түліктік құрылым.....	660
Жаһандық географиялық құрылым.....	662
Жаһандық қызметтік құрылым.....	664
Тұтынуға бағдарланған жаһандық құрылым.....	666
Жаһандық матрицалық құрылым.....	667
Жаһандық ұйымдастырушылық құрылымның аралас типтері.....	670
Жаһандық ұйымдастырушылық құрылымның қалыптасуының басқа да аспектілері	671
Орталықтандыру және децентрализация.....	671
Еншілес компанияның директорлар кеңесінің рөлі.....	671
Жаһандық ұйымдастырушылық құрылымдағы үйлестіру.....	673
Халықаралық бизнестегі бақылаудың атқаратын қызметі.....	674
Стратегиялық бақылау.....	675
Ұйымдастырушылық бақылау.....	678
Операциялық бақылау.....	680
Халықаралық компаниялардағы бақылау қызметін басқару.....	681
Халықаралық компаниялардағы бақылау жүйелерін енгізу.....	682
Бақылаудың негізгі әдістері.....	688
Халықаралық басқарудың мінез-құлықтық аспектілері	692
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	695
Түйіндеме.....	695
Бақылау сұрақтары.....	696
Талқылауға арналған сұрақтар.....	697
Халықаралық іскерлікте дағдылардың дамуы.....	697
Қосымша сұрақтар.....	698
Қорытынды кейс.....	698
<i>Daimler</i> және <i>Chrysler</i> : арман немесе қорқынышты түс?.....	698
Мультимедиа-үйрену.....	703

15-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ КОМПАНИЯЛАРДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚ ПЕН ЖҰМЫСКЕРЛЕРДІҢ МІНЕЗ-ҚҰЛҚЫ

Халықаралық компаниядағы жеке тұлғаның мінез-құлқы.....	707
Әр түрлі мәдениеттердегі жеке тұлғалар типтері арасындағы айырмашылықтар.....	707
Әр түрлі мәдениет өкілдеріне тән ұстанымдар.....	711

Әр түрлі мәдениеттердегі түйсіктер	714
Әр түрлі мәдениеттердегі күйзеліс	717
Халықаралық компаниялардағы ынталандыру	718
Әр түрлі мәдениеттердегі қажеттілік пен құндылық	718
Әр түрлі мәдениеттердегі ынталандыру үдерістері	721
Әр түрлі мәдениеттерде, әртүрлі қажеттіліктерге негізделген ынталандыру үлгілері	721
Әр түрлі мәдениеттердегі ынталандырудың іс жүргізу (процессуалдық) үлгілері	724
Әр түрлі мәдениеттердегі ынталандырудың нығайтушы үлгісі	725
Халықаралық компаниялардағы көшбасшылық	725
Халықаралық бизнесте шешім қабылдау	730
Шешімдерқабылдау үлгілері	731
Әртүрлі мәдениеттегі нормативті үлгі	733
Әртүрлі мәдениеттердегі дескриптивті үлгі	736
Халықаралық компаниядағы топтар мен командалар	736
Топтық динамика табиғаты	736
Кросс-мәдени командаларды басқару	737
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама	740
Түйіндеме	740
Бақылау сұрақтары	741
Талқылауға арналған сұрақтар	742
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту	742
Қосымшасұрақтар	743
Қорытынды кейс	743
<i>Firestone</i> компаниясындағы көшбасшылық дағдарысы	743
Мультимедиа-үйрену	748
ІІІ бөлімінің қорытынды кейтері	748
<i>Ben & Jerry's</i> – Жапония	748
<i>Nissan</i> -дықайта құру	754

IV БӨЛІМ.

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕСТЕГІ БАСҚАРУ ФУНКЦИЯЛАРЫ

16-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ МАРКЕТИНГ	760
Халықаралық маркетингті басқару	763
Халықаралық маркетинг және бизнес-стратегиялар	763
Маркетинг-микс	766
Стандарттау немесе бейімделу	767
Өнім саясаты	771
Тауарларды стандарттау немесе бейімдеу ме?	772
Құқықтықреттеу	772
Мәдениеттің әсер етуі	773
Экономикалық факторлар	775
Брендтер	776
Баға саясатының аспектілері мен шешімдері	776
Баға саясаты	777
Нарықтық баға белгілеу	779
Тауарды жылжытуға қатысты сұрақтар мен шешімдер	782
Жарнама	782
Жеке сагулар	786
Өткізуді ынталандыру	787
Паблик рилейшнз	788

Дистрибуция саласындағы сұрақтар мен шешімдер.....	789
Халықаралық дистрибуция.....	790
Үлестіру каналдары.....	791
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	794
Түйіндеме.....	794
Бақылау сұрақтары.....	795
Талқылауға арналған сұрақтар.....	796
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	796
Қорытынды кейс.....	797
<i>Pilbbury</i> Үндістанда ұн шығара бастады.....	797
Мультимедиа-оқыту.....	801
17-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ОПЕРАЦИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ.....	802
Халықаралық операциялық менеджмент табиғаты.....	804
Халықаралық операциялық менеджменттің стратегиялық контексті.....	805
Халықаралық операциялық менеджменттің күрделілігі.....	807
Өндірістік менеджмент.....	808
Жеткізу тізктерін басқару және тік интеграция.....	808O
рналастыру туралы шешім.....	815
Халықаралық логистика мен материалдарды басқару.....	822
Қызмет көрсету бойынша халықаралық операциялар.....	826
Халықаралық қызмет көрсетудің сипаттамасы.....	826
Мемлекеттің халықаралық қызмет көрсету садасындағы рөлі.....	827
Қызмет көрсетудің ұйымдық менеджменті.....	828
Халықаралық кәсіпорындарда тиімділікті басқару.....	829
Халықаралық кәсіпорындарда сапаны басқару.....	830
Халықаралық кәсіпорындардағы ақпараттық менеджмент.....	833
Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы.....	836
Түйіндеме.....	836
Бақылау сұрақтары.....	837
Талқылауға арналған сұрақтар.....	837
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	838
Қосымша сұрақтар.....	842
Қорытынды кейс.....	842
Автомобиль бөлшектерінің жаһандық нарығын құру.....	842
Кейс: Қытай.....	844
Кейс: АҚШ.....	845
Мультимедиа-үйрену.....	846
18-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҚАРЖЫЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ.....	847
Халықаралық сауданың қаржылық аспектілері.....	849
Валютаны таңдау.....	849
Несиеқабілеттілігін тексеру.....	849
Төлем әдістері және есеп айырысу нысандары.....	851
Сыртқы сауданы қаржыландыру.....	862
Валюталық тәуекелдерді басқару.....	863
Транзакциялық тәуекел.....	863
Трансляциялық тәуекел.....	868
Экономикалық тәуекел.....	870
Айналым капиталын басқару.....	871
Ақша қаражаттарының қалдығын мейлінше азайту.....	871

Валютаны айырбастауға шығындарды барынша азайту.....	873
Валюталық тәуекелді барынша азайту.....	875
Шетелдік капитал салымдарын бағалау.....	876
Таза келтірімді баға.....	877
Тиімділіктің ішкі нормалары.....	879
Шығындардың орнын толтыру кезеңі.....	879
Капиталдың халықаралық қаржыландыру көздері	879
Капиталдың ішкі қаржыландыру көздері.....	880
Капиталды қаржыландырудың сыртқы қайнар көздері.....	882
Тараудың мазмұнына қысқаша баяндама.....	884
Түйіндеме.....	884
Бақылау сұрақтары.....	885
Талқылауға арналған сұрақтар.....	885
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамуы.....	885
Қорытынды кейс.....	887
Қалай шағын кәсіпорын валюта нарығының толқындарында жүзіп келеді.....	888
Мультимедиа-үйрену.....	891

19-ТАРАУ. ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ҚАРЖЫЛЫҚ ЕСЕП ЖӘНЕ САЛЫҚ САЛУ.....	892
Қаржылық есептегі ұлттық ерекшеліктер.....	895
Айырмашылықтың тамырлары	895
Есеп тәжірибесіндегі айырмашылықтар	898
Қаржылық есеп берудегі айырмашылықтардың капитал нарығына ықпалы.....	902
Есеп іс-шараларының корпоративті қаржылық бақылауға әсері.....	903
Қаржылық есеп беру жүйелерін үйлесімдендіруге ұмтылыстар.....	904
Халықаралық бизнес операциялардың қаржылық есебі.....	905
Шетел валютасындағы транзакцияның есебі.....	906
Шет валютасының трансляциясы	906
Халықаралық салық салу сұрақтары.....	911
Трансферттік баға құру	911
«Салық жұмағы».....	915
АҚШ -да шетелдікпейдаға салық салу.....	917
Экспорттық кірістерге салық салу.....	917
Шетелдік филиалдардың табысына салық салу.....	917
Шетелдік еншілес компаниялардың табысына салық салу.....	918
Халықаралық салық шиеленістерін шешу	919
Салық несиелері	919
Салық салу мәселелері бойынша келісімшарттар.....	920
Шетелдік фирмаларды дискретизациялау.....	920
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	922
Түйіндеме.....	922
Бақылау сұрақтары.....	923
Талқылауға арналған сұрақтар.....	923
Халықаралық бизнесте дағдалырды дамыту.....	923
Қорытынды кейс.....	924
<i>Agamco</i> -ның артықшылығы.....	924

20-ТАРАУ. АДАМ РЕСУРСТАРЫ МЕН ЕҢБЕК ҚАТЫНАСТАРЫН ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БАСҚАРУ.....	927
Адам ресурстарын халықаралық басқарудың табиғаты.....	929
Адам ресурстарын басқарудың стратегиялық маңыздылығы.....	931

Басқарушылық кадрлармен халықаралық қамтамасыздандырудың қажеттіліктері.....	931
Интернационалдандыру ауқымы.....	932
Бақылауды орталықтандыру және орталықсыздандыру.....	934
Қызметкерлерді таңдау философиясы.....	935
Құрамын толтыру және таңдау.....	937
Менеджерлер құрамын толтыру.....	938
Менеджерлерді таңдау.....	939
Экспатриация және қайта оралумәселелері.....	942
Оқыту және дамыту.....	942
Оқытуға қажеттілікті бағалау.....	944
Оқытудың негізгі әдістері мен іс-шаралары.....	945
Жас халықаралық менеджерлерді дамыту.....	946
Еңбек нәтижелерін бағалау мен өтемақы мөлшерлері.....	947
Халықаралық бизнесте еңбек нәтижесін бағалау.....	947
Халықаралық бизнесте өтемақы мөлшерін анықтау.....	949
Кадрларды сақтап қалу және кадрлар ағыны.....	954
Басшылық етпейтін кадрларды басқару мәселелері.....	955
Құрамын толтыру мен іріктеу.....	955
Оқыту мен дамыту.....	956
Еңбек нәтижелеріне Өтемақы төлеу мен еңбек нәтижесін бағалау.....	957
Еңбек қатынастары.....	958
Әртүрлі елдердегі еңбек қатынастарының сипаты.....	960
Ұжымдық келісімшарт.....	961
Кәсіподақтардың ықпалы және кодетерминация.....	962
Тарау мазмұнына қысқаша баяндама.....	962
Түйіндеме.....	963
Бақылау сұрақтары.....	964
Талқылауға арналған сұрақтар.....	964
Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту.....	965
Қорытынды кейс.....	965
«Сіздер, американдықтар, тым көп жұмыс істейсіздер».....	966
Қанда жағда болды: апартеидтің құлауы және оның салдарлары.....	968
Қандай жағдай болды: ОАР-дағы менеджмент.....	969
Мультимедиа-оқыту.....	970
IV бөлімге қорытынды кейстер	970
«Carvel» балмұздағы: Бейжің нарығын қалай жаулап алуға болады?.....	970
Бейжіңдік нарық.....	970
<i>Beijing Carvel</i> тиімділігін арттыру.....	972
Негізгі жұмыстар әлі ала.....	975
<i>Target Micronics</i> Қытайда: қаржы бөліміндегі абыржу.....	976
Кіріспе.....	976
<i>Target Micronics-тың</i> Қытайдағы қызметі.....	976
Қаржылық қызметке жүктеме.....	977
Мәселенің симптомдары.....	978
К. Найт дилеммасы.....	980
Ескертулер	980
Глоссарий	981
Басты аймақтық сауда ассоциациялары.....	999

CultureQuest

Қазіргі жылдам өзгерістерге ұшырап жатқан заманда бизнес пен мәдениет арасындағы тепе-теңдік көп жағдайда компанияның табыстылығын білдіреді, ал оның жоқтығы – сәтсіздікті білдіреді. Бұл тұжырымдаманы студенттердің оқу барысына ендіру оларды жаһандық табысқа жетуге дайындауға көмектеседі.

Кітап авторлары жаңа материалдардың бұрын жасалынып қойған оқу жо-спарымен бірігуінің қаншалықты күрделі екендігін жақсы түсінеді (әсіресе, жаңа ақпарат көздері арқылы қол жетімділері). Бірақ та, CultureQuest™ интерактивті мультимедиялы сабақтары, студенттерге басқа мәдениет өкілдерін көруге және естуге, сонымен қатар олардың құндылығын терең түсінуге мүмкіндік жасау үшін жасап шығарылған.

Әр тарауда «CultureQuest»-ің үш бөлімі бар, олардың әр қайсысы үш тақырыпты ашады. Әрбір бөлімнің әр қайсысында белгілі бір ел мен аймақ туралы сөз болады, олар осы тарауда қарастырылып жатқан сұрақтарды жақсы суреттейді.

«География мен тарихты тереңдетіп зерттеу» бөлімдері студенттерге жергілікті жағдайлардың бизнесті жүргізуге қалай ықпал ететіндігін түсінуге көмектеседі. Бұл бөлімде студенттер, география мен тарихтың қиылысуы әлемнің тірі көрінісін қалай қалыптастыратынын білуге мүмкіндік алады.

«Мәдени мұраны тереңдетіп зерттеу» бөлімдері студенттерге әлем елдері мәдениеттерімен жанасуға мүмкіндік береді. Әрбір ел, тіпті ел құрамындағы әрбір аймақ, басқа мәдениеттің рұқсат етілген нормалар шеңберінен шығып кетуі мүмкін. Әрбір ел, тіпті ел құрамындағы әрбір аймақ өзінің ерекше мәдениетіне ие. Бір мәдениетте қалыпты жағдай болып есептелетін нәрсе, басқа мәдениеттегі рұқсат етілген нормалар шегінен шығып кетуі мүмкін. Бұл бизнесті жүргізу ба-рысында белгілі бір проблемалардың туындауына әкелуі мүмкін, бірақ қайсыбір елдің болмасын мәдениеті туралы азғана болса да хабардар болу, мұндай пробле-малар санын қысқартуға мүмкіндік береді.

«Бизнесті тереңдетіп зерттеу» бөлімінде берілген мәдени ортада бизнесті жүргізу әдістеріне, ұлттық мәдениеттің қалайша ықпал ететіндігі туралы тал-дау келтірілген. Бұл бөлімдер студенттерге компанияның халықаралық аренада қалай қызмет етіп жатқандығы туралы толық мәлімет алуға, оның ішінде биз-нес жүргізудің серіктестермен алғашқы кездесу өткізу, келіссөздер жүргізу және оперативті басқару сияқты аспектілері туралы ақпарат алуға мүмкіндік береді.

Арнайы нұсқаулықта мұғалім қандай да бір тақырыпқа немесе лекцияға қатысты мультимедиялық компоненттерді қосуына байланысты нұсқаулар таба алады. Бұл тақырыпқа байланысты сілтеме «CultureQuest» пиктограм-масымен белгіленген. Материалдың бұлайша берілуі, студенттерді қандай да бір тарауда болмасын қарастырылып жатқан бизнесті жүргізу аспектілеріне

мәдениет, тарих және географияның қалай ықпал ететіндігі жөнінде ойлануға ынталандырады. prehall.com/griffin web-сайтына кіру арқылы, оқытушылар мен студенттер CultureQuest™ мультимедия материалдарымен танысуға мүмкіндік алады.

Сәйкесінше, негізгі тақырыпты оқығаннан кейін студенттерге осы тақырыпқа байланысты бейнематериалдарды көру пайдалы, олар өткен материалдарды тағы бір қайталауға мүмкіндік береді. Мұғалім, тарау соңында келтірілген сұрақтарды, және де мұғалімге арналған нұсқаулықта келтірілген мысалдар мен тақырыптарды пайдалана отырып, өткен материалдар бойынша мазмұнды талқылау өткізе алады. CultureQuest™ ұсынған барлық материалдар кітапта ұсынылған тақырыптарды оқып үйренуге жаңа мүмкіндіктер ашу үшін іріктелген, оның ішінде – мәдениеттің халықаралық кәсіпкерлікке үлкен ықпалы туралы есту, көру және оқу мүмкіндігі. Неліктен әртүрлі елдердің халықтары ділінің (ментальность) қалыптасуында мәдениетің мұндай үлкен рөлге ие болатындығы, олардың экономикасы мен бизнес жүргізу әдістері туралы ОҚУҒА, КӨРУГЕ ЖӘНЕ ЕСТУГЕ дайын болыңыздар.

Бұл саяхат сіздерге ұнайды деп үміттенеміз!

■ Алғы сөз

Кітапқа шынайы өмірден алынған мысалдар енгізілген, сонымен қатар нағыз компаниялардың қызметтері қарастырылған және шынайы оқиғалар мен мәселелерге талдау жасалған.

«Халықаралық бизнес: басқару перспективалары» кітабының жаңа қызықты басылымы студенттерге де, оқытушыларға да пайдалануға ыңғайлы болатындай етіп құрастырылған.»

Сіздердің студенттеріңіз қазіргі уақыттағы халықаралық нарықта іс әрекет жасауға дайын ба? Олар дәстүрлі бизнес-қызметтерге мәдениет, география және технологияның қалай ықпал ететіндігін түсіне ме?

**Рикки Гриффин және Майкл Пастей
студенттерді осының бәріне үйретеді!**

Осы, әлемге әйгілі оқулықтың төртінші басылымында Рикки У. Гриффин және Майкл У. Пастей табысты менеджерлер бәсекелестік әлемінде қалай іс әрекет істеуі керек екендігін баяндайды. «Халықаралық бизнес: басқару перспективалары» кітабында халықаралық бизнесті суреттейтін көптеген мысалдар келтірілген. Бұл оқулық халықаралық компанияларды басқарудың концепцияларын ашып көрсетеді; кітапта басқару дағдыларын дамытуға және студенттерді бизнес жүргізудің мәдени аспектілерімен таныстыруға ерекше назар аударылған. Одан басқа, кітапқа қарастырылып жатқан тақырыптарды суреттейтін географиялық карталар енгізілген. Кітаптың төртінші басылымына енгізілген жаңа бөлімдер, сонымен қатар жаттығулар және өмірден алынған нақты мысалдар халықаралық бизнестің өзгеріп жатқан әлемін айқындайды және осы пәнді оқытудағы таптырмайтын кітап етеді.

**Төменде ұсынылған қысқаша шолу, неліктен
екендігін сіздерге көрсетеді!**

ТӨРТІНШІ БАСЫЛЫМДА ұсынылған материалдар тиянақты жаңартылған және жүйелендірілген!

Жаңа бөлімдер, кейстер және жаттығулар студенттерге жаһандану сұрақтарын терең түсінуге көмектеседі

Кітап авторлары, Рикки Гриффин және Майкл Пастей, студенттерді халықаралық бизнесте «мәдени сауаттылығын» жоғарылатуға бағыттайды. Мысалы, олар студенттерді француз көпұлтты корпорациясы өкілдерімен білікті келіссөздер жүргізу қабілеттілігіне үйретеді немесе Мексикамен сауда келіссөздерінің жеке өзіне немесе өкілі болып отырған компанияға ықпалын түсінуге және талдауға үйретеді. Осы тапсырмаларды есепке ала отырып кітаптың әрбір тарауына студенттерді әртүрлі елдер мен аймақтарға қатысты мультимедиялық деректерге бай арсеналымен қамтамасыз ететін бөлімдер енгізілген. Бұл қосымша бөлімдерде web-сайттарға сілтемелер бар, олар арқылы *CultureQuest*TM материалдарына қол жеткізуге болады, – бұл компаниялардың мамандары, іскер адамдар үшін оқу материалдарын құрастырады, ол адамдарға сол елдермен бизнес операциялар бастаудан алдын немесе іссапарға баруы мүмкін қайсыбір елдер немесе аймақтар туралы көбірек ақпарат алу үшін керек. Әрбір тарауда қандай да бір тақырыпты терең зерттеу үшін арнайы мультимедиялы жаттығулар бар, олар студенттерді аймақтың географиясы, мәдениеті немесе сол жақта қабылданған бизнес жүргізу әдістері туралы көбірек ақпарат алу үшін web-сайт материалдарына сілтейді. Одан басқа, әрбір тараудың аяғында «CultureQuest» қорытынды бөлімдері ұсынылған, онда тарауда ұсынылған материалдар нақты мысалдармен суреттелген.

Бұл бөлімдерде қарастырылып отырған тақырып бойынша сұрақтар келтірілген. Кітаптың web-сайтында қандай да бір елде немесе аймақта бизнес жүргізудің түрлі аспектілері туралы бейнематериалдар және басқа пайдалы ақпараттар табуға болады.

«Жаһандану» тақырыбына пікірталас

Кітаптың бірінші тарауында жаһандану тұжырымдамасы айтылған, сонымен қатар компанияның, сондай-ақ әлемдегі адамдардың жұмысы үшін осы процестің маңыздылығы талданған. Осы тарауда ұсынылған мәліметтерге сүйене отырып, сонымен қатар оқытушы іріктеп бере алатын бейнематериалдарға негізделе отырып, келесі сұрақтарға жауап беріңіздер:

1. Жаһанданудың болмай қалмайтындығына қатысты өз пікіріңізді айтыңыз. Жаһандану процесінің барлық аспектілері оң сипатқа ие ма?
2. Халықаралық нарықта бизнесті жүргізу орны мен әдістерін анықтау барысында компаниялар қандай сыртқы факторларға кезігеді?
3. Жаһандық экономикаға барынша тартылу кезеңінде компания қандай даму этаптарынан өтеді?

Біз, бұл бөлімдердің барлығы студентке халықаралық бизнес туралы терең білім алуға, сонымен қатар бизнес шешімдер қабылдау барысында мәдени аспектілердің тиянақты талдауы қаншалықты маңызды екендігін түсінуге мүмкіндік береді деп үміттенеміз. Жаңалық! Кітаптың әрбір тарауына «Жаһандық үйрену» бөлімдері енгізілген, олар студенттерге, басқа елдердегі бизнесті жүргізу барысын бақылай отырып өз білімін кеңейтуге көмектеседі.

Студенттерге халықаралық бизнестің түрлі аспектілерін тереңірек ұғынуға мүмкіндік беру үшін, төртінші басылымның барлық тараулары бес жаңа бөлімдерден тұрады: «Шетелдердегі бизнес», «Жаһандық үйрену», «е-Технологиялар әлемі», «Оң және теріс дәлелдер» және «Әлем фокуста». Бұл бөлімдерде технологияның, кәсіпкерлік және бизнес жүргізудің әртүрлі аспектілерімен байланысты керекті сұрақтарды жаһандық тұрғыдан ашады.

«е-Технологиялар әлемі» бөлімдерінде электронды коммерцияның халықаралық бизнес операцияларды жүргізу әдістеріне ықпалы қарастырылады.

«Шетелдердегі оқиғалар» бөлімі студенттерді туған елден тыс жерлерде бизнес жүргізудегі мүмкіндіктер проблемалармен таныстырады.

«Әлем фокуста» бөлімі халықаралық бизнестің тарихи, саяси және мәдени аспектілерін түсінуге көмектеседі.

Студенттерге концепцияларды игеруге, технологияларға тоқталуға және табысқа жетуге көмектесетін бөлімдер

«Халықаралық бизнес саласында дағдыларда дамыту» бөлімдерінде жаттығулар ұсынылған, олар студенттерге тәжірибелік дағдыларды алуға мүмкіндік береді. Кітапқа халықаралық бизнестегі қазіргі уақыттағы тәжірибелік оқиғалар талданған тараулар, – кіріспе және қорытынды кейстер, сонымен қатар CultureQuest компаниясы материалдары бойынша құрастырылған кейстер енгізілген. Кітаптың әрбір бөлімінің соңында екі кейстен ұсынылған, онда халықаралық бизнес саласынан нақты оқиғалардың тиянақты талдаулары бар. Бұл бөлімдердегі материалдарды оқуына қарай студенттер әр тарауда қарастырылған концепцияларды сипаттайтын нақты мысалдармен жұмыс істейді. Студенттерге қандай да бір мәселені әр қырынан талдауға көмектесу үшін, «Оң және теріс дәлелдер» бөлімдерінде бизнестің дау туғызатын сұрақтары бойынша қарама-қайшы пікірлер ұсынылған. Бұл бөлімдер студенттер үшін қандай да бір тақырыпты кеңінен талқылау үшін бастама нүктесі болып табылады. Мұнда ешқандай біржақты жауаптар жоқ; оның орнына «оң» дәлелдер де «теріс» дәлелдер де мазмұндалады және талданады. Одан басқа, орынды болған жерлерде, авторлар қандай да бір жанжалдардың этикалық аспектілерін талдайды.

Географиялық карталардың керемет комплектісі!

Кітапқа 40-тан аса географиялық карталар енгізілген, олардың көмегімен студенттер әртүрлі елдер қайда орналасқан, онда қандай компаниялар жұмыс істейді, сонымен қатар халықаралық операцияларды іске асыру қалай болатынын біле алады. Бұл карталар студенттерге әлемнің саяси-әкімшілік және географиялық құрылымын түсінуге көмектеседі. Мысалы, Оңтүстік Американың топографиялық картасы осы елдер арасындағы халықаралық сауда жолында физикалық кедергілер бар екендігін суреттейді.

■ Алғыс сөздер

«Халықаралық бизнес: басқару перспективалары» кітабының мұқабасында екі автордың аты көрсетілген. Шын мәнісінде бұл кітап бүтіндей команданың жұмысының нәтижесі болып табылады, оның құрамына ондаған тәжірибелі білікті мамандар кіреді. Біз кез келген мүмкін болатын қателіктерді, білместіктерді және акценттердің дәл қойылмауын өз мойнымызға аламыз. Екінші жағынан, біз кітаптың бұрынғы басылымдарына да, осы басылымға да өз үлестерін қосқан адамдарға ризашылығымызды білдіреміз. Біз оқытушыларға арналған нұсқаулықты жазған, Аризона штатының Батыстық университетінен Мартин Мезнарға (Martin Meznar); әр тараудың тақырыптары бойынша сұрақтар тізімін құрастырған Вирджиния Ынтымақтастық Универитетінен Трейси Райанға (Tracy Ryan); «myCW» web-сайтын құруға өз үлесін қосқан *Kushner Management Advisory Services компаниясынан* Рональд Дж. Кушнерге (Ronald J. Kushner), және материалды оқуға компьютерлендірілген нұсқаулықты жасаған Дэвид Оукске (David Oakes) ризашылығымызды білдіреміз. Сонымен қатар, біздің қолжазбаларымызды оқыған, өз ұсыныстарын жасаған және студенттер мен оқытушыларға арналған халықаралық бизнес бойынша осы оқулықты ең жақсы оқулық етіп жасауға баға жетпес көмек көрсеткен, басқа университеттердегі әріптестерімізге алғысымыз шексіз. Төменде осы адамдардың есімдері тізілген:

Джон Андерсен (John C. Anderson),
Теннесси штатының университеті

Мейдэн Аннаварджула (Madan Annavarjula),
Солтүстік Иллинойс штатының университеті

Анке Арно (Anke Arnaud),
Орталық Флорида университеті

Джордж Барнс (Gegorge Barnes),
Техас штатының университеті, Даллас

Д-р Шри Белдона (Dr. Sri Beldona),
Даллас университеті

Данте ДиГрегорио (Dante DiGregorio),
Нью-Мексико штатының университеті

Алан Эллстренд (Allan Ellstrand),
Калифорния штаты университеті, Лонг-Бич

Тао Гао (Tao Gao),
Хофстр университеті

Джордж Гонзалес (George Gonzales),
Висконсин штаты университеті

Бейзил Джанаварас (Basil J. Janavaras),
Манкато Мемлекеттік университеті

Сара Л. Кек (Sara L. Keck),
Пейс Университеті

Джон А. Леман (John A. Lehman),
Аляска штаты университеті, Фэрбенкс

Линетт Матур (Lynette Mathur),
Оңтүстік Иллинойс штаты университеті

Родерик Дж. Мэтьюс (Roderick J. Matthews),
Висконсинштаты университеті, Мэдисон

Клаудио Милман (Claudio Milman),
Роллинс колледжі

Питер Пинг Ли (Peter Ping Li),
Калифорния штаты университеті, Станислав

Хайме Ортис (Jaime Ortiz),
Флорида атлантикалық университеті

Кристофер Дж. Робертсон (Christopher J. Robertson),
Солтүстік-Батыс университеті

Кэрол Санчес (Carol Sanchez),
Үлкен Каньондағы университет

Майкл Шейнер (Michael Shaner),
Сент-Луистегі университет

Ричард М. Стирс (Richard M. Steers),
Орегон штаты университеті

Грегори К. Стивене (Gregory K. Stephens),
Техас христиан университеті

Бізге Техастың А&М университетінің ең жақсы мамандар тобымен жұмыс істеу бақыты бұйырды. Біз сонымен қатар, кітапта терең білімдері мен тәжірибелілігі өз орнын тапқан әріптестерімізге бізді қолдағаны үшін алғыс айтамыз. Қорыта келе біз және де өз отбасыларымыздың мүшелеріне алғыс білдіргіміз келеді, олар Гленда және Дастин Гриффин, Эшли және Мэтью Хилджеймер, сонымен қатар Зэнди, Скотт және Кэт Пастей. Кітапта олар жазған бір де бір сөз жоқ, олар құрастырған бір де бір карта немесе суреттеме жоқ, бірақ та олардың ықпалын біз істеген нәрселердің бәрінен көруге болады. Олар бізге қолдау көрсетеді, сергітеді және дем береді. Олар біздің жұмысымызға және өмірімізге мән береді. Біз оларды жақсы көреміз және шын жүректен ризашылық білдіреміз.

Авторлар туралы

Рикки В. Гриффин Техастың А&М Университетінің бизнес әкімшіліктендіру кафедрасының меңгерушісі қызметін атқарады. Одан басқа, ол Мейстің бизнес мектебінің деканының орынбасары міндетін атқарады, сонымен қатар Техастың А&М университетінің жетекші менеджмент профессоры болып табылады. 1978-ші жылы, Хьюстон Университетінде ғылым докторы дәрежесін алғаннан кейін, Рикки Гриффин Миссури штатының (Колумбия қаласы) университетіндегі менеджмент факультетінде жұмыс істей бастады, ал 1981-ші жылы Техастың А&М университетіне жұмысқа кірісті.

Профессор Гриффин халықаралық менеджмент, ұйымдастырушылық мінез-құлық, адам қорларын басқару, сонымен қатар жалпы менеджмент сияқты сабақтардан дәріс береді. Ол университет студенттеріне, сондай-ақ дипломнан кейінгі оқыту бағдарламасы тыңдаушыларына да сабақ берген, тренингтің көптеген бағдарламаларына қатысқан, сонымен қатар Еуропада дәріс оқыған. Менеджмент Академиясының мүшесі болғандықтан Рикки Гриффин Академия құрамына кіретін ұйымдастырушылық мінез-құлық бөлімінің председателі қызметін атқарған.

Профессор Гриффин студенттер мен оқытушылардың ризашылығын алған бірқатар оқулықтар жазды. Мұндай оқулықтардың қатарына келесі кітаптар жатады: «Менеджмент», «Ұйымдастырушылық мінез-құлық» (Грэг Мурхедпен, Greg Moorhead бірлескен авторлықта) және «Бизнес» (Рон Эбертпен бірлескен авторлықта, Ron Ebert). Қазіргі уақытта профессор Гриффин Канададағы жұмыс орындарындағы зорлық-зомбылықтар, Жапония, Еуропа және Америка Құрама Штаттары компанияларындағы лауазымдық міндеттерді үлестіру жүйесінің айырмашылықтары мен ұқсастықтары, сонымен қатар Оңтүстік Африкадағы теңдік қағидаларында жұмыспен қамтудың тәжірибелері сияқты тақырыптар бойынша зерттеулер жүргізумен айналысуда.



Майкл Пастей Техастың А&М университетінде бизнес әкімшілік профессоры және менеджмент профессоры қызметін атқарады. Қазіргі уақытта Халықаралық бизнесті оқыту орталығы директорының орынбасары қызметін атқарады және Техастың А&М университетіндегі Халықаралық бизнес бойынша оқыту және ғылыми зерттеулер орталығының директоры орынбасары қызметін атқарады. Жиырма жыл бойы халықаралық бизнесті оқытып келе жатқан профессор Пастей, халықаралық бизнес және үкімет пен іскерлер ортасы арасындағы қатынас саласында оқытушылық қызметпен айналысады. Профессор Пастей өз статьяларын «Journal of Management», «Southern Economic Journal», «Land Economics» және «Transportation Journal» сияқты журналдарда шығарып отырған. Қазіргі уақытта профессор Пастей аймақтық сауда блоктарының рөлін зерттеумен, сонымен қатар ұлттық экономикалық саясаттың халықаралық бәсекелестікке ықпалын зерттеумен айналысады.

Профессор Пастей бірқатар кәсіби ұйымдардың мүшесі болып табылады, оның ішінде Халықаралық бизнес Академиясы, Американдық экономикалық ассоциациясы, Құрама Штаттарындағы Канаданы зерттеу Академиясы, сонымен қатар Көліктік жүйелерді зерттеу Форумы. Пастей көптеген мемлекеттік және жеке ұйымдардың кеңесшісі болған, оның ішінде, АҚШ Көлік департаменті, Шағын бизнес әкімшілігі, Азаматтық авиация комитеті, сонымен қатар *Reliant Energy* компаниясының кеңесшісі.



■ I БӨЛІМ.
ӘЛЕМДІК
НАРЫҚТАР

1

ТАРАУ

Халықаралық іскерліктің жалпы мінездемесі

«Олимпиадалық ойындар халықаралық бизнестің негізгі қағидаларын жарқын бейнелейді».

Тарауды оқып үйренгеннен кейін студент мыналарды білуге тиісті:

- «халықаралық іскерлік» терминінің мағынасын ашуды;
- халықаралық іскерлік қағидаларын терең ұғынудың маңыздылығын түсіндіруді;
- халықаралық іскерлік операцияларының негізгі формаларын теңдестіру және сипаттауды; жаһанданудың себептерін атауды.

ОЛИМПИАДАЛЫҚ іскерлік

Бүкіл әлем әрбір екі жыл сайын Олимпиада ойындарын қызыға қадағалайды. Халықаралық іскерлік және экономиканың жаһандануы қазіргі заман өмірінің барлық көріністерінде ең маңызды рөл атқарады, сондықтан қазіргі заман жағдайында Олимпиадалық ойындар халықаралық іскерліктің негізгі қағидаларын айқын бейнелейтіндігінің еш таңқаларлығы жоқ. Халықаралық олимпиадалық комитет (ХОК) кезекті Олимпиада ойындарының қай жерде өткізілетіндігі жөнінде және қандай спорт түрлері ұсынылатындығы жөнінде шешім қабылдайды. Одан басқа, ХОК төрешілер мен реферилерді іріктеу барысын қадағалайды. Өз спортшыларын Олимпиадаға жіберуге ниетті әрбір елде өзінің ұлттық олимпиада комитетін ұйымдастыруы тиіс, оның міндеті – спортшыларды Олимпиада ойындарына қатыстыруға дайындау және қажетті ұйымдастыру шараларын жүргізу. Ұлттық олимпиада комитеттері ХОК-ке есеп береді және өзінің қызметін оның бақылауымен іске асырады.

Олимпиада ойындарының қожайыны рөліне үміткер қалалар Халықаралық

Олимпиада комитетіне, сәйкес шараларды өткізу жоспарын тиянақты түрде жасап өткізуі тиіс. Бұдан басқа, олар қажетті спорттық нысандарды салу, еріктілерді жұмылдыру, сонымен қатар Олимпиада ойындарын ұйымдастыруды қамсыздандыру мәселелері бойынша міндеттемелерді өз мойнына алулары керек.

Мысалы, 1998 ж. қысқы Олимпиада ойындарын өткізуге берген өз сұранымында Жапония ойын өтетін Токио мен Нагано қалалары арасына жылдам жүретін жаңа теміржол торабын салуға міндеттеме алды. Мәлім болғандай, нәтижесінде Нагано қаласы осы Олимпиада ойындарын өткізу орны ретінде таңдалып алынды. Елдер арасындағы Олимпиадалық ойындарды өткізу құқығына таласып бәсекелесу кей жағдайларда негативті сипатқа ие болады. Мынадай мысалдарды келтіруге болады. АҚШ сенаты Қытай астанасы Пекиннің 2000 жылы Олимпиадалық ойындарды өткізуге деген үмітін бірден үзіп жіберген резолюция қабылдағанда, бұл құқыққа Австралияның Сидней қаласы ие болды. Бұл Қытай үкіметі жағынан Америка Құрама Штаттарына тауар соғысын бастауына себеп болды. (Ақырында Пекинге 2008 жылғы олимпиадалық ойындарды өткізу құқығы берілді). Американың Солт-Лейк-Сити қаласы 1998 жылғы Олимпиада ойындарын өткізу құқығын жеңіп ала алмады. Нәтижесінде жергілікті қалалық ұйымдастыру комитеті 2002 жылғы ойындарды өткізу құқығына ие болуға бағытталған жалпы науқан компаниясын бастады. Өкінішке орай, осы науқан уақытында олар, барлық адамгершілік нормалары шеңберінен шығып, ХОК мүшелерін кең көлемде бай сыйлықтар мен көңіл көтерулер сияқты пара беріп сатып алуға кірісті. Осы оқиғалар жалпыға мәлім болғанда, бүкіл әлемде Халықаралық олимпиада комитетін қайта ұйымдастыру үшін күрес бастау алды.

Қалалардың Олимпиада ойындарын өткізу орны болуға ұмтылатынының себебі неде? Олимпиада ойындарын өткізу арқылы қалалар өзін әлемдік аренада танытады және экономикалық даму процесін жылдамдатуға мүмкіндік алады. Сондықтан олар осы құқыққа ие болуға таласады. Одан басқа қандай да бір мемлекет немесе қала болсын, Олимпиада ойындарын өтізгеннен туристік бизнес тұрғысынан алғанда ұзақ мерзімдік табысқа кенеледі. Мысалы, спортшы-шаңғышылар, коньки тебушілер және сноубордшылар Нагано, Лиллехаммер, Калгари, Альбервиль және Лейк-Плесид сияқты қысқы олимпиада ойындары өткізілген жерлерде салынған спорттық ғимараттарды, олимпиада алауы сөнгеннен кейін де ұзақ уақыт жергілікті экономикаға қыруар ақша құя отырып, пайдалануды жалғастырады. Бәрінен бұрын Олимпиада ойындары көп жағдайда қаланың инфрақұрылымын жақсарту процесін жылдамдатады. Мысалы, Токио мен Нагано арасындағы жылдам темір жол торабы осы екі қала арасындағы саяхат ұзақтығын екі есеге қысқартуға мүмкіндік берді. Осы тораптың артықшылығы, жергілікті халық үшін де, ел қонақтары үшін де өз маңыздылығын сақтап келеді. Олимпиада ойындарын өткізуге талап ететін шығын деңгейі, ХОК де, ұлттық олимпиада комитеттері де табыс шығаруға ерекше көңіл бөлетіндігімен түсіндіріледі. Олимпиада ойындарын теледидар арқылы көрсету маңызды табыс көздерінің бірі болып табылады. Мысалы, *NBC компаниясы, 2000 жылғы Сиднейде өткен Олимпиада ойындары кезіндегі, сонымен қатар 2002 жылғы Солт-Лейк-Ситидегі қысқы Олимпиада ойындары кезіндегі оқиғаларды АҚШ аумағында трансляциялау құқығы үшін 1,27 млрд. доллар төледі. Ақырында, компания 2004, 2006 және 2008 жылдардағы Олимпиада ойын-*

дарын көрсету құқығын өзінде сақтап қалу үшін тағы 2,3 млрд. доллар және 2010 және 2012 жылдар ойындарын көрсетуге, олимпиада өткізілетін орындар белгісіз болғанына қарамастан, 2,2 млрд. доллар бөлді. Олимпиада ойындарын Еуропа, Австралия, Азия және Солтүстік пен Оңтүстік Американың басқа да мемлекеттері аймағына трансляция жасау құқығы жергілікті радио- және теледидар тарату компанияларына төменірек, бірақ әсерлі бағада сатады. *NBC* және жергілікті тарату компаниялары өз кезегінде, жарнама уақытын осындай әдіспен бүкіл әлемнен Олимпиада ойындарына табынушыларды, өнімінің тұтынушылары ретінде өзіне тартуға ұмтылады. Мысалы, *NBC* компаниясы Олимпиада ойындарын көрсету құқығы үшін үлкен қаражат жұмсаса да, ол 2000 және 2002 жылдардағы ойындарды трансляциялаудан 125 млн. доллар пайда тапты және 2004 жылғы ойындарды өзінің бес теледидар желісі: *Bravo*, *CNBC*, *NBC*, *MSNBC* и *Telemundo* арқылы тәулік бойы таратудан пайда табуды жоспарлап отыр. ХОК және ұлттық олимпиада комитеттерінің пайдаланатын тағы бір маңызды пайда табу көзі – бұл өзінің тауар маркасының абыройын жоғарылатуды көздейтін корпоративті демеушілер және осы тауар маркалары тұтынушылардың көз алдында Олимпиада ойындарымен ассоциациялануынан пайда табу. ХОК-нің, қызмет шеңбері әлемнің барлық елдерін қамтитын серіктеспен жасасқан ең қымбат келісім шарты 55 млн. долларды құрайды. Мұндай келісім шарт өз өнімін бүкіл әлемде өндіретін фирмаларға, оның ішінде *Coca-Cola*, *Kodak*, *Panasonic* и *Samsung* сияқты компаниялар үшін тартымды. ХОК-мен халықаралық компаниялардың серіктестік ынтымақтастықтың негізгі тартымдылығы, ол олимпиада сайыстарын тарнсляциялау кезінде мүдделі жақ өз жарнамасын орналастыру құқығына ие болады (егер компания жарнама орналастыру орнын немесе жарнама уақытын сатып алуға шешім қабылдаған болса). Мысалы, *Coca-Cola* компаниясы 1996 және 2000 жылдардағы тарнсляция кезінде жарнама орналастыру құқығы үшін өзінің демеушілік жарнасынан артық 60 млн. доллар төледі.

Теледидар таратудың ірі желілері және корпоративті жарнама берушілер Олимпиада ойындарын трансляциялау құқығын алуға миллиондаған долларға шығындалады. Бұл факт бизнестің интернационалдану процесін суреттейді, ол *Coca-Cola*, *Panasonic* и *Samsung* сияқты ірі компаниялардың өз өнімін өткізу нарығын бүкіл әлем ауқымына кеңейтуге ұмтылуының нәтижесі болып табылады. Олимпиада ойындарын халықаралық сауда кәсіпорнына айналдырған күш – сол компаниялардың ішкі және сыртқы нарықтағы бәсекелестігіне әсер ететін күш. Байланыс жүйесі, транспорт құралдары және ақпараттық технологиялар аумағында болып жатқан өзгерістер, ұлттық фирмалардың халықаралық нарыққа экспансиялануын тек жеңілдетіп қана қоймай, елдің ішкі нарығына шет ел компанияларының енуіне де ықпал етеді. Соңғы онжылдықта қалыптасқан мұндай даму үрдісі, өз негізінде электронды сауданың қарқынды дамуына, сонымен қатар, Бүкіл Әлемдік Сауда Ұйымының (*World Trade Organization – WTO*) және Еуропалық одақтың арқасында мүмкін болған халықаралық сауда мен халықаралық инвестиция жолындағы кедергілерді жоюға ықпал етеді. Болып жатқан өзгерістер, расында да, соншалықты кең ауқымда, тіпті көптеген футуристер «шекарасы жоқ» – мемлекет шекаралары өзінің маңызын жоғалтатын жағдайдағы әлемдік экономиканың, жаһандық экономиканың пайда болғанын айтуда.

Жаһандық экономика әрбір адамның күнделікті өміріндегі барлық оқиғаларға, сатып алатын тауардан бастап, ол тауардың бағасы, несиенің пайыздық мөлшерлемесі және ақыр аяғында мамандық тандауға дейін үлкен әсер етеді. Осы кітаптың авторларының мақсаты – оқырманның халықаралық іскерліктің қалыптасып жатқан ортасына үйренуіне, сонымен қатар осы ортада тиімді іс-әрекеттерге үйренуге көмектесу. Осы ортада табысты жұмыс істеу үшін, халықаралық іскерліктің жалпы түсінігі мен концепциясын оқып үйренуі тиіс. Одан басқа, болашақ менеджерлерге шешім қабылдауда, стратегиялар жасауда және басқа адамдардың іс-әрекетін ұйымдастыруда осы түсініктер мен концепцияларды игеру қажет болады. Бұдан басқа халықаралық бизнес саласының маманы жаһандық экономиканың негізгі қағидалары мен құрамдастығын, сонымен қатар адамдарға, кәсіпорындарға және салаларға әсерін жақсы білуі тиіс. Жаһандық экономиканың даму жолдарын, сонымен қатар Азия, Еуропа, Солтүстік Америка және де әлемнің басқа да қалаларымен күрделі коммерциялық және саяси қатынастардың мазмұнын түсіну өте маңызды.

Халықаралық іскерлік аумағында маманның тиімді іс-әрекет жасау қабілетіне кепілдік беру үшін, кітап авторлары, себептер мен өзара қатынасты оқырманның терең түсіну қабілетін дамытады және әлемдік экономика саласында табысты жұмыс істеуі үшін шешуші маңызға ие болатын, оқырманға қажетті білім және дағдыларды ұсынады. Осы мақсатта кітапта халықаралық компаниялардың табысқа ие болып жатқандығын, сонымен қатар кей жағдайларда сәтсіздікке ұшырап жатқандығы туралы жүздеген мысалдар келтірілген. Кітапқа сонымен қатар халықаралық компаниялардың қызметі жайында көптеген түсініктемелер мен мысалдар енгізілген. Бұл түсініктемелер арнайы бөлімдерде, келесі атаулармен келтірілген: «Әлем басты назарда», «Технология әлемінде», «Жаһандық оқу», «Оң және қарсы дәлелдер», «Шет елдегі шытырман оқиғалар». Одан басқа оқырмандар тараудың аяғында, «Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту» және «Culture Quest» бөлімдерінде ұсынылған жаттығулар арқылы алған дағдыларын бекітуге мүмкіндік алады.

Халықаралық іскерлік дегеніміз не?

- Халықаралық іскерлік, кемінде бір елден астам серіктестермен іскерлік операцияларды жүзеге асыруды білдіреді. Мысалы, бір елдің ішінен шикізат пен материалдарды сатып алып, оларды басқа елдің аумағына одан әрі өңдеу үшін немесе жинақтау үшін шығару; бір елден дайын өнімді басқа елге бөлшек сауда жүйесінде сату мақсатында тасымалдау; шетелдерде арзан жұмыс күшін пайдалану негізінде табыс табу мақсатында зауыттарды салу; бір елдің банкінен басқа елдегі операцияларды қаржыландыру үшін несие алу тәрізді операцияларды келтіруге болады. Осындай келісімдерге қатысқан тараптар жеке тұлғалармен, дербес компаниялармен, компаниялар тобымен және/немесе мемлекеттік ұйымдармен ұсынылуы мүмкін. Бір ел ішінде халықаралық бизнестің коммерциялық қызметтен

айырмашылығы неде? Қысқаша айтатын болсақ, ішкі кәсіпкерлік бір мемлекет шекарасынан шықпайтын іскерлік операцияларды орындауына апарады, ал бұл кезде халықаралық іскерлік операциялар осы шекараны кесіп өтеді. Халықаралық іскерлік ішкіден мына белгілер бойынша ерекшеленеді:

- халықаралық іскерлік тартылған түрлі елдерде **түрлі валюталар** қолданылуы мүмкін, бұл ең болмағанда бір тараптың валютасын айырбастау қажеттігін тудырады; әр түрлі елдердің **құқықтық жүйелері** арасында келіспеушіліктер болуы мүмкін, бұл бір немесе бірнеше тараптарды өз әрекеттерін жергілікті заң жүйелеріне сәйкес келтіру үшін оларға өз іс-әрекеттеріне түзету енгізуге мәжбүрлейді;

- кей жағдайларда әртүрлі елдердің заң нормаларымен үйлеспейтін болуы мүмкін, бұл халықаралық менеджерлер үшін ең қиын шешілетін мәселе болады;

- түрлі елдердің **мәдениеттері** арасында да түрлі айырмашылықтар бар, бұлар тараптардың әрқайсысын өз іс-әрекетінің стратегиясын басқа тараптың күтулеріне сәйкес келетіндей етіп құруға мәжбүрлейді;

әрбір елдің **қолжетерлік ресурстарының** белгіленген құрамы мен көлемі болады. Бір елдің өз игілігінде табиғи ресурстардың мол қоры болып, білікті жұмыс күші болмауы мүмкін. Ал басқа елде керісінше, өндіргіш, жоғары білікті жұмыс күшіне ие болып, табиғи ресурстарға тапшылықты сезінеді. Осылайша, өнім өндіру әдістері мен шығаратын өнім түрлері әрбір елдің айқын жағдайларына байланысты айырмашылыққа ие болады.

Көп жағдайда менеджердің халықаралық іскерлік және ішкі іскерлік операциялар саласында табысты жұмыс істеуі үшін қажетті дағдылар мен білімінің мәні жағынан еш айырмашылығы жоқ. Мысалы, маркетинг бойынша менеджерлер халықаралық немесе ұлттық іскерлік саласымен айналысуына қарамастан мақсатты тұтынушылар қажеттілігі мен тілектеріне сараптама жасауы тиіс. Әйтсе де, бизнесті жүргізудің ортақ жолының парапарлығына қарамастан, халықаралық іскерлікте қызмет істейтін менеджердің жұмысы, бір елдің аумағында жұмыс істейтін менеджер жұмысынан әлде қайда күрделі екендігінде күмән жоқ. Халықаралық іскерлікпен айналысатын мамандар мәдениет, заң шығару, саясат және әлеуметтік мәселелер бойынша мемлекеттер арасындағы айырмашылықтар жөнінде хабардар болуы тиіс. Мұндай мамандардың міндетінің ауқымына компания өнімі сатылатын елді және де қажетті қорларды сатып алатын елді дұрыс таңдау кіреді. Бұдан басқа, халықаралық компаниялардың мамандарының міндетіне компанияның шет елдердегі еншілес компаниялардың қызметтерін сол елдердегі салық және басқа да бақылаушы органдармен қабылданған нормаларына сәйкестендіру кіреді.

Халықаралық іскерлікті оқу не үшін керек?

Халықаралық іскерлікті қазіргі студенттерге тереңірек үйренуге бірнеше себеп бар. Себептердің бірі, болашақтағы студенттердің жұмыс орны болатын, ірі компаниялардың барлығы дерлік іскерлік операцияларын не басқа елдерде жасайды, не басқа әдістермен экономиканың жаһандану процесіне

тартады. Жаксы карьера жасау үшін, сонымен қатар баска менеджерлермен пайдалы таныстықта болу үшін, болашақ маман әлемдегі маңызы артып келе жатқан халықаралық сауда қызметі сұрақтарын жақсы білуі тиіс. Демек, жақсы карьера жасау мүмкіндігі үшін, сонымен қатар баска менеджерлермен пайдалы байланыста болу үшін, болашақ маман әлемде барынша маңыздылыққа ие болып келе жатқан халықаралық коммерциялық істер мәселесін жақсы білуі тиіс. Мысалы, менеджердің алғашқы жұмыс тапсырмасы, жобалардың бірін іске асырумен айналысып жатқан топ жұмысына қатысу болуы мүмкін. Бұл топтың құрамына Мексикалық, Уругвайлық, Канадалық және Америка Құрама Штаттары мамандары кіруі мүмкін. Халықаралық іскерліктің негіздерін ұғыну, бұл менеджерге осы команданың құрылу себептерін терең ұғынуға, алдына қойған мақсаттарын, сонымен қатар әріптестерімен тиімді әрекет ету әдістерін ұғыну осы мәселені шешуге көмектесер еді. Бұдан басқа, болашақ маманға, штаб-пәтері баска мемлекетте орналасқан корпорация қарамағына қарайтын фирмада жұмыс істеуге тура келуі мүмкін, сондықтан оған халықаралық іскерлікті оқып-білуі қажет болады. Мысалы, 6,4 млн. американдық АҚШ аумағында орналасқан шет елдік компаниялардың еншілес кәсіпорындарында жұмыс істейді. Екінші жағынан, шет елдердегі американдық компаниялардың еншілескәсіпорындарында 8,1 млн. Еуропа, Азия, Африка, Австралия, Латын Америкасы, сонымен қатар Канада азаматтары жұмыс істеуде.

Майда компаниялар да халықаралық іскерлік саласына көбірек тартылып келе жатыр. Жаңа компанияны ашу кезінде кәсіпкер шет елдерде өндірілген материалдарды немесе баска елде жасалған құрал-жабдықтарды пайдалану қажеттілігіне, не шетелдік компаниялармен бәсекелестік күреске, немесе тіпті өз өнімін шетелдер нарығына өткізу қажеттілігіне (толық мүмкін) кезігуі мүмкін. Электронды коммуникация құралдарын пайдалану арқылы сауданың қарқынды дамуы, майда компаниялар үшін жаңа мүмкіндіктер ашты. Бұрын, сыртқы нарыққа шығу үшін компанияға өнімді үлестіру орталықтары желісін құруға тер төгіп айналысуға тура келетін еді, сонымен қатар әрбір елде тауар маркасын танымал етуді қамтамасыз ету керек болатын, бұл процесс ірі компанияларды майда фирмалармен салыстырғанда әлдеқайда көп пайда әкелетін жағдайларға әкелді. Қазіргі жағдайда жақсы жасалған web-сайт кез келген компанияға, көлеміне қарамастан, әлемдегі тұтынушыларды қамтитын әрбір жеке алынған елде өзінің жеке қатысуынсыз өз бизнесін нарық сегментіне кеңейтуге мүмкіндік береді. Мұндай мүмкіндік кішігірім компаниялардың әлемдік нарыққа шығуын едәуір жеңілдетеді. Одан басқа, ақпараттық технологияларды, атап айтқанда Интернетті пайдалану, кішігірім компаниялардың құзырына, шығындарды азайтудың бірнеше әдістерін ұсынады, бұл фирмалардың одан да ірі компаниялармен табысты түрде бәсекелесуіне мүмкіндік береді. Мысал ретінде, *Lee Hung Garment Factory* компаниясын келтіруге болады, Гонконгта орналасқан киім тігумен айналысатын отбасылық кәсіпорын. Осы кәсіпорын иелері, өзінің тапсырыс берушілерімен факс пен телефон арқылы байланысудың орнына Интернетті пайдалануы, байланысқа кететін шығынды үш есеге қысқарта алды. Өз өнімінің нұсқасын тапсырыс берушінің мекен-жайына жедел пошта арқылы жіберудің орнына, қазір киім үлгілері нұсқаларының суреттерін Интернет арқылы жібереді. Компания

менеджерлерінің бағалауы бойынша, жаңа технологияны қолдану компанияға модельдерді жасауға кететін шығынды 15-20%-ға қысқартуға мүмкіндік берді.

Халықаралық іскерлікті оқып үйрену қажеттілігінің тағы бір себебі, ол менеджер өзінің болашақ бәсекелестерінен артта қалып қоймауы, Еуропа елдерінде іскерлікті оқып үйреніп жатқан студенттер, әртүрлі елдерде жұмыс істей отырып, бірнеше тілді үйренеді, көп саяхаттайды, сонымен қатар тәжірибе жинақтайды. Көптеген еуропа университеттерінде менеджментті оқудың бағдарламасы жасалып жатыр, онда, студенттерден ең аз дегенде, бір семестрін басқа елдерде өткізуін талап етеді. Азия елдерінде білім алып жатқан студенттер де, дәл солай басқа елдердің, әсіресе, Солтүстік Америка мен Еуропа елдері нарығы мен мәдениетін оқып үйренуге күш салып жатыр. Бұл Менеджер болуға дайындалып жатқан студенттер, өте жақын арада осы кітап оқырманына, бәсекелес компанияда жұмыс істей отырып немесе тіпті оқырман жұмыс істейтін компанияға бәсекелес болуы мүмкін. Бұл дегеніміз өзінің карьерасы туралы оқып жүрген кезден бастап-ақ, халықаралық бизнес саласындағы дағдылары мен білімін барынша дамыта отырып тереңдетуге әрекет жасауы тиіс. Мұндай білім мен дағдылардың болмау фактісі, карьераның өсу жолында күрделі кедергі болатынына күмән келтірмейді. Халықаралық бизнесті басқару технологиясы саласындағы соңғы жетістіктерді біліп отыру үшін, оқып үйрену қажет.

Бәрінен бұрын, халықаралық іскерлікті оқып үйрену, көптеген Солтүстік Америкадан тыс жерлерде жасалған басқару технологиясы саласындағы жетістіктерден хабардар болу үшін қажет. Мысалы, Жапонияда «дәл уақытында» (QIT, just-in-time) деп аталған материалдық қорларды басқару әдісі жасалып, іс жүзінде қолданылған. «Дәл уақытында» жүйесінде жұмыс істей отырып, жабдықтаушылар бастапқы қорларды, қажет болған жағдайда компанияның мекенжайына жеткізіп отыруды қамтамасыз етуге міндетті. Еуропада орналасқан *Volvo*, Жапонияда орналасқан *Honda* сияқты компаниялар, өкілеттілікті табыс ету, сапа үйірмелері, автономды және көпқызметті жұмыс топтары секілді еңбекті ұйымдастырудың жаңа әдісін байқап көрген алғашқы компаниялардың бірі болып табылады. Бұл әдістерді енгізудің мақсаты – қызметкерлердің жұмыс өнімділігін және олардың өз жұмыстарына қанағаттану деңгейін арттыру. Менеджерлері басқа елдердегі бәсекелес компаниялардың жаңашыл жұмыс әдістеріне немқұрайды қарайтын компаниялардың әлемдік нарықта жолы болмауы сөзсіз. Халықаралық іскерлікті оқып үйренудің соңғы аспектісі, бұл мәдениет мәселесінде болашақ менеджерлердің құзіреттілігін арттыру – маңызды мағынаға ие. Әртүрлі елдердің мәдени өмірі мен саяси жүйелері барған сайын бір-бірімен байланысып келе жатқандықтан, әлем халықтарының ұқсас мінездемесі мен айырмашылықтарын түсіну өте терең маңыздылыққа ие болады. Менеджерлер мәдени мұрасы алуан түрлі елдердегі әріптестерімен, тұтынушыларымен, жабдықтаушыларымен және бәсекелес фирмаларымен өте жиі байланыста болады. Менеджерге байланыста болуға тура келетін компаниялар, жаһандану жағдайында бизнесті жүргізуге қалай бейімделгені туралы ақпаратқа ие болу, маманға осы компаниялардың құрметі пен сенімінде болуға, сонымен қатар өз компаниясына олармен бірлесіп жұмыс істеу процесінде бәсекелестік артықшылықтарды қамтамасыз етуге көмектеседі («Жаһандық оқып үйрену» бөлімін қараңыз). Және керісінше, егер менеджер өзін

қоршаған әлем туралы аз білсе немесе мүлдем білмесе, оған қатардағы, өзінің мүмкіндігін асыра сілтейтін және тіпті, оған берілген міндеттерін орындауға жарамайтын адам ретінде қарайды. Бұл қорытындының, адамдардың қай категориясына – менеджерге ма, тұтынушыға немесе бар жоғы әлемде болып жатқан оқиғаларға шолу жасаушыға жататындығына қатысы жоқ.

Халықаралық кәсіпкерлік қызметтің формалары

Халықаралық іскерліктің алғашқы формасы ретінде экспорт және импорт тарихи орын алған («Әлем фокуста» бөлімін қараңыз). Бірақ, қазіргі әлемнің күрделі жағдайында халықаралық іскерліктің басқа да түрлері кеңінен таралды.

Экспорт және импорт

Экспорт – бұл, өз елінде ары қарай пайдалану мақсатында өндірілген өнімді сату немесе басқа елдердің аумағында сату.

Импорт – бұл, басқа елдерде өндірілген өнімді одан әрі пайдалану мақсатында сатып алу немесе өз елінің аумағында қайта сату.

Барлық экспорттық-импорттық операцияларды екі топқа бөледі. Бірінші топ – бұл киім, компьютер, сонымен қатар шикізат тәрізді **тауарлармен** («материалдық өнімдермен») сауда. АҚШ үкіметінің ресми құжаттарында бұндай сауда түрі «merchandise exports and imports» («тауарлар экспорты мен импорты») терминімен белгіленсе, ал Ұлыбританияда бұл ұғымды белгілеу үшін «*visible trade*» («көрінетін сауда») термині қолданылады.

Экспорттық-импорттық операциялардың екінші тобы – банк, көлік және бухгалтерлік қызметтер тәрізді **қызметтермен** («материалдық емес өнімдермен») сауда. Құрама Штаттарында бұл сауда түрінің «services exports and imports» («қызметтер экспорты мен импорты») деген аты болса, британдықтар оны «*invisible trade*» («көрінбейтін сауда») деп атаған.

Жаһандық үйрену

Терминологиядағы айырмашылықтар

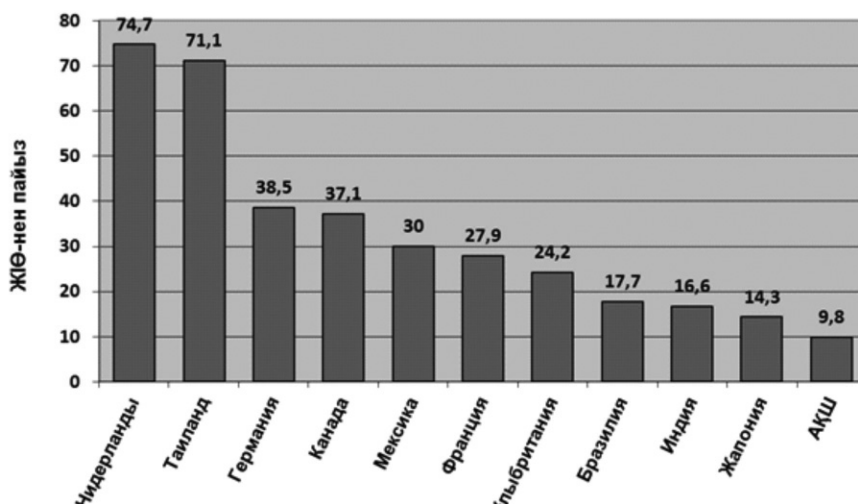
Әрбір кәсіпкер іскерлік, заң және қаржы лексикасының жалпы қабылданған негізгі терминдерін түсіне білуі керек. Халықаралық ауқымда іскерлік жүргізіп отырған кәсіпкер үшін, бұл мәселе ерекше күрделілікпен мінезделеді, өйткені әртүрлі елде бір мағынаны түсіндіру үшін әртүрлі терминдер мен сөзқұрамдары қолданылады. Мұндай жағдай, бірлесіп іскерлік жүргізген әріптестердің қаржылық жауапкершілігін белгілегенде орын алды. Америка Құрама Штаттарында «**Inc.**» **аббревиатурасы тек кәсіпкерлерге ғана емес, қарапайым адамдарға да жақсы белгілі, олар бұл қысқартылған сөзді компаниялардың атауларынан** (*Southwest Airlines, Inc. и Lands End, Inc сияқты*) көріп үйренген.

Бұл қысқарту «Incorporated» терминін («корпорация ретінде тіркелген» дегенді білдіреді) алмастырады, ол, өз кезегінде, компанияның әрбір иесінің құйған капиталы сомасына қаржылық жауапкершілігі шектеулілігін белгілейді (банкрот немесе қаржылық немесе заң тұрғысынан мәселелер пайда болғанда). Басқа елдерде, мұндай түсінікті белгілеу үшін, шектеулі жауапкершілік сияқты өзге терминология қабылданған. Германияда жауапкершілікті шектеудің әртүрлі формаларын сипаттау үшін үш түрлі термин қолданылады. «**Aktiengesellschaft (AG)**» термині басқарма және директорлар кеңесі сияқты басқарушы органдары ұйымдастырылған, акционерлер ауқымы кең ірі компанияларды белгілеуге қолданылады. Мұндай компаниялардың мысалы ретінде *Deutsche Bank AG* и *Volkswagen AG*-ны келтіруге болады. «**Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)**» термині, шектелген әріптестер санының меншігі болып табылатын, оның ішінде кем дегенде шектелмеген жауапкершілігі бар бір акционер болатын фирмаларды белгілеу үшін қолданылады. Мұндай компанияның мысалы – *Henkel KGaA, неміс химия өнімдерін өндіруші*. Және соңғы термин – «**Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**» – жеке меншіктегі, кішігірім компанияларды белгілеу үшін қолданылады. Жапонияда «**kabushiki kaisha (KK)**» термині, барлық типтегі жауапкершілігі шектеулі компанияларды белгілеуге қолданылады. Нидерландыда «**BV (besloten vennootschap)**» терминімен жауапкершілігі шектеулі жабық компаниялар белгіленеді, ал «**NV (naamloze vennootschap)**» терминімен – *Philips NV* сияқты жауапкершілігі шектеулі ашық компаниялар белгіленеді. Біріккен Корольдікте де осылай жауапкершілігі шектеулі ашық және жабық компанияларды бөліп қарау қабылданған; жабық компанияларды белгілеуге **Ltd. аббревиатурасы** («**limited**»-тен қысқартылған), ал ашық компанияларды белгілеу үшін – «**PLC (public limited company)**» қолданылады. Мысалдар – *Swire Pacific Ltd.* және *GlaxoSmithCline PLC* компаниялары. Италияда жауапкершілігі шектеулі компанияларды «**SpA (la societa per azioni)**» терминімен белгілейді, – мұндай фирмалардың қатарына *Benetton Group SpA* және *Fiat SpA* компаниялары кіреді. Францияда осы мақсатта «**SA (societe anonyme)**» термині қолданылады; бұл белгілеуді *Carrefour SA* және *Hachette SA* сияқты компаниялардың атауларынан табуға болады;

Құрама Штаттарында бұл сауда түрінің аты «**services exports and imports**» («қызметтер экспорты мен импорты») деген болса, Британдықтар оны «**invisible trade**» («көрінбейтін сауда») терминімен белгілейді.

Көптеген жағдайларда экспорт компанияның қаржылық жағдайын жақсартуда шешуші маңызға ие болады. Мысалы, *Boeing* компаниясында ұшақтарды коммерциялық сату көлемінің 53%-ы шетелдік тапсырыс берушілерге келеді, бұл компанияның кәсіпорындарының өзінде ондаған мың жұмыс орындарын құруға жағдай жасайды, ал қосалқы бөлшектер мен тетіктерді жеткізуші кәсіпорындарында одан да көп жұмыс орындарын құруға мүмкіндік туғызады. Кішірек компаниялардың қызметінде шетелге сауда жасау маңызды рөл атқарады, ондай компанияның негізгі кәсіпорындары Пенсильвания штатында орналасқан, икемді трубалар мен оралған сымдар өндіретін *Markel Corporation* сияқты компа-

ниялар 26 млн.



1.1-сурет. Кейбір елдердегі тауар және қызмет экспортының ЖІӨ-нен пайыздық қатынасы (2001 ж. мәліметтер).

долларды құрайтын компанияның экспорттық операциялар үлесіне жылдық сауда көлемінің 40% келеді. Бүтіндей елдің өмірінде де сауда үлкен маңызға ие. 1.1 суретте көрсетілгендей, Нидерландыда экспорттың үлесіне жалпы ішкі өнімнің (ЖІӨ) 60% астамы келеді; Канада, Германия, Франция және Ұлыбритания сияқты елдерде, экспорт ЖІӨ-нің ширегін (25%) құрайды.

Шет елдік инвестициялар

Халықаралық кәсіпкерлік қызметтің экспорт және импорт сияқты маңызға ие екінші формасы – шет елдік инвестициялар, немесе бір елдің резиденттері капиталды екінші елдің резиденттеріне ары қарай пайдалануға беруі. Мұндай инвестициялар екі категорияға бөлінеді тікелей шет елдік инвестициялар және портфельдік инвестициялар. Тікелей шет елдік инвестициялар (foreign direct investments, FDI) – бұл басқа елдердегі меншік объектілерін, активтерді және бүтіндей компанияларды сатып алу мен нақты бақылауды жүзеге асыру мақсатында капитал салу (территориясында бас компанияның штаб-пәтері орналасқан ел – бұл шығару елі (home country), ал территориясында осы компания бизнес жүргізетін ел – бұл инвестиция қабылдайтын ел немесе келу елі (host country) деп аталады).

Тікелей шет ел инвестицияның мысалы ретінде *Ford Motor Company* компаниясының шведтің *Volvo Corporation* компаниясының барлық қарапайым акцияларын иеленгенін айтуға болады. *Ford* аналық компаниясынан осы акцияларды сатып алғаннан кейін, *Volvo* компаниясына компания қызметін бақылауға, сонымен қатар әлем ауқымында *Ford* корпорациясы іске асыратын сатып алулар мен маркетинг бағдарламаларымен жұмыс интеграциясын бақылауға мүмкіндік алды.

Әлем фокуста

Халықаралық кәсіпкерліктің ертедегі даму дәуірі

Халықаралық бизнестің қалыптаса бастауы, іс жүзінде сыртқы сауда операцияларын іске асырудан бастау алады. Өртүрлі елдердің арасында сауданың даму тарихының іздерін б.э. дейінгі 2000 жылдарға дейін табуға болады, онда Солтүстік Африка тайпалары құрма мен киімді Вавилон мен Ассирияға (Таяу шығыстағы ежелгі мемлекеттер) тасыған және осы тауарларды тағам дәмдеуіштері мен зәйтүн майына айырбастаған. Бұл сауда, аймақтар аумағын қамти отырып және тауар алмасу процесіне тартылған қорлар мен өнімдер тізімін кеңейте отырып, көптеген жылдар бойы дамуды жалғастырды. Тіпті, Олимпиада ойындарының тарихы да сол ерте заманнан басталады: алғашқы ойындар Грецияда б.э. дейінгі 776 жылы өткізілген. б.э. дейінгі 500 жылға дейін қытай саудагерлері жібек және нефриттен жасалған бұйымдарды Үндістан мен Еуропаға белсенді түрде экспорттаумен айналысқан. Оқиғалардың осылай дамуы нәтижесінде жалпыға мәлім сауда жолдары қалыптасты. Халықаралық саудадағы табыстылық көп жағдайда саяси және әскери биліктің нығаюына әкелді. Алдымен Ежелгі Грецияның, артынан Рим империясының гүлденуі олардың халықаралық саудамен белсенді айналысқандығымен түсіндіріледі. Ежелгі билеушілер сауда саласында үстемдік алу үшін, басқа мемлекеттермен соғысты. Мысалы, б.э. дейінгі үшінші мыңжылдықта Риммен бәсекелес болған солтүстікафрикалық Карфаген қаласы халықаралық сауданың орталығы болған. Еуропа саудагерлері Карфагенге қымбат металдар мен шыны алып келіп, оларды африкалық саудагерлер ұсынған астыққа, пілдің сүйегіне және маталарға айырбастаған. Өзінің үстемдігін сақтап қалу үшін, Рим жүз жыл бойына Карфагенмен үш қанды соғыс жүргізді, ақыр аяғында б.э. дейінгі 146 жылы карфагендіктер жеңіліс тапты. Римдіктер жеңісін тойлап жатып, Карфаген ешқашан Римге бәсекелес болмайтынына көз жеткізу үшін қаланы жағып жіберді және оған тұз сеуіп тастады.

Орта ғасырларда халықаралық сауда Италияда шоғырланған өйткені ол сол уақыттағы әлемдік нарықтың орталығында орналасқан еді. Венеция, Генуя және Флоренция үлкен саяси және әскери ықпалдылыққа ие болды, өйткені бұл қалалар сол уақыттарда Еуропадан Қытайға өтетін сауда жолының халықаралық сауда және банк қызметінің негізгі орталықтары болды. 1453 жылы түріктер Константинопольді басып алды (қазіргі Істамбұл) және бүкіл Таяу Шығысты өз бақылауына алды; содан бері Еуропа мен Қытай арасындағы сауданы байланыстыратын жолымен жүру өте қиын болды. Осы оқиғаларға дейін Еуропа елдері мен Қытай арасындағы сауда көп пайдаға кенелтетін, сондықтан еуропа елдерінің үкіметтері Қиыр Шығысқа апаратын жаңа теңіз жолдарын іздеуді қарастыра бастады. Испания үкіметінің қолдауымен Христофор Колумб Еуропадан батысқа қарай осындай жолдарды іздеуге аттанды. Бірақ та, Қиыр Шығысқа жол табудың орнына, ол Кариб аралдарына түсті, осылайша жаңа маңызды қор көзін ашып, нәтижесінде Солтүстік және Оңтүстік Американы еуропа елдері отарлады. Екі америка құрлығын отарлау, сауданың дамуына жаңа мүмкіндіктер ашты. Америка

аймақтарына қоныстанған отарлаушылар Еуропаға шиізат, қымбат металлдар және астық сатып, орнына шәй, өндіріс тауарларын және тағы басқа тұтыну тауарларын айырбастап алды. Уақыт өте келе, Солтүстік Америка құрлығындағы қоныстанушылар тәуелсіз мемлекеттерге айналды, және әлемдік экономикаға өз үлестерін қосты. Қоныстану кезеңі және оның артынан келген империализм дәуірінде халықаралық бизнестің дамуында үлкен рөл атқарған екі оқиға орын алды: тікелей шет елдік инвестициялардың көлемі ұлғайды (FDI, foreign direct investments), сонымен қатар көпфункционалды корпорациялар құрылды (MNC, multinational corporations). Бизнестің бұл екі формасы да қайсыбір қабылдаушы елдің (host country) экономикасына шет елдік инвесторлардың капиталдарын кіргізуін, сонымен қатар осы инвестициялар үстінен шет елдегі иелерінің бақылау жүргізуін болжайды. Ұлыбритания, Франция, Нидерланды, Испания, Бельгия және Португалия сияқты еуропа елдерінің капиталистері өз империяларының отарларында (Солтүстік және Оңтүстік Америка, Азия және Африка жерлерінде) жаңа компаниялар құрды, сондай-ақ қазір де қызмет етіп тұрған банк, көлік және сауда тораптарын құрды. Осы типтегі фирмалардың алғашқылары ретінде келесі компанияларды атауға болады: *Dutch East India Company* (1600), *British East Indian Company* (1602) және *Hudson's Bay Company* (1670). Осы компаниялардың және өз қызметін кейінірек кезеңде бастаған (мысалы, *Jardine Matheson Holdings, Ltd.*) сауда компаниялары меншігіне мыс кен орындары, шәй және кофе плантациялары, кендір мен мақта иіретін фабрикалар, сонымен қатар каучук плантациялары кіреді; осы меншіктер базасында бірнеше әлемдік сауда империялары құрылды. Он тоғызыншы жүзжылдықта бұ қозғалтқышын ойлап табу және жетілдіру сияқты дәуірлік оқиға болды. Темір жол тораптарының кеңеюі мен осы өнертапқыштықтың үйлесуі, тауарды құрғақпен тасымалдауға кететін шығынды әжептеуір төмендетуге мүмкіндік берді және осыған сүйеніп, одан да ірі компаниялардың жұмыс тиімділігін арттыру мүмкін болды. Оқиғаның осылайша дамуы өз кезегінде ары қарай тікелей шет елдік инвестицияның көлемін ұлғайтуға әкелді. *Unilever, Ericsson* және *Royal Dutch/Shell* сияқты қазіргі көпұлтты корпорацияларға бастау болған компаниялар, аса ірі корпорацияға айналу жолындағы өздерінің алғашқы қадамдарын Азия, Еуропа, Солтүстік және Оңтүстік Америка аумағындағы өндірістік күштерді инвестициялаудан бастады. *Технологияның дамуының негізі болған жаңа өнертабыстар, тікелей шетелдік инвестициялардың көлемін ұлғайтуды ынталандыруды жалғастырды.* Мысалы, 1852 жылы Сэмюель Колт (Samuel Colt) Ұлыбритания аумағында өзінің атақты револьверлерін шығаратын зауыт салды. Сәл кейінірек, сол жүзжылдықта, Джон Бойд Данлоп (John Dunlop) шина шығарудағы өзінің алған тәжірибелерін пайдаланып, Бельгия, Франция және Жапонияда зауыт салды.

Дерек көздері: S. D. Chapman, «British-Based Investment Groups Before 1914», *Economic History Review*, vol. 38 (1985), pp. 230-235; John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy* (Wokingham, England: Addison-Wesley Publishing Company, 1993), p. 3; Simcha Ronen, *Comparative and Multinational Management* (New York: John Wiley & Sons, 1986).

Портфельді инвестициялар (portfolio investments) – бұлар мақсатты бақылауды жүзеге асыру болып табылмайтын шетелдік қаржылық активтерді (акцияларды, облигацияларды және депозит сертификаттарын) сатып алу.

Портфельді инвестицияның мысалы ретінде Sony компаниясының қарапайым акцияларын дат зейнетақы қорының сатып алуын келтіруге болады. Мұндай салулар арқылы, Sony компаниясының шешім қабылдау процесін бақылауға ие болу емес, зейнетақы қоры өзінің негізгі пайда көздерінің кіріс нормаларын ұлғайтуға әрекет жасады. Сол себепті, көптеген инвесторлар соңғы жылдары шет елдік акциялар мен облигацияларға мамандандырылған ашық түрдегі инвестиция қорларының акцияларын иеленуде.

Халықаралық іскерлік операцияларының басқа формалары.

Халықаралық бизнестің жоғарыда атлаған түрлерінен басқа да формаларда іске асырылады. Олардың ішіндегі маңыздылары – бұл, лицензиялау, франчайзинг және басқару келісімшарттары. **Лицензиялау** (licensing) келісім жасау дегенді білдіреді, оған сәйкес бір елде орналасқан фирма роялти төлеміне айырбас ретінде басқа елдің компаниясына өз интеллектуалдық меншігін (патенттерді, сауда маркаларын, фирма атауын, авторлық құқықтарын немесе өндіріс құпияларын) пайдалануға лицензия береді. Мысалы, *Walt Disney компаниясы* немістің киім тігетін компаниясына, сатудан пайыздық төлем төлеу шартымен, күліп тұрған Микки Маустың бейнесі бар балалар пижамасын шығаруға рұқсат бере алады. **Франчайзинг** (franchising) – бұл лицензиялаудың ерекше нысаны, оның мәні мынада: бір елде орналасқан фирма (франчайзер) басқа елдің компаниясына (франчайзи) роялти төлеміне айырбас ретінде өз өндіріс технологиясын, сонымен қатар бренд, сауда маркасын және логотипін пайдалануға рұқсат береді. Мысалы, *McDonald's Corporation компаниясы* бүкіл әлемде жылдам қызмет көрсететін мейрамханалар ашу құқығын сатады. Басқару келісімшарттары (management contract) – бұл келісімнің бір түрі, оған сәйкес бір елдің компаниясы басқа елде орналасқан фирмаға осы фирманың қуаттылықтарын басқаруға немесе белгілі бір сыйақыға (оның мөлшері келісімшартта белгіленеді) басқару қызметтерін көрсетуге келісім береді. Басқару келісімшарттары қонақ үй бизнесі саласында қызмет ететін ірі компаниялар арасында кең таралған. *Mariott* және *Hilton сияқты көптеген компанияларды әлемнің барлық елдерінде кездестіруге болатынына, осы бренспен аталғанына қарамастан, әрқашан қымбат қонақ үйлерге иелік етпейді* – олар тек сәйкес келісімшарттарда қарастырылған шарттары бойынша осы қонақ үйлерді басқарады. Жоғарыда аталған іскерлік операцияларды қолданатын компанияны халықаралық компания деп атауға болады.

Мұндай типті компанияның нақтырақ анықтамасын келесідегідей құрастыруға болады. Халықаралық компания* – бұл өз ісін коммерциялық келісім негізінде шет елдік жеке тұлғамен, жеке фирмамен және/немесе мемлекеттік ұйымдармен жүзеге асыратын кез келген ұйым. Назар аударыңыз, «international business» термині бұрын шекараны кесіп өтетін әскерлік операцияларды белгілеуге қолданылатын. Ары қарай кітапта бұл терминнің мағынасы оны пайдалану контекстімен анықталады.

«Көпұлтты корпорация» термині, қысқартып алғанда КҰК (multinational corporation, MNC), халықаралық бизнеске белсенді қатысқан компанияларды белгілеуге қолданылады. Нақтырақ анықтамасын былайша құрастыруға болады: көпұлтты корпорация – бұл, «тікелей шет елдік инвестицияларды жүзеге асыратын, сонымен

қатар шетелдерде орналасқан кәсіпорындарды иеленген, және осы кәсіпорындарда құндылықтарды құру процесін бақылайтын»⁵ компания. Шетелдік активтерді иелену мен оларға бақылау жасаудан басқа, көпұлтты корпорациялар көп елдерден қорларды сатып алып және көп елдерде тауар және/немесе қызметтер өндіреді, сонан соң осы тауарлар мен қызметтерді әртүрлі елдердегі тұтынушыларға сағатады.

Кітап авторлары бұл жерде «international business» терминін қолданған. Көріп отырғанымыздай, олар бұл терминді конткстен ажырататын, екі түрлі түсінік бере отырып қолданады: халықаралық компания (ұйым, фирма) және халықаралық іскерлік операциялар кешені– *ауд.ескерт.*

Көпұлтты корпорациялар өз қызметтерін штаб-пәтерлері арқылы үйлестіріп отырады, бірақ олар өздерінің шетел нарығындағы аффилирленген және еншілес компанияларына, өз қызметтерін жергілікті жағдайларға бейімделу мәселелерінде әрекет ету еркіндігін береді.

1.1-кестесінде әлемнің ең ірі корпорациялары тізбектелген.

1.1-кесте. Әлемнің ең ірі компаниялары

Орын		Сатылым көлемі		млн. доллар	2001 жылға қатысты өсім, %
2002 ж.	2001 ж.				
1	1	Wal-Mart Stores	АҚШ	246 525,0	12,2
2	3	General Motors	АҚШ	186 763,0	5,4
3	2	Exxon Mobil	АҚШ	182 466,0	-4,8
4	8	Royal Dutch/Shell Group	Нидерланд/ Ұлыбр	179 43160	32,7
5	4	BP	Ұлыбритания	178 721,0	2,6
6	5	Ford Motor	АҚШ	163 871,0	0,9
7	7	DaimlerChrysler	ГФР	141 421,1	3,3
8	10	Toyota Motor	Жапония	131 754,2	9,1
9	9	General Electric	АҚШ	131 698,0	4,6
10	12	Mitsubishi	Жапония	109 386,1	3,4
11	13	Mitsui	Жапония	108 630,7	7,3
12	18	Allianz	ГФР	101 930,2	18,6
13	11	Citigroup	АҚШ	100 789,0	-10,0
14	15	Total	Франция	96 944,9	2,8
15	14	Chevron Texaco	АҚШ	92 043,0	-7,7
16	16	Nippon Telegraph & Telephone	Жапония	89 694,0	-
17	20	ING Group	Нидерланды	88 102,3	6,1
18	17	Itoshu	Жапония	85 856,4	-5,8
19	19	Intl. Business Machines	АҚШ	83 132,0	-3,2
20	21	Volkswagen	ГФР	82 203,7	3,7

Дерек көздері: Fortune, July 21, 2003, p. 106.

Кейбір британдық *Lloyd's of London* сақтандыру компаниясы сияқты халықаралық компаниялар, іс жүзінде корпорация категориясына жатпайды, кейбір авторлар трансұлттық корпорациялар мен көпұлтты кәсіпорындар (multinational enterprises, MNE) арасын айырып отырады. Бұдан басқа, Халықаралық Олимпиада комитеті және Халықаралық Қызыл Крест сияқты коммерциялық емес ұйымдарды

осы типтес ұйымдарды белгілеуге арналған кәсіпорындар, сонымен қатар кейбір коммерциялық емес ұйымдарға «көпұлтты ұйымдар» (multinational organization) терминін қолдануға болады. Іскерлік баспасөзінде жалпы қабылданған термин «көпұлтты корпорация» болғандықтан, заң жүзінде корпорация ретінде тіркелген компанияларға ғана қолданылатынына қарамастан, бұл термин осы кітапта қолданылады.

Жаһандану дәуірі

Соңғы онжылдықта халықаралық кәсіпкерліктің ауқымының кеңейгені соншалықты, көптеген сарапшылар жаһандану дәуірінің басталғандығы жөнінде мәлімдеуде. **Жаһандану** – бұл «нарықтардың, мемлекеттер мен технологиялардың үздіксіз жалғасып отыратын, тұрақты интеграциялануы... ол дербес тұлғаларға, корпорациялар мен мемлекеттерге барынша аз шығындармен бүкіл дүние жүзінде шоғырланған серіктестермен терең байланыстарды жылдамдатып орнатуға жағдай жасайды».

Әлемдік экономиканың және әлем елдерінің күшейіп келе жатқан интеграциясына әсер еткен бірқатар факторлар бар. Кеңес империясының 80 жылдардың аяғында құлауы, әлемді екі бағытқа, коммунистік және капиталистік ағымға бөлуді жоюға мүмкіндік берді. Соңғы жылдары ашық нарықта кәсіпкерлік қызметтің белсенділігі артты, мемлекеттің экономикаға араласуы қысқарды, жекешелендіру процесі жылдамдатылды. Технологиялық үдеріс саласындағы жетістіктер де интеграцияны тереңдетуге жағдай туғызды. Оған айқын мысал ретінде әлемдік экономикаға озық технологиялардың әсері – бүкіләлемдік Интернет желісінің құрылғанын айтуға болады. Бұдан басқа, экономиканың жаһандануында технологиялық жаңалықтар үлкен рөлге ие болды, атап айтқанда, ұялы телефондар, дербес компьютерлер, байланыс жер серіктері (спутниктер) және т.б. Бұлардың барлығы, сондай-ақ басқа да үдемелі технологиялар бүкіл әлемді қамтитын, сонымен қатар халықаралық сауда мен халықаралық инвестициялар көлемін сөзсіз арттыратын әлемдік капитал нарығын қалыптастыру, электрондық коммерцияны дамыту, қамтамасыз ету тізбегін құру үрдістерін тездетті.

Көптеген сарапшылар аса ыждақатпен жаһандану нәтижесінде шекарасыз әлем пайда болады, мұнда мемлекеттер барған сайын өзінің ықпалдығын жоғалтады деп айтып жүр. Басқа мамандар бұл жөнінде күмәнданатынын білдірді. «The Lexus and the Olive Tree» («Lexus және зәйтүн ағашы») кітабында «New York Times» тілшісі Томас Л. Фридмен (Thomas L. Friedman) жаһандану процесі және тәуелсіз мемлекеттер сияқты құбылыстар көп жағдайда, өмірдің негізгі антогонистік факторлары болатындығының пайдасына дәлелдер келтірді. Кітапта пайдаланылған метафорада тамаша «Lexus» автомобилі, коммерцияның жаһандануын көрсетеді, сонымен қатар, бүкіл әлемде адамдардың ұмтылысын, мүмкіндіктерін және сенімдерін орташалапандыратын күшті көрсетеді.

Және керісінше, зәйтүн ағашы ...бізді түп тамырымызбен байланыстыратын, біздің тіреуіміз болатын, біздің мәнділігімізді теңдестіреді және әлемдегі орнымызды анықтайды... Зәйтүн ағаштары, бізге отбасылық жылулықты, өмір қуанышын береді.

Тәуелсіз елдер, тіпті олардың қуаты әлсіресе де, ешқашан жоқ болып кетпейтіндігіне күмән жоқ, оның себебі, атамекен – бұл да зәйтүн ағашы, ол ақыр аяғында біздің кім екенімізге көзімізді жеткізді.

Жақын онжылдықта саяси жетекшілер мен ірі бизнесмендер алдында тұрған күрделі мәселелердің бірі, жаһандық экономиканың («Lexus» символы ретінде көрсетеді) қажеттіліктерінің және әлем елдерінің (зәйтүн ағашы) мүдделерінің бір-біріне сәйкес болмау жағдайларында мүмкіндігінше келісім жасау, ол осы экономиканың негізін құрайды. Бұдан басқа, көптеген сыншылар жаһанданудың көптеген артықшылықтары бар, бірақ шығынсыз да болмайды дейді. Жалпыға мәлім факт болып, дамыған елдердің компаниялары өндірістерін дамушы елдердің аумағына аустырады, онда еңбек туралы заң және қоршаған ортаны қорғау туралы заң талап етілетін шығын тұрғысында қиындықтар келтірмейтіні мәлім және де заңды сақтауда қатаң талап қойылмаған. Адам құқығы үшін күресіп жүрген белсенділер (оның ішінде еңбек құқығы үшін), сонымен қатар қоршаған ортаны қорғау мамандары, осылайша бұл компаниялардың өз мемлекетінің еңбекке жарамды тұрғындарының алдындағы міндеттеріне көңіл аудармайдынығына сенімді. Жаһандану идеясының басқа қарсыластары, жаһандану дәуірінің үстемдік ететін институттары (Әлемдік сауда ұйымы, Әлемдік Банк және Халықаралық валюта қоры) өзінің негізі бойынша демократияға қарсы, кедей және жағдайы жоқтарға залал келтіре отырып, бай және ықпалы зор адамдардың мүддесін қолдайды. Жақын жылдарда әлем халықтары алдында осы және басқа да кереғарлықтарды шешу қажеттілігі тұр. Жаһанданумен шартталған басқа да мәселелер тараудың соңында ұсынылған «CultureQuest» қоспасында (вставка) сарапталады.

Жаһанданудың қазіргі заманғы себептері

Соңғы жылдары халықаралық бизнестің өсетіні анық еді және ол өте әсерлі болды. Бірақ та бұлай даму қалайша мүмкін болды? Одан басқа, келесі онжылдықтар бойы халықаралық іскерліктің ары қарай белсенділене түсу мүмкіндігі нәліктен жоғары? Бұл құбылыстың екі негізгі себебі бар: жаһандану процесіне шабыт беретін компаниялардың стратегиялық қажеттілігі, сонымен қатар, осы процесске ықпал ететін халықаралық бизнес ортасының өзгеруі.

Стратегиялық императивтер

Жалпы даму бағыты бойынша да және күнделікті қызмет жоспарында да фирмаларды барынша жаһандануға мәжбүр ететін бірқатар себептер бар. Мұндай стратегиялық императивтер қатарына кіретіндер, компанияның маңызды құзіретін пайдалану, төменірек бағамен қорларға ие болу және өз саласында бәсекелесу қажеттілігі.

Компанияның айрықша құзіретін пайдалану. Жаһандануға маңызды негіздемелердің бірі болып, компанияларға ішкі нарықта дамуға мүмкін болған, айрықша құзіреттілікті пайдалану болып табылады.

Айрықша құзіреттілік (core competency) компанияның табысты жұмыс істеуі үшін аса маңызды мән беріп, ерекшелендіретін мықты жақтарын немесе

артықшылықтарын анықтайды. Жаңа нарықта айрықша құзіреттілікті қолдана отырып, компания кіріс пен пайданы көбейте алады. Мысалы, Nokia компаниясында Финляндияның ішкі нарығында тұтынушылармен жақсы қабылданған ұялы телефондар өндірісінің жаңа технологиясы жасалды. *Nokia* менеджерлері, компанияның, өндірісті басқа да елдерге кеңейту арқылы кіріс пен пайданы көбейте алатынын тез түсінді. Дәл осылай, *Singapore Airlines* компаниясымен 1972 жылы құрылған уақыттан бастап тұтынушаларға қызмет көрсету және өз клиенттері қатарына Бүкіл Азия елдерінен миллиондаған жолаушыларды өзіне тартуға мүмкіндік берген, ұшуға сенімділік стандарттарын басып озуын қалыптастыру жөнінде қарқынды жұмыстар жүргізілді. Компанияның басшылығында, басқа елдер саяхатшылары міндетті түрде елгезек, жолаушыларға беріліп қамқорлық жасауын бағалайтындығына, сол арқылы осындай танымалдылыққа ие болатынына еш күмәні болған жоқ. Осы сенімділік негізінде *Singapore Airlines* компаниясы ұсынатын қызметтер саласын, әлемнің 40 еліндегі ірі қалаларға кеңейту туралы шешім қабылданды.

Қорларды иелену. Халықаралық ауқымда іскерлік жүргізудің тағы бір маңызды негіздемесі – шет елдерден материалдар, жұмыс күші, капитал және технология сияқты қорларды иелену қажеттілігі. Кей жағдайларда, компаниялар шетелдік қор көзіне мұқтаж болады, өйткені жергілікті нарықта сәйкес өнімдер мен қызметтер толығымен жоқ немесе компания қажеттілігін қанағаттандыра алмайды. Мысалы, азық-түлік тауарларының көтерме саудасымен айналысатын Солтүстік Америкалық компаниялар, Оңтүстік Америкадан кофе мен банан сатып алады; жапондық фирмалар Канададан ағаш материалдарын және ағаштан жасалған бұйымдарды, әлемнің барлық елдерінің компаниялары Таяу Шығыс пен Африкадан мұнай сатып алады. Басқа жағдайларда компанияларға қорларды басқа елдерден сатып алған оңай және арзан. Мысалы, АҚШ көптеген жарнама агенттіктері жарнама роликтеріншет елдерде түсіреді. Жарнама түсірілімдері үшін ең танымал жер ретінде оңтүстікафрикалық Кейптаун қаласы болды, себебі бұл жерде жабдықтарды жалға алу және түсірілім тобы мүшелерінің еңбекақысы Лос-Анджелестегіден 40% -ға арзан түседі¹⁰.

Өткізудің жаңа нарықтарын іздеу. Өткізудің жаңа нарықтарын іздеу қажеттілігі – бұл да, компанияның халықаралық нарықтарға шығуының кең таралған себептерінің бірі. Компания өз өнімін өткізіп жатқан нарық толығымен қалыптасып болғанда, бұл нарықта жоғары кіріс пен табыстың өсуін қамтамасыз ету барған сайын қиындай түседі. Мысалы, Канадада, Құрама Штаттарда және Еуро Одақ елдерінде тіс езіндісі нарығы толығымен қалыптасып болған деп санауға болады, өйткені бұл елдердегі адамдар тісті күтудің маңыздылығын жақсы түсінеді, сонымен қатар тіс езіндісін үнемі сатып алуға деген қажетті қаржылық қорына ие. Бұдан шығатыны, *Procter & Gamble*, *Unilever* және *Colgate-Palmolive* сияқты компаниялар бұл елдердің нарығында өзінің тіс езіндісінің сатылу көлемін ұлғайтуға сенім арта алмайды. Сату көлемін ұлғайту мүмкіндігін іздестіруде бұл компаниялар Қытай, Үндістан және Индонезия сияқты елдердің қалыптасып жатқан нарығын белсенді түрде игере бастады. Жаңа нарықтарды игеру процесінде екі артықшылық қатар жүреді. Біріншіден, өндіріс ауқымын ұлғайтқанда өндірілген бір өнімге шаққанда,

өндіріс шығындарын орташа ауқымды қысқарту базасында үнемділікке ие болу мүмкіндігі пайда болады. Екіншіден, жаңа нарықтарды игеруде кіріс кіру жолдарын диверсификациялауға мүмкіндік береді. Мұндай жағдайда, көптеген елдерге қызмет көрсете отырып жеке алған бір мемлекеттегі өз өнімінің сатылуына онша тәуелді болмайды, ол компанияға өзін осы ел экономикасының болуы мүмкін күйзелісінен қорғануға мүмкіндік береді.

Аса тиімді бәсекелестіктің қажеттілігі. Компанияның шет елдік өткізу нарығына шығу себептерінің тағы бірі – компания жұмыс істеп жатқан салада бәсекелестік күрес тиімділігін арттыруға ұмтылу. Мысалы, Coca-Cola компаниясы әлемдік нарықты өте белсенді түрде игеруде, сондықтан Pepsi-Cola компаниясына өзінің басты қарсыласынан артта қалмау үшін тура солай істеуден басқа амалы қалмайды. Егер де Pepsi-Cola компаниясы Coca-Cola компаниясының өткізу нарығында үстемдік алатын болса, онда Coca-Cola осы нарықтан түсірген пайдасын, қалған нарықтарда өзінің қарсыласына қарсы қаржылық соққы жасауға пайдалануға әрекет жасайтын еді. Мұндай жағдай, мысалы, жер қазу жұмыстары құрал-жабдықтарының нарығында, сонымен қатар сурет пленкасы және сурет басып шығару қызметін ұсынатын нарықта қалыптасады. Бұл аумақтағы көшбасшылық позициясындағы компаниялар, өз бәсекелестеріне үстемділік позициясын бермеу үшін, әлемнің әрбір аумағында бір-біріне қарсы үнемі шабуылдар мен қарсы шабуылдар қолданады.

Бизнес жүргізу шарттарының өзгеруі және жаһандану

Жоғарыда қарастырылған стратегиялық императивтер компаниялардың өз қызметтерін интернационализациялауға ұмтылуына себепші болады. Сонымен бірге, компаниялардың халықаралық іскерлік операцияларының аумағын Екінші дүние жүзілік соғыстан кейін тіркелген аумаққа дейін кеңейту, кәсіпкерлікті жүргізудің саяси және технологиялық жағдайлары едәуір өзгермегенде мүмкін болмас еді.

Саяси органның өзгеруі. Жиырмасыншы жүзжылдықтың бірінші жартысында компаниялардың жаңа нарыққа шығуына шетел мемлекеттері үкіметтерінің сауданың даму жолына қойған кедергілері тосқауыл болды. Бірінші дүниежүзілік соғыстан кейін көптеген елдер, оның ішінде Америка Құрама Штаттары, Франция, Ұлыбритания және Германия, әкелінген тауарға кедендік тариф және квоталар енгізді, сонымен қатар отандық фирмаларға өніммен жабдықтау бизнесін жүргізуге үкіметтік келісімшарттар ұсына отырып, қолайлы жағдайлар жасады. Нәтижесінде, 30 жылдары халықаралық сауда және халықаралық инвестиция көлемі едәуір төмендеді. Бірақ та, Екінші дүние жүзілік соғыстан кейін, бұл тәжірибе толығымен қайта қаралды. Саудамен айналысатын негізгі елдер арасында кедендік тариф пен квотаны қысқарту, сонымен қатар осы елдердің аумағына тікелей шетел инвестицияларының келуіне қойылған шектеуді алып тастау туралы келіссөздер жүргізілді. Бұл келісімдердің көшілігіне тарифтер мен сауда туралы Бас келісімді жасау жұмыстары процесінде, ГАТТ (General 60 I Бөлім. Әлемдік нарықтар Agreement on Tariffs and Trade, ГАТТ), сонымен қатар осы келісімнің құқық иеленушісі – Әлемдік Сауда Ұйымының тырысуы нәтижесінде қол жеткізілген. Еуропалық Одақ, Еркін сауда туралы Жалпы нарық және

Оңтүстік Америка (MERCOSUR) елдері нарығы сияқты аймақтық келісімдер және Солтүстік Америкалық келісімдер, НАФТА (North American Free Trade Agreement, NAFTA), сондай-ақ осы келісімдердің қатысушы-ел арасындағы инвестициялық іс-әрекет пен сауда шектеулерін әлсіретті.

Технологиялық ортаның өзгеруі. Әлем елдері үкіметтерінің жүргізіп жатқан саясатындағы өзгерістер халықаралық іскерлік операцияларын жандандырды. Жаңа технологиялар (байланыс жүйелері, көлік құралдары және ақпаратты өңдеу құралдары аумағында) халықаралық бизнесті іске асыруды жеңілдетті және кірісті молайтты. Халықаралық ауқымда бизнес жүргізу қаншалықты қиын болғанын көз алдыңызға елестетудің өзі қиын, онда негізгі көлік құралы – желкенді кеме, ақпараттарды өндеудің негізгі құралы – қалам мен қағаз, ал ақпаратты берудің негізгі әдісі – атқа отырған пошташы болды. Соңғы 150 жылда көліктің жетілгені (желкенді кеме мен пароходтан, гидроұшқыш пен реактивті ұшқышқа дейін), Лондонда жұмыс істейтін менеджерге өзінің Нью-Дели, Торонто және Нью-Йорктегі әріптестерімен кездесу үшін апталап жол жүру қажеттілігі жоқ екенін білдіреді. Одан басқа, көлік құралдарының дамуы, халықаралық туризмнің дамуына шабыт берді, ол қызмет көрсету саласындағы халықаралық коммерция ісінің маңызды құрамдас бөлігі болып табылады (халықаралық туризмнің жергілікті экономикаға әсері мысалын «Шет елдегі бизнес» бөлімінен қараңыз). Ақпаратты үлкен көлемде жылдам өңдеп отыруға мүмкіндік беріп отырған компьютер қуаттылығының үнемі ұлғайып отыруы, компанияларға әлемнің кез келген елінде орналасқан өздерінің кеңселері мен кәсіпорындарын табысты басқарып отыруды қамтамасыз етеді. Мысалы, *Exxon Mobil*, компаниясында, компьютер жүйелері, мұнай тазалау зауыттарындағы өндіріс көлемін және танкер сапарларының кестесін әлемдік нарық сұранымына икемдеп отыруына кеңінен қоданылады. Фасимильді құрылғы өнертапқырлығы және электронды пошта сияқты ақпаратты технологиялар саласындағы жетістіктер, Токиодағы менеджерге өзінің Амстердамдағы, Абиджан және Оклендтегі әріптестерінен бірнеше күн ішінде емес, бірнеше минут ішінде хабарламалар алуға мүмкіндік береді. Мұндай технологиялық жетістіктер алыс аймақтардағы компанияларды басқару процесі қазіргі кезде әлдеқайда қолжетімді, бірнеше онжылдықтар бұрын ол туралы тек армандауға ғана болатын еді. Жаңа технологиялардың мұндай қолжетімділігі компаниялардың халықаралық нарыққа енуін одан әрі жеделдетті.

Кейбір сарапшылар, АҚШ экономикасының 90 жылдары нәтижелі болуына, ақпараттық технологияларды қарапайым және іскерлік өмірге белсенді түрде (кем дегенде ішінара) енгізуімен негізделгеніне сенімді. Соғыстан кейінгі кезеңнің көпшілігінде Батыс Еуропа және Жапония елдері өз дамуында, олар америкалық технологияны және сонымен бірге өз технологиялық жаңалықтарын да пайдалана отырып, Құрама Штаттардың көмегімен ақырындап жылжыды. 1971 жылы АҚШ-та адам басына шаққанда табыс көлемі басқа да өндірісі дамыған жетекші мемлекеттермен салыстырғанда, сәйкес көрсеткіштен 31% асты, бірақ 1990 жылы бұл алшақтық 10%-ға қысқарды. 90 жылдары бұл алшақтық тағы ұлғая бастады да 1999 жылдың аяғында 22%-ды құрады. Мұндай жағдай бір бірімен байланысты факторлардың жиынтығына негізделгендігіне күмән жоқ, алайда ел экономикасында озық ақпарат технологияларын қолданумен қатар инвестиция көлемінің артуы да маңызды рөл атқарды¹¹.

Интернет және басқа да ақпараттық технологиялардың халықаралық кәсіпкерлікке

әсер етуінің кем дегенде үш аспектісі бар. Біріншіден, Интернет және басқа ақпараттық технологиялар қызмет көрсету саласындағы оның ішінде сипаты жағынан алуан түрлі салада, олар, банк ісі, кеңес беру, білім беру, бөлшек сауда және тіпті ойын бизнесі халықаралық коммерция іскерлігін қолдайды. Мысалы, көптеген канадалық және америкалық компаниялар клиенттерге қызмет көрсету мен ақпараттарды өңдеумен айналысатын өз бөлімшелерін жұмыс күшіне аз шығын жұмсалатын Солтүстік Американың және басқа құрлықтағы елдеріне ауыстырды. Барлық операцияларды электрондық техниканың көмегімен орындауға болтындықтан, бөлімшелердің аймақтық орналасқан жерінің маңыздылығы болмады. Мысалы, Үндістанда ақпараттық-анықтамалық орталықтар ұйымдастыру бизнесі дамыды. Мұндай орталықтар, әлемнің барлық елдерінде көпұлтты корпорациялардың клиенттерінің шиеленістерін реттейді және мүдделерін қамтамасыз ету қызметтерін ұсынады. Бұл тараудың «Бангалордағы экономикалық шу серпіліс» аяқтаушы кейсінде, халықаралық сауданың Үндістан экономикасына қызметінің өсуіне әсері сарапталады.

Екіншіден, ақпараттық технологиялардың халықаралық бизнеске әсер етуі, Интернет қандай да бір дәрежеде, қандай өнімдер немесе қызметтер сағатындығына қарамастан ірі және майда компаниялар үшін бизнес жүргізу жағдайларын теңестіруге мүмкіндік береді. Бұрындары шетел нарығына кіру компаниялардан үлкен инвестициялар талап ететін, бірақ та қазіргі кезде Интернеттің мүмкіндіктерін шебер қолданумен істің бұндай жағдайын өзгертуге болады. Кішігірім компания, орналасқан жері, айталық Миссури штатының батыс бөлігі, Италияның солтүстік аймақтары, шығыс Малайзияда немесе Бразилияның солтүстігінде болсын, тиімді web-сайт құра алады және кез келген елдің ірі компанияларымен бәсекелесе алады.

Үшіншіден, Интернет коммерциялық ұйымдардың қызығушылық желілік қоғамдастығын қалыптастыру үшін зор әлеуетті мүмкіндіктерге ие. «Бизнес-бизнес» типті желілер (корпоратив аралық байланысты қамтамасыз ететін желілер) бүкіл әлем компанияларын, олардың жабдықтаушыларын, клиенттері мен стратегиялық әріптестерін, бизнесті бірлесіп жылдам және қарапайым жүргізуді қамтамасыз ететін әдістерін біркелкі ақпараттық жүйеге біріктіруге мүмкіндік береді. Мысалы, бұрын өндірістік компаниялардың штатында материалдық-техникалық жабдықтау бойынша арнайы агент лауазымы бар еді, ол қажетті қосалқы бөлшектер, шикізат және материалдар мәселелерімен айналысатын. Мұндай маманның міндетіне қажетті тапсырыс қағаз баспа беттерін дайындау, олардың таралымын көбейту, толтыру және жабдықтаушылар мекенжайына қарапайым пошта арқылы жіберу кіретін. Тапсырысты алғаннан кейін, жабдықтаушы оның мазмұнындағы мәліметтерді өңдеуге, тапсырысты орындауға қабылдау, сонан соң оны кері қарай, өндірістік кәсіпорын мекенжайына жіберуге міндетті еді. Бұл шаралар апталарға созылатын. Компьютерлік желіні ұйымдастыру өндірістік кәсіпорынның маманына тапсырысын online (ашық желі) тәртібінде анағұрлым тезірек және тиімді орналастыруға мүмкіндік береді. Толығымен ықпалдастырылған (интеграцияланған) ақпараттық жүйе жабдықтаушыға өндірістік кәсіпорынның материалдық қорының жай-күйін бақылап отыруға, алдын ала қажетті тетіктердің керек мөлшерін біліп отыруға және оларды өндіруді тапсырыс алмай жатып бастауға мүмкіндік береді. Тапсырыстарды осылай орналастыру мен оларды орындау аса зор үнемділікке мүмкіндік береді. *General Motors* компаниясының мамандарының бағалауы бойынша, мысалы, жабдықтауға тапсырысты дәстүрлі әдіспен дайындау

компанияға 100 долларға түседі; тапсырыс орналастыруды online тәртібіне ауыстыру, менеджерлердің пікірі бойынша бұл шығындарды 90%-ға қысқартуға мүмкіндік береді.

Шетелдегі іскерлік

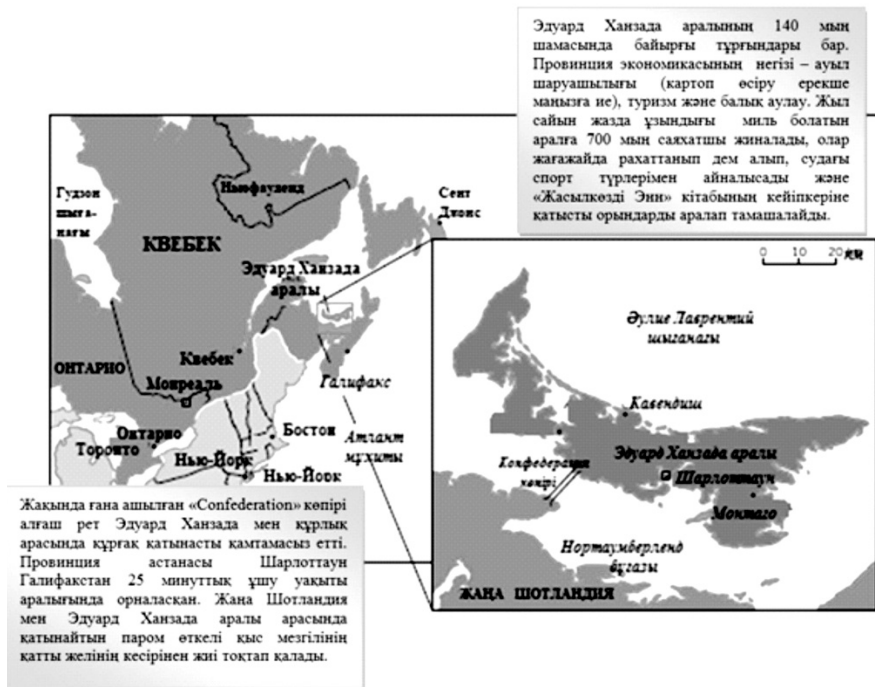
Жирен Энн

Йошико Нишимурдың (*Yoshiko Nishimura*) Ханзада Эдуард аралының қалашығы Кавендишке келгендегі реакциясы қандай болды? «Мен аралдың жеріне аяқ басқанымда, бақыттан айқайлап жібердім. Әрбір жапон қызы күндердің бір керемет күнінде Жирен Энннің туған жеріне деген құрметін білдіруді армандайтын болады. Оны бәрі сондай жақсы көреді!» Тарихи қалыптасқандай, Канаданың теңіз провинцияларының ішіндегі ең кішкентайы Эдуард Ханзада аралы, әр жаз сайын өзіне Орталық Канададан және АҚШ-солтүстік-шығыс штаттарынан көптеген туристерді тартады. Бұл адамдардың бәріне ауыл көріністері, сонымен қатар Эдуард Ханзада аралының ғажайып әдемі қалалары мен ауылдары ұнайды, бірақ та олардың өте аз бөлігі ғана Йошико Нишамураның сезіну реакциясын түсінетінін былай қойғанда, онымен тіпті бөліседі. Оның мыңдаған отандастары, жыл сайын Эдуард Ханзада аралына саяхат жасайды (табынуға барады десе де болады), олар Кавендише фермасына барады, бұл Люси Мод Монтгомеридің (*Lucy Maud Montgomery*) «*Ann of Green Gables*» (орысша аудармасында – «Жасылкөзді Энн». –аударм. ескерт.) кітабының әдеби кейіпкері Энн Ширлидің (*Ann Shirley*) туған үйінің бейнесі болған болуы керек. Жапония туристік журналының оқырмандары арасында жүргізген сауалнамасы мәліметтері бойынша Кавендиш, олар барғысы келетін танымал шетелдік қалалар ішінде Нью-Йорк, Лондон және Париж сияқты қалалардан кейінгі төртінші орынға ие болды. Кавендишке жету оңай емес: Токиодан Торонтоға ұшып бару 20 сағаттан кем уақыт алмайды; одан кейін Галифакс рейсіне отыру қажет, сонан соң провинция астанасы Шарлоттаунға ұшып бару үшін тағы бір рейске отыру керек, сонан соң қалған 30 мильді автомобильмен жүріп өту керек. Люси Монтгомеридің кітабы ұзақ уақыт бойы Канада және Америка Құрама Штаттары балаларының сүйікті кітабы болып қала берді.

Ол әлемнің көптеген тілдеріне аударылды және көптеген елдердің нарығында сұранысқа ие болды. Бірақ 1952 жылы кітап Жапонияда «*Ann of Red Hair*» («Жирен Энн») деген атпен жарық көргенде, оны барлығы бірдей мойындады, кітап көптеген оқырмандардың табыну құралына айналды.

Қазіргі кезде мыңдаған жапон қыздары «*Ann*» журналын жаздырып алады, онда Люси Монтгомеридің, оның кейіпкері Энн Ширлидің, сонымен қатар ойдан шығарылған Энннің отбасы мен достары туралы көптеген мақалалар жарыққа шығады. Мыңдаған оқырмандар, Эннге және оның жасаушысына байланысты жерлерге барып қайту үшін Кавендишке саяхат жасайды. Энн Ширлидің кейбір табынушылары өзінің табынатын кейіпкеріне ұқсау үшін, жирен түсті бұрымы бар париктер киеді және бетіне сепкіл жасап алады.

1.1-карта. Эдуард Ханзада аралы – «Жасылкөзді Эннің» отаны, сонымен қатар туристік іскерлік орталығы



Туристер Эдуард Ханзада аралының іскер саудагерлерінің сататын Эннің үйінің кілемдерін, оның кілт қыстырғышын, және басқа ескерткіш заттарын сатып алуға миллиондаған долларларын жұмсайды. Эннің кейбір табынушылары, Эдуард Ханзада аралы университетінде ұйымдастырылған, Л. М. Монтгомери институтында жүргізілетін сабақтарына жазылады. Кейбір жағдайларда Эннің табынушылары аралға өздерінің күйеу жігіттерін алып келіп, Люси Монтгомеридің 1911 жылы күйеуге шыққан үйінің қонақ бөмесінде неке қию рәсімін жасайды. Неліктен «Жирен Энн» кітабы жапон қыздары мен әйелдері арасында танымал болды? Бұл сұрақтың нақты жауабын ешкім білмейді. Мүмкін, Эннің бағынбаушылығы мен шынайылығы жапон қыздарына тартымды болып көрінген болар, өйткені олар өз елінің мәдениеті талап ететін рөл қатаң түрде сай болуға міндетті. Сондай-ақ, мүмкін Эннің табиғатқа деген махаббаты және отбасына адал берілгендігі, оны сүйкімді етіп көрсететін болар. Себебі қандай болса да, Люси Мод Монтгомеридің кішкентай қайсар кейіпкері, оны қалай атаса да – кәсіпкерлерге Эдуард Ханзада аралдарын ашты, ол дегеніміз халықаралық қызмет көрсету жүйесінің ең ірі саласы (1,5 трлн доллар) – туризмге жол ашты.

Мәлімет көздері: «Green Gables Books a Crowd», Boston Globe, August 10, 1997, p. A1; Calvin Trillin, «Anne of Red Hair», The New Yorker, August 5, 1996, pp. 56-61.

Кітап мазмұнына қысқаша шолу

Осы кітапты авторлар өзінің оқырмандары уақыт өте келе халықаралық компанияларда жұмыс істейтінін, немесе өз фирмаларының иесі болып, қалайда халықаралық іскерлік операцияларына қатысатынын болжап, соған сүйене отырып жазды. Кітап авторларының күші, болашақ менеджерлерге халықаралық бизнес саласында жоғары бәсекелі әлемдік нарықта үлкен нәтижелерге жететін, күзіретті мамандар болу мақсаттарына бағытталған.

Кітаптың мазмұны құрылымы бойынша, менеджерлер күнделікті жұмыста, материалды ұсынуда ірі көлемдегі (жалпы) сұрақтар сараптамасынан арнайы (жеке) мәселелерді зерттеуге ауысатын шешімдермен айналысуға тура келеді. Авторлар кітап жазуда жетекшілік еткен логикалық негіздеу төмендегідей болады. Халықаралық бизнесте тиімді жұмыс істеу үшін менеджерлер әртүрлі елдердегі бизнес жүргізудің мәнмәтінін (контекстін) толығымен түсінуі тиіс. Бұл кең және жалпы мәнмәтін барлық іскерлік операциялары жүзеге асырылатын жағдайды (фонды) қалыптастырады. Менеджерлер бұл мәнмәтінді тәптіштеудің әр деңгейінде ерекше сұрақтарды, мәселелерді, күрделі мәселелерді шешу қажеттілігімен, сонымен қатар бизнес жүргізудің потенциалды мүмкіндіктерін табу және пайдалану қажеттіліктерімен кездеседі.

Осы кітаптың 1,2,3,4 және 5 тараулары кіретін I бөлімінде әлемдік экономиканың жалпы талдауы ұсынылған. 1 тарауда кейбір негізгі анықтамалар келтірілген, сондай-ақ, кәсіпкерлік істің қазіргі уақыттағы ауқымды инфрақұрылымы талданған. 2 тарауда әлемнің ең маңызды елдері мен іскерлік орталықтары туралы экономикалық және географиялық үлкен ақпарат көлемі келтірілген. 3 және 4 тарауларда, айрықша, бизнес жүргізудің іскерлік белсенділігі мен мүмкіндіктерінің мазмұнын анықтайтын, бір елдік мәнмәтінді көлеммен шектелген, халықаралық бизнестің жергілікті шарттарының сипаттамасы ұсынылған.

5 тарауда негізгі назар әлеуметтік жауапкершілік мәселелеріне аударылған, оның оң шешімі халықаралық компаниялардың жаһандану дәуіріндегі табысты жұмыс істеуінің міндетті шарты болады.

Кітаптың II, III және IV бөлімдерінде, материал логикалық кезекпен берілген, мұнда халықаралық бизнес процесінде пайда болатын жалпы мәселелерден, менеджерлер күнделікті жұмыста кездесетін айрықша жеке мәселелерге ауысуы есебінен ұсынылған (сурет 1.2). II бөлімде халықаралық іскерлік ортаның толық талдауы келтірілген (жеке алғанда, халықаралық іскерліктің жалпы мәнмәтінінің талдауы, сонымен қатар компания ісіне және менеджерлер жұмысына әсер ететін, көптеген ауқымды факторлар мен шарттардың талдауы). III бөлімде жеке алынған ұйымның жұмысының талдауы ұсынылған. Жеке алғанда, менеджменттің жалпы сұрақтарына ерекше назар аударылған, олар халықаралық стратегияны жасау, шет ел нарығына ену әдістерін табу, бірлескен кәсіпорындар мен стратегиялық альянстар құру, компанияның ұйымдастырушылық құрылымын қалыптастыру, сонымен қатар компаниядағы бақылауды және ұйымдастырушылық тәртіп сұрақтарын іске асыру. Кітаптың IV бөлімі халықаралық кәсіпкерлік істің нақты қызметтерін басқару мәселелерін ашады: маркетингті, қаржыны басқару, операциялық менеджмент, қаржылық есеп және талдау және адам ресурстарын басқару.

Тарау мазмұнына қысқаша баяндама

Түйіндеме

Халықаралық бизнес серіктестер саны бір елден асатын серіктестермен іскерлік операцияларды жүзеге асыруды білдіреді. Мұндай операциялар әртүрлі формада бола алады және жеке дербес компанияларды, компаниялар тобын және/немесе мемлекеттік ұйымдарды тарта алады. Халықаралық іскерліктің ел ішіндегі іскерлік белсенділіктен айырмашылығы - валюта, құқықтық жүйе, мәдениет, сонымен қатар әлемнің түрлі елдеріндегі қорлардың қолжетімділік дәрежесі арасындағы айырмашылықтар.

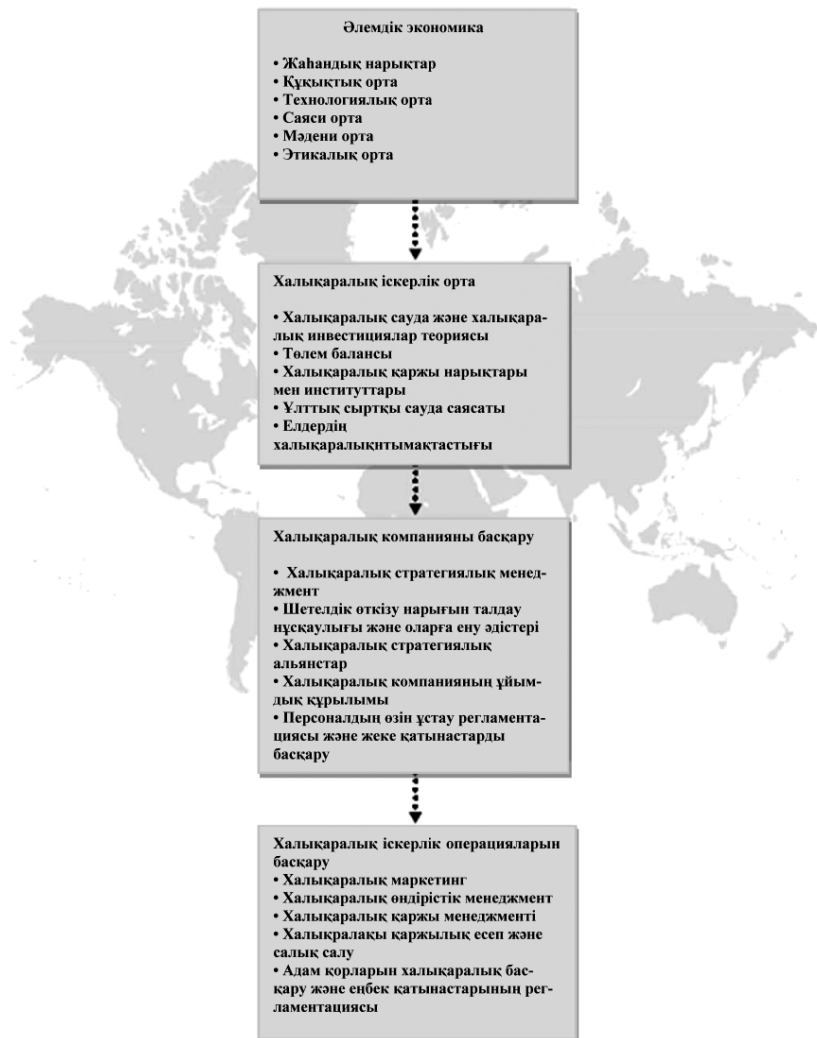
Халықаралық іскерлікті оқудың маңыздылығын негіздейтін бірқатар себептер бар. Біріншіден, қандай да бір маман жұмыс істейтін кез келген компания (тіпті ол өте кішкентай болса да) экономиканың жаһандану процесіне тартылған. Қазіргі студенттердің ішінен болашақта шет елдің иелігіндегі фирмалардың бірінде жұмыс істеуі мүмкін. Одан басқа, менеджер халықаралық іскерлік саласында жұмыс істеуге арнайы үйретілетін басқа мамандардан артта қалып қоймауы тиіс. Және соңында, әрбір маман қазіргі әлем мәдени мұрасы мәселелерінде өзінің күзiретiлiгiн арттырып отыруы тиіс.

Халықаралық іскерлік әртүрлі формада бола алады. Экспорт – бұл, өз елінде ары қарай пайдалану мақсатында өндірілген өнімді сату немесе басқа елдердің аумағында сату.

Импорт – бұл, басқа елдерде өндірілген өнімді одан әрі пайдалану мақсатында сатып алу немесе өз елінің аумағында қайта сату. Тікелей шет елдік инвестициялар – бұл басқа елдердегі меншік объектілерін, активтерді және бүтіндей компанияларды сатып алу мен нақты бақылауды жүзеге асыру. Халықаралық кәсіпкерлік істің басқа да тараған формалары бар: лицензиялау, франчайзинг және басқару келісімшарттары. Халықаралық компания – өз ісін шет елдік жеке тұлғалармен, дербес фирмалармен және/немесе мемлекеттік ұйымдармен коммерциялық келісім жасау негізінде жүргізетін ұйым.

Халықаралық іскерлікке белсенді түрде қатысатын компаниялар, көпұлтты корпорациялар деп аталады. Халықаралық бизнес соңғы жылдары жаңа стратегиялық императивтер және бизнес жүргізу шарттарының өзгеруі салдарынан қарқынды түрде өсті. Стратегиялық императивтер қатарына, компанияның күзiретiлiк маңыздылығын пайдалану, қорларды иелену, жаңа нарықтарды іздеу және салада бәсекелес саясатын есептеу кіреді. Стратегиялық императивтер, компанияның өз ісін интернационализациялауға ұмтылу себептерін ашады. Бірақ халықаралық іскерліктің қарқынды дамуының негізін Екінші дүние жүзілік соғыстан кейін орын алған іскерлікті жүргізудің саяси және технологиялық шарттарының өзгеруі құрайды. Интернеттің, сонымен қатар басқа да ақпараттық технологиялардың дамуы нәтижесінде, сөзсіз әлем ауқымында кезекті бәсекелестер күресі жағдайының өзгертуге, сонымен қатар халықаралық іскерлік операцияларын жүргізудің жаңа әдістері пайда болуына әкеледі.

1.2-сурет. «Халықаралық кәсіпкерлік» кітабындағы материалдарды мазмұндау сызбасы.



Бақылау сұрақтары

1. Халықаралық іскерлік дегеніміз не? Халықаралық іскерліктің ел ішіндегі іскерлік белсенділігінен қандай айырмашылығы бар?
2. Қазіргі студенттер үшін халықаралық бизнесті оқу неліктен үлкен мағынаға ие?
3. Халықаралық іскерлік операцияларының негізгі формаларын атаңыз.
4. Тауар экспорты мен импортының, қызмет экспорты мен импортынан қандай айырмашылығы бар?
5. Қоржынды инвестиция дегеніміз не?
6. Соңғы жылдары халықаралық бизнестің едәуір ұлғаюының негізгі себептерін атаңыз

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Неліктен экономиканың кейбір салалары жаһандық болып, ал басқалары сол кезде жергілікті және аймақтық болып қала береді?

2. Интернет халықаралық бизнеске қалай әсер етеді? Бүкіл әлемде қандай компаниялар және елдер Интернетті кеңірек қолданғаннан ұтысқа ие болады? Қандай компаниялар және елдер жеңіліс табады?

3. Сіздің колледжіңізде немесе университетіңізде қандай да бір халықаралық бағдарламалар жасалынады ма? Егер жасалынса – ол сіздің оқу орныңыздың жұмысын халықаралық іскерлік санатына жатқызуға мүмкіндік береді ма?

Өз жауабыңызды дәлелдеңіз.

4. Ұлттық және халықаралық компания менеджерлерінің білімі мен дағдыларының арасында айырмашылықтар болуы мүмкін ба?

5. Ал сіздің шет елдің иелігіндегі компанияда жұмыс істегіңіз келер ма еді? Жауабыңызды дәлелдеңіз.

Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту

Сіз үнемі пайдаланатын тауарлар тізімін құрыңыз: қоңыраулы сағат, фотоаппарат, автомобиль, кофекайнатқыш, компьютер, кроссовкалар, телефон, теледидар, бейнемагнитофон; бұл тізімге тіпті сүйікті CD-дискіңізді, көйлек, жеміс шырынын немесе магнит жолағының түрін кіргізуге болады. Осы тауарларды қандай компаниялар шығарғанын анықтаңыздар. Тізімді құрып біткеннен кейін кітапханаға барып әрбір бұйым бойынша келесі сұрақтарға жауап іздеңіздер:

1. Өндіруші-компанияның бас кеңсесі қай елде орналасқан?
2. Ішкі нарықтағы сатылым, жылдық сату көлемінің қанша пайызын құрайды? Басқа елдер нарығындағы сатылым қанша пайызын құрайды?
3. Бұйымның жасалған жері болуы мүмкін орынды анықтаңыздар.
4. Неліктен, сіз оны осы елде жасалған деп ойлайсыз?

Келесі тапсырманы да өз тобыңыздың мүшелерімен бірге орындауды жалғастырыңыз.

1. Халықаралық бизнестің сіздің күнделікті өміріңізге тигізетін әсерін талқылаңыз.
2. Басқа студенттермен бірге, студенттердің ең жиі пайдаланылатын 10 тауардан тұратын жалпы тізім құраңыз.
3. Отандық компания шығарған әр тауардың тауар маркасын (бренд) сәйкестендіріп (идентифицировать) көріңіз.
4. Шет елдік компания шығарған әр тауардың тауар маркасын (бренд) сәйкестендіріп көріңіз.
5. Бұл тізімде бұйым құрамына отандық та және шетел компаниясы да шығарған компоненттер кіретін бұйым бар ма?

Қорытынды кейс

Бангалордағы экономикалық серпін

Үндістан экономикасындағы ең жылдам дамып келе жатқан сала – бұл, сөзсіз, бағдарламамен қамсыздандыру индустриясы. Бағдарламамен қамсыздандыру компаниялары Үндістан экономикалық реформаларының табыстылығының, сонымен қатар осы елдегі еркін кәсіпкерлік үшін мүмкіндіктердің ашылу артықшылығының жарқын мысалы. Ондаған жылдар бойы үндістандық университеттерді мыңдаған жақсы дайындалған инженерлер бітіріп шықты, бірақ экономиканың ішкі нарыққа икемделген жағдайында, бұл мамандардың қабілеттерін әрқашан пайдалана бермеді. Әйтсе де, 1991 жылы Үндістан үкіметі экономиканы бақылауын әлсіретті. Жеке алғанда, сауда шектеулері қысқартылды, тікелей шетел инвестициясына жол ашылды, сонымен қатар елдің қаржылық секторында реформалар жүргізілді. Үкіметтің экономикалық реформалары Интернеттің кеңеюімен үйлесе отырып, Үндістанның бағдарламалық қамсыздандыру индустриясын ел экономикасының дамуын күшейтетін күшті фактор етті. Үндістанда экономикалық реформа 1991 жылдардан бастау алады; мамандардың бағалауынша, содан бері экономиканың бұл саласының даму қарқыны жыл сайын 50%-ы құрайды. Ақпараттық қамсыздандыру тез арада Үндістан экспортының негізгі бабы болды. 2002 жылы экспорттан кірген кірістің жалпы көлемінде бағдарламамен қамсыздандырудың үлесі 7 млрд. долларды құрады. Үкіметтік органдардың бірінің мамандары, 2008 жылы бұл цифр 50 млрд. долларға дейін өсетіндігіне сенімді. Бағдарламамен қамсыздандыру саласы белсенді түрде тікелей шет ел инвестицияларын тартуда; 1999 жылы осы сала кәсіпорындарына 300 млн. доллар шетелдік венчурлы капитал тапсырылған, ол 1998 жылғыдан екі есе көп. Сарапшылардың бағалауы бойынша 2008 жылдарға қарай Үндістан бағдарламамен қамсыздандыру индустриясы жылына 10 млрд. доллар венчурлы капитал тартатын болады, оны шет ел фирмалары ең жақсы және ең қабілетті үндістандық мамандардың біліміне қол жетізу үшін салады.

Үндістанда бағдарламамен қамсыздандыру орталығы Бангалор болып табылады. Бомбейде, Нью-Дели және Хайдерабадта да бағдарламамен қамсыздандыру және ақпараттық технологиялармен айналысатын көптеген компаниялар орналасқан. (1.2 картаны қараңыз). Бангалорда *Wipro Ltd.* және *Infosys Technologies Ltd.*, компаниялары орналасқан, олар Үндістанда нарықтық капитализация бойынша екінші және үшінші орындарды иеленеді. Екі компания да жоғары білікті ағылшын тілін меңгерген үнді қызметкерлерін жұмысқа жұмылдырды. *Wipro Ltd.* және *Infosys Technologies Ltd.* компаниялары нарықта әртүрлі орындарды иемденген; екі компания да өз өнімдерінің сапасына ерекше көңіл бөледі, сонымен қатар бизнес жүргізуде ауқымды жол қажет екенін біледі. Мысалы, екі компанияның да өнімдері сертификация бағдарламасына сәйкес жоғары сапалы деп танылған, ол бағдарлама бағдарламамен қамтамасыздандыру (Software Engineering Institute) Институты аясында орындалады және АҚШ қорғаныс Министрлігімен қаржыландырылады. *Infosys* компаниясында Үндістанда алғаш рет іс барысында қызметкерлерге акциялар сатумен ынталандыру қолданылды, оның мақсаты мамандардың ниеттестігін және компания жолын ұстанушылықты қамтамасыз ету. Одан басқа, *Infosys* өз ак-

цияларын АҚШ қор биржасында тіркеген бірінші компания болды. Компанияның 4000 қызметкерінің шамамен үш бөлігінің қаржы жағдайы қазір миллиондаған рупийге жетеді және 100 аса мамандар долларлы миллионер болды, – бұл дамушы ел үшін бұрын болмаған байлық жинау көрсеткіші. Өзінің басты қарсыласының табысын бақылай отырып, Wipro компаниясы да өз қызметкерлерін акция сатумен ынталандыру бағдарламасын іске асыра бастады.

Бірақ та бәрі осылай бір көргенге керемет емес. Үндістан бағдарламамаен қамтамасыз ету индустриясының өте қатты дамуы жұмыс күшінің тиімді бағасының арқасында мүмкін болды: АҚШ-та бағдарламашының еңбегі Үндістанға қарағанда үш есеге дейін қымбат төленеді. Екінші жағынан үндістандық бағдарламашының еңбекақысы жыл сайын 25-30%-ға көбейеді, бұл олардың қабілеттеріне сұраныс көп екендігімен түсіндіріледі. Мұнда, Үндістанның артықшылығы, жұмыс күшіне кететін шығын біртіндеп төмендейтіндігін білдіреді. Одан басқа, елдің көптеген аймақтарында байланыс жүйесі инфрақұрылымы және де электр желісі де өте қатты жүктелген. Компанияның бағдарламалық қамсыздандырумен айналысатын тапқыр жетекшілері, электр желісінің қуаты азайғанда мамандар жұмысын жалғастыра беруі үшін, тасымалданатын генераторларды алуда. Бірақ бұл – тек уақытша ғана шешім.

Үндістан компанияларының басшылары ел үкіметінде мемлекеттің экономикаға араласуын қысқарту қажеттілігін жақтауды (лоббирование), жекешелендіру процесінің жалғасуын, сонымен қатар ел инфрақұрылымына тікелей шетел инвестициясының келуін қолдауды ұсынады, бұл үндістандық бағдарламамаен қамсыздандыру индустриясына Азия, Еуропа және Солтүстік Америкадағы өздерінің қарсыластарымен бәсекелестік барысындағы мүмкіндіктерін арттыруға мүмкіндік береді.

Бұдан да шешілуі қиын мәселелердің бірі – елден «милардың кетуі». Кейбір мамандардың бағалауынша, жыл сайын, үндістан университеттері мен техникалық институттарынан шыққан шамамен 100 000 инженер АҚШ-қа эмиграция жасайды. Үндістан үкіметі сарапшылары, қабілетті мамандардың тек азғантай мөлшері (1% аз) ғана туған еліне қайтып оралады.

1.2-карта. Үндістанның саяси картасы



Америка Құрама Штаттары мен Еуропа елдері білікті мамандардың басқа елдерден иммиграциясына шектеуді әлсіретуді жоспарлап отыр, мұндай көп көлемде қымбат адам капиталының кетуі одан да артады деген сөз, ал бұл, Үндістанның ары қарай дамуының келешегін нашарлатады.

Кейс сұрақтары

1. Неліктен Үндістанның өте табысты бағдарламамен қамсыздандыру индустриясын құруы сәтті болды? Елдің бағдарламалық құралдар нарығында артықшылықтары қандай? Елдің осы нарықтағы әлсіз жақтары қандай?

2. Бағдарламамен қамсыздандыру индустриясының ары қарай дамуы ел экономикасына әсері қалай болуы мүмкін?

3. Үндістан үшін, білікті инженер мамандардың Канада, Америка Құрама Штаттары және Еуро Одақ сияқты елдерге кету ағымын тоқтату қаншалықты маңызды? Үндістан үкіметіне «милардың кетуін» шектеуге әрекет жасауы қажет пе? Егер қажет болса, оны қандай әдіспен жасау керек?

Дерек көздері: «Indian IT Given Boost by A viva Jobs Transfer», *Financial Times*, February 12, 2003, p. 17; «India's IT Sector Spiced up by Weak Global Trading Conditions», *Financial Times*, January 22, 2003, p. 18; «America's Pain, India's Gain», *The Economist*, January 11, 2003, p. 57; «New Chapter in Success Story», *Financial Times*, February 5, 2003, p. VI; «Soaring Indian tech Salaries reflect the country's braindrain», *Wall Street Journal*, August 21, 2000, p. A13; «Software Boosts India's Fortunes», *Financial Times*, July 3, 2000, p. 1; «India Wired», *BusinessWeek*, March 6, 2000, pp. 82ff; «Investment in India's Software Sector Doubles», *Financial Times*, February 7, 2000, p. 3; «India Software Capital Praised for Its Growth», *Financial Times*, January 20, 2000, p. 7; «New Corporate Gurus Tap India's Brainpower to Galvanize Economy», *Wall Street Journal*, September 27, 1999, p. A1; «Silicon Subcontinent», *Financial Times*, March 15, 1999, p. 14.

ВИДЕО Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture Quest CQ

Жаһандану туралы пікірталас

Кітаптың бірінші тарауында жаһандану тұжырымдамасы баяндалды, сонымен қатар, бүкіл әлем компанияларының жұмысы үшін және адамдар үшін де бұл процестің мағынасы талданған.

Осы тарауда ұсынылған мәліметтерге сүйене және оқытушы таңдап бере алатын бейне материалдарды пайдалана отырып, келесі сұрақтарға жауап беріңіздер:

1. Жаһанданудың болуы сөзсіз екендігі туралы өз пікіріңізді айтыңыз. Жаһандану процесінің барлық аспектілері оң сипатқа ие болады ма?

2. Компания халықаралық бизнесті жүргізетін орнын және әдісін анықтауда қандай сыртқы факторлармен кездеседі?

3. Компания жаһандық экономикаға тартылуда дамудың қандай кезеңдерінен өтеді?

2

ТАРАУ

■ Әлемдік нарықтар және іскерлік белсенділік орталықтары

«...равиоли және лазанья сияқты фирмалық асты сатуға құқық беретін, арнайы лицензиялар.»

Тарауды оқып үйренген соң, студент мыналарды білуге тиісті:

- әртүрлі әлемдік нарықтардың саяси және экономикалық мінездемесінің іскерлік белсенділікке әсерін бағалауды;
- шешім қабылдау процесінде мәліметтерді қолануды талдау; негізгі нарық және іскерлік әріптес ретінде әлемдік экономикадағы Солтүстік Американың рөлін талқылауды;
- Батыс Еуропаның негізгі нарық және іскерлік белсенділік орталығы ретіндегі әлемдік экономикадағы рөлін сипаттауды;
- Шығыс және Орталық Еуропаның коммунистік елдерінің экономикасы алдында тұрған мәселелерді талдауды;
- негізгі нарық және іскерлік орталығы ретіндегі Азияның әлемдік нарықтағы рөлін талқылауды;
- Африка, Таяу Шығыс және Америка елдерінің алдында тұрған дамудың күрделі мәселелерін атауды.

БІРІНШІ ЕРЕЖЕ: теорияны білу

Британдық бірлескен кәсіпорындардың бірінде жұмыс істейтін кубалық экспатриант Виктор Карденас, Белоруссия астанасы Минск қаласында Пиццерия ашқан кезде, көптеген мәселелерге жолығатынын білді. Бірақ та ол, жергілікті биліктің оның лазанья сатқаны үшін мейрамханасын жабатынын білген жоқ. Мәлім болғандай, лазанья белорус асханасының ұлттық тағамдар тізіміне кірмейді екен, осы жағдай мейрамхананы жабуға ресми себеп болды. Ел мейрамханала-

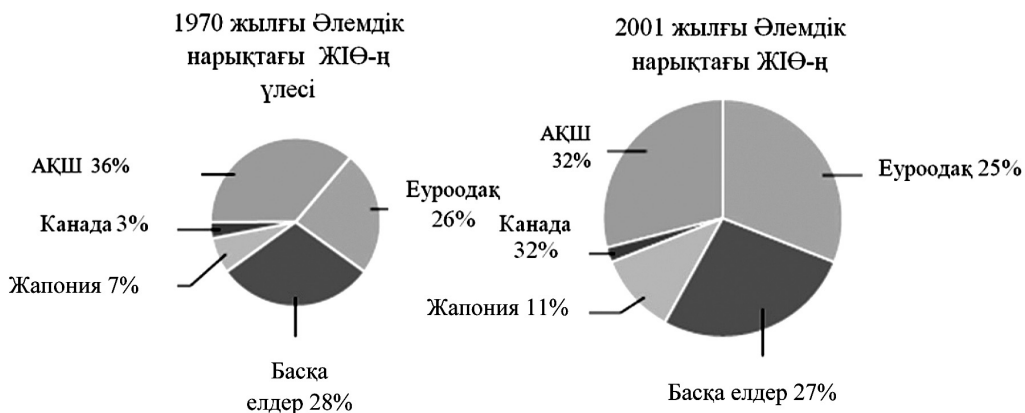
рында тек қана ұлттық тағамдарды пайдалану туралы мұндай заң нормасы кеңес дәуірінен қалған. Бақытына орай, Карденас Белоруссияның қоғамдық тамақтану Министрлігінен 10 күн ішінде мейрамханасын қайта ашуға рұқсат алды, бірақ ол *равиоли және лазанья сияқты фирмалық асты сатуға құқық беретін, арнайы лицензия алуы керек болды*. Венгр теледидары арқылы «Energizer» батареясының жарнамасын көрсету толығымен құлдырауға әкелді: жергілікті көрермендердің көпшілігі бұл жарнамамы ойыншық қоянның жарнамасы деп есептеді. Балаларды күтіп-баптау құралдарын өндіретін американдық компаниялардың бірі, Венгриядағы сату көлемін арттыру мақсатында, жарнама ролигінде анасы өзінің баласын нәзік құшақтап тұрғанын көрсетті. Өкінішке орай, роликке түскен актрисаның сол қолында неке сақинасы болған (Венгрияда неке сақинасын оң қолға тағады). Венгрия жарнама агенттіктерінің басшыларының бірі байқағандай, «әрбір көрермен үшін ол әйел өзінің күйеуімен ажырасу фактісін бүкіл Венгрияға жариялап жатқандай болған. Осыдан кейін батыстық кәсіпкерлер, өздерінің өнімдерінің неліктен өтпейтіндігіне таң қалып жатады». Украина жерінің байлығы, оны әлемдегі ең ірі астық қоймасына айналдырды. 90 жылдардың басында *Monsanto компаниясы осы нарыққа 38 млн. доллар соманың өнім партиясын (тыңайтқыштар мен гербицидтер) сатты*. Бірақ өз өнімінің төлемін алуға бір жыл уақыты кетті, ол АҚШ департаментінің компания атынан, елдің жаңадан сайланған президентімен келіссөз жүргізу арқылы қол жеткізді. Осындай ащы тәжірибеден кейін, *Monsanto компаниясының басшылығы Ауыл шаруашылығы министрлігін айналып өтіп, өз өнімдерін тікелей жеке дистрибьюторлық фирмалар мен ұжымдық шаруашылықтарға сату туралы шешім қабылдады*. Бұл, мәлім болғандай, ақылсыз қадам болған екен, өйткені бұл кез келген билікті әлсірету талпыныстарын жек көретін аппаратшылардың (кеңес дәуірі кезеңінде бюрократтарды осылай атаған) ызасын туғызды. Украиндық айыптаушылар, Ауыл шаруашылығы Министрлігі атынан іс әрекет жасап, *Monsanto компаниясы тұтынушыларын, неліктен шетелдік өнім сатып аласыңдар деген сұрақтармен табанды түрде мазалайтын болды*. Украина соттары *Monsanto компаниясының химиялық препараттарын, АҚШ-та қабылданған қатаң норматив талаптарына сай болғандығына қарамастан, денсаулыққа зиян деп жариялады*. Одан басқа *Monsanto өнімін пайдаланған фермерлерге, астықты шетелге сатуға лицензия бермей бетін қайтарды*.

Өз қызметтерін интернационализациялауға ұмтылған компаниялар, көп жағдайда егер табысты іскерлік үшін өмірлік маңызды ақпарат ала алмаса, мүлт кетіп жатады. Осы елдердің географиясы туралы мәліметтерге, сонымен қатар, нарық мінездемесі, мәдени және саяси өміріне мән бермеу табысты жоғалтуға немесе, ең соңғы жағдайда, кәсіпкерліктің банкрот (борышқор) болуына әкелуі мүмкін. Лингвистикалық және мәдени байланыстар, бұрын үстемдік жасаған саяси құрылыммен ассоциативтік байланыс және әскери одақтар қазіргі жағдайда халықаралық коммерция мен инвестициялық қызметтің құрылу заңдылықтарында, сонымен қатар бизнес жүргізуде қолайлы жағдай жасау үлкен рөл атқарады. Мысалы, осы күндері әлемдік қаржы орталығы болған Лондонның рөлі, XIX ғасырда Британ Империясы қожалық еткен үлкен саяси және әскери қуаттардың

нәтижесі болып табылады. Дәл осылай, Батыс және Шығыс еуропа арасындағы көпір рөліндегі Австрия да, Австро-Венгрия империясын билеген Габсбургтер династиясының 600 жылдық билеуінен қалған көліктік, білім беру және мәдени байланыстардың бар болуына негізделген.

Әлемдік экономиканың жалпы мінездемесін елестету, сипатталатын процестердің ауқымдылығынан қиынға түседі. Қазіргі уақытта әлемде экономикалық белсенділік топқа жинақталған елдер тобын айтады, оны «үштік» деп атау қабылданған (бұл елдердің қатарына кіретіндер Жапония, Еуро Одақ елдері және Америка Құрама Штаттары) немесе «төрттік» («үштік» елдері және Канада). 2.1 суретте көрсетілгендей, жалпы халық саны 820 млн. тұрғын болатын «төрттік» елдері, әлемнің барлық елдерінің ішкі жалпы өнімінің қосындысының (ІЖӨ) 73%-ын өндіреді. *McKinsey & Company компаниясының токиодағы кеңсесінің бұрынғы бас директоры* Кеничи Омае (Kenichi Ohmae) сияқты бизнес саласындағы көптеген гурулер (ұстаз), егер ірі корпорациялар өз мақсаттары ретінде өз саласында негізгі бәсекелестерін басып озуды қойса, онда олар «төрттік» елдері нарығында бәсекелестікке қабілетті болулары тиіс. Көптеген көпұлтты корпорациялар Кеничи Омаенің бұл шешімін назарға алды және өз өнімінің тұтынушылар сегментін кеңейту мақсатында, кең ауқымда бәсекелестік күрес жүргізу маңыздылығын мойындады. Ауқымды стратегиялық ойлар, әуетасымалдау, банк ісі, құнды қағаздар операциясы, автомобиль өндірісі, есептеу техникасын шығару және сату, сонымен қатар қаржылық есептеуді рәсімдеу қызметтері саласында кәдімгі ойлар болып саналады.

2.1-сурет. Әлемдік экономика 1970 және 2001 жж.



Бірақ та бұл, халықаралық бизнес саласындағы менеджерлерге «төрттік» елдерінен тыс елдердің нарықтарына мән бермеуге болды деген сөз емес. Өткен екі онжылдықта осы нарықтардың көпшілігі «төрттік» елдері нарығынан едәуір жылдамырақ қарқында дамыды. Халықаралық компаниялардың дана менеджерлері, барлық алты құрлықта бизнес жүргізудің жанжақты және терең мүмкіндіктерін түсінуге тиіс.

Солтүстік Америка елдерінің нарығы

Солтүстік Америкаға Америка Құрама Штаттары, Канада, Мексика, Гренландия, Орталық Америка елдері мен Кариб бассейнінің елдері кіреді.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Көптеген жүзжылдықтар бойына Германия халқының өмірі аса үлкен деңгейде алуан түрлі ережелер мен мінез-құлық нормаларына бағынды. Ешқашан өзгермейтін нәрселер бар екендігі бәріне мәлім. Германияда көптеген адамдар мұндай ережелер мен нормалар оларға тұрақтылық және ертеңгі күнге деген сенімділік сезімін береді деп есептейді. Өмір сүру әдістерін реттейтін ережелер мен нормалар іскерлік жүргізу әдістеріне қалай ықпал ететіндігі туралы көбірек ақпарат алу үшін www.prenhall.com/griffin.web-сайтына кіріңіз.



Бұл елдердің тұрғындар саны 489 млн. адам, олар шығарылатын әлемдік өнім көлемінің шамамен 37%-ын өндіреді.

Америка Құрама Штаттары

Америка Құрама Штаттары халық саны жағынан тек үшінші орында және аумағы жағынан төртінші орында; сонда да бұл елдің экономикасы әлемдегі ең мықтысы болып табылады. 2001 жылы Құрама Штаттарының ЖІӨ (ВВП) 10 трлн долларға жетті, бұл ЖІӨ әлемдік көлемінің үштен бір бөлігі. 2.1 картасында көрсетілгендей, Құрама Штаттары Солтүстік Америка елдері ішіндегі, адам басына шаққандағы табыстың ең жоғарғы көрсеткішіне ие. Үлкен ауқымы мен саяси тұрақтылығының арқасында Құрама Штаттары әлемдік тауар мен қызметтің 7/1 көлем шамасындағы үлесіне ие, ол әлемдік экономикадағы айрықша орынды иеленген. АҚШ – бұл кіріс деңгейі төменірек елдер үшін маңызды нарық, олар даму стратегиясы негізінде өнімін экспортқа шығаруға ұмтылады. Бұл сонымен қатар, табыс деңгейі төмен елдердің АҚШ-тың көптеген білімді тұрмысы орташа халқынан тапсырыстар алуды көздейтін компаниялары үшін де өте маңызды нарық («Жаһандық оқыту» бөлімінен қараңыз).

АҚШ доллары **төлем валютасы** (invoicing currency) ретінде жүреді – барлық халықаралық тауар және қызметтерді сатудағы жасалған мәмілелерінің жартысына аударылатын ақша бірлігі. Өзінің саяси тұрақтылығы мен әскери қуаттылығының арқасында Америка Құрама Штаттары **«қашқын» капиталды** (flight capital) – саяси және экономикалық жағынан тұрақты емес елден, жағдайы тұрақты, сенімді елге әкетілетін ақша құралдарын өзіне тартады. Туған елінің валютасының құндылығына сенімді емес азаматтар, көп жағдайда өзінің жинап отырған қаражатын доллармен сақтауды жөн көреді. Бұдан басқа, Құрама Штаттары ұзақ мерзімді шетел инвестициясының ірі алушысы болып саналады. Шетел азаматтары, 1,3 трлн астамын америка зауыттарына, жабдықтары мен АҚШ аумағындағы меншіктеріне инвестициялады.

Өткен онжылдықта халықаралық сауданың рөлі едәуір артқанына қарамастан,

бұл сала АҚШ экономикасының салыстырмалы түрде азғантай компонентін құрайды. Америка Құрама Штаттарының тауарлар мен қызметтер экспортының жалпы көлемі 2001 жылы 1,05 трлн долларды құрады, яғни, осы елдің жалпы ішкі өнімінен (ЖІӨ) тек 10% ғана құрады. Бірақ бұл цифрлар кей дәрежеде алдамшы. Аумағының үлкендігінен, кішігірім мемлекеттерде халықаралық болып саналатын тауар операциялары, Құрама Штаттарда ішкі тауар операциялары категориясына жатады. Мысалы, голландия жүргізушісінің үйіне бірнеше миль қалғанда өзінің көлігімен найзағайға тап болып, көрші Бельгия елінің қонақ үй бөлмесін жалдауға жұмсалған ақшасы статистикада Бельгия мен Ндерланды арасындағы халықаралық саудаға жатады.

Коннектикут штатының жүргізушісі футбол матчың көру үшін Коннектикут штатының Нью-Джерси штатының Миндоулендз қалашығында қалатын болса, бұл шығын таза ішкі операциялар категориясына жатқызылады. Кітаптың көптеген тарауларында көрсетілгендей, көпұлтты корпорациялар халықаралық сауда және инвестициялық қызметтерге үлкен әсер етеді. 2002 жылы әлемнің 500 ірі корпорациялары сатылымының тұтас көлемі 13,7 трлн долларды құрайды. Егер Америка Құрама Штаттарының әлемдік экономикадағы рөлін назарға алар болсақ, осы корпорациялардың 192-ң штаб-пәтері (оның ішінде 100 ірі корпорацияның 35 штаб пәтері) немесе шамамен 38% пайызы АҚШ аумағында орналасуының таңқаларлығы жоқ. (2.2-сур. қараңыз). Қазіргі уақытта әлемдегі ең ірі корпорация *Wal-Mart* әмбебап дүкені, оның тауар айналымы 2002 жылы 247 млрд. долларды құрады.

Жаһандық үйрену

Елдердің табыс деңгейіне қарай жіктелуі

Кейбір жағдайларда, халықаралық бизнесмендерге қажетті маңызды ақпарат - бұл қайсыбір елдің тұрғындарының табыс деңгейі туралы ақпарат. Табыс деңгейі, ел тұрғындарының сатып алу қабілеттілігін, жергілікті кәсіпорындарда өндіріс процесінің технологиялық даму деңгейін және де қоғамдық инфрақұрылым жағдайын анықтауға мүмкіндік береді. Табыс туралы статистикалық мәліметтердің маңызды дерек көзі Әлемдік банк болып табылады. Әлемдік Банктің жіктеуіне сәйкес, әлем елдері табыс деңгейі жоғары, орташа және төмен категорияларына бөлінеді. Табыс деңгейі жоғары елдерде, жылдық табыс деңгейі әрбір тұрғынға шаққанда 9206 доллардан кем болмауы керек. (**Әрбір тұрғынға шаққандағы табыс** (per capita income) жалпы ішкі өнімді, ЖІӨ (gross domestic product, GDP) ел тұрғындары санына бөлу арқылы есептеледі). **ЖІӨ** – бұл белгілі бір уақыт аралығында елде өндірілген тауарлар мен қызметтердің барлығының жалпы нарықтық құны: мысалы, бір жыл ішінде). Табысы жоғары елдер категориясы үш топтан тұрады. Бірінші топты **ЭЫДҰ, Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы** (OECD, Organization for Economic Cooperation and Development) елдері

құрайды. ЭЫДҰ – бұл топ, демократиялық нарық экономикасы бар, экономикалық өсуге бағытталған 30 елден тұрады. ЭЫДҰ елдері құрамына Батыс Еуропаның (Еуро Одақ елдері*, сонымен қатар Чех Республикасы, Венгрия, Исландия, Норвегия, Польша, Словак Республикасы, Швейцария және Түркия) 23 елі, Тынық мұхиты бассейнінің 4 елі (Австралия, Жапония, Жаңа Зеландия және Оңтүстік Корея), сонымен қатар Канада, Мексика және Америка Құрама Штаттары кіреді. ЭЫДҰ 30 мүшесінің жиырма үші табыс деңгейі жоғары елдер категориясына жатады. (ЭЫДҰ қалған мүшелері – Чехия Республикасы, Греция, Венгрия, Мексика, Польша, Словакия Республикасы және Түркия – табыс деңгейі орташа елдер категориясына жатады) Екінші топ елдеріне мұнайға бай Кувейт және Араб Әмірліктері кіреді. Үшінші топқа майда өндірісі дамыған елдер кіреді, олар Гонконг, Израиль, Сингапур және Тайвань. Табыс деңгейі орташа елдерде адам басына шаққандағы кіріс 745 доллардан 9206 долларға дейінгі құрайды. Бұл категорияға бұрынғы Кеңес Одағы елдерінің көпшілігі кіреді, олар дамудың ең жоғарғы деңгейіне 30 шы жылдары жеткен еді, бірақ Екінші дүние жүзілік соғыстан кейін экономикалық көрсеткіштері бойынша Батыс Еуропа елдерінен артта қалды. Осы категорияға жататын басқа елдер (Чили, Хорватия және Маврикий мемлекеті сияқты елдер), соңғы кездері индустрияланудың табысты процестері мен экономикалық өсуді бастан кешіп жатыр, осы онжылдықтың аяғына таман табысы жоғары елдер қатарына қосылуы мүмкін. Дамушы елдер деп жиі аталатын, табыс деңгейі төмен елдерде, кіріс адам басына шаққанда 745 доллардан аспайды. Бұл санатқа кіретін елдердің (Индия және Индонезия сияқты) экономикасы шет ел мемлекеттерінің көмегімен, салқынқанды ішкі экономикалық саясатқа, тікелей шетелдік инвестицияларға және/немесе бағалы табиғи қорларды пайдалануына байланысты әжептеуір өсуді бастан кешіріп жатқан елдер. Біріккен Ұлттар Ұйымының Бас ассамблеясы 1971 жылы «экономикасы жеткілікті дамымаған» деп ресми таныған, бұл елдер экономикалық өсуді орташа қарқынға көтерудің үлкен әлеуеттеріне. БҰҰ-мен «жеткіліксіз дамыған» және «азырақ дамыған» деп танылған басқа елдердің сауаттылық деңгейі және адам басына шаққандағы табыс деңгейі төмен, сонымен қатар экономикалық өсу қарқыны да төмен. Бұл елдер халықаралық іскерлік операцияларын өз аймақтарында жүргізуге тартымдылығы төмен елдер, сатып алуға сұраным жоғары емес, сонымен қатар сенімді өндіріс процесін және тауарлар мен қызметтерді тарқатуға қажетті қоғамдық инфрақұрылым даму деңгейі де төмен. Бұл категорияға мысал ретінде Шығыс Африка елі – Сомалиді айтуға болады, ол құрғақшылық, азаматтық соғыс және аштық салдарынан қиратылған.

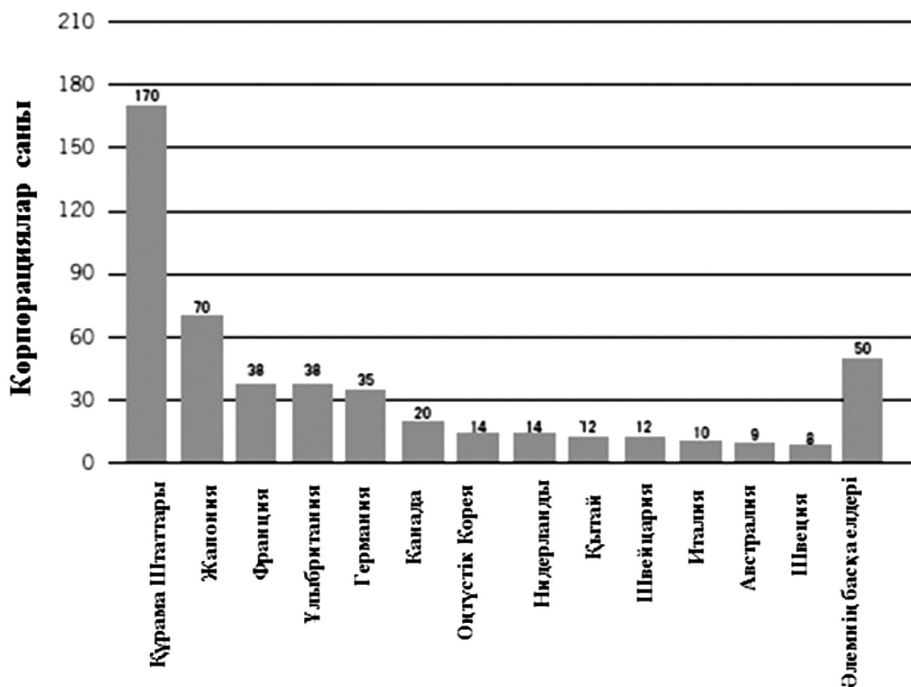
Дерек көздері: World Bank, World Development Report 2003 (Washington, DC: World Bank, 2003).

ЕО 15 мемлекеті 2004 жылдың басында. – *ғылыми ред. ескерт.*

2.1-карта. Солтүстік Америка



2.2-сурет. 2002 жылы әр елдерде әлемнің ірі корпорацияларының штаб-пәтерлерінің орналасуы



Канада

Канада континенталдық бөлігінің ауданы бойынша әлемде екінші орынды иеленеді, бірақ та оның халқының саны – бар болғаны 31 млн. адам. Халқының 80%-ы Америка Құрама Штаттарымен оңтүстік шекарасында ұзыннан созылған жүз километрлік жолақта шоғырланған. Экспорт үлесі, елдің 2001 жылғы ЖІӨ 39% (677 млрд. долларға тең) құрайды, ол Канаданың экономикасы үшін үлкен маңызға ие. Канада экспортының маңызды статъялары елде бай – ағаш материалдары, мұнай, пайдалы қазбалар мен астық сияқты табиғи ресурстардың бар екенін көрсетеді; бұл статъялардың арасында. Америка Құрама Штаттары – канадалық тауарларды өткізудің басты нарығы болып саналады; АҚШ-тың үлесіне Канада экспортының жылдық көлемінің төрттен үш бөлігінен астамы келеді. Құрама Штаттары мен Канада арасындағы екіжақты сауданың жалпы көлемі 2001 жылы 425 млрд. долларды құрады, ол әлемдегі ең ірі масштабты екіжақты сауда қатынастарын қалыптастырудың негізгісі болып саналады. Канада ұзақ уақыт бойы аса үлкен АҚШ нарығына жақындығы салдарынан, сонымен қатар саяси және заң жүйесінің тұрақтылығының арқасында халықаралық инвесторларды өзіне тартып келеді. Канаданың жоғары дамыған инфрақұрылымы, сонымен қатар оның білім беру жүйесі ел экономикасының рентабельділігін қамтамасыз етуге өз үлесін қосады. («Технологиялар әлемі» ендімесінде (вставка) елдің экономикасында инфрақұрылымның алатын орны

жайында мысал келтірілген). Бірақ Канаданың саяси тұрақтылығына негізгі қауіп төндіретін (және оның шетел инвестицияларын тарту қабілеттілігіне) франкотілді канадалықтар (көп бөлігі Квебек провинциясында тұрады) мен ағылшын тілді ел тұрғындары арасындағы созылған шиеленістер. Квебекте қуатты сепаратистік қозғалыс 60-шы жылдардан бері бар; осы уақытқа дейін ағылшын тілді Канада сепаратизмді басуға бағытталған саясат жүргізуге мәжбүр. Бұл шиеленіс отандық және халықаралық компаниялардың көптеген жұмыс аспектілерін қозғады. Мысалы, Канадаға өнімдерін экспорттайтын фирмалар, тауарды елдің заңнамасына сәйкес, екі тілде маркілеуді ескеруі қажет. Одан басқа, Квебектік компанияларға несие берудің қауіптілік дәрежесі, провинция жеке ел болып қалыптасқанда артар еді, оны сепаратистер 40 жыл бойы талап етуде.

Мексика

Ең ірі испантілді ел Мексика, испан жаулап алушыларынан өз тәуелсіздігін 1810 жылы жариялаған. Америка Құрама Штаттары тәрізді Мексика – бұл федералдық мемлекет, бірақ Мексикада үкімет басшысы (президент) жалпы дауыс беру арқылы алты жылда бір рет сайланады. XX ғасырдың бірінші жарты жылдығында Мексика үкіметі экономикалық ұлтшылдық бағдарламасын енгізді, бұл бағдарламаға сәйкес Мексикада шетелдік инвестицияға рұқсат етілген жоқ, отандық компанияларды қолдау мақсатында тауарларды импорттауға үлкен көлемдегі тарифтік шектеулер енгізілді. Дегенмен соңғы екі онжылдықта Мексика үкіметі бұндай саясаттан бас тартып, шетелдік тауарлар мен инвестицияларға нарықтарын ашты. Бұдан басқа мемлекетке тиесілі (Aeromexico және Telefonos de Mexico тәрізді) көптеген компанияларды сатқаннан кейін үкіметтің ел экономикасына ықпалы әлсіреді. 1994 жылы Канада, Мексика және Америка Құрама Штаттары НАФТА (North American Free Trade Agreement, NAFTA) - еркін сауда туралы солтүстік американдық келісімді жасасты, ол осы үш ел арасындағы саудаға шектеулерді 15 жылға қысқартуды қарастырады. НАФТА-ның берген артықшылықтарын пайдалану үшін мындаған шетелдік компаниялар Мексикада жаңа зауыттар ашып, жүздеген мың жұмыс орындарын құрды. 1999 жылы Мексика Еуропа Одағымен осыған ұқсас келісімге қол қойып, өз азаматтары үшін қосымша тиімділікке қол жеткізді. 2000 жылы ел үкіметі көршілес елдермен: Сальвадор, Гватемала және Гондураспен еркін сауда туралы келісімдер жасасты.

Орталық Америка және Кариб бассейні елдері

Солтүстік Америкалық континентте Америка Құрама Штаттары, Канада мен Мексикадан басқа жиырма шақты елдер орналасқан, олар географиялық орналасуына қарай Орталық Америка мен Кариб бассейнінің аралдық мемлекеттері болып екі категорияға бөлінеді. Бұл елдер халқының жалпы саны 74 млн. тұрғынды құрайды, бұл Канада халқынан екі есеге дерлік асып түседі. Соған қарамастан бұл елдердің ЖІӨ жиынтығы 199 млн. долларға тең, бұл көрсеткіш Канаданың ЖІӨ-нен әлдеқайда аз (677 млн. доллар). Азғана ерекшеліктерінен басқа (олардың

ішінде Коста-Риканы айтуға болады), бұл елдердің экономикалық дамуы бірқатар себептерден зардап шекті, олардың ішінде саяси тұрақсыздық, АҚШ әскерінің үзіліссіз араласуы, білім жүйесінің сай болмауы, деңгейі орта санаттың әлсіздігі, экономикалық саясаттың нәтижесінде болған жалпы кедейлік, сонымен қатар, АҚШ және басқа да дамыған елдердің Орталық Америка және Кариб бассейні елдерінің (қант және киім кешек сияқты тауарларға) импорттарына қойған шектеулері.

Технологиялар әлемінде

Электрондық коммерция үшін инфрақұрылымдар

Әлемдік масштабта электрондық сауданың мүмкіндіктерін талдау процесінде, кәсіпкерлер мен инвесторларға, қандай да бір елдің Интернет пен инфрақұрылым мүмкіндіктерін пайдалана алу қабілеттері арасындағы тығыз байланысты түсіне білуі қажет. 2.3 суретте байланыс жүйесі инфрақұрылымы мен Интернетте жан басына шаққандағы сайттар саны арасындағы өзара тығыз байланысы көрсетілген. Осы мәліметтер негізінде, телефон байланысының жоғары дамыған инфрақұрылымы мен Интернетке кез келген жерде қол жеткізу мүмкіндігінің үйлесуі Канада, Америка Құрама Штаттары және скандинавия елдері жаңа бағдарламалық технологияларды пайдалану саласында көшбасшылық позициясында болады, ол өз кезегінде осы елдер нарығындағы электрондық коммерция үшін келешегі зор.

Дерек көздері: World Bank, *World Development Report 1999/2000* (Washington, DC: World Bank, 2000), pp. 22-23.

Батыс Еуропа елдерінің нарығы

Батыс Еуропа елдері әлемнің ең дамыған және гүлденген елдерінің қатарына жатады. Бұл елдер осы аймақтың бай тұтынушыларына өз өнімдерін сатуға ынталы бизнесмендер үшін тартымды болып саналады. Батыс Еуропа елдерін Еуро Одаққа мүше елдер және аймақтың басқа да елдері (2.2 картасын қараңыз), деп екі топқа бөлуге болады. 10-тарауда жан-жақты қарастырылған Еуроодақ (ЕО) мүшелеріне 15 мемлекет кіреді, олар Еуропада бейбітшілік пен гүлденуді қолдау жолдарын іздейді және сауда мен инвестициялық қызметті іске асыру үшін өзара шектеулерді қысқартуға ұмтылады. Өткен онжылдықта ЕО елдері осы мақсатқа жету үшін ірі қадамдар жасады. Батыс Еуропа елдері (халқының жалпы саны – 377 млн., жиынтық ЖІӨ 2001 жылы – 7,9 трлн доллар) әлемдегі ең ірі бай нарықты құрайды. ЕО мүше елдердің экономикасы еркін нарыққа бағытталған, олардың саяси құрылысы – парламенттік демократия. Сонымен қатар, АҚШ-қа қарағанда, ЕО мүше-елдері, үіметтің экономикаға араласуы, және ел экономикасында мемлекеттік меншік көп жағдайда маңызды рөл атқарады.

ция елдің экономикасында үлкен маңызға ие болатын өнімдерді (мұндай өнімдер қатарына ауылшаруашылық тауарлар, фотоленка және бейнекассета, балық және жартылай өткізгіш интегралды схемалар) еркін сатуға шектеу енгізуді қолдады.

Сонда да Францияның Еуроодақ шеңберіндегі алатын орны талассыз.

Ұлыбритания Францияның Еуро Одақты нығайтуға бағытталған көптеген инициативаларына қарсылық көрсетеді, және еркін сауданың дәстүрлі жақтасы ретінде Франция үкіметі жүргізіп отырған протекционизм саясатына мықты қарсы салмаққа ие. Ұлыбританияның астанасы Лондон басты қаржылық орталық болып табылады; тек қана қаржылық операциялар секторының өзінде 300 000-нан астам қызметкерлер бар. Ұлыбритания тауардың негізгі импортері мен экспортері болып табылады, содай-ақ, шетел инвестициясының ірі алушысы және көзі (источник) болып табылады. Бұл елде көптеген көпұлтты корпорациялардың штаб-пәтерлері немесе аймақтық өкілдіктері орналасқан. Батыс Еуропаның Еуроодаққа кірмейтін елдері – бұл Исландия, Норвегия, Швейцария, сонымен қатар Андорра, Монако және Лихтенштейн сияқты, бірнеше шағын мемлекеттер. Бұл, Әлемдік Банкпен табыс деңгейі жоғары елдер категориясына жатқызылған, әлемдік ЖІӨ 2% құрайды.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Немістің *SozialeMarktwirtschaft* терминінің айтылуы қиын, алайда, ол маңызын ашатын түсінік (әлеуметтік нарықтық экономика) ГФР экономикалық жүйесінің маңызды элементі болып табылады. ГФР-да немесе германиялық компаниялармен іскерлік жүргізу процесі туралы білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.



Шығыс және Орталық Еуропа елдерінің нарығы

Соңғы онжылдықта әлемнің ешбір аймағының экономикасында Шығыс пен Орталық Еуропа елдеріндегі ең ауыр этап, коммунизмнен капитализмге өту тәрізді түбегейлі өзгерістер орын алған жоқ. Кеңестік көшбасшы Михаил Горбачевтің бастауымен жүзеге асырылған жариялылық (ашықтық) және қайта құру (экономиканы қайта құрылымдау) деп аталатын реформалар аймақтардың саяси, экономикалық және әлеуметтік өміріне төңкерістік өзгерістер алып келді. 1991 ж.

Кеңестік Одақтың ыдырауынан кейін Шығыс Еуропада 15 тәуелсіз мемлекет пайда болды (2.3-суретті қараңыз). Орталық Еуропа құрамына Албания, Австрия, Болгария, Чехословакия (Чехия және Словакия республикаларына бөлінген), Венгрия, Польша, Румыния мемлекеттері кірді. Бұдан басқа Орталық Еуропаға Югославияның ыдырауынан кейін пайда болған Босния мен Герцеговина, Хорватия, Македония, Словения, сонымен қатар Сербия мен Черногория кірді (2.4-суретті қараңыз).

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Батыс Еуропаның көптеген тұрғындары сияқты немістер де көп уақыттық еңбек демалысын алады, сонымен қатар жұмыс орнынан берілетін көптеген жеңілдіктерді пайдаланады. Дамыған әлеуметтік қамсыздандыру желісі көптеген жылдар бойына Германия халқы өмірінің маңызды бөлігі боып келеді. Германиядағы мәдениет пен іскерлік арасындағы өзара күрделі тәуелділік туралы көбірек білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.

CQ

Culture Quest

Одағының күйреуіне әкеліп соқтырды. Осының нәтижесінде 15 кеңестік республика өз тәуелсіздіктерін жариялады. Оларды қазіргі уақытта жиі түрде жаңа тәуелсіз мемлекеттер (Newly Independent States, NIS) деп атайды. 1992 ж. 12 жаңа тәуелсіз мемлекеттер (Прибалтика елдері – Эстония, Латвия мен Литвадан басқа) Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығын, ТМД (Commonwealth of Independent States, CIS) құрды. Бұл достастық ортақ мүдделерді қозғайтын мәселелерді қарастырып, шешуі тиіс болды. ТМД мүшелері еркін сауда аймағын құрды, оның аясында Достастық мүшелері арасында экспорттық операцияларға кедендік тарифтер қойылмады. Барлық жаңа елдердің арасында ең ықпалды мемлекет Ресей Федерациясы болып, Тәуелсіз мемлекет ретінде Ресей әлемде территориясы бойынша бірінші орынды (6,5 млн. шаршы миль), халқының саны (145 млн. тұрғын) бойынша алтыншы орынды иеленеді. Елдің бай табиғи ресурстары алтын, мұнай, табиғи газ, пайдалы және т.б. қазбалар, алмаз, сондай-ақ құнарлы жерлері бар. Ресей және көптеген басқа да жаңа тәуелсіз мемлекеттердің экономикасының коммунизмнен нарықтық жүйеге өтуі оңай болған жоқ. Ресейдің бірінші президенті Борис Ельцин деморатиялық сайлау жүргізу нәтижесінде сайланған, ол көптеген мемлекет қарамағында болған ресей компанияларын жекешелендіруге әрекет жасады. Бірақ, жекешелендірілген компаниялардың өнімділігі артқанына қарамастан, олардың көпшілігі компанияның экономикалық өміршеңдігін қалпына келтіру және рентабельділігін арттырудың орнына, корпоративті меншікті тонауды көздеген адамдардың қолына түсті. Ельцин билік құрған кездерде Ресейдің орталық үкіметі бір қаржылық дағдарыстан, екіншісіне, салық жинауға қабілетсіздікке, сонымен қатар жеке тұлғаларға сата алмаған, рентабельділігі жоқ мемлекеттік кәсіпорындарды субсидиялау қажеттілігіне тап болды. Ресейдің екінші президенті, Владимир Путин, тез арада елдің салық жүйесіне реформа жүргізіп, оған сәйкес, 13% тең бірыңғай табыс салығын енгізді. Топшылауымыз бойынша, ол жүйе жұмыс істеп тұр. Мемлекет табысы жоғарылады және отандық және де шетелдік инвесторлар ел болашағын оптимистік тұрғыдан бағалайды. Бұлардан басқа Путиннің перзидент Бушпен жұмыс қарым-қатынасын реттеуі сәтті болды. «Салқын соғыс» кезінің бұрынғы екі қарсыласы, алуан түрлі әлемдік мәселелерді шешуге бірлесіп күш сала бастады, ал 2002 жылы Ресей НАТО – мен серіктестік туралы жаңа келісім жасасты.

Орталық Еуропа

Бұрынғы Кеңестер Одағының алған бағытын бөліскен Орталық Еуропа елдері де күрделі мәселелерге тап болды (2.4-картаны қараңыз). Орталық Еуропа елдеріндегі коммунистік үкіметтің құлауымен, Кеңестер Одағы құрған сыртқы сауданың аймақтық жүйесі ыдырады және бұрынғы Кеңестер Одағының сателлит-мемлекеттеріне кепілденген экспорт нарығының жоғалуына бейімделуіне тура келді. Орталық Еуропа елдері де өз экономикасын қайта құруға және коммунистік орталықтандырылған жоспарлау жүйесін орталықтандырылмаған нарық жүйесіне өтуге мәжбүр болды.

Чех Республикасы, Венгрия және Польша (Әлемдік Банктің жіктеуі бойынша бұл елдер табыс деңгейі жоғары елдер қатарына жатады) Орталық еуропаның басқа елдерін экономиканы қайта құру мәселелерінде едәуір басып озды, алайда олар әртүрлі жолмен кеткен еді. 2.1-кестеде көрсетілгендей, бұл елдердің көршілеріне қарағанда, көптеген тікелей шет ел инвестициясын тартуы табысты болды. Одан басқа, Чех Республикасы, Венгрия және Польша ЭЫДҰ (экономикалық ынтымақтастықты және дамуды ұйымдастыру) және НАТО-ға мүше болды. Бұл елдер 2004 жылы Еуроодаққа қосылды.

2.3-карта. Шығыс Еуропа



Албания, Болгария және Румынияда экономикалық реформалар баяу қарқынмен жылжып жатыр, өйткені бұл елдер экономиканың ары қарай даму бағытына қатысты ішкі саяси келісімге келген жоқ. Бұрынғы Югославияның құрамына кірген елдерде күрделі дағдарыс ахуалы орын алды. Югославияның ыдырауымен болған хаостан тек Словения ғана аман қалды. Бұл бекітулер аз дәрежеде болса да Хорватия мен Македонияға да байланысты дұрыс. Сонымен бірге, Сербияның, Черногорияның және Боснияның халық шаруашылығы, Босния (90 жылдардың басы) мен Косова (90 жылдардың аяғы) үстінен бақылауға ие болу үшін болған қатігез соғыстар кезінде түгелдей дерлік қираған еді. Осы шиеленістердің кесірінен көптеген көпұлтты корпорациялар өз қаражаттарын осы елдерге инвестициялаудан бас тартты.

2.4-карта. Орталық Еуропа



2.1-кесте. Орталық Еуропа елдері экономикасына келген тікелей шет ел инвестицияларының көлемі

Тұрғындар саны, млн.. адам 1993	Тікелей шетел инвестициялары, млн.. доллар										
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	1993- 2001		
Албания	3,4	58	53	70	90	48	45	41	142	207	755
Хорватия	4,4	120	117	114	511	533	932	1458	1077	1578	6440
Чехия Респуб- ликасы	10,3	654	878	2568	1435	1286	3700	6313	4987	4924	26745
Венгрия	10,2	2350	1144	4519	2274	2167	2037	1977	1646	2440	20554
Польша	38,7	1715	1875	3659	4498	4908	6365	7270	9342	5713	45345
Румыния	22,4	94	341	419	263	1215	2031	1041	1025	1157	7586
Словакия Ре- спубликасы	5,4	199	270	236	351	174	562	354	2052	-	4198
Словения	2,0	113	128	177	174	334	216	107	136	502	1887

Дереккөздері: International Monetary Fund, *International Financial Statistics*, March 2003.

Азия елдерінің нарығы

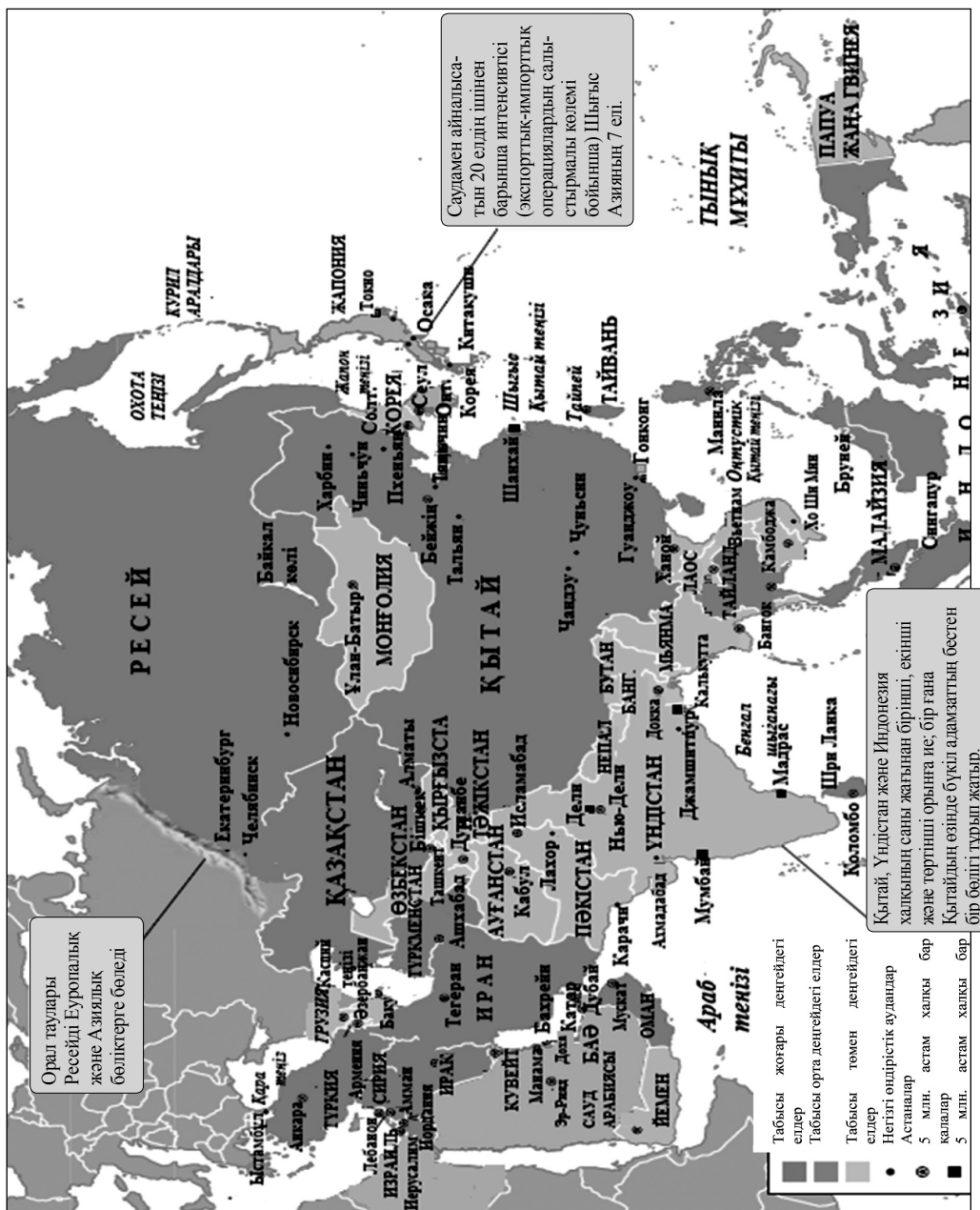
Әлем халқының жартысы тұратын Азия әлемдік ЖІӨ-нің 25%-ын өндіреді (2.5-суретті қараңыз). Азияның халықаралық бизнесте өз рөлі бар екендігін атап өту керек. Бұл аймақта жоғары сапалы да, төмен сапалы да өнім өндіріледі, бұдан басқа жоғары білікті және біліктілігі жоқ жұмыс күші де жетерлік. Бір жағынан, Азия – бұл көпұлтты корпорациялардан шетелдік инвестицияларды басты алушы болып табылса, екінші жағынан бұл аймақ Азиядан тыс орналасқан елдерге басты капитал жеткізуші болып саналады. Одан да маңызды факт, Азия елдерінің агрессивті, тиімді әрекет ететін кәсіпкерлері Еуропа және Солтүстік Америка елдерінің компанияларына барған сайын қатаң бәсекелестік жағдайын туғызуда, бұл осы елдердің кәсіпкерлерін өз кәсіпорындарының өнімділігін арттыруға және өнім сапасын жақсартуға мәжбүрлейді.

Жапония

Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін, 127 млн. тұрғыны бар Жапония қираған үйіндіден қайта қалпына келтіріліп, экономикалық көрсеткіштері бойынша әлемде екінші орынды иеленген ел болды (2001 жылы Жапония ЖІӨ 4,2 трлн долларды құрады), сонымен қатар «төрттіктің» ең ықпалды мүшелерінің бірі болды («Әлем фокуста» бөлімінен қараңыз). Жапонияның соңғы 50 жылдағы тез қарқынмен дамуы Сыртқы сауда мен өнеркәсіп министрлігі (Ministry of International Trade and Industry, MITI) және экономикалық өнеркәсіптік секторы арасындағы өзара тығыз әрекеттестікпен түсіндіріледі. (2001 жылы министрлік атауы Экономика, сауда және өнеркәсіп Министрлігі болып қайта аталды).

Министрлік ресми билігін және ресми емес тетіктерін пайдалана отырып, елдің ең үздік компанияларын қажетті өндірістік және инвестициялық стратегияның

2.5-карта. Азия



дұрыс бағытына бағыттады. Мысалы, Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін, министрлік жапон компанияларын қаражаттарын өнеркәсіптің болат құю және кеме жасау сияқты салаларына құюға итермеледі. Басқа елдердің де компаниялары осы салаларда белсенді іс-әрекет жасай бастады, Жапонияның МІТІ және көпұлтты корпорациялары назары автомобиль, тұрмыстық электроника және өндірістік жабдықтар жасауға ауысты.

Халықаралық сауда және өнеркәсіп министрлігінің жүргізген әрекетінің табысты болуы, өндірістің орталықтандырылған салалық құрылымына оң әсерін тигізді. Жапония өнеркәсібіне бақылауды «кейрецу» (**keiretsu**) деп аталатын **бір-бірімен байланысты компаниялар тобы жасайды**; Осындай топтардың ортасында Жапонияның басты банктерінің бірі болады. Бұл банк «кейрецудің» қаржылық қажеттіліктерін қамтамасыз етуге жауап береді. Мұндай компаниялар тобының мүшелері көп жағдайда жапон нарығына шетел компанияларының кіруіне, бір-бірін жабдықтау қызметін атқару арқылы қиындықтар туғызады. Одан басқа, «кейрецу» құрамына кіретін компаниялар, бәсекелес компаниялардың жұтуынан қорғалған. Мұндай қорғаныс мұқият ойластырылған акцияларды айқас иеленумен қамтамасыз етіледі, осыған сәйкес топ мүшелері бір-бірінің акцияларына иелік етеді. *Toyota Motors компаниясы, мысалы, Kioto Manufacturing компаниясының қарапайым акцияларының 19% иеленген, ал құрамына Toyota компаниясы кіретін, «кейрецудің» басқа мүшелері Kioto акциясының 40% ие. Kioto компаниясы, өз кезегінде, Toyota компаниясына қажетті автомобиль жарықтандыру құралдарының негізгі жабдықтаушысы болып табылады. «Кейрецу» мүшелері көп жағдайда әлемнің барлық елдеріндегі экспорт өнімдерін өткізуді «sogo soshu»-ға – экспорт операцияларына мамандандырылған сыртқы сауда компанияларына сеніп тапсырады. Көбіне, мұндай «sogo soshu» компаниялар «кейрецу» құрамына кіреді.*

Бірақта, 90 жылдары Жапонияның экономикалық өсу қарқыны едәуір төмендеді. 1990 жылдардан бастап ЖІӨ орташа жылдық өсу қарқыны 1,3% құрады (Америка Құрама Штаттарында бұл көрсеткіш 3,5% тең, Канадада – 3%). Көптеген сарапшылар, Жапонияның экономикалық және саяси жүйесі электрондық коммерцияның шапшаң дамуының салдарынан әлемдік экономикада болып жатқан өзгерістерге жылдам бейімделе алмайтындығын айтуда. Халықаралық қоғамдастық Жапонияны сауданың әділетсіз әдістерін қолданғаны үшін сынға алуда, өйткені олар экспорт тауарларын ішкі нарықта сатуға, сонымен қатар көптеген тарифсіз кедергілерді пайдаланған және тауар импортының ішкі нарыққа кіруін шектеген (бұл мәселе 9-тарауда нақтырақ талданады).

Әлем фокуста

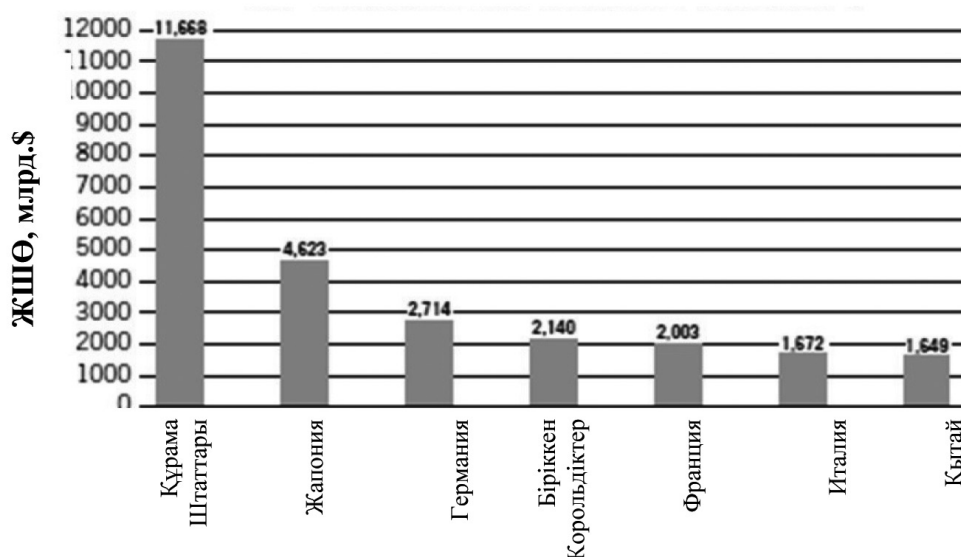
Екінші орынды кім алады?

Экономиканың барлық өлшемдері бойынша Америка Құрама Штаттары әлемде бірінші орынға ие. Қай елдің екінші орынды иемденетіні, сәйкес есепте-

улер қандай көрсеткіштеріне қарай орындалатынына байланысты. Көп жағдайда мұндай рейтинг жергілікті ақша бірлігін эталонды валюталардың (мысалы, АҚШ долларына есептегенде) біріне шағып есептегендегі елдің жалпы ішкі өнімі (ЖІӨ) көлеміне байланысты анықталады. Бірақ кейбір сарапшылардың ойынша, теңбе-тең салыстырмалы талдауды орындау үшін, сатып алушылық қабілеттілік паритеті қамтамасыз етіле отырып, ЖІӨ алғашқы мағынасын түзетуді талап етеді (басқа сөзбен айтқанда, сатып алушылық қабілеттіліктің жергілікті ақша бірлігімен көрсетілген айырмашылықтары ескерілген болуы керек). 2.4-суретте, әлемнің жеті елінің экономикасының сатып алу қабілеттілігін есептемегендегі ЖІӨ жоғары көрсеткіштері туралы мәліметтері көрсетілген. Мынаған назар аудару керек, егер ЖІӨ-ге сатып алушылық қабілеттілігі деңгейі арасындағы айырмашылыққа түзету енгізер болса, Қытай алтыншы орыннан екінші орынға, ал Үндістан – он екінші орыннан төртінші орынды иеленер еді.

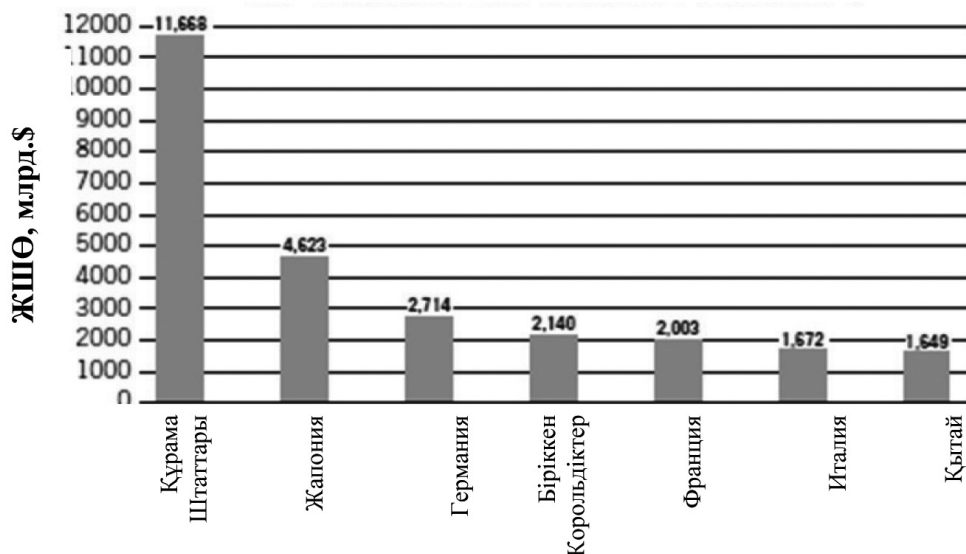
2.4-сурет. Австралия және Жаңа Зеландия

Сатып алушылық қабілетін есептемегендегі ЖШӨ (2001 жылғы мәліметтер бойынша)



Австралия және Жаңа Зеландия – экономикалық қатынастарда дәстүрлі мықты мемлекеттер. Мәдени мұраның жалпылығына қарамастан, мұхиттың 1200 миль бөліп жатқан бұл елдер арасында көптеген айырмашылықтар бар (2.6-картасын қараңыз). Австралияның 19 млн. халқы бар, тұрғындары ауданы 2,97 млн. шаршы миль болатын аймақта тұрып жатыр. Континенттің үлкен бөлігінің климаты құрғақ болғандықтан, Австралияның барлық халқы ылғалдырақ жағалаулық аудандарға шоғырланған; Ел халқының шамамен 40% Сидней мен Мельбурн қалаларында тұрады. Австралия табиғи қорларға бай, бірақ жұмыс күшінің тапшылығы бар. Нәтижесінде тауар экспортының барлық көлемі дерлік, 2001 жылы ЖІӨ 369 млрд. доллардың 17% құрады, табиғи қорларды (алтын, темір рудасы, өмір сияқты) экспорттау, сонымен қатар «жерге сыйымды» ауылшаруашылығы өнімдерін экспорттау (жүн, ет және бидай).

Сатып алушылық қабілетін есептегендегі ЖШӨ (2001 жылғы мәліметтер бойынша)



Жаңа Зеландияның төрт миллионды халқы екі аралда Солтүстік аралда және табиғаты әдемі, климаты Солтүстік аралдағыдай бірқалыпты емес Оңтүстік аралда тығыз қоныстанған. Мемлекеттің экономикаға араласуы қысқарғаннан кейін, сонымен қатар, 80-жылдары халық шаруашылығын жекешелендіру процесін іске асырғаннан кейін, Жаңа Зеландия әлемде нарыққа бағыт алған саясатты барынша пайдалануға қарай ауқымды бұрылыс жасауынан жетекшілердің бірінің беделіне ие болды. Тауар сату ел үшін үлкен маңызға ие; 2001 жылы экспорт көлемі ЖІӨ 48 млрд. доллардан 28% құрады. Жаңа Зеландияның экспортының жартысы кең ауқымды жайылымдарды пайдаланудан алынған өнімге келеді. Экспорттың негізгі статъялары – сүт өнімдері, ет және жүн. Австралия, Жапония және Америка Құрама Штаттары сияқты елдердің үлесіне бүкіл Жаңа Зеландияның сыртқы операцияларының жартысы келеді.

«Төрт жолбарыс»

Тынық мұхиттық Азия – бұл әлемнің өндірісі жылдам қарқынмен дамып келе жатқан аймағының бірі. 1945 кезеңінен кейін Оңтүстік Корея, Тайвань, Сингапур және Гонконг үлкен табыстарға жетті, олар әлемде «төрт жолбарыс» деген атаумен танымал болды (бұл атау – осы топтағы төрт елдің үшеуі қытай мәдениетіне қатысты болғандықтан, оған деген құрмет белгісі). Бұл елдерді және де жаңа индустриалды елдер (newly industrialized countries, NICs) және жаңа индустриалды экономика (newly industrialized economies, NIEs) деп атайды. «Төрт жолбарыс» Әлемдік Банкпен жеткіліксіз дамыған мемлекеттер қатарына жатқызылған, бірақ та артынша олар табысы жоғары елдер статусына қол жеткізді.

Оңтүстік Корея. Корея Республикасы, көбіне «Южная Корея» деген атпен белгілі, ол Корей жартылай аралды екі бөлікке – коммунистік Солтүстік Корея және

2.6-карта. Австралия және Жаңа Зеландия



капиталистік Оңтүстік Кореяға бөлген «салқын соғыс» нәтижесінде пайда болды. 1953 жылы Корей соғысы аяқталғаннан кейін, Оңтүстік Корея қарқынды дамып келе жатқан елге айналды. 2001 жылы тауар экспорты 422 млрд. доллардың ЖІӨ-ң 36%-ын құрады. Оңтүстік Кореяның экономикасының дамуына қолдау көрсету, ел үкіметі меншамамен отыз шақты Корея экономикасында үстемдік орынға ие болып отырған, жеке отбасылық конгломераттардың арасындағы тығыз байланыспен қамтамасыз етілген. Кореяда «Чеболя» (chaebol) деп аталатын бұл конглометтардың ішіндегі ең ірісі – *Samsung, Hyundai, Daewoo Group* және *LG* (бұрын *Lucky-Goldstar*). Корея үкіметі көп бағыттар бойынша жапон компанияларының салған жолымен жүруге талпыныс жасады, атап айтқанда – импортты тежеу, экономиканы мемлекеттің басқаруы және ірі экономикалық бірлестіктер базасында елді индустриализациялау әдістерін пайдалану.

Өкінішке орай, 1997-1998 жылдарда Азияда орын алғандағыдай Кореяның экономикалық өсімі валюталық дағдарыс нәтижесінде күрт тоқтатылған еді. Бұдан дағдарыстан кейін көптеген «чеболилер» күрделі қаржылық қиындықтарға тап болды. (««Ботулизмнің» ауыр жағдайы» бөлімінде Азия валюта дағдарысы 8-тарауда толығырақ талданған.) Көптеген бақылаушылардың пікірінше, корей

конгломераттарының қиындықтары өндірістің шамадан тыс кеңейуі салдарынан, сонымен қатар корей банктерінің қате несие саясаты салдарынан болды. Көптеген «чеболилер», рентабелділікті арттыру емес, көлемін ұлғайтуға көп көңіл бөлді, бұл компаниялар банктен алған несиелерін өнеркәсіптің шектен көп өндіруімен жүктелген салаларына құю үшін алған (мысалы, автомобиль жасау сияқты).

Кейбір корей компаниялары тиісті қорытындылар жасады және дағдарыстан экономикалық жағынан одан да мықты және иілгіш болып шықты. *Samsung компаниясы, мысалы*, корпоративтік қызығушылықтар саласын шектеді. Компанияның жоғарғы басшыларымен компанияның барлық қорларын электрондық жабдықтар өндіруге шешімдер қабылдады. Қазіргі кезде *Samsung* компаниясы жады микросхемасы, сұйықкристалды мониторлар, DVD-плеерлер мен ұялы телефондар нарығында жетекшілік етеді. Сонда да дағдарыстан шығу процесі жеткілікті түрде ауыр болды, себебі *Samsung* компаниясының басшылығына өз қызметкерлерінің жартысын жұмыстан шығаруға мәжбүр болды, сонымен қатар компания үшін екінші, болмашы маңызға ие бөлімшелерді де сатуға тура келді. *Hyundai* және *Daewoo* сияқты басқа да конгломераттар, қазіргі кезде де өзінің бұрынғы атағын қалпына келтіру жолында күресуде. Олардың империясының кейбір бөлімшелері шетелдің иелігіне сатылып кеткен, басқалары өзінің аяқталуын соттардағы банкроттық туралы істерде күтуде⁴.

Тайвань. Тайвань, кейде Қытай Республикасы деп айтылатын, – аралдық мемлекет, Қытайдың құрлықтық бөлігінің маңында орналасқан. Тайваньның халқының саны 22,2 млн. тұрғынды құрайды. Бұл елдің пайда болуы Генерал Чан Кайшидың ұлт-азаттық күрестері мен Мао Цзедун бастаған коммунистер арасындағы азаматтық соғыс салдарына байланысты болды. Қытайдың құрлықтық аймағында жеңіліске ұшырағаннан кейін Чан Кайши армиясы мен үкіметі Тайваньға кетті. Аралды «Қытай Республикасы» деп ал өзін – Қытайдың құрлықтық бөлігінің заңды билеушісі деп жариялады. Чан Кайши құрылыққа, өзі уәде бергендей, басып кіру үшін қаражат жинау мақсатында Тайвань экономикасының дамуымен айналысты. Шаруаларға жерді, ірі жер телімдерінің қожайындарынан алып беруі, ауыл шаруашылығында өндірісті арттыруға мүмкіндік берді. Жеке отбасылық компанияларды экономиканың негізгі компоненттері ретінде пайдалануы, сонымен қатар экспорттық саудаға бағыт алуы, Тайваньға соңғы үш онжылдықта әлемде экономикалық өсу қарқындылығы жағынан жетекшілік орынға иеленуге мүмкіндік берді: осы уақыт аралығында, елдің жылдық экономикалық өсу көрсеткіші 8% құрады. 2001 жылы экспорт көлемі 123 млрд. долларға тең болды, немесе 288 млрд. доллардың ЖІӨ-ң 43%-ы.

Тайваньның экономикалық өсуінің қарқынының жоғары болғаны соншалық, бұл ел, төмен ақы төлену арқылы жұмысшы күшін пайдалану базасындағы өндірістік орталық ретінде бәсекелестік күрес жүргізе алмайтын болды. Осы себепті, тайваньдық компаниялар соңғы кездері, өз күштерін экономиканың пайда әкелетін, салған қорларының құнын едәуір ұлғайтатын салаларына (мысалы, электронды жабдықтарды және автомобиль шығару) бағыттауда. Сонда да, бұл компаниялар бұрынғыдай төмен төленетін жұмыс күшіне мұқтаж. Тайвань мен Қытай арасында дипломатиялық қатынас жоқтығына қарамастан, тайвань компанияла-

ры, өте қажет төмен төленетін жұмыс күшіне қол жеткізу үшін, Қытай аймағында орналасқан зауыттар мен жинау цехтарына, өз қаражаттарын салуда.

Сингапур. Сингапур Республикасы бұрынғы британ колониясы, Малай түбегінің оңтүстік шетінде орналасқан, кішігірім аралдық мемлекет. 1965 жылы тәуелсіздік алғаннан кейін, елді жайлаған созылмалы жұмыссыздықты жеңу үшін, Сингапур үкіметі бастан ақ өндірістің көп жұмысшы күшін талап ететін (тоқыма өнерәсібі сияқты) салаларын дамытуға баса назар аударды. Мұндай экономикалық саясаттың табысты болғаны соншалық, Сингапур экономиканың пайда әкелуші салаларына көшті, олар мұнайды қайта өңдеу және кенді химиялық байыту, сонымен қатар компьютер және биотехнология өндірісі сияқты жоғары технологиялық салалар. Халық саны 4,1 млн. тұрғынды құрайтын Сингапур қазіргі кезде жұмыс күшінің жетіспеушілігі қиындығын бастан өткізіп отыр. Мұндай жағдайда ел, баға ауытқуларына сезімтал, жұмысы көлемді өндіріс тауарларын шығаруда Гондурас және Индонезия сияқты елдермен бәсекелесе алмайды.

2001 жылы Сингапурда жан басына шаққандағы кіріс 24 740 долларды құрады, ал жалпы экспорт көлемі –122 млрд. доллар, немесе елдің ЖІӨ-ң 91 млрд. доллардан 133%-ы. Бұл цифр – қате жазу емес. Сингапур **реэкспорт саласында табысқа жетуде**, немесе бұрын импортталған тауарларды шетке шығару. Сингапурлық компаниялар өте жақсы порт ғимараттарды және жабдықтарды шетел тауарларын кіргізіп, оларды сосын басқа елдерге шығару үшін ұтымды пайдаланады (жеке алғанда, көршілес Малайзияға). Сингапур маңызды порт және мұнайды қайта өңдеу орталығы болғанынан басқа, білікті қаржылық қызметтер мен байланыс жүйесі саласындағы қызметтерді Тынық мұхиты бассейнінің азия елдеріне ұсынады. Одан басқа, Сингапур жақын уақыттарда жоғары технологиялардың аймақтық орталығы болады.

Гонконг. Гонконгтың пайда болуы, Ұлыбритания мен Қытай арасындағы «апиын соғысы» салдарынан болған. Осы соғыстың нәтижесінде, Гонконг британдықтардың басқаруына берілді. 1860 жылы Ұлыбритания өз қарамағына Қытайдың құрылықтық бөлігіндегі Коулун қаласын алды, ал 1898 жылы оған 99 жыл кезеңіне «Жаңа аймақтар» деген атпен белгілі материктің бір бөлігі тегін жалға берілді. Жалға беру уақыты 1997 жылдың 1 шілдесінде бітті. Бұл күні Қытай Гонконгты қайтадан өз бақылауына алды. Қытай үкіметімен Гонконгқа айрықша әкімшілік аймақ мәртебесі берілді (special administrative region, SAR). Мұндай мәртебе Гонконгқа жеткілікті дәрежедегі автономиялықты қамтамасыз етеді. Гонконг өзінің заңнамасына ие, экономикалық жағынан тәуелсіз, еркін порт мәртебесі бар және жеке салық жүйесін пайдаланады. Ел бұл артықшылықтардың барлығын 2047 жылға дейін пайдалана алады. Бірақ Қытай ақыр аяғында Гонконгқа өзінің саяси ұстанымын байлайтынын анық білдірді.

Гонконг айналасы терең, қорғалған айлақтармен қоршалған, Қытайдың материктік аймағына жол ашатын «терезе» рөлін атқарады, сондықтан ол халықаралық бизнеске өте қолайлы. Гонконг орналасқан кішігірім аймақта жеті миллиондай адам тұрады, ол өндірістік сала үшін, тоқыма бұйымдары өндіру және электронды жабдықтар шығару сияқты өндіріс саласына жоғары білімді, жоғары өнімді жұмыс күшін қамтамасыз етеді. Одан басқа, Гонконг Шығыс Азия

елдерінің көбіне банк және қаржы қызметтерін ұсынады. Гонконг халқының жалпы мәдениетінің жоғарғы дәрежеде болуы, сонымен қатар елдің тиімді географиялық орналасуы нәтижесінде гонконг кәсіпкерлері, көп жағдайда Қытаймен бизнес жүгізуді қалайтын әлем компанияларына делдалдық қызметтер ұсынады. Сондай-ақ, Гонконг Тайвань мен оның саяси қарсыласы Қытай арасында буфер рөлін атқарады. Осылайша, Гонконг Қытайдан келе жатқан транзитті жүктер үшін асу пункті ретінде табысты қызмет атқарады. Гонконг айлағы Қытайдан тауар қабылдайды, одан кейін оларды басқа елдерге жіберуге дайындайды және керісінше. Гонконгтегі экспорттық операциялар статистикасы елдің қызметін реэкспортер ретінде суреттейді. 2001 жылы Гонконг экспорт көлемі 191 млрд. долларды құрады, немесе елдің ЖІӨ 163 млрд. доллардың 117% .

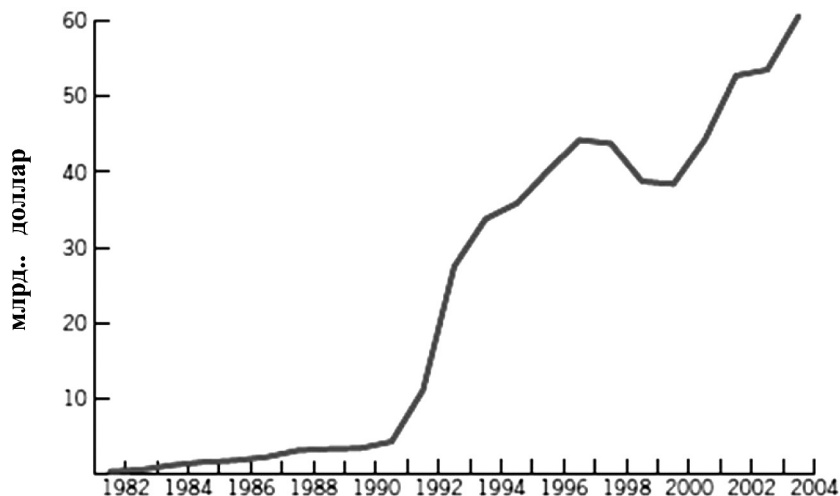
Қытай

Халқының саны 1,2 млрд. тұрғын болатын Қытай – әлемдегі ең қоныстанған ел. Қытай – ең көне мемлекеттердің бірі, ол б.э. дейінгі 2000 жылдан бастап 90 – жылдарға, Қытай Халық Республикасы құрылғанға дейін бірнеше императорлардың билігін бастан өткізген. Алапат азамат соғысы 1931 жылы Қытайға Жапонияның басып кіруіне мүмкіндік берді. Екінші дүниежүзілік соғыстың аяғына таман жапондықтарды қуып шыққаннан кейін азаматтық соғыс қайта басталды. Ақыр соңында, 1949 жылы Мао Цзедунның коммунистік күштері генерал Чай Кайши басқарған ұлттық армияны жеңді.

Мао Цзедунның кезінде Қытайда коммунизм үш кезеңнен өтті. Бірінші этап – «үлкен секіру (1958-1960) – елдің жылдамдатылған индустриаландыру бағдарламасын (форсированной индустриализации) жұмыс көлемі өте көп (трудоемкая) өнімді өндіретін, кішігірім кәсіпорындар санын көбейту арқылы іске асыру. Бұл бағдарламаның сәтсіздікке ұшырауы ақыр аяғында «мәдени төңкеріске» алып келді (1966), мұнда қытай жастары коммунистік кадрларды басқарушылардың арандатуымен, Мао доктриналарынан жаңылған күдікті партия мүшелеріне жалпы тазалау жүргізді. Осы оқиғалардан кейінгі хаос елдің экономикалық дамуын тағы да белгісіз уақытқа шегерді, себебі көптеген жоғары білікті және білімді қоғам мүшелері «өздерінің идеологиялық күнәларын жуып-шаю» үшін деревняларға айдалды.

1976 жылы Мао қайтыс болғаннан кейін Қытайдың жаңа үкіметімен шектелген еркін сауда қағидалары бойынша елдің даму бағдарламасы қабылданды. Ауыл шаруашылығында жеке меншік жарым-жартылай қайтарылды, ал кәсіпкерлер кішігірім компаниялар ашу құқығын алды, олар мейрамханалар немесе жеңіл өнеркәсіп өндірісі. Шет елдік компанияларға қытайлық фирмалармен бірлесіп кәсіпорындар ашуға рұқсат етілді. Осы реформалардың нәтижесінде қытай экономикасына тікелей шетел инвестициясының көлемі күрт өсті, бұл ел экономикасының қарқынды дамуына әкелді, сонымен қатар қытай халқының саяси еркіндік алуға деген үміті қайта оянды. Бірақ коммунистік көшбасшылар өз билігін беруді қаламады. Бірнеше мыңдаған демократияға үміттенген демонстранттарға қарсы 1989 жылы Тяньаньмынь Пекин алаңында қару қолданғаны Қытай мен «төрттік» елдері арасындағы саяси және экономикалық қатынастардың салқындануына әкеліп соқты, ол бірнеше жылдарға созылды.

2.5-сурет. Қытай экономикасына 1982-ден 2001 жылдарға дейін тікелей шетел инвестициясының көлемі.



Бірақ қалай болғанда да, Қытай өзінің ерекше даму жолымен келеді. Қытай коммунистік партиясының қырағы басшылығымен еркін нарыққа бағытталған саясат жүргізуін жалғастыруда. Коммунистік идеология мен еркін нарықтың үйлесуі салдарынан, Қытай экономикасы «шизофрения» белгілерін беруде. Төмен өнімділікті және арзан жасанды өнімдерімен мемлекеттік кәсіпорындар тірі қалу үшін күресіп жатыр. 1998 жылдан бастап бұл кәсіпорындардан 28,5 млн. жұмысшы жұмыстан шығарылды, ол ел бойынша әлеуметтік толқулар мен саяси тұрақсыздыққа әкелді. Екінші жағынан, қытайдың белсенді жеке меншік секторы бүкіл әлемнің көптеген компанияларының назарын аударды. 2.5-суретте көрсетілгендей, тікелей шетел инвестициясының көлемі 1992 жылдан кейін күрт өсті. Ерекше назарға ие болғаны, Қытай экономикасына Тайвань, Гонконг және Сингапурдан қытайлық-инвесторлар құйған инвестициялардың өсуі. Бұл инвесторлар Қытайды, еңбексүйгіш, төмен ақы төленетін жұмыс күші деп қабылдайды, – бұл өз елдеріндегі барған сайын сиреп бара жатқан тауар көзі болып табылады. Соңғы уақыттарда қытайдың үлкен қалалары қарқынды экономикалық дамуды бастан кешірді, елдің 900 млн. жуық тұрғыны бар ауылдық аудандары туралы бұлай айта алмайсың. Қытайдың ауылдық және қалалық жерлерде тұратын халықтары арасындағы өмір сүру деңгейінің алшақтығын жою – міне, осы мәселе Қытай көшбасшыларының алдында шешімін күтіп тұрған мәселе.

Үндістан, халқының саны 2000 жылы миллиардтық межеге жеткен, халқының тығыздығы жағынан әлемде екінші орынға ие мемлекет. Бұл ең кедей елдердің бірі: бұл елде ЖІӨ жан басына шаққанда \$460 тең. Үндістан 1947 жылға дейін Британ империясының құрамына кірген, ол кезде Үнді субконтиненті діни белгілеріне қарай екіге бөлінген еді: үндістердің көп бөлігі тұратын Үндістанға және көбінесе мұсылмандар тұратын Пәкістанға бөлінді.

1971 жылы Пәкістанның шығыс бөлігі тәуелсіз мемлекет болып жарияланып, Бангладеш деп аталды. Жаңадан құрылған Үндістан мемлекеті британ мемлекеттік

жүйесін басқарудың парламенттік жүйесін, сот органдарының тәуелсіз жүйесін және білікті бюрокарттық аппараты сияқты көптеген нышандарын алып пайдаланды. Екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі тарихи кезеңнің көп бөлігінде, елде экономиканың негізгі салаларына тиесілі, оның ішінде энергетика өндірісі, көлік компаниялары және ауыр өнеркәсіп өндірістері, кәсіпорындарына мемлекеттік меншік үстемдік жасады. Мемлекеттік меншік, Үндістан үкіметінің экономикалық дамуына бағытталған іс-әрекетінің маңызды элементі болды.

Үндістанның бюрократиялық аппараты бұл елде табысты бизнес жүргізу үшін тым орасан және жайбасар. 1991 жылға дейін Үндістан Үкіметі шетелдік инвестицияларды қолдаған жоқ, тек үнділік кәсіпорындардың акцияларын миноритарлы иеленуге ғана рұқсат етті, сондай-ақ басқа да кедергі келтіретін көптеген шарттар қойды. Мысалы, 70 жылдардан бастап ел нарығында *Coca-Cola* компаниясының өнімін сату үшін қойған шарты ретінде, фирмалық салқындатқыш сусынның формуласының құпиясын талап етті. Компания бұл шарттан бас тартып, ол нарықты тастап кетті. Ақыр аяғында, Үндістан премьер-министрі Рао қабылдаған 1991 жылғы экономикалық реформадан кейін және шетелдік компанияларға нарығын ашқаннан кейін, *Coca-Cola* тағы да үнді нарығына кірді. Бұл реформаларды іске асыру нәтижесінде, тауар шектеулері қысқартылды, үлкейіп еле жатқан тікелей шет ел инвестициясы ағынына жол ашылды, сонымен қатар елдің қаржы секторы қайта құрылды.

Қазіргі кезде бұл реформалар өзін өтеп жатыр. Үндістанға «төрттік» елдерінің көпұлттық компанияларынан көп көлемде тікелей шетел инвестициялары келді; елдің ЖІӨ-ң орташа жылдық нақты өсу көрсеткіші реформа (Үндістанда іске асырылып жатқан реформалардың елдің экономикасының бір саласына әсерінің талдауы 1 тарауда «Бангалордағы экономикалық серпіліс» көрсетілген) басталған уақыттан кейінгі кезеңде 6%-ы құрады. Бірақ шешілмеген мәселелер әлі де қалып отыр. Мемлекеттік саясаттың жеткілікті түрде ашық болмауы, шетелдік инвесторларды әбігерге түсіреді. Әлемдік банк Үндістан үкіметін бюрократтық созбашылыққа салуын тоқтатуға дәрменсіздігінің кесірінен, шетел капиталының елдің экономикалық дамуына шешуші әсер ететін салаларына келуі қысқартатынын ескертті.

Ауғанстан және Орталық Азия республикалары

Ауғанстан және бес орталық азиялық республикалар – Қазақстан, Өзбекстан, Тәжікстан, Түркменстан және Қырғызстан – көптеген ортақ мінездемеге ие. Ауғанстан және бес орталық азиялық республикаларының барлығында ислам үстемдік жасайтын дін болып табылады. Осы елдердің ұлттық тілдерінің ортақ түркі немесе парсы түбірлері бар. Бұл елдердің ландшафттарында көбіне таулар мен шөлдер болғандықтан, егістік жерлердің тапшылығынан зардап шегеді. Бұл елдердің халқы кедей: жан басына шаққандағы табыс Ауғанстанда 800 доллардан, Қазақстанда 5000 долларға дейін. Бірақ қазба жанар майдың кең қоры Орталық Азияның барлық аймақтарынан табуға болады, әсіресе Қазақстан мен Түркменстан аумағынан.

Осы елдерді біріктіретін тағы бір ортақ нышан – бұл олардың жаңа саяси тарихындағы Ресейдің рөлі. Бес ортаазиялық республикалар патшалық Ресейдің құрамына кірді. Патшаны коммунистер құлатқаннан кейін бұл мемлекеттердің әрқайсысы Кеңестер Одағының құрамына кіретін социалистік республика болды. 1991

жылы Кеңестер Одағы ыдырағаннан кейін барлық бес мемлекет өзінің тәуелсіздігін жариялады.

Ресей Ауғанстанның да қазіргі тарихында үлкен рөл атқарды. 1979 жылы кеңес әскерлері Ауғанстанды басып алды, бірақ он жылдан кейін, моджахедтермен соғыста көп шығынға ұшырағаннан кейін, елден шығарылды. Бірнеше жылдық азаматтық соғыстан кейін исламдық фундаменталистер («Талибан» қозғалысының өкілдері) елдің көп бөлігін өз бақылауына алды. Бірақ та ел халқының Талибанды қолдауының әлсіреуі, олар Ауғанстан тұрғындарына, қыздарға білім алуға тыйым салу сияқты, қатал діни қағидаларды ұстануға талап қойғысы келді. Одан басқа, Талибан Усама бен Ладен (Osama bin Laden) басқаратын террористік ұйым Аль-Каидаға, бүкіл Ауғанстан аумағында жаттықтыру базаларын ұйымдастыруға мүмкіндік берді. Аль-каиданың Әлемдік сауда орталығы мен Пентагонға 11 қыркүйекте жасаған шабуылынан кейін, АҚШ-тың жаяу әскері мен әуе күштері Солтүстік альянсқа Талибан үкіметін құлатуға көмек көрсетті. Жаңа ауған үкіметі, елде бейбітшілік орнатуда және ауған халқының әл-ауқатын жақсартуда көптеген мәселелерге жолықты.

Оңтүстік-Шығыс Азия елдері

Азия аумағында экономикалық дамудың әртүрлі сатысында тұрған көптеген басқа елдер бар. Олардың ішінде назар аударуға лайықтары: Таиланд, Малайзия және Индонезия, – бұл елдер, төмен төленетін жұмыс күшіне ие және 80-90 жылдар аралығында көп мөлшерде тікелей шетел инвестициясын алушы болған. Жапонияда жұмысшы күшіне шығынның көбеюі көптеген КҰК-ға (көп ұлтты компания) осы үш елдің аумағында зауыт-серіктерді салуға мәжбүр етті, онда аз шығынмен бөлшектер және тораптар жасалынып, Жапониядағы ата-аналық кәсіпорындарына жеткізіліп отырды. АҚШ мен Еуропа елдерінің корпорациялары да бұл елдерді өндірістік база ретінде пайдаланды. Тікелей шел ел инвестициясын пайдаланып, экспорт шығарудың нәтижесінде Тайланд, Малайзия және Индонезияның экономикасының өсуі қарқынды болды. Бұл елдердің орташа жылдық ЖІӨ өсу көрсеткіші 1980- 1995 жылдар аралығында 7% құрады. Сондай-ақ 1997-1998 жылдардағы валюта дағдарысы бұл елдерге үлкен залал келтірді, және де, ең ауыр соққы Индонезияны күйзелтті.

Африка және Таяу Шығыс елдерінің нарықтары

Африка жер шарының жалпы құрылықтық ауданының 22%-ын алып жатыр; бұл континент табиғи қорларға бай. Египет африка континентінің солтүстік-шығыс бөлігінде орналасқан, шекарасында «Таяу Шығыс» деген атаумен белгілі аймақ бар.

Африка

Африка континентінде (2.7-картасын қараңыз) 54 ел бар, барлық халықтардың жиынтығын қосқанда 815 млн. тұрғын бар. ХІХ ғасырдың аяғында Африканың көп бөлігі құдіретті еуропа мемлекеттерінің (Бельгия, Франция, Германия, Италия, Португалия, Испания және Ұлыбритания сияқты елдер) отарына айналды, оларға стратегиялық әскери мақсаттарына жетуі немесе ішкі саяси қажеттіліктерін қанағаттандыруы керек болды. Отарлау толқыны 50 жылдары кері қозғалысты ба-

стады, еуропа мемлекеттері бірінен кейін бірі өз отарлары үстінен бақылауларын жоғалта бастады. Отарлаудың іздері Африкада әлі де қалып отыр, ол халықаралық бизнес үшін мүмкіндіктердің болуына тікелей әсер етеді. Мысалы, Чад, Нигер және Кот-д'Ивуар (Піл Сүйегі Жағалауы) сияқты елдер Франциямен тығыз экономикалық және мәдени байланысты сақтап қалған. Бұл елдер өзінің ұлттық валюталарын Франция валютасына байлайды, сонымен қатар құқықтық жүйені ұйымдастыруда, білім жүйесінде және бсқару жүйесінде француздық қағидаларды ұстанады. Осы байланыстардың арқасында француз өндірістік компаниялары, қаржы мекемелері және қызмет көрсету (сервис) компаниялары осы елдермен

2.7-карта. Африка және Таяу Шығыс



халықаралық саудада жетекшілік орындарды иеленеді. Осындай жағдай Кения, Зимбабве және Оңтүстік Африка республикасында да орын алды: бұл елдердің мемлекеттік мекемелерінің жұмысы британдық нұсқамен модельденген, ол британ компанияларына олардың нарығында бәсекелестік артықшылықтар береді.

Африка елдерінің экономикасы көпшілік жағдайда табиғи қорларды пайдалануға сүйенеді. Мұнай өндіру Ангола, Габон және Нигерия, және Алжирдің ЖІӨ-ң ширегі елдерде ЖІӨ-ң жартысын құрайды. Ауыл шаруашылығы да көптеген Африка елдері үшін үлкен маңызға ие. Бұл елдердің кейбірінде ауыл шаруашылық өнімдері негізгі экспорт статьясы болып есептеледі. Мысалы, кофе, какао және пальма майы сияқты мұндай өнімдер үлесіне Кот-д'Ивуар экспортының 80%-ы; кофе мен шәй сатудан елдегі әртүрлі тайпалар арасындағы шиеленістер басталғанға дейін Руанда экспортының 80%-ы келеді. Өкінішке орай, африка елдерінің көпшілігінің тұрғындары көбіне натуралды шаруашылықтарда шұғылданады; мұндай елдердің қатарына Гамбия, Мозамбик, Сьерра-Леоне, Танзания және Замбия. Төменде ұсынылған «Қолдау және қарсы дәлелдер» бөлімінде, осы елдердің экономикасына жәрдем берудің кейбір мүмкіндіктері қарастырылады.

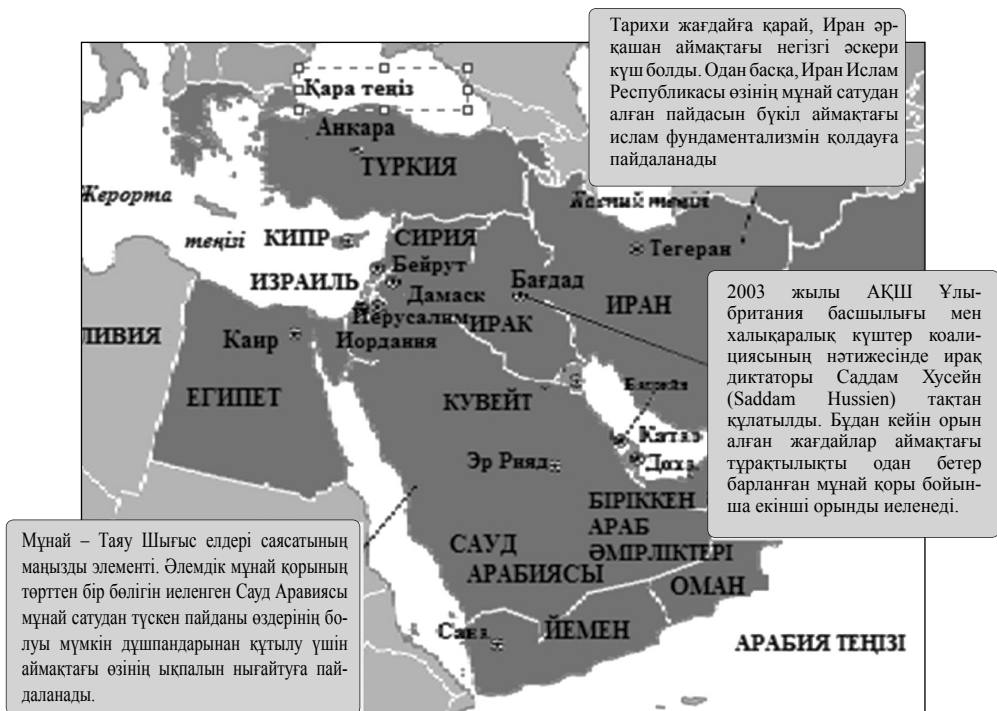
Көптеген сарапшылар, ХХІ жүзжылдықта дәл Оңтүстік Африка, континентте экономикалық көрсеткіштер жағынан үстемдік орынға ие болады, сонымен қатар дәл осы ел бүкіл континенттің экономикалық дамуының қозғалтқыш күші болады. Оңтүстік Африка қожалығында құнарлы жерлер және алтынның, алмас, хром және платинаға бай кен орындары бар. БҰҰ бұл елге қарсы сауда санкцияларын енгізгенде, көптеген көпұлттық корпорациялар Оңтүстік Африканы 70 жылдарға дейін африкаконтинентін бизнес жүргізу базасы ретінде пайдаланды. Бұл санкцияларды енгізу қажеттілігі елдің үкіметінің жүргізіп отырған апартеида (елдің халықтарын кара, ақ және азиаттарға бөлу) саясатының салдарынан болды. Оңтүстік Африка үкіметі халықаралық қоғамдастығы жағынан мұндай сыртқы қысым нәтижесінде 1994 жылы ел азаматтарының бәріне тең сайлау құқығын беруге мәжбүр болды. 1994 жылдың мамырында Оңтүстік Африка тарихындағы алғашқы сайлау кезінде, өзінің нәсіліне қарамастан барлық азаматтары қатысқан, ел президенті болып Нобель сыйлығының лауреаты Нельсон Мандела сайланды. 2001 жылы Оңтүстік Африкадан тауар экспорты (көбіне пайдалы қазбалар) көлемі ЖІӨ-ң 113 млрд. доллардан 26% құрады.

Таяу Шығыс

Таяу Шығыс Оңтүстік-Батыс және Солтүстік-Шығыс Африка арасындағы аймақты алып жатыр (2.8-картасын қараңыз). Бұл аймақты «цивилизация бесігі» деп атайды, өйткені дәл осы аймақта алғашқы шаруа қожалықтары, қалалар, үкіметтер, заң тармақтары және жазу пайда болған. Бұдан басқа, бұл аймақ әлемнің негізгі діндерінің пайда болған жері: иудаизм, христиан және ислам. Таяу Шығыс тарихы – бұл шиеленістер мен саяси тұрақсыздықтың тарихы. ХХ ғасырдың екінші жартысында бұл аймақ бірқатар араб-израиль соғысын, Иран мен Ирак арасындағы соғыс және Парсы шығанағындағы екі соғысты бастан кешірді. Бұл соғыстардың барлығы, Таяу Шығыста бизнес жүргізуді өте қауіпті етті.

2001 жылы Сауд Арабиясы (Saudi Arabia) ЖІӨ бойынша Таяу Шығыста бірінші орынға ие болды, ол \$173 млрд. құрады, бірақ жан басына шаққанда ең жоғарғы табыс деңгейі Израильде болды (\$16710 жылына). Таяу Шығыста мұнайға бай мемлекеттер орналасқан. Сауд Арабиясында, мысалы, мұнай өндіру ЖІӨ-ң 40%-н және экспорттан түскен табыстың жалпы көлемі 90%. Таяу Шығыстың мұнайға бай кейбір мемлекеттері, «мұнайдан кейінгі өмірді» қамтамасыз ету үшін, өз экономикасын дифференциалдауға әрекет жасады. Кувейтте мұнай сатудан түскен пайда өте әсерлі қоржынды инвестиция құру үшін пайдаланылады. Дубай, жеті Біріккен Араб Әмірліктерінің бірі, шетел инвесторларына еркін сауда аймағының барлық артықшылықтарын ұсынады (9 тарауда қарастырылады), сонымен қатар, аймақтың басқа елдеріне тауар экспорттау үшін керемет инфрақұрылым мен арналарын ұсынады.

2.8-карта. Таяу Шығыс



Оңтүстік Америка елдерінің нарықтары

2.9 картасында көрсетілген Оңтүстік Американың он үш елі, ортақ саяси тарихқа ие, сонымен қатар көптеген ортақ экономикалық және әлеуметтік мәселелері бар. 1494 жылы шыққан рим папасының жарлығы, отарлау артықшылықтарын Бразилияны алған Португалия мен континенттің қалған бөлігінің барлығына иемденген Испанияға бөлді. Испандық және

Португалдық отаршылдар жергілікті халықты басып алып, олардың алтын кен орындарын және күміс кеніштерін иеленді, ал олардың алқаптарын, қант қамыстарының, темекі мен какао плантацияларына айналдырды. XVIII соңына қарай бұл екі еуропалық мемлекеттің оңтүстік америкалық отарларына ықпалы әлсіреді. Симон Боливар сияқты патриоттың жетекшілігімен отарлар бірінен соң бірі тәуелсіздікке қол жеткізді. 1825 жылы испан жалауы тек Куба мен Пуэрто-Риконың үстінде ғана желбіреді. Бірақ тәуелсіздік алу континенттегі мәселелердің барлығының шешілгенін білдірмеді. Оңтүстік Американың көптеген елдерінде табыстарды бөлуде теңсіздіктер орын алды, кедейлік халық арасында кең тарады. Мұндай жағдайлардың салдарынан, саяси тұрақсыздық және одан шығатын табандылықпен реформа жүргізудің қажеттілігі туындады. Соғыстан кейінгі кезеңнің барлығында Оңтүстік Америка елдері үкіметтерінің көпшілігі экономикалық дамудың негізгі жолы ретінде импорттың орнын басу (import substitution policy) саясатын ұстанды. Мұндай жол тауар импортын тежеу құралы ретінде тарифтік және тарифтік емес шектеулерді қолдану арқылы жергілікті өнеркәсіптің дамуын ынталандыруды болжайды. (импорттың орнын басуға қарама-қарсы әдістің мәні, – экспортқа жәрдемдесу; осы әдіске сәйкес, ел экспортқа көмектесу (export promotion) арқылы экономикалық өсімге қол жеткізеді. Экономикалық дамудың мұндай жолы Тайваньмен, Гонконг және Сингапурмен тексерілген, (толығырақбұрын талқыланған). Сонымен бірге Оңтүстік Америка елдерінің экономикасының көптеген салалары үшін, сериялық өндірісті пайдалану арқылы көлемнен үнем алуға болатындай етуге, ішкі нарық өте тар.

Одан басқа, жергілікті нарықтың шектелгендігі отандық өндірушілер арасындағы бәсекелестік күресті шиеленістіруге мүмкіндік бермейді, ол ішкі нарықта өндірілген тауар бағасының басқа нарықтардағы осы тауарлар бағасымен салыстырғанда көтерілуіне әкеледі. Импортты шектеу саясаты, шет елдік компаниялармен бәсекелесетін отандық компанияларға пайда әкеледі. Бірақ дәл осы саясат елдің экспорттық компанияларының әлемдік нарық бәсекелестігінде мүмкіндігін төмендетеді, себебі осы компанияларға өз өнімін өндіру үшін шет елдік бәсекелестерімен салыстырғанда, қымбат бастапқы қорды пайдалануға тура келеді. Мұндай жағдайда, үкіметке осындай компанияларды субсидиялауына тура келеді, ал көп жағдайда – қалаларда жұмыс орындарын сақтап қалу үшін, оларды ұлттықтандыруға (национализировать) тура келеді. Мұндай жолды таңдағанда көп шығындар ауыртпалығы, салық төлеушілер мен тұтынушылардың иығына түседі, ол тауарлардың қымбаттауы, бірақ уақыт өте келе үкімет бәрібір бюджет жетіспеушілігі мәселесін шешу қажеттілігіне тап болады.

Нәтижесінде инфляция болып және оның салдарынан – орташа класстың жинаған қаражаты құнсызданады.

Оңтүстік Американың көптеген елдері, оның ішінде Аргентина, Бразилия және Чили мұндай импорттың орнын басу саясатын басты назарға алуы жақсы ойлап табылған, бірақ ақыр аяғында деструктивті болып шықты. 80 жылдары осы елдердің үкіметтері өз саясаттарын күрт өзгерте бастады. Жүргізіліп отырған реформалар шеңберінде тарифтік шектеулер төмендетілді, көршілес елдермен еркін сауда туралы келісімдер жасалды, өндірістің түрлі салалары жекешелендірілді.

2.9-карта. Оңтүстік Америка



Одан басқа, осы елдердің компаниялары халықаралық нарықтарда бәсекелестік үдерсіне қатыса бастады. Мысалы, Чилиді бүгінгі күні экономикасы барынша еркін нарыққа бағытталған елдер қатарына қосуға болады. Өкінішке орай, осы саясатты жүргізудің нәтижесінде болған 90-шы жылдардағы экономикалық серпіліске қарамай, жаңа мыңжылдықтың басында Оңтүстік Американың кейбір елдерінің экономикалық жағдайы қатты шайқалды. 2000 жылдан кейін күрделі экономикалық және саяси қиындықтарға тап болған елдер қатарына Аргентина, Бразилия, Ко-

лумбия және Венесуэла кіреді. Аргентинадағы күрделі экономикалық жағдай осы тараудың «Аргентина үшін жылайтын уақыт» бөлімінде қарастырылады.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Компанияға халықаралық ауқымда жоғары бәсекелестік қабілетін қамтамасыз ету, менеджерден әлемдік нарықты, сонымен қатар олардың арасындағы өзара байланысты терең түсінуді талап етеді. Одан басқа, менеджер осы нарықтардағы бизнесті жүргізу үшін мүмкіндіктерді дұрыс бағалай алуы керек. Аумағында бизнес жүргізу үшін қайсыбір елдің болмасын тартымдылығының негізгі белгісі – жан басына шаққандағы табыс көлемі, ол осы нарықтағы мақсаттық тұтынушылардың профилін анықтауға, және де өндіріс күштерінің орналасатын жері болуы ықтимал елдің мүмкіндіктерін анықтауға мүмкіндік береді.

«Төрттік» елдері – Жапония, ЕО-қа мүше-елдер, Америка Құрама Штаттары және Канада – көп ұлттық корпорациялардың жұмыс істеуіне аса маңызды мәнге ие. Кейбір сарапшылардың сенімі бойынша, компания егер «төрттіктің» нарығына қатысуын қамтамасыз етпесе, ол жаһандық нарықта табысқа қол жеткізе алмайды.

Солтүстік Америка – Канада, Мексика, АҚШ және Кариб бассейнінің аралдық мемлекеттері – әлемдегі ең ірі және ең бай нарық. Канада мен АҚШ арасында әлемдегі ең ірі ауқымдағы екі жақты сауда қарым-қатынасы қалыптасқан. 1982 жылы іске асырыла бастаған экономикалық реформалар, Мексиканың әлемдік экономикадағы рөлін жоғарылатты.

Тағы бір ірі, бай, халықаралық кәсіпкерлік үшін тартымды нарық, – бұл, Батыс Еуропа елдері, әсіресе 15 ел – Еуроодақ мүшелері. ЕО мүшелері – бұл, экономикасы еркін нарыққа бағытталған, басқару формасы парламенттік, демократиялық мемлекеттер. Коммунистік идеологияның күйреуінен кейін Шығыс және Орталық Еуропа елдері коммунизмнен капитализмге өту кезеңін бастан кешіріп жатыр. Экономикалық дамуды ынталандыру үшін, бұл елдердің көпшілігі нарықтық экономикаға көшті. Бұл елдердің экономикалық өсуінің келешегі, сонымен қатар олардың нарығындағы сұранымның қанағаттандырылмауы көптеген азиялық, солтүстік америкалық және еуропалық КҰК (көк ұлтты корпорация) үшін қызығушылық тудырады. Азияда Екінші дүние жүзілік соғыстан кейін, ең қарқынды экономикалық дамуымен мінезделетін бірқатар елдер бар. Жапония және «төрт жолбарыс» – Оңтүстік Корея, Гонконг, Сигапур және Тайвань – экспорттық саудаға барынша көмектесуді болжайтын экономикалық саясаттың арқасында қарқынды экономикалық өсуге қол жеткізді. Жапонияның және «төрт жолбарыстың» табысқа жетуі, басқа аймақтардағы Үндістан және Қытай сияқты елдер үшін, ішкі нарықты қолдауға бағытталған экономикалық саясатын қайта қарауға ынталандырды. Австралия мен Жаңа Зеландияның экономикасы да осы аймақ үшін маңызды рөл атқарады. 50-ші жылдардан 60-шы жылдар кезеңінде көптеген африкалық елдерге өздерінің мерополійлерінен тәуелсіздік алуға қол жеткізді. Бұл елдердің экономикасы табиғи қорларды пайдалануда және ауыл шаруашылығында базаланған. Таяу Шығыс елдері әлемдік экономикада, мұнай

қорларының арқасында маңызды орынды иеленеді. Оңтүстік Америка елдері тәуелсіздігін XIX ғасырдың басында алған. Бұл елдердің көпшілігі табиғи қорларға және құнарлы жерлерге бай. Сонда да, тыйылмайтын саяси тұрақсыздықтар, сонымен қатар кейбір елдердің жүргізіп отырған импорттың орнын басу саясаты да, құрлықтың соғыстан кейінгі кезеңдегі экономикалық дамуын қиындатты. Бірақ, 80-ші жылдары Оңтүстік Американың негізгі елдері, оның ішінде Аргентина, Бразилия және Чили, экономикалық өсудің стратегиясын жүзеге асыруға көшкенін атап өту керек, мұнда еркін нарыққа бағыт алу және экспорт саудасын қолдауға болжау жасалды. Жекешелендіру және мемлекеттің экономикаға араласуының қысқаруы халықаралық компаниялардың құрылық нарығына қызығушылығы қайта басталды. Өкінішке орай, жаңа мыңжылдықтың басында Оңтүстік Американың кейбір елдерінің экономикалық жағдайлары қатты шайқалды.

ОҢ ЖӘНЕ ҚАРСЫ ДӘЛЕЛДЕР

Дамушы елдерге тиімді көмек көрсету әдісін таңдау

Қаржылық және гуманитарлық көмектің артықшылықтары.

Әлемде көп адамдар дамушы елдердің өмір сүру деңгейін қалай көтеруге болатынын ойлап, еңбек етеді. Бұл қам жеу әлемдік қоғамдастық өкілдерінің, кедей адамдардың өмірін жақсартуға деген адамгершілік ниеттерінен туған. Басқа жағдайларда, мұндай қам жеудің себептері қауіпсіздікті қамтамасыз етуден туған: кедейшілікті бастан кешіріп отырған елдердің өмір сүру деңгейін көтеру, көршілес елдер халықтарының өмірі мен әл-ауқатына қауіп төндіру мүмкіндігін азайту. Одан басқа, кейбір жағдайларда дамушы елдерге көмек көрсетуге тілек білдіру, экономикалық себептермен де түсіндіріледі: бұл елдердің табыс деңгейінің өсуі, бай елдердің компанияларының өнімін өткізетін нарықтың кеңеюіне әкеледі. Бірақ, қандай себептен екеніне қарамастан, дамушы елдерге қалай көмектескен дұрыс деген сұрақ өзекті болып қалып отыр: қайтарусыз қаржылық көмекпен бе немесе олармен сауданы кеңейту арқылы ма? Басқа сөзбен айтқанда дамыған елдер дамушы елдерге қажетті қорлар түрінде көмек ұсынуы керек пе, әлде олардың өніміне өткізу нарығын ашу мақсаттырақ бола ма? Көптеген сарапшылар, дамушы елдердің экономикасының өсуі, бай шет мемлекеттерден тікелей қаржылық көмек беруіне байланысты екендігіне сенімді. Дамыған елдер кедей елдерге жыл сайын 60 млрд. доллар көлемінде көмек беріп отырады. Бұл қаражаттың көп бөлігі, жаңа жолдар және электр станцияларын салу, сонымен қатар байланыс жүйелерін өркендету сияқты инфрақұрылымды дамытуға арналған жобаларға бағытталған. Көп жағдайда жақсы инфрақұрылым, көпұлттық корпорациялардың өз зауыттары немесе дистрибьюторлық орталықтары орналасатын жерді таңдау процесіндегі шешім қабылдаудың басты критерийлерінің бірі болып саналады. Бірақ жеке инвесторлар, мұндай мемлекеттік жобаларға дамушы елдердің қаржы жағдайының тұрақсыздығынан қаражаттарын аса ынтамен құймайды. Осыдан шығатыны, дамыған елдер үкіметі жағынан көмек көрсету, дамушы елдердің инфрақұрылымының даму процесін қаржыландырудың жалғыз әдісі

болып табылады. Мысалы, АҚШ үкіметі Филиппиннің оңтүстік аралдарының бірі Минданао аралында жол салу үшін 63 млн. доллар бөлінді. Инфрақұрылымды жетілдіру, бұл аймақта балық аулау ісін дамытудың шешуші элементі болды. Адамдардың шегіп отырған азабын жеңілдету үшін, кедейшілік көріп отырған елдерге басқа көмек құралдары қолданылуы мүмкін. Азық-түлік, медициналық препараттар және құрылыс материалдары түріндегі гуманитарлық көмек



ұсыну, миллиондаған адамдарды тамақтандырып, емдеп, пана беруге көметеседі. Мұндай көмек, елде шаруаларға өз үйлерін, алқаптардағы егіндерін шірітіп тастап кетуге мәжбүрлейтін азаматтық толқулар (мұндай жағдай Руанда, Сомали және Судандағы азаматтық соғыс кезінде болған) орын алғанда өзекті болады. Дамушы елдерге көмек беру, егер бұл әдіс елде саяси қиындықтар аз болатын болса, саудамен салыстырғанда артығырақ болуы мүмкін. Сауда экспортымен табысты айналысатын дамушы елдер, көп жағдайда импорттаушы елдер, олардың тауарларын әкелуге шектеуді жоғарылататындығын байқайды. Мысалы, дамыған елдер жыл сайын Бангладешке көмек ретінде 1 млрд. доллар бөледі, бірақ осы елдің экспорттық өнімін кіргізуге 80%-на кедендік тарифтер мен квоталар енгізеді.

Сауданың артықшылықтары

Ескі қытай мақалы: «Адамға балық берсең – оны бір күнге тойғызасын; балық аулауды үйретсең – өмір бойына тойғызасын» - дейді. Бұл көне данышпандықпен дамушы елдерге көмек мәселелері бойынша көптеген сарапшылардың қорытындылары да келіседі, олар бұл елдердің экономикалық дамуын, көмек көрсету арқылы емес, сауданы дамыту арқылы ынталандыру керек деп есептейді. Сауда, дамушы елдердің тұрғындары үшін жұмыс орындарын ашады. Алған еңбекақыларына отандық өндірушілердің өнімдерін сатып алады, ол өз кезегінде осы өнімге сұраныс тудырады, сонымен қатар жергілікті халықтың отандық кәсіпорындарда жұмыс істеуіне қосымша мүмкіндіктер береді. Дамушы елдермен тауар қатынасын дамытудың одан да маңызды аспектісінің бірі болып, отандық өндірілген тауарды экспорттау процесінде ұлттық өнеркәсіп менеджерлері мен қызметкерлері осы тауарды шығару мен өткізудің жаңа дағдылары мен әдістерін үйренеді. Жергілікті компанияның мамандары шетелдік дистрибьюторлармен байланыс орнатады, шетелдік клиенттердің назарын жаулап алады, шетелдік кредиторлармен сенімділік қарым-қатынасын орнатады, сонымен қатар шет елдердегі тұтынушыларға қызмет көрсету жүйесінің қыр-сырларын үйренеді. Қасыбір елде болмасын адам капиталының бұлай жетілдірілуі, басқа компаниялар жұмысы мен экономиканың салаларына, мамандар өз компанияларын ашқанда немесе оларды отандық бәсекелес фирмалар өз жағына шығарып алғанда әсер етеді. Оқиғаның бұлайша дамуының нәтижелік эффектісі – бәсекелестіктің, рентабельділіктің

және бүтіндей алғанда елдің экономикасының тиімділігінің жоғарылауы. Сингапур, Гонконг және Тайвань сияқты елдер, өз табыстарына тауар экспортын барынша пайдалануға негізденетін экономикалық даму моделін пайдалану арқылы жеткен. Басқа сарапшылар дамушы елдердің экономикасының өсу негіздері ретінде сауданы пайдалануды қолдайды, оны мұндай елдерге көмек көрсету бағдарламаларының сәтсіздікке ұшырау фактілерімен түсіндіреді. Мысалы,



азық-түлік түрінде ұсынатын ұзақ мерзімдік көмек көрсету бағдарламасы, нәтижесінде көмек көрсетіліп отырған елдің ішкі нарығында астықтың бағасының түсуіне әкеледі. Мұндай дамудың нәтижесінде, жергілікті шаруалар өз нанын тауып жей алмайды, сол себепті олар жер телімдерін тастап, үлкен қалаларға жұмыс іздеп кетеді. Сипаттама ретінде келесі мысалды келтіруге болады. 1992-ші жылы АҚШ пен БҰҰ-ның әскерлері Сомалиге кіргенде, олар өздерімен бірге жергілікті халық үшін соншама көп азық-түлік алып келді, сондықтан Сомали шаруаларына астық дәнді дақылдарын өсіру тиімсіз болып қалды. Нәтижесінде, келесі мезгілде алқаптар егілмеген күйде қалып, елді одан бетер басқа елдердің көмегіне мұқтаж етті. Тағы бір қарсы дәлел, көмек көрсету бағдарламалары соншалықты үлкен және нашар жоспарланғандықтан оларды іске асыру ел тұрғындарының өмір сүру деңгейін көтеруге ешқандай әсер ете алмайды. Мысалы, Әлемдік Банк және Дания, Норвегия және Швециялық халықаралық ұйымдар 1961 - 1987 жылдары кезеңінде көмек көрсету бағдарламасы шеңберінде Танзанияға 16 млрд. доллар бөлген. Бұл қаражаттың көп бөлігі елдің әртүрлі өнеркәсіп салаларын ұлттықтандыру процесін қаржыландыруға бағытталды, сондай-ақ, шаруалар мен олардың отбасыларын жаңа ұжымдық шаруашылық орнына көшіруге жұмсалды. Мемлекеттік өндірістік сектордың тиімсіздігінен және ауыл шаруашылығы өнімділігінің төмендеуінен Танзанияғы ұсынылған көмектің ақыр аяғында 1980-нен 1993 жылдар аралығында жан басына шаққандағы табыс екі есеге төмендеді.

Қорытынды сұрақтар

1. Сіздің ойыңызша, дамушы елдерге қаржылық және гуманитарлық көмек көрсету мен олармен сауданы ұлғайтудың қайсысы жақсы?
2. Қаржылық көмектен басқа, дамушы елдердің инфрақұрылымын жетілдірудің қандай балама әдістері бар?
3. Шет елдерден келетін көмекті қалай пайдалану керектігін қай жақ шешуі тиіс: көмек беруші ел ме немесе алушы ел ме?

Дерек көздері: «Food Crisis for 34m Africans», *FinancialTimes*, August 5, 1994, p. 3; «World Bank Attackedfor Backing Nyerere», *Financial Times*, July 27,1994,p. 12; «World Bank Laments Its Tansania Role»,*Financial Times*, July 27, 1994, p. 3; «EmptyPromises», *The Economist*, May 7,1994, pp. 11-12; «The Kindness of Strangers», *The Economist*, May

7,1994, pp. 19-22; «Developed Nations Want Poor Countries to Succeed on Trade, but Not too Much», *Wall Street Journal*, September 20, 1993, p. A10.

Бақылау сұрақтары

1. «Үштік» құрамына қандай елдер кіреді? «Төрттік» құрамына қандай елдер кіреді? Неліктен олар халықаралық бизнес үшін үлкен маңызға ие болады?
2. Табыстар деңгейі және әртүрлі елдердегі олардың үлестірілуі арасындағы айырмашылықтар қалайша халықаралық іскерлік операцияларына әсеретеді?
3. Әлемдік экономикадағы АҚШ-ң рөлін сипаттаңыз.
4. Жапония экономикасының дамуында Халықаралық сауда және өнеркәсіп Министрлігінің (MITI) рөлі?
5. «Кейрецу» дегеніміз не?
6. «төрт жолбарыс» деп аталатын топқа қандай елдер кіреді? Неліктен олар халықаралық компаниялардың жұмысы үшін үлкен маңызға ие?
7. «чеболь» дегеніміз не?
8. Африка елдерінің экономикасы үшін табиғи қорлар мен ауыл шаруашылығының атқаратын рөлін сипаттаңыз.
9. Импорттың орнын басу саясаты қалайша Бразилия мен Аргентина экономикасына әсер етті?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Қазіргі уақытта ЕО және НАФТА (Солтүстік Америкалық еркін сауда аймағы) сияқты жергілікті сауда блоктарының рөлі үзіліссіз артып келе жатыр. Бұл блоктардың қызметі халықаралық бизнеске қандай зардаптар тигізеді? Бұл зардаптар пайда әкеледі ме, әлде жойылу қаупін тудырады ма? Олар компанияның инвестициялық шешімдеріне қалай әсер ете алады?
2. Көптеген американдық және еуропалық кәсіпкерлер, Жапонияда қолданылатын «кейрецу» жүйесі жапон нарығына шетел компанияларының кіруіне кедергі жасайды деп айтуда. Сіздің ойыңызша, қандай негізде олар мұндай қорытынды жасады?
3. Этникалық байланыстар, ескі колониалдық байланыстар және ел халқының тілдік құрамында болу, осы елдің нарығындағы халықаралық сауданың табысты болуына ықпал ете алады. Неліктен, сіздің ойыңызша, бұлай болуы мүмкін? Егер мұндай тәуелділік бар болса, ол қалайша шетел нарығын, оған кіру үшін таңдауына әсер ете алады?
4. Африка елдері, өз экономикасына көбірек шетел инвестициясын тарту үшін қандай іс-әрекеттер жасауы тиіс?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

Компанияның халықаралық бизнесте табысқа жетуі, көп жағдайда осы компанияның мамандары қандай дәрежеде шетелдер нарығы туралы ақпаратқа қанық екендігіне, тауар импорты мен экспортына, сонымен қатар капиталды

инвестициялауға байланысты шешімдер қабылдау үшін қажет. Төменде осындай ең қажет ақпараттардың көзі тізімделген.

Экономикалық жағдайға шолу(Survey of Current Business), ай сайын АҚШ сауда Министрлігімен жарық көреді, – АҚШ экономикасы жайындағы негізгі статистикалық дерек көзі. Халықаралық сауда және инвестициялық іс-әрекет шеңберінде орындалатын Құрама Штаттарының мүддесіне қатысты барлық операцияларының тиянақты талдауы мазмұндалады.

Фактілердің әлемдік кітабы (The World Factbook) – тиянақты жыл сайын шығатын әлем елдері туралы анықтамалық, оны АҚШ орталық барлау басқармасы жариялайды, онда экономикалық, саяси, географиялық және басқа да әлем елдері жайында ақпараттар беріледі. Халықаралық бизнес саласындағы менеджерлер үшін ерекше құнды болып саналады, өйткені оның мазмұны, әлемнің кішігірім, аз танымал және саяси тұрақсыз аудандары туралы көптеген фактілерден тұрады. Осы кітаптың оқырманы – *Crestone Energy Corporation* компаниясының Спартали Аралдарындағы мұнай мен газды барлау үшін қытай үкіметімен жалданған маманы делік. Фактілердің әлемдік кітабы – бұл, сол маманның Спартали Аралдары туралы ақпарат ала алатын аздаған қол жетімді дерек көздерінің бірі. Жеке алғанда, бұл дерек көзінен мына жағдайды білуге болады, жоғары тасулардың уақытында, осы топтағы көптеген аралдар су астында қалады, тұрғылықты тұратын халқы жоқ, сонымен қатар бес әртүрлі ел (Қытай, Малайзия, Филиппин, Тайвань және Вьетнам) Спартали Аралдарына өз құқықтарын мәлімдеді және өз горнизондарын орналастырды. Осы алынған фактілермен қаруланған бұл маман *Crestone* компаниясына орындауға зерттеудің қаншалықты күрделі болатынын, сонымен қатар саяси шиеленіс кезінде компания нысанада болуы мүмкін екеніне баға береді.

Ақпараттық-талдау анықтамалығы (Background Notes) – АҚШ Мемлекеттік департаментінің ақпараттық-талдау құжаттарының сериясы, мұнда, жеке алынған елдердің қысқаша мазмұнды сипаттамасы бар (көлемі 10-14 бет). Әрбір **ақпараттық-талдау анықтамасы**, қайсібір елдің болмасын географиясы, мәдениеті, өмір сүру жағдайлары, саяси ұстанымы, экономикалық саясаты және халықаралық сауданы жүргізу қағидалары туралы жалпы мағлұмат алуға мүмкіндік береді. Мұндай ақпарат алу дерек көзі әсіресе шет елдерде уақытша тапсырмаларды орындауға баратын мамандарды дайындау үшін пайдалы.

Әлем елдері бойынша коммерциялық жол сілтеуші(Country Commercial Guide) – АҚШ Мемлекеттік департаментінің тағы бір құжаттар сериясы, олардың әрқайсысы қайсы бір елдің болмасын заңдары, процесуалды нормалары, экономикалық жағдайлары туралы, сонымен қатар әлемнің негізгі коммерциялық нарықтары туралы басқа да мәліметтерді бөлшектепұсынады.

Әлемдік даму туралы баяндама (World Development Report) – Әлемдік Банктің жыл сайынғы жарияланатын баяндамасы; Әлемдік Банкке мүше елдер туралы бөлшектелген ақпарат ұсынылған көптеген кестелерден тұрады, оның ішінде тұрғындарының саны, табыс деңгейі және табысты үлестіру мінездемесі, сонымен қатар инфрақұрылымы, үкіметтік шығындары, сауда, өндіріс, өмір сүру деңгейі, денсаулық сақтау, білім беру және урбанизация процесі беріледі.

Тауар саудасының статистикасы (Commodity Trade Statistics); Біріккен Ұлттар Ұйымының жыл сайынғы баяндамасы, әр елдегі тауарларға немесе елдерге (алушы

немесе тауар өткізуші) жіктелген экспорттық-импорттық операциялары туралы тиянақты мәліметтерден тұрады. Бұл баяндама ел туралы құндымәліметтер дерек көзі болып табылады, мысалы, 2003 жылы Даниядан Португалияға экспортталған шошқа етінің бағасы туралы ақпаратты айтуға болады. Екінші жағынан, оның негізінде уақытша қатардағы мәліметтер қажет болған кезде, бұл баяндама аса орасан болып көрінуі мүмкін (мысалы, 1983 жылдан 2003 жылға дейінгі әр жылдың экспорт салыстырмалы көлемі туралы мәлімет).

Төлем балансы туралы статистикалық мәліметтер (Balance of Payments Statistics), **Халықаралық қаржы статистикасы** (International Financial Statistics), **Сауда бағыты туралы Статистикалық мәліметтер** (Direction of Trade Statistics) – Халықаралық валюта қорымен жарияланатын баяндамалар (МВФ). *«Төлем балансы туралы статистикалық мәліметтер»*, жыл сайын жарияланады, ХВҚ мүше-елдердің төлем баланстары туралы мәліметтерден тұрады. Ай сайынғы баяндама «Халықаралық қаржы статистикасы» ХВҚ мүше-елдердің халықаралық және ішкі коммерциялық қызметтерінің қаржылық мәліметтерін ұсынады, оның ішінде – пайыздық үстемелер, қаржылық және банктік көрсеткіштері, бағалар, экспорт көлемі, валюта бағамы. «Сауда бағыттарының статистикалық мәліметтері», кварталдабір рет құрастырылады, ХВҚ мүше-елдердің экспорттық-импорттық операциялары туралы тиянақты мәліметтерден тұрады.

Ұлттық сауда туралы мәліметтер банкі (National Trade Data Bank, NTDB); ай сайын АҚШ Сауда министрлігімен таратылады. NTDB басылым құралына көптеген колледждердің кітапханаларында, сонымен қатар АҚШ барлық федералды кітап сақтайтын орындарында қол жетімді. Бұл құжат басқа дерек көздерінен алынған мәліметтерден тұрады (оның ішінде, жоғарыда өрсетілген дере көздерінен). Одан басқа, ұлттық сауда туралы мәліметтер банкі мәліметтері басқа еш жерде жоқ. Компаниялардың бірі тау велосипедтерін шығарады және ол Германияда дистрибьютер іздеп жатыр делік. NTDB шет елде жасалатын тау велосипедтерін сағуға ынталы дистрибьюторлар туралы мәлімет алуға мүмкіндік береді. Бұлардан басқа, NTDB өзінің құрамында «Экспорттық операцияларды орындаудағы базалық нұсқаулық» құжаты бар. Бұл нұсқаулықта АҚШ Сауда министрлігі жасаған бастауыш экспорттерлерге көмек үшін, адымдық нұсқауын ұсынады. Бұл нұсқаулықта ақпарат дерек көздерінің тізімі ұсынылады, оларды халықаралық компаниялары шет елдерде бизнес жүргізу процесінде жиі пайдаланады.

Тапсырма

Кітапханаға барып жоғарыда тізімделген дерек көздеріндегі мәліметтерді талдаңыз. Содан кейін келесі сұрақтарға жауап беріңіз:

1. Өткен жылы бельгиялық тауардың АҚШ-та, бағасы бойынша жалпы көлемі қанша болды? Америкалық тауарлар ипортының Бельгиядағы бағасы қалай болды?

2. АҚШ-тың Бельгия экономикасына құйған жалпы инвестиция көлемі қаншаға тең? Бельгияның АҚШ экономикасына құйған инвестициясы қандай соманы құрайды?

3. Бельгия экономикасының қысқаша анықтамасын, келесі пункттер бойынша құраңыз: ЖІӨ; жан басына шаққандағы табысы; экономикасының өсу

қарқындылығы; экспорт және импорттың негізгі статьялары; негізгі сауда партнеры.

4. Бельгия тұрғындары жайында келесі пункттер бойынша қысқаша анықтама құраңыздар: ел тұрғындары сөйлесетін тілдері; орта білім деңгейі; орташа өмірінің ұзақтығы; тұрғындар санының орташа өсу қарқындылығы.

Осы сұрақтарға баспа түріндегі деректерді пайдаланып жауап беріңіздер, дәл сол мәліметтерді Интернет арқылы алып көріңіз. (Осы кітаптың web-сайтында тапсырмаға көмектесе алатын кейбір сайттарға сілтемелер бар, бірақ басқа да web-сайттарды қарау қажет.) Қандай сұрақтарға баспа материалдарын пайдаланып жауап беру оңай болды? Қандай тапсырмаларды Интернетті пайдаланып жауап беру оңай болды? Қорытынды кейс.

Аргентина үшін көз жасы көл болатын кез

90-шы жылдары Аргентина экономикалық өсу қарқындылығы жағынан алғашқы орындардың бірін иеленетін. Мұндай табысқа жетуге екі фактор ықпал етті. Біріншілер, 1991 жылы Аргентина және көршілес елдер – Бразилия, Парагвай және Уругвай – *Mercosur* экономикалық блогына бірікті. Кейіннен блокқа ассоциациялық мүшелер ретінде Боливия, Чили және Перу қосылды. Екіншіден, 1992 жылы Аргентина үкіметімен елдің ақша бірлігіне елдің айналымдағы ақшасын (песо) америкалық долларға бір де бір бағамда байлау туралы шешімі қабылданды. Бұрын Аргентина қарқыны жылына 5000% жететін инфляциядан зардап шегетін. Елдің экономикалық мекемелерінің шенеуніктері айналымға жіберілген әрбір песо елдің орталық банкінде сақталатын америка долларымен қамтамасыз етілетін болады деп мәлімдеді. Бұл дегеніміз, үкімет елдің экономикалық мәселелерін қарапайым қосымша песо көлемін шығару арқылы шеше алмайды дегенді білдірді.

Бұл екі стратегиялық маңызды іс-әрекет Аргентинаға шет елдік инвесторларға ел аймағында бизнес жүргізу үшін тартымды жағдайды ұсынуға мүмкіндік берді. Шетелдік компаниялар өз қаржыларын инфляция қарқыны төмен, тұрақты экономикалық ортаға инвестициялауға мүмкіндік алды. Одан басқа, Аргентинада орналасқан кәсіпорындар, *Mercosur* – *ға мүше-елдер нарығына қол жеткізді* алды, **бұл нарық - ЖІӨ-і шамамен 922 млрд. доллар болатын 269 млн. тұтынушысы бар нарық.** Көп ұзамай Бразилия Аргентинаның ең ірі сауда серіктесі болды және елге шет ел инвестициясы келе бастады.

Өкінішке орай, елдегі жайлы экономикалық климат өзгерді. 1999 жылы Бразилияда ұлттық валютасының девальвациясы болды, ол 33%-дан асты, бұл кезде Аргентинада песо мен АҚШ доллары арасындағы бірге-бір қатынасы сақталған еді. Бразилияның іс-әрекеті Аргентинаның экономикасын қиратты. Аргентиналық өндіріс кәсіпорындарына өз өнімін Бразилия нарығында өткізуге қиындықтар туды. Екінші жағынан, Бразилия компанияларына өз тауарларын Аргентина нарығында сату оңай болды. Нәтижесінде, *Mercosur* нарығына шығу ниеті бар көпұлтты корпорациялар өздерінің жаңа зауыттарын Аргентина емес, Бразилия аймағында салу керектігін тез түсінді.

Аргентина үкіметінің мемлекеттік қаржы-бюджет саясаты үстінен бақылауын жоғалтуы жағдайды одан бетер нашарлатты. 90-ы жылдары, елдегі жайлы экономикалық жағдай кезеңінде, мемлекет қайраткерлері Буэнос-Айрес пен провин-

циялар астаналарында үкіметтік бағдарламалар мен жобаларды қаржыландыруға қарыз алу сияқты тәсілдерді кеңінен қолданатын. Мемлекеттік қарыз, олардың көпшілігін шетелдік кредиторларға төлеу қажет болды, оның көлемі 141 млрд. долларға жетті, ал мемлекеттік емес қарыздардың (көп бөлігі АҚШ долларымен) жалпы көлемі одан он шақты миллиардқа артық еді. Елдің қарызының қарқынды өсуі мен үкіметтің мемлекеттік шығындарды бақылау қабілетсіздігінен, шетелдік кредиторлар (оның ішінде Халықаралық валюта қоры бар) Аргентинаға қарыздан құтылып шығуға көмек беруден бас тартты.

2001 жылы, Рождествоның алдында, Аргентина мемлекеттік қарызының пайызын төлеуден бас тарта отырып, қарызын төлеу міндетін орындамады. 2002 жылдың қаңтарында Аргентина президенті Эдуардо Дуальде (Eduardo Duhalde), тез арада песоны шамамен 40%-ға (2003 жылдың маусым айынан бастап аргентина песосының АҚШ долларына шаққандағы бағамы үштен екісіне төмендеді) девальвация жасауға шешім қабылдағанын жариялады. Аргентина президентінің жарлығына сәйкес, барлық мемлекеттік емес АҚШ долларына шағылған қарыздар және электр энергиясының барлық есептері песомен төленетін болады. Одан басқа, ол азаматтарға өздерінің жинаған долларлық қаржы есептерін алуға рұқсат етуге тыйым салды, тек қана бір ай ішінде мың песоға балама соманы ғана алуға рұқсат етті. Бұның артынан Аргентинаның экономикасын жаппай долларизациялау келді, нәтижесінде экономикалық хаос туындады. Мамандардың бағалауынша, 79%банктік кредиттер мен 70% банк салымдары (вклад) АҚШ долларына деноминациялау етілді. Көптеген тұтыну тауарларының импорты тез тыйылды, шетелдік компаниялар (әсіресе Америка Құрама Штаттарының компаниялары) да өз тауарларының аргентиналықтар үшін тым қымбат екенін түсінді. Compaq компаниясы, мысалы, елге жаңа компьютерлер әкелуді бірден тоқтатты, Timberland компаниясы да дәл осылай спорттық аяқ-киімдерді әкелуді тоқтатты. Аргентина банктері ерекше алаңдатушылық туғызды, олардың көпшілігі үлкен долларлық несиелер алып және өз кезегінде аргентиналық жеке тұлғалар мен компанияларға несиеге беріп тастаған. Үкімет саясатына сәйкес, бұл банкке несиелерді құнсызданып қалған песомен төлеу керек болды, ал банктер бұрынғыша несиелерін АҚШ долларымен жабуға міндетті еді. Песоның бағамының АҚШ долларына қатынасы едәуір төмендеді, елдің банк жүйесі қирап және банк арқылы несиелеу тоқтайды, бұл мыңдаған аргентиналық компаниялардың банкротқа ұшырап, көптеген жұмысшылар жұмыстан босатылатын болды деген қауіп пайда болды. Нәтижесінде елде жұмыссыздық 18%-ға артты, ал нақты еңбекақы 40%-ға төмендеді. Мамандардың бағалауынша, елдің 50% тұрғыны кедейлік деңгейінен төмен жағдайда өмір сүріп жатыр, ал экономикалық дағдарысқа дейін бұл көрсеткіш 38%-ға тең еді.

2003 жылдың наурызында елдегі жағдай одан да күрделене түсті, себебі Аргентинаның жоғарғы соты, үкімет жүргізіп отырған «песофикация» саясаты, аргентина банктерінің салымшыларының меншіктік құқықтарын бұзады деп тапты. Алдын ала бағалау бойынша, банктер өз салымшыларына шамамен 12,5 млрд. долларды қайтаруы тиіс. Өкінішке орай, Жоғарғы соттың бұл шешімі кезекті қаржылық дағдарысты бастауы мүмкін еді, өйткені бұл ақшаны салымшыларға қайтарып беру үшін, үкіметте жеткілікті түрде табыс көлемі жоқ болды.

Кейс сұрақтары

1. Аргентина песосы мен АҚШ доллары арасындағы «бірге-бір» қатынасын қолдаудан Аргентина қандай пайда тапты? Бұл саясаттың зардаптары қандай болды?

2. Аргентинадағы экономикалық дағдарыс әлемдік экономикаға қалай әсер етті?

3. Аргентинаның сәтсіздіктері басқа елдерге қалай әсер етеді: пайда әкеледі ме немесе зиян ба? Аргентинаға жолыққан, проблемадан пайда шығара алатын елдерді (ондайлар бар болса) атаңыз. Аргентинадағы жағдай кері әсерін тигізуі мүмкін елдерді (ондайлар бар болса) атаңыз.

4. Аргентинадағы дағдарыс шетелдік инвесторлардың ел экономикасына капиталын салуға ықыласына қалай әсер етуі мүмкін?

Дерек көздері: «Hard Times, Same Old Politics», *The Economist*, March 22, 2003, p. 33f; «Defaulter of Last Resort», *The Economist*, March 8, 2003, p. 38; «SupremeCort of Argentina Kills Peso Decree», *Wall Street Journal*, March 6, 2003, p. A1; «Argentina to Blame for Its Sorry State», *Houston Chronicle*, February 14, 2002, p. 1B; «With Peso Floating Free, Focus Turns to Inflation», *Houston Chronicle*, January 8, 2002, p. 1C; «Argentina's Woes Need Long Answer», *Houston Chronicle*, January 8, p. 1C; «Imports to Argentina Stopped on a Dime, Rending Supply Chain», *Houston Chronicle*, January 24, 2002, p. 1C.

КЕЙС Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Германия: егжей-тегжейлері ... және бір жарым айлық еңбек демалысы

ГФР экономикалық жүйесі, аралас типке жатқызуға болады, өйткені бұл жүйеде бір жағынан, Үкімет экономиканы басқаруда өзіне үлкен құзіретті қалдырды, ал екінші жағынан, экономиканың мемлекеттік пен жеке секторы арасында мықты өзара қатынас құрылды. Одан басқа, Германияда жақсы ретке келтірілген әлеуметтік қамсыздандыру жүйесі бар, оның мақсаты, ел азаматтарын экономикалық қиындықтардан қорғау.

Екінші дүние жүзілік соғыстан кейін, әрбір кезекті Германия үкіметі, елдің қиын экономикалық жүйесінің (Германияда «Soziale Marktwirtschaft» – «әлеуметтік нарықтық экономика» деген атқа ие болған) негізгі элементтерін қолдау жолдарын іздеді. ГФР-да жұмыс беруші мен қызметкер, және де жеке компаниялар мен үкімет арасында тұрақты өзара қатынастар орнағандығын айтып өтуіміз керек. Елде ұзақ кезеңдер бойы еңбек шиеленістері болмаған десе де болады. Одан ары, барлық әлеуметтік топтардың экономикалық шешімдерді қабылдауға белсене қатысуы, мүдделі тараптар арасындағы ынтымақтастық дәрежесіне жетуге, Батыс Еуропа елдерінің көбінің қолы жетпеген. Мұндай өзара іс-әрекет көптеген онжылдықтар бойы, елдің тұрақты экономикалық өсуінің негізі болды. Бірақ бұл жағдай, сыртқы факторлардың Германияға өзінің экономикасының әлемдік аренада бәсекелестікке қабілеттілігін арттыруға мәжбүрлеуіне қарай өзгереді. Одан басқа, жекешелендіру процесі жалғасуына қарай, экономикалық жүйенің иілгіштігі мен ашықтығын қамтамасыз етуге қажеттіліктер артады.

Неміс компаниялары, кішігірімдері де, одан ірілері де ішкі тәртіптің ережелері мен жағдайларының күрделі жүйесі негізінде қызмет істейді, олардың көп бөлігі 1972 жылы қабылданған Кәсіпорында жұмысшылардың өкілеттік органдары туралы заңында (Works Constitution Act, нем. – Betriebsverfassungsgesetz). Батыс Еуропа елдерінің көпшілігінен айырмашылығы, Германияда жұмысшылар мен қызметкерлер өздерінің лауазымдық міндеттеріне қатысты шешімдерді қабылдауына белсенді түрде қатысады. Жұмысшылардың компания қызметіндегі жұмысшылар рөлінің мәнінің толық сипаттамасы «қоғамдық келісімде» немесе Германияда жиі аталатын «Soziale Marktwirtschaft» баяндалады. Бұл келісімнің негізгі мақсаты – Батыс Еуропаның басқа елдеріндегі, олардың арасындағы дәстүрлі антагонистік өзара қарым-қатынастқа қарағанда, қызметкер мен жұмыс беруші арасындағы өзара қарым-қатынастың жетілдірілген жүйесін қалыптастыру.

Көп жағдайда неміс кәсіпорнындағы жұмыс орны, маманға осы жұмыс орнында өз лауазымдық қызметін орындау үшін, үйлесімді жұмыс жағдайын қамтамасыз ету арқылы ұйымдастырылған. Бұндай жұмыс орнын ұйымдастыру, мұқият ойластырылған ережелер мен ішкі тәртіп ереже жүйесін басқару арқылы мүмкін болған. Мұндай жүйе, қисынға негізделген және күрделі немесе даулы шешімдерді әділ шешуді қамтиды. Дауды шешудің құқықтық механизмдері көп жағдайда, шиеленіскен жағдай тудыруды болдырмауға мүмкіндік береді.

1972 жылғы Кәсіпорында жұмысшылардың өкілеттік органдары туралы заңы персонал саны бесеуден кем емес кез келген компания шеңберіндегі қызметкер мен жұмыс беруші арасындағы өзара қарым-қатынас үлгісін анықтайды. Бұл заң әрбір қызметкерге оның тыңдалу құқығын, еңбекақы және персоналды комплектациялау жөніндегі сұрақтарға ақпарат алу құқығын, сонымен қатар басқа да маңызды әлеуметтік және экономикалық сұрақтарға жауап алу құқығын береді. Одан басқа, бұл құжатта жұмыс орындарында қауіпсіздік техникасымен қамтамасыз ету ережелері баяндалады. Заңға сәйкес, компания басшылығы жұмысшылар комитетін компанияда қарастырылатын, негізгі инвестициялық және қаржылық жоспарлар жайында ақпарат беруге міндетті, бірақ ақыр аяғында барлық іскерлік шешімдерді атқарушы басшылық қабылдайды. Жұмыс комитеті экономиканың өндірістік секторында маңызды рөл атқарады, бірақ олар экономиканың басқа да салаларында кеңінен тараған.

Жұмыс берушілер және жалданбалы қызметкерлер, зейнетақы қорына бірдей сома бөледі және жұмыссыздық жағдайын сақтандыру мен медициналық сақтандыру бойынша бірдей жарна төлейді. Лауазымдық деңгейіне және еңбекақысының көлеміне қарамастан, барлық жұмысшылар мен қызметкерлер зейнетақы қорына өз табыстарынан шамамен 20% төлейді. Жұмыссыздық жағдайына сақтандыру бойынша жалпы табыстан 7%, ал медициналық қызмет көрсетуге – 13-тен 14% дейін. Шын мәнінде неміс жұмысшылары ауыр салық салмағын көтереді, бірақ олар жеткілікті жәрдем ақы ала алады.

Германияның 90% астам тұрғыны мемлекет қаржыландырылатын денсаулық сақтау жүйесі қызметін пайдаланады. Жеке меншік сақтандыру компаниялары мамандар мен жалданбалы емес қызметкерлерді сақтандырумен айналысады. Бұлардан басқа, неміс жұмыс берушілері, науқасына байланысты еңбек дема-

лысын, тууына байланысты декретке шығу және мереке күндеріне байланысты шығындардың жартысын жабуға міндетті. Денсаулық жағдайына байланысты ұзақ мерзімдік еңбек демалысына мұқтаж неміс жұмысшыларына (бір жарым айдан астам) олардың еңбекақысының 80% төленетініне кепілдік беріледі.

Федералдық заң ережесіне сәйкес барлық жұмысшылар мен қызметкерлер жылына бір рет минималды төленетін, 20 күнге тең еңбек демалысын алады. Шын мәнінде көптеген қызметкерлердің еңбек демалысының ұзақтығы әлдеқайда көп. Германияда үлкен ықпалға ие кәсіподақ қызметінің арқасында, 70% жуық неміс бір жарым айлық еңбек демалысын алады. Қалған 30% қызметкердің еңбек демалысы ұзақтығы төрттен алты аптаға дейін, заңмен белгіленген ресми жұмыс күні емес күндерді есептемегенде. Кез келген 18 жастан кіші жұмыскерге 25-тен 30 күнге дейін еңбек демалысы беріледі.

Неміс кәсіподақтары дәстүрлі түрде үлкен билікке ие, бірақ соңғы жылдары олардың ықпалы әлсіреп қалды. Германияда кәсіподақтар салалық ұйымға ие; кәсіподақ мүшесі болып экономиканың кез келген саласы немесе секторында істейтін, қандай қызмет атқаратындығына қарамастан кез келген жұмыскер бола алады. Басқа елдердің кәсіподақтарынан айырмашылығы неміс кәсіподақтары ешқандай саяси партияға жатпайды, және ешқандай діни ұстанымға байланысты емес.

Барлық кәсіподақтар еңбек шарттары белгіленетін коллективті келісімшарт құруға қатысады, жұмыс күнінің ұзақтығы, ресми жұмыс күні емес күндер, жәрдем ақы көлемі және мерзімнен тыс жұмыс үшін (сверхурочную работу) ескеріледі. Жұмысшылар еңбегіне төлеу және еңбегіне сыйақы төлеу кәсіподақ пен жұмыс беруші арасында болатын жыл сайынғы келіссөздер кезінде қарастырылады, ал жәрдем ақы көлемі және өмір сүру деңгейін көтеру мәселелері бірнеше жылда бір рет қарастырылады.

Германияда кәсіподақтардың ықпалы тікелей еңбек жағдайлары қатынасы шеңберінен шығып кетеді. Мысалы, шешім қабылдауға қатысу құқығы (нем. Mitbestimmungsrecht) кәсіподақ өкілдеріне, кәсіпорынды басқарудағы бірқатар мәселелерді шешуге дауыс беруге қатысуға мүмкіндік береді. Бұл сұрақтар қатарына өнімді жасау, нарықтық стратегияны жасау, капиталды инвестициялау, сонымен қатар маңызды басқарушы лауазымдарына қызметкерлер жалдау кіреді. Одан басқа, ірі корпорациялардың көпшілігінде директорлар кеңесінде, кәсіподақ бір немесе одан да көп орынды иеленеді.

Мультимедиа - үйрену.

Неміс тіліндегі «Freizeit», «бос уақыт» дегенді білдіреді. Немістер үшін бос уақыт – өте үлкен құндылыққа ие. Егер кімде кім күніне сегіз сағаттан артық жұмыс істейтін болса, бұл жұмысты ұйымдастыруда қандай да бір қателіктер кетті дегенді білдіреді. Германия туралы және оның ерекше экономикалық жүйесі туралы БІЛІҢІЗ. Германия халқының ділін (ментальность) қалыптастыруда, оның экономикасы мен бизнес жүргізу әдістерінде, мәдениет нәліктен мұндай үлкен рөл атқаратындығын анықтаңыз.

3 ТАРАУ

Халықаралық бизнестің құқықтық, технологиялық және саяси аспектілері

«...Гарри Поттер баспа бизнесін сиқырлап алды»

Тарауды оқып үйренгеннен кейін студент мыналарды білуі керек:

- халықаралық компанияларға кезігуге тура келетін негізгі құқықтық жүйелерге сипаттама беруді;
- мемлекет ішіндегі заң, қалайша компанияның халықаралық бизнеспен айналысу қабілетіне әсер ететіндігін түсіндіруді;
- халықаралық бизнесте туындайтын шиеленістерді шешу әдістерін атауды;
- халықаралық бизнеске қатысуға елдегі технологиялық ортаның ықпал етуін сипаттауды;
- компаниялар, өздерін саяси тәуекелден қалай сақтай алатынын түсіндіруді.

Гарри Поттер Қытайға барады

Гарри Поттер, жаңа мыңжылдықтың атақты кейіпкерлерінің бірі, – бұл Дж. К. Роулинг (J. K. Rowling) жазған бірнеше кітаптың кейіпкері болған жас сиқыршы. Гарри Поттер баспа бизнесін сиқырлап алды деп сенімділікпен айтуға болады. Мамандардың бағалауынша, Гарри Поттер жайындағы алғашқы кітап жарыққа шыққаннан кейінгі бес жыл ішінде бұл кейіпкердің сиқырлы хикаялары туралы алғашқы төрт кітап 192 млн данамен сатылды. Гарри Поттер жайындағы кітапты шығаруға құқығына ие *Bloomsbur Publishing* компаниясының басшылары, жас сиқыршының тартымдылығы бүкіл әлем оқырмандарының жанын тербетеді. Осы себепті компания Гарри Поттер жайлы кітапты ағылшын тілді емес нарыққа шығарумен белсенді түрде айналысып жатыр. Қытай, мақсаттық нарық ретінде, компания үшін ерекше қызығушылық тудырады, себебі бұл елде әдебиет балалар үшін көп жағдайда жас оқырмандардың көңілін көтеру үшін емес, адамгершілік

қағидаларын тәрбиелеу немесе үкімет саясатының соңғы тенденцияларын үгіттеу үшін қызмет атқарады. Мысалы, «Today I Will Raise the Flag» («Бүгін мен туды көтеремін») әңгімесінде, оқытушы тындамайтын оқушыны жүгендеу үшін, егер ол өзін жақсы ұстайтын болса, оған мектеп тұтұғырына (флашток) қытай жалауын орнатуға рұқсат береуге уәде береді. Тағы бір балаларға арналған әңгімеде жергілікті тауға орман отырғызып қойғысы келетін Кішкентай Вен туралы әңгімелейді. Әңгіменің аяғында, кейіпкер өз уәдесін орындағаннан соң, салтанатты түрде қорытынды жасалады: «Кішкентай Вен өз халқына үлкен пайда әкелді!».

Көптеген жас оқырмандар үшін мұндай әдебиет тіптен қызық емес. Міне сондықтан да қытайлық баспа фирмалары арасында Гарри Поттер жайлы кітаптар сериясын жариялау құқығы үшін қатал бәсекелестік орын алды. Пекиннің *People's Literature Publishing House* баспа үйінің редакторы Ванг Руйкиннің (Wang Ruiqin) айтуынша «қытай кітаптарында авторлар балаларды қайсар болу керектігіне сендіреді, өйткені кітапты оқығанда Гарри Поттердің қайсар екендігі айқын». *People's Literature Publishing House* компаниясы британ баспагерлеріне сату көлемнен 10% лицензиялық жиын төлеуге уәде беріп, отандық 10 бәсекелесінің алдына шықты. Баспахананың жоспарына комплектіде басылған үш кітапты \$10 бағада сату кіреді, бұл қытай өлшемімен жеткілікті мөлшерде қымбат.

Гарри Поттердің әр романында болатындай, баспашының табысқа деген жолы да қиындықтарға толы. Аудармашылар мәтінді қытай тіліне аудару кезінде Джоан Роулингтің көркем стилін жеткізу үшін өте қатты тырысты. Аудару кезеңінде көптеген қиыншылықтар туды, оның ішінде, басты кейіпкердің атының қытай тіліндегі айтылуын *жеткізу*; ақыр аяғында «Гарри Поттер» аты қытай фотеникасында ағылшынның «Ha-li Bo-te» еске түсіретін формасын алды. Тағы бір проблема Гарри Поттер жайындағы кітап қытай нарығында жарыққа шығар алдында туындады, Қытай үкіметінің «феодализмге бас ию»-ге қарсы үгіттеу науқаны басталған еді. Ванг ханым үкіметтің іс-әрекеті ата-аналардың жас сиқыршы туралы кітапқа деген қызығушылығын әлсіретеді деп мазасызданды. Осы кедергілерге қарамастан, Гарри Поттер және Джоан Роулингтің кітабын жарыққа шығару лицензиясына ие болған қытай компаниясы (*People's Literature Publishing House*), жақын арада табыстың дәмін татты. Компания 600 комплектіні құраған Гарри Поттер жайындағы кітаптың бірінші тиражын тез сатып тастады. Қытай кинотеатрларында Гарри Поттер жайындағы («Harry Potter and Philosopher's Stone» – «Гарри Поттер және философиялық тас») бірінші фильм көрсетілгенде, бұл фильмнің аса үлкен табысқа жеткендігі таңқаларлық емес.

Танымалдылықтың қандай да бір шекарасы бар ма? Гарри Поттер жайындағы кітап шыққаннан кейін жас қытай оқырмандары кітап дүкендері сөрелерінен бесінші кітапты «Harry Potter and the Leopard-Walk-up-to- Dragon» («Гарри Поттер және айдаһардың қасына келген леопард») талап алды десе де болады. Бір ғана мәселе болды: британ жазушысы Джоан К. Роулинг өзінің Гарри Поттер жайындағы бесінші кітабын жазып аяқтамаған еді. Қандай да бір қытай авторы (алаяқ десе де болады) Гарри танымалдылығының арқасында пайда тапқысы келіп, өз романын жазғандығы айқын. Қытай полициясы кітаптарды сатып жатқан дүкендерге айып пұл саламыз деп қорқытты, бұл кезде кітап саудасы жалғасып

жатты. Бақытына қарай, жылдың маусымында Джоан К. Роулингтің – «Harry Potter and the Order of the Phoenix» («Гарри Поттер және Феникс Ордені») атты нағыз бесінші кітабы шыққанда қытай балалары әлемдегі өз қатарластарына қосылып, ол кітапты дүкен сөрелерінде пайда бола салысымен сатып ала бастады.

Халықаралық бизнесте қабылдауға тура келетін шешімдердің барлығы шын мәнісінде (персоналды іріктеу, келген елдің нарығында өнімді өткізуді ұйымдастыру, технологияларды таңдау және т.б) іскерлік операциялары жоспарланып отырған елдің жергілікті жай-күйіне байланысты. Қытай нарығына шығу стратегиясын жасауда Гарри Поттер жайындағы кітапты шығарушы баспагерге тек Қытайға тән айрықша мәдени, құқықтық және саяси жағдайлармен есептесуге тура келді. Осы және келесі тараудың мақсаты, қайсыбір елде болмасын фирманың халықаралық іскерлік операцияларын басқаруда, бизнес жүргізудің әртүрлі аспектілерінің әсеріне талдау жасау. Бұл тарауда құқықтық, технологиялық және саяси аспектілер қарастырылады; 4-ші тарауда халықаралық бизнестің мәдени аспектілерінің талдауы ұсынылған.

Құқықтық орта

Ұлттық компания өз елінің заңдары мен әдет-ғұрыптарын ұстануы тиіс. Халықаралық компанияның алдында одан да күрделі міндет тұрады: ол өз елінің заңын ғана емес, өзі іскерлік операциялар атқаратын елдердің заңдарын да сақтауы тиіс. Туған елдің заңдары да, қабылдаушы елдің заңдары да едәуір дәрежеде бизнесті жүргізу әдістеріне әсер етеді. Бұл заңдар компания қызмет етуі мүмкін нарықты таңдауды, белгілеуі мүмкін өнім бағасын, сонымен қатар, қажетті бастапқы қор бағасын (жұмысшы күші, шикізат материалдары және технологиялар) анықтайды. Мысалы, кейбір компаниялар, Интернет базасында қызмет атқарады, олар басынушылықты қытай билігіне тән мінез-құлық деп санағандықтан өз операцияларымен Қытай Халық Республикасын қамтымауды қалайды. Төменде «Ақпараттық технологиялар әлемінде» бөлімінде әртүрлі елдердің құқықтық жүйесіне Интернеттің қарқынды дамуының әсерінің қосымша аспектілері ұсынылған.

Құқықтық жүйелер арасындағы айырмашылықтар

Әртүрлі мемлекеттердің құқықтық жүйелері бір-бірінен бірқатар тарихи, мәдени, саяси және діни сипаты себептерімен айырмашылыққа ие болады. Құқықтық нормалардың, заңгерлердің рөлінің, дәлелдеу ауыртпашылығының, сот қадағалуының және сөзсіз заңдардың өзінің әр елде өз өзгешелігі бар. Мысалы, Америка Құрама Штаттарында экономиканың төмендеуі кезеңінде компаниялар жұмысшыларды қысқа мерзімде ескерте отырып жұмыстан шығаруға, сонымен қатар минималды өтем ақы төлеуге құқылы. Ал Бельгияда, жұмыскерлер санын қысқарту жоспарланып отырған компаниялар, жұмыскерді үш ай бұрын ескертіп,

сонымен қатар өтем ақыны соңғы үш айлық көлемінде немесе осы компанияда жұмыс істеген бес жылдың ішіндегі өз тандауы бойынша жалақының екі айлық көлемін төлеуге тиіс. 3.1-суретте көрсетілгендей, әр елдегі құқықтық жүйеге қол жеткізудің де өз өзгешелігі бар. Америка Құрама Штаттарында, мысалы, көптеген заңгерлерінің болуы, сонымен қатар құқықтық жүйеге дискриминациялық емес (кемсітушілік емес) рұқсаты болуы, өз жабдықтаушылары мен клиенттері арасындағы келіспеушіліктерді реттеуде халықаралық компаниялардың жұмысын едәуір жеңілдетеді. АҚШ-тан Оңтүстік Кореяның айырмашылығы, оларда болашақ адвокаттарға тапсыруға тура келетін емтихандар өте қиын болуы себепті: тек қана үміткерлердің екі пайызы ғана емтиханды тапсыра алады, құқық мамандарының жетіспеушілігінен зардап шегеді. Нәтижесінде, Оңтүстік Кореяда жұмыс істейтін көптеген халықаралық компанияларға даулы жағдайларды сот арқылы емес, жеке ретте шешуге тура келеді. Осы жағдай Үндістанда да бар: елдің сот ісі жүйесінде тыңдалуы кейінге қалдырылған, үш миллионнан астам сот істері жиналып қалғандықтан, көптеген адвокаттар өздерінің іскерлік әріптестеріне сотта істің қаралуын он жыл күткенше, шиеленістерді жеке ретте шешуге кеңес береді. Португалияда бұл жағдай одан да нашар: бұл елде азаматтық арыз қаралуға қабылданғанша он екі жыл өтіп кетуі мүмкін.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Жапонияда заңгерлер өте аз. Құрама Штаттарынан ерекшелігі дауларды сот арқылы шешу жапон мәдениетіне тән емес. Мәдени ұстанымдар Жапонияның құқықтық жүйесіне қалай ықпал ететіндігін білу үшін www.prenhall.com/griffin web-сайтына кіріңіз.



Жалпы құқық. Жалпы құқық – бұл, Ұлыбританияда және оның бұрынғы отраларында, оның ішінде Америка Құрама Штаттары, Канада, Австралия, Индия, Жаңа Зеландия, Барбадос, Сент-Китс және Невис, сонымен Малайзия сияқты елдерде құқықтық жүйенің негіздері болып табылады. Жалпы құқық (common law) елдің бүкіл тарихы бойында, жеке сот істерінде шешім қабылдаудың жиынтық тәжірибесіне негізделген. Бұл істер сот үлгісін құрайды, мұнда басқа судьялар (би) осы сияқты істерді қарастырғанда пайдаланады.

Технологиялар әлемінде

Заң және Интернет

Қазіргі қолданыстағы заңдардың көпшілігі «Ғаламторды» (World Wide Web) ойлап табу кезеңінің алдында қабылданды. Бұл заңдардың Интернет желісінің пайдалануына бейімделуі көптеген жан-жақты мәселелерді шешуді талап етеді.

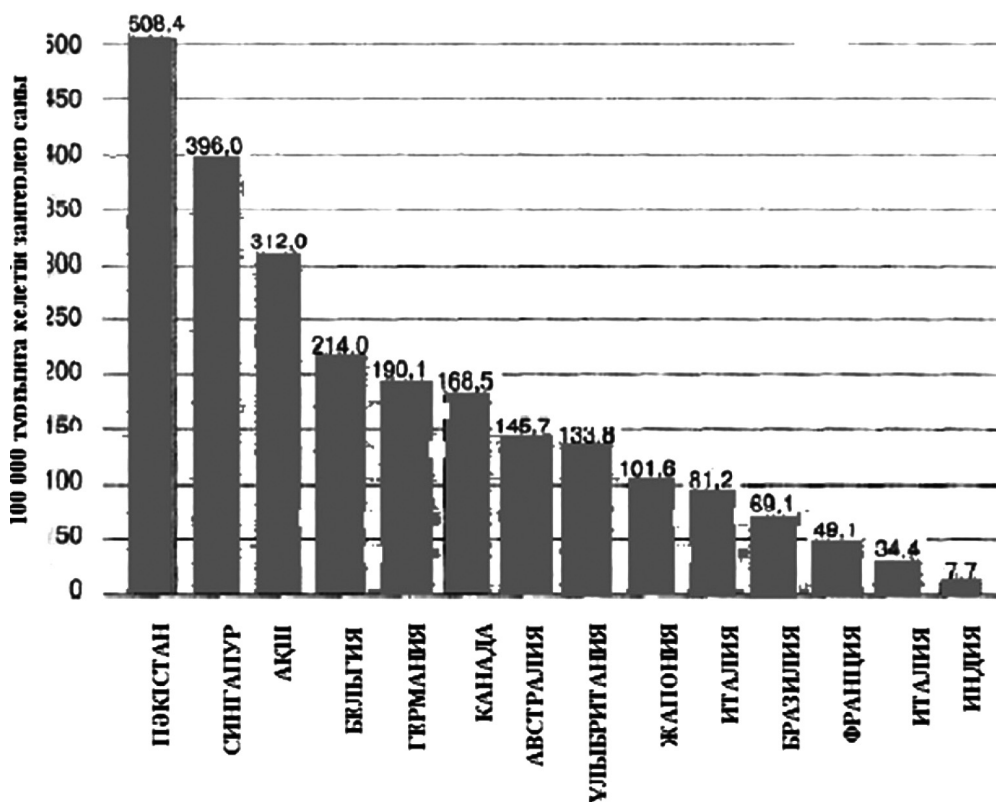
Басты мәселелердің бірі болатыны, ол электрондық коммерция шеңберінде жасалатын іскерлік операцияларды қай елдің заңы бақылайтыны туралы шешім қабылдау болып тұр. Қандай да бір web-сайттың қолдауымен жасалып жатқан іс-әрекет өз елінің заң талабына сай болуы және сол кезде басқа елдің заңына қайшы келуі мүмкін. Мысалы, 2000 жылы *Yahoo! Inc. компаниясы оның web-сайттары арқылы неонацистік атрибутикаға жатқызуға болатын өнімдерді өткізуді іске асырып, кінәлі деп танылды*. Бұл кез келген формадағы нәсілшілдікті қолдайтын тауарларды сатуға тыйым салынатын француз заңнамасына қарама-қайшы. *Yahoo! компаниясының мамандары мұндай типтегі өнімдерді француз порталынан алып тастады, бірақ АҚШ нарығына қызмет көрсететін сайттарынан алып тастамады. Франция азаматтарының Интернет арқылы осы web-сайттарға қол жетімді болғандықтан Yahoo! компаниясына 2800 доллар сомада айыппұл салынды және Интернет арқылы бұл сайттарға француз азаматтарына қол жеткізу мүмкіндігін алып тастау үшін екі ай уақыт берілді*. Тұтынушылар туралы ақпараттың құпиялылығы мәселесіндегі елдің саясаты да Интернет желісін қолдану арқылы іскерлік жүргізуге бейімделуді талап етеді. Көптеген американдық компанияларда өздерінің тұрақты тұтынушылары туралы ақпарат жинау қабылданған, ол кейін осы клиенттерге бірқатар қосымша тауарлар ұсынуға немесе бұл ақпаратты үшінші тарапқа сату үшін пайдаланады. Балама түрінде көптеген web-сайттарда «cookies» файлдары қалыптасады – бұл файлдар, online кезінде қайталама транзакцияның орындалуын жеңілдетеді. Мысалы, «cookies» сияқты файлдар online тәртібінде қызмет көрсететін туристік агенттікке, жиі ұшатын жолаушының PIN-кодына қол жеткізу, оның ұшақтағы орынға таңдау жасауын (өтетін жерден немесе терезе алдынан), сонымен қатар сатып алған заттарына төлем немесе несие картасы арқылы төлемге есеп-шоттар жіберуге мүмкіндік береді. Бірақ еуропа заңдары (АҚШ заңымен салыстырғанда) тұтынушылар туралы ақпараттың құпиялылығын жоғары деңгейде сақтауды қамтамасыз етуге кепілдік береді. Көптеген еуропа елдерінің заңнамасына сәйкес клиенттен бір мақсатпен алынған ақпарат клиенттің өзінің рұқсатынсыз басқа мақсатқа пайдаланыла алмайды. Бұдан шығатыны, америкалық web-компаниялар тұтынушылар туралы осылай ақпарат жинау мен маркетинг әдісін өзгертулері тиіс. Тағы бір Интернет желісінің қарқынды дамуы кезінде пайда болған маңызды мәселе, – бұл «киберсквоттерлердің» («cybersquatters») мәселесі – интернет-алаяқтары, өз фирмаларына ірі компаниялардың домендерін немесе атақты адамдардың аттарын тіркейді, сонан соң бұл аттарды олардың иелеріне аса жоғары бағада сатады. Қазіргі уақытта көкейкесті болып отырған бұл мәселені шешумен Бүкіләлемдік Зияткерлік Меншік Ұйымы, БЗМҰ (World Intellectual Property Organization, WIPO) айналысады, оның шеңберінде домен аттарын тіркеу және пайдалануға байланысты дауларды шешу үшін төрелік және делдалдық қызметтер ұсыну бағдарламасы жасалуда. Бұл бағдарлама табысты жұмыс істеуіне қарамастан домендік аттарды тартып алу мәселесі толығымен жойылған жоқ.

Дерек көздері: «Court Setback for French Buyers at Web Auctions», *Financial Times*, May 4, 2000, p. 3; «U.S. in Tentative Pact Protecting Europeans' Privacy», *Wall Street Journal*, February 24, 2000, p. B6; «Cybersquatters' Squeezed as Internet Arbitration Takes Off», *Financial Times*,

February 23, 2000, p. 18; «Land of Laptops and Lederhosen», *Financial Times*, February 17, 2000, p. 14; «Cross-Border Regulations Create Hurdle for Cyberhoppers», *Financial Times*, February 16, 2000, p. 7; «Border Crossings», *Wall Street Journal*, November 22, 1999, p. R41; «In Europe, Surfing a Web of Red Tape», *Wall Street Journal*, October 29, 1999, p. B1; «Judge Fines Yahoo! for Neo-Nazi Auction», *Houston Chronicle*, May 23, 2000, p. A4.

Жалпы құқықтың дамуы әр елде әртүрлі өрбіді. Бұдан шығатыны, бизнес жүргізуге әсер ететін заңдар, әр елде өз өзгешеліктері бар, ол мағлұматсыз кәсіпкерге қиындықтар туғызады. Мысалы, ақауы бар өнім шығаратын өндірістік кәсіпорындардың, Америка Құрама Штаттарында, Ұлыбританияға қарағанда, сот процесі кезінде айыптау үшін осал жері бар болып саналады, бұл дегеніміз екі ел арасында үлгі боларлық (прецедент) құқықтың эволюциялық айырмашылықтары бар. Үлгі боларлық (прецедент) құқықта эволюциялық айырмашылықтан басқа, әр елде жалпы құқықтың статустық құқығының, statutory law (заңнамалық актілерде айқындалған құқық) өз ерекшелігі бар. Мысалы, компаниялар мен британ үкіметі арасында жасасқан көптеген коммерциялық келісімдер қоғамның назарынан (және бәсекелестердің назарынан) мемлекеттік құпияны ашпау (Official Secrets Act) туралы Ұлыбританияда қолданылтын заң аясында қорғалған. Керісінше, Америка Құрама Штаттарында ақпаратқа еркін қол жеткізу (Freedom of Information Act) ту-

3.1-сурет. 100 000 тұрғынға келетін заңгерлер саны



ралы заңының арқасында, компаниялар мен АҚШ федералдық үкіметі арасындағы келісімдер туралы мәліметтер жалпыға бірдей кең көлемде қол жетімді. Әр елдің құқықтық жүйесіндегі айырмашылықтар, құқық нормаларын қолдану процесі кезінде де анықталуы мүмкін. Мысалы, АҚШ-та іс бойынша сот шығындары, тәртіп бойынша, екі жақта – арызданушы да, жауапкер де төлейді. Көп жағдайларда, жауаптылар күрделілік деңгейіне қарамастан, қымбатқа түсетін сот қаралуынан құтылу үшін, істің тез арада қаралуына келісім береді. Ұлыбританияда барлық сот шығындарын процесте жеңілген жақ төлейді. Осылайша, британдықтарға негізсіз арыздарды сотқа беру, материалдық жағынан тиімсіз.

Азаматтық құқық. Тағы бір жалпы қабылданған құқықтық жүйенің формасы, азаматтық құқық(civil law), кодификацияға (құқықтың жеке тарауларына жататын мемлекет заңдарын бірыңғай жүйеге келтіріп біріктіру) негізделеді, немесе істеуге болатын және болмайтын әрекетті егжей-тегжейін тізіп көрсету. Азаматтық құқық жүйесі ежелгі библиялық кезеңдерден шығады: ол бүкіл батыс әлеміне тараған азаматтық құқықты, римдіктер жасап шығарған. Бұл жүйенің үстемділігі, XIX ғасырдың басында Франция императорымен жаулап алынған аймақтарда, азаматтық құқық негізінде енгізілген Наполеон кодексімен күшейтілді. Құқықтық жүйелер арасындағы жалпы және азаматтық құқыққа негізделген маңызды айырмашылықтары, бұл жүйеде судьялар мен қорғаушыларға (адвокаттарға) берілген рөліне байланысты айқындалады. Жалпы құқыққа негізделген жүйеде, судья бейтарап төреші рөлінде болады, ол қарсы күресуші жақтардың қорғаушыларының іс-әрекетіне басшылық етеді. Қорғаушылар өз клиенттерінің соттағы істерінің жүру барысына, сонымен қатар клиент атынан сотқа ұсынылатын дәлелдерді таңдауға жауапты. Азаматтық құқыққа негізделген жүйеде, судья қорғаушылардың көп міндетін өз мойнына алады, мысалы, жинап және сотқа ұсынатын дәлелдемелер көлемі.

Діни құқық. Діни құқық (religious law) діни сенімділік және діни оқуларға сәйкес діни әдет-ғұрыпты (уағызды) өткізудің ресми бекітілген ережелеріне негізделген. Азаматтардың азаматтық және криминалды мінез-құлқы діни құқықпен реттелетін мемлекеттік басқарудың формасы, теократия (theocracy) деп аталады. Иранда, мысалы, бір топ ислам діни қызметкерлерінің, исламның қасиетті кітабы Құранды түсінулері негізінде ел азаматтарының іс-әрекеттерінің заңды немесе заңсыз екендігін анықтайды. Діни құқық компанияның қызметіне ерекше қиындықтар туғызуы мүмкін. Мысалы, мұсылманның қасиетті кітабы Құранға сәйкес, қарыз үстінен пайыз алу кедейлерді әділетсіз пайдалану болып есептеледі. Мұсылман елдерінде жұмыс істеп жатқан компаниялар мен қаржы мекемелері, капиталды жинап және салуға мүмкіндік беретін, қаржылық келісімдердің сол сияқты басқа нұсқаларын жасап шығаруға мәжбүр болды. Мұсылман коммерциялық кәсіпорындары көп жағдайда несиелендіру жүйесін таңдаудың орнына, ұзақ мерзімдік активтерді алу үшін, ұзақ мерзімдік жалдама келісімдерін пайдаланады. Иранда банктер несие берген кезде өте жиі жалдама ақысын ұстап қалады, ол факті түрінде қарыз бойынша пайыз төлеудің орнына жүреді. Сол сияқты, Иранда банкте есеп шоты бар иегерлер пайыздық төлемдер емес, түскен пайдадан өз үлестерін алады. Пәкістандық банктер, қазіргі кезде,

осы сияқты банктік операцияларға ауысу процесінде тұр, мұны исламдық банк ісі деп атайды. Мұндай ауысу, 1999 жылы Пәкістанның Жоғарғы Соты пайыздық төлемдері бар барлық операциялар шарифатқа қарама-қайшы келеді деп жариялап, қаулы қабылдауына негізделген. Осы қаулыға сәйкес, ел үкіметіне, сонымен қатар банкирлер мен инвесторларға екі жыл уақыт берілді, бұл уақыт аралығында олар қазіргі кездегі бар несиелерді қайта рәсімдеп және пайыздық төлемдерді жою үшін заңды қайта қарауы тиіс. Құқықтық жүйенің негізі Құран болып саналатын елдерде, көп жағдайда отбасылық компаниялар үстемдікке ие болады. Пайыз төлемін алуға салынған тыйымды айналып өту үшін, қосымша шығындар қажет болуы мүмкін; осы себепті компания иесінің үлкен отбасының мүшелері ең қол жетімді капитал болуы мүмкін. Діни құқыққа негізделген құқықтық жүйелер, көп жағдайда басқа да ерекшеліктерге ие, оған тиісті сот процедурасының және апелляцияға беру процедурасының жоқ болуын жатқызуға болатындар. Мұндай құқықтық жүйесі бар елде, шет елдіктер өте абай болуы керек. Сауд Арабиясында, мысалы, шетелдік компаниялар, жергілікті билік өкілдері мен кепілгер (поручитель) арқылы іс-әрекет жасауға тиіс, олардың рөлін көбіне үкіметтік мекемелер немесе патша (король) отбасымен тікелей байланысты тұлға. Шетелдік компания мен жергілікті билік өкілі арасында келіспеушіліктер туса, полиция шет ел компаниясының қызметкерін ұстай алады. Мұндай елде шетел азаматтарының құқығын қорғай алатын тәуелсіз сот органдарының болмауынан, бұл қызметкер қиын жағдайға тап болуы мүмкін.

Төрешілдік (Бюрократтық) құқық. Коммунистік және диктаторлық елдердегі құқықтық жүйені жиі түрде төрешілдік құқық деп атайды. Төрешілдік құқықтың (bureaucratic law) мәні келесідей: төрешілдердің әрекеттері мен нұсқаулары елде қандай құқық қабылданғанына тәуелсіз заңдық күшке ие болады. Бұндай құқықтық жүйесі бар елдерде келісім-шарттар билік басындағы адамдардың қалауымен жасалуы және бұзылуы мүмкін. Мысалы, заирлық диктатор Мобуту Сесе Секо (Mobutu Sese Seko) құлағаннан кейін, 1997 жылы шетелдік компаниялармен жасасқан келісімшарттардың барлығына дерлік кері бұзылу қаупі төнді, бұл ескі келісімшарттардың заңды күшін дәлелдеу үшін және орнын басқан диктатор Мобутумен жаңа келісімдер жасау үшін қатаң күреске алып келді. Елдің ата заңында (конституция) қарастырылған қорғануға деген құқығы (қорғаушы арқылы қорғану және айыптаушылар куәгерлерінің көрсетулерімен танысу құқығы), егер үкіметтің лауазымдық тұлғалары өзіне пайдасыз деп шешсе, еленбеуі мүмкін. Мысалы, Уганданың заңнамасының ресми талаптары угандалықтарға және шетелдіктерге 70 жылдары диктатор Иди Аминнің (Idi Amin) орнатқан тәртібінде құйындап тұрған террор кезінде әлсіз қорғауды қаматамсыз ететін. Осы жағдай кезінде Кеңестер Одағында да орын алған еді, мұнда ел конституциясында егжей-тегжейлі түсіндірілген азаматтардың құқығын қорғаудың тиянақты жасалған жүйесінде, 30-шы жылдары Иосиф Сталин репрессиясынан саяси құрбандарының зардаптарын жеңілдете алмады. Құқықтық жүйесі бюрократтық құқыққа негізделген елде, халықаралық компанияларды табысты бизнес жүргізу қабілетіне көп жағдайда бюрократтар жағынан тәуекелге душар болады. Халықаралық кәсіпкерлік саласында жұмыс істейтін менеджерлер, заң күші бар билік тәлкегімен жиі ұшырасады. Дәл

осылай, мысалы, Қытайда болады. Бір зерттеудің нәтижесінде: қытай бюрократтық аппаратын кейде құқық нормаларын таңдап қолданады деп қорытынды жасалып, айыпталды. Қытайдың құқықты онда құқық нысаны мемлекеттік шенеуніктердің ықыластылығын жоғалтқанға дейін ол нормалар практикада еленбейді. Мемлекеттік билік органдары өздерінің дискреционды күзіреттілігін, шет ел инвесторларын немесе билік ықыласына бөленбеген инвесторларды «қатаң жазалау» үшін қолдануы мүмкін; үкіметтік органдар мұндай инвесторларға, өзінің шексіз билігін пайдаланатынын айтып қоқан-лоққы жасау арқылы, ерекше талаптар қоюы мүмкін. Халықаралық бизнес саласындағы көптеген менеджерлерге, төрешілдік құқықтың кері әсерінің ауыртпашылықтарын өз қызметтерінде бастан өткізіп көрді – биліктің іс-әрекетінің тиянақсыздығы және болжауға келмейтіндігі, сонымен қатар апелляция беру және қарау процедурасының жоқ болуы. Халықаралық іскерлік операцияларымен айналысатын іскерлер, өте қымбатқа түсетін келеңсіздіктерді болдырмау үшін, құқықтық жүйелер арасындағы айырмашылықтарды жақсы білулері тиіс. Одан басқа, халықаралық компания жұмыс істейтін әрбір елде, іскерлер жергілікті заңгерлердің қызметіп пайдалануы тиіс, олар жергілікті заңдардың талаптарын орындауға, сонымен қатар тиісті құқықтық рәсімнің ерекшеліктері жайындағы сұрақтарда, құқықтық жауапкершілікте, процессуалды кепілдікте кеңес беруге тиіс. Тараудың соңында, «CultureQuest» бөлімінде, Жапонияда жұмыс істейтін компанияларға кезігетін мәселелердің толық талдауы ұсынылған.

Ішкі нарыққа бағдарланған заңдар

Халықаралық компания жұмыс істеп жатқан елдің заңдары, осы компания үшін қолжетімді және бизнес жүргізудің мүмкіндіктерінің қалыптасуында үлкен маңызға ие. Бұл заңдардың кейбіреулері ең алдымен ішкі экономикалық ортаны реттеуге арналған. Мұндай заңдар, ел ішіндегі компанияның іс-әрекетінің әртүрлі аспектілеріне тиіседі, оның ішінде персоналды басқару (бұл саланы жұмыс күшін жалдау туралы, еңбекақы және еңбек қатынастары туралы заңдар реттейді); операцияларды қаржыландыру (құнды қағаздар туралы заң, банк ісі туралы және несиелендіру жүйесі туралы); өнім маркетингі (жарнама туралы заң, өнімді үлестіру туралы және тұтынушылар құқығын қорғау туралы); технологияларды жасау және пайдалану (патент заңы, сонымен қатар авторлық құқық жайлы және тауар маркасы жайлы құқық). Осы заңдардың барлығы ең бастысы ішкі нарыққа бағытталған. Сонда да, олар отандық компаниялардың халықаралық нарықта бәсекелестік қабілеттілігіне, шығындар көлемін көбейте отырып, басқа елдердің компанияларына қатысты бағалық бәсекелес тұрғысынан, олардың мүмкіндігін қысқарта отырып, жанама ықпал ете алады. Мысалы, Германия, Франция және Бельгияның өндірістік компанияларының жұмысшы күшіне жұмсайтын шығындары әлемдегі ең жоғарыларына жатады. Мұндай жағдай, бұл елдердің үкіметтерінің, өндірістік компанияларға, өз жұмысшылары мен қызметкерлеріне әртүрлі өтем ақылар төлеуге міндеттеп қоюы нәтижесінде пайда болды, ал ол өнімнің өзіндік құнына әсер етеді. Дәл осы себепті, мұндай компаниялардың басшыларының пікірінше, олардың өнімдері сыртқы нарықта баға бәсекесіне шыдамайды. Халықаралық нарыққа шығуға және ол нарықта

бәсекеге қол жеткізген компаниялар, өнімнің бағасы емес, сапасына ерекше көңіл бөледі. Елдің ішкі нарығына бағытталған заңдар, осы елдің шекарасынан тыс жердегі компанияның бизнес жүргізу үдерісіне әдейілеп емес, еркінен тыс әсер ете алады. Көптеген жағдайларда, өнімі сыртқы нарыққа арналған компаниялар өндіріс технологияларына өзгерістер енгізеді, сөйтіп, тіпті өнім компаниялар орындап жатқан операциялар отандық заңнамаларға толығымен сай болса да, өнімді импорттаушы елдің нормативтеріне сәйкестендіреді. Сипаттама ретінде келесі мысалды келтіруге болады. *Grupo Herdez* компаниясы, өз өнімін АҚШ нарығында сату мүмкіндігіне ие болу үшін, Мексикада орналасқан кәсіпорнындағы өз өнімін шығарудағы өндірістік процеске өзгерістер енгізді. *Grupo Herdez* – бұл, Мексикадағы ең ірі моле өндірушілерінің бірі: ол, какао дәндері мен қызыл бұрыштан (чили) жасалатын, татымдық, бірақ тәтті соус (дәмдеуіш). Соус даярлау үшін чилиді дайындаудың дәстүрлі әдісі (бірнеше күн бойы бұрышты күнге кептіру), АҚШ тағам өнімдері мен медикаменттері сапасын санитарлық бақылау Басқармасымен (Food and Drug Administration, FDA) бекітілген, санитарлық нормаларға сай келмейді. FDA-дан АҚШ нарығында «моле» соусын сатуға рұқсат алу үшін және де өткізу нарығын Құрама Штаттарына сатуды кеңейтуден пайда табу үшін, *Grupo Herdez* компаниясына моле соусының негізгі ингредиенттерінің бірі чили бұрышын кептіру үшін, электрлі кептіру аппараттарын қолдану арқылы, соусты даярлаудың жаңа технологиясын жасап шығаруға мәжбүр болды.

Халықаралық іскерлік операцияларды тікелей реттейтін заңдар

Кейбір ұлттық заңдар тікелей халықаралық іскерлік белсенділікті реттеуге арналған. Мұндай заңдарды қабылдау көп жағдайда пікірлермен уәжденген (мотивирован), оның ішінде – елдің сыртқы саясатын қолдау қажеттілігі немесе оның әскери мақсатына жетуі. Бір ел, екінші елді өзіне жағымсыз саясатқа өзгерістер енгізуге санкциялар арқылы немесе сауда жүргізуге шектеу қою арқылы көндіре алады. Санкциялар әлуан түрлі формада бола алады, мысалы, жоғары технологиялы тауарларға қол жетімділігін шектеу формасы, жеңілдікті тариф келісім шартынеп тауарларын шетқақпайлау (бойкотировать), сонымен қатар жаңа несиелер беруден бас тарту.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Жапония 47 префектураға (провинцияға) бөлінген, бұлардың бәрінде барлық заңдар бірдей емес. География мен тарих елдің құқықтық жүйесінің кейбір аспектілерін қалайша қиындатып жібере алатынын білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.



Шетелдердегі іскерлік

Ескі «тойоталар» қайда кетеді? Әрине, Сібірге.

Жапонияда әлемдегі ең қымбат тұратын процедуралардың бірі автомобильді техникалық тексерту, оның құны 1000-нан 2000 доллар арасында. Жаңа автомобильдер техникалық тексеруден босатылған, бірақ та автомобиль үш жылдық жасқа жеткенде, ол тексеруден екі жылда бір рет өтуге тиісті. Жасы он жылдық белгіден асқан автомобиль тексеруден жыл сайын өтуі тиіс. Дәл осы моментте жапондықтар техникалық тексеру процедурасының қымбат болуынан өздерінің автомобильдерін қоқыс тастайтын жерге жібереді. Көптеген отандық сарапшылардың пікірінше, мұндай тиянақты техникалық тексеру, жапон автомобиль өндірісін қолдаудың жасырын құралы. Жапонияда техникалық тексеруден міндетті түрде өтуі қажет болғандықтан, мінілген автомобильдерді пайдалану қымбатқа түседі, ол өз кезегінде жаңа автомобильдерге сұранысты ынталандырады. Екінші жағынан, техникалық тексеру процедурасының жағымсыз жағы, Жапония мен Ресей арасындағы мінілген автомобильдерді сату арқылы халықаралық сауданы белсендіре түсті, ол тіпті Жапонияда – сол жақты қозғалыс, Ресейде – оң жақты қозғалыс екендігіне қарамады. Қазір Ресей (оның ішінде Сібір) – мінілген жапон автомобильдерінің ең ірі екінші (вторичный) нарығы, бұл тіпті жапон автомобильдерінің тұтқышы (рульдері) «басқа жағынан» екендігіне қарамастан. Мұнда маңызды рөл атқарған география: мінілген автомобильдерді жеңіл және аз шығынмен Жапон теңізі арқылы Сібірге жеткізуге болады. Бірақ жапон автомобильдерінің сапасы да маңызды рөл атқарды. Хабаровскідегі ірі автобазардың директоры Анатолий Киселевтың айтуынша, «ресей автомобилі 50 000 км жүріп өткеннен кейін қирап қалады»; ал, сапаға жоғары талаптар қойылатын, жапон зауыттарында құрастырылған «Toyota» немесе «Honda» белгісіндегі автомобильдері үшін бұл түк емес. Нәтижесінде 2002 жылы ресей тұтынушылары ресейдің жаңа машиналарына жұмсағаннан (3,0 млрд доллар) көрі, жапонның ескі автомобилдеріне көп қаражат (3,2 млрд доллар) жұмсады.

Дерек көздері: «Japan's Used Cars Find New Lives on Russian Roads», New York Times, February 12, 2003, p. C1; «Russians Want Foreign Wheels», Wall Street Journal, December 24, 2002, p. A8; «Why the Japanese Don't Keep Their Cars for Long», BusinessWeek, June 4, 1998 (online).

Эмбарго (қай жағынан болса да барлық тауар операцияларына толық тыйым салу) бірлесіп іс-әрекет жасайтын елдер тобы немесе жекелеген ел енгізеді. Мысалы, ирак әскері Кувейтті басып алғаннан кейін, 1990-шы жылы Ұлыбритания Иракпен сауда жасауға толық эмбарго енгізді. 80-ші жылдардың аяғында көптеген елдер апартеид саясатына қарсы наразылық ретінде Оңтүстік Африка таурамын кіргізуге немесе шығаруға тыйым салды. Америка Құрама Штаттары 1961-ші жылы Кубамен сауда жасауға біржақты тәртіпте эмбарго енгізді, бұл АҚШ-ты қолдауымен Фидель Кастроны құлатудың сәтсіз аяқталуынан кейін енгізілді. Дәл осылай 90-шы жылдардың басында Үндістан Непалмен сауда жасауға эмбарго енгізді, оның себебі үндістан үкіметі мүшелерінің пікірінше, Непал премьер-министрі Үндістан мүдделерін елемей, Қытайдың мүддесін қолдады (3.1-картасын

3.1-карта. Солтүстік Үндістан және көршілес елдер



қараңыз). Жоғары технологиялық тауар экспортына шектеу қою, санкцияның аса маңызды түрлерін ұсынады. Көптеген технологиясы дамыған елдер екі мақсатта пайдалануға арналған өнімдердің экспортына бақылау жасауды іске асырады, олар азаматтық және де әскери мақсатта қолданыла алады. *McDonnell Douglas* компаниясы қытайдың *National Aero - Technology Import and Export Company* компаниясының күрделі өңдеу станоктарын сатып жібергенде, қиын жағдайға тап болды. Құрылғы азаматтық ұшақтарды жасап шығарады деп болжанған еді, бірақ оның орнына ол баллистикалық және қанатты ракеталарды шығаратын зауытқа жіберілді⁷. Осылайша, *McDonnell Douglas* компаниясы АҚШ-ң екі мақсатта пайдалану өнімдері экспортының директивтерін бұзды. Әр түрлі елдер де өз тәжірибесінде, сыртта болып жатқан іскерлік операцияларды реттеуде қолдануына болады; мұндай тәжірибе «эксаймақтық (экстерриториальность)» атауымен белгілі.

Мысалы, америкалық нарықта бәсекелестікті төмендетуге әкелетін іс-әрекеттер жасайтын, АҚШ-тың сыртындағы компаниялар монополияға қарсы сот тергеуі нысанына айналуы мүмкін. Осындай оқиғалардың бірінде, АҚШ-ы парақты әйнек өндірісінің аса маңызды патенттерінің ең көп бөлігіне иелік ететін британ компаниясы *Pilkington PLC-ға қарсы істе жеңіске қол жеткізді*. АҚШ үкіметі, бұл компанияға қарсы, өнімді әлемдік нарықтарға өндіре отырып, америка лицензиаттарына парақты әйнек шығару технологиясын пайдалануда мүмкіндіктерін шектегені үшін арыз жазды. АҚШ үкіметі *Pilkington* компаниясының саясаты осы типті өнімді АҚШ-тан экспорттауға кедергі жасайды деп мәлімдеді, сонымен қатар парақты әйнекті шығаруда жобалық-құрастыру жұмыстарына қаражат

салуына, америкалық өндірушілердің қызығушылығын төмендетті, сол себепті бәсекелестікті төмендетті деді⁸. Сауда операцияларын шетқакпайлауға (бойкот) қарсы күрес туралы (U.S. Antiboycott Law) АҚШ-ң сауда заңнамасының бабы да, эксаймақтық мінездемеге сай. АҚШ-ң шетқакпайлау туралы заңы, американдық компанияларға, АҚШ-пен достастықтағы мемлекеттермен кез келген сауда операцияларынан бас тартуды көздейтін шетел компаниялары жариялаған бойкотқа қосылуға тыйым салады. Бұл заң ең бастысы 1954-ші жылы араб мемлекеттері лигасымен (League of Arab States) қабылданған резолюцияға қарсы, онда Израильмен бизнес жүргізіп жатқан кез келген компанияның қызметіне бойкот жариялау айтылған. *Baxter International компаниясы өте қиын жағдайға тап болды, себебі АҚШ-да үлкен қазылар алқасымен жабдықтар мен материалдарды Сирия ауруханаларына үлкен жеңілдікпен сату туралы іс қарады, істі тыңдау барысында, араб мемлекеттерін компанияларға бойкот жариялауын тоқтату үшін параға сатып алғанмен тең болғандығы анықталды. Baxter компаниясы өзінің бойкотқа қарсы күрес туралы заңын бұзғандығын мойындап және \$6,6 млн көлемінде айыппұл төледі⁹.* Хелмс-Бертон (Helms-Burton Act) заңы, қазіргі жағдайда, халықаралық кәсіпкерлік істі жүргізуді қамтитын, мүмкін, эксаймақтықтың ең қарама-қайшы келетін жағдайын көрсетеді. Бұл заң, 1959-шы жылы Фидель Кастро елдегі билікті жаулап алғаннан кейінгі, куба үкіметімен американдық компаниялардан тәркіленген тауарларды сату немесе мүлікті пайдаланудан табыс табатын халықаралық компанияларға қарсы бағытталған. Уақыт өте келе, Куба үкіметі американдық компаниялардан тәркіленген мүліктің көп бөлігін жалға берді немесе шетелдік компанияларға сатып жіберді. Хелмс-Бертон заңы АҚШ үкіметіне және тәркіленген мүліктің бұрынғы иелеріне жаңа шетелдік иелеріне қарсы белгілі бір құқықтық іс-әрекет жасауға құқық береді. Америка Құрама Штаттары үкіметі өз уақытында куба үкіметімен тәркіленген мүліктен пайда тауып отырған компаниялардың лауазымдық тұлғаларына елге кіруге рұқсат бермеуі мүмкін. Мұндай тағдыр, *бұрын Жаңа Орлеанда (New Orleans) орналасқан және табиғи қорларды өндіруге мамандандырылған Freeport McMoRan компаниясының иелігінде болған шахтада никель мен кобальт өндірумен айналысатын канаданың Sherritt Corporation компаниясының басшылығының басына түсті.* АҚШ үкіметінің пікірінше, Хелмс-Бертон заңы, шетел компанияларына куба меншігінен, американдық иелерінен тартып алынған компаниялардың мүлкінен пайда табуға мүмкіндік бермеуге арналған. Басқа Канада және Еуро Одақ елдері сияқты елдердің пікірінше, Хелмс-Бертон заңы – бұл АҚШ жүргізетін, антикастролық науқанға зорлықпен тартудың, ойластырылмаған саясаты. Кейбір мамандардың бағалауынша, кастроға дейінгі Кубадағы шетел компанияларының мүліктерінің 85%-ы американдық компаниялардың иелігінде болған. Бұл, Кубада тәркіленген меншікті бақылауға алу мүмкіндігі басқа елдерге қарағанда АҚШ үшін үлкен маңызға ие болатынын толық түсіндіреді.

Шетел компанияларына қарсы бағытталған заңдар

Кей жағдайларда әртүрлі елдерде шетелдік иеліктегі компанияларға қарсы бағытталған заңдар қабылданады. Меншік мәселелері – ерекше қамқорлықты талап ететін сала. Әлемнің көптеген елдерінде оң және сол партиялар арасындағы эконо-

миканы мемлекеттік реттеу мен қорларды үлестіру үшін, нарықтық факторларды пайдалану арасындағы тепе-теңдікке байланысты айтысжалғасуда. Көп жағдайда билікке солшылдар келгенде, елде ұлттандыру (национализация), немесе құқық меншігінің жеке сектордан мемлекеттік секторға өту үрдісі болады. Бұл қатынаста экономиканың осал жері, ол жинақылық (мобильность) жетіспейтін: табиғи қорларды өндіретін салалар (мұнай мен көмір өндіру). Компания қызмет ететін аумақтағы ел үкіметі, жеке меншік иелеріне ұлттандыруға байланысты меншігінен айырылуына өтем ақы төлейді, меншік құқығын бұлайша тапсыруды экспроприация деп атайды. Қабылдаушы елдің үкіметі ешқандай өтемақы ұсынбаса, мұндай меншік құқығын өткізуді тәркілеу (конфискация) деп атайды. Көптеген елдердің үкіметі, оның ішінде АҚШ үкіметі, басқа елдің үкіметінің сол мемлекеттің аумағында орналасқан меншік құқығын мемлекеттік секторға өткізуге ықпалшара (санкция) қолдануын мақұлдайды. Екінші жағынан, шетелдердің үкіметтері, өздерінің азаматтарының жоғалтқан меншіктері үшін лайықты өтем ақы алатынына үміттенеді. Мысалы, 1973-ші жылдан кейін көптеген арабтың мұнай өндіруші мемлекеттері батыстық мұнай компанияларының меншіктерін ұлттықтандырып алды. Бірақ бұл елдер батыстық фирмаларға кешенді өтемақы шараларын ұсынды, олар шығындардың орнын толтыру, іс жүзіндегі келесімдердің пролонгациясы (ұзарту), сонымен қатар, болашақта компания үшін саңылау ұңғымаларын бұрғылаудың тиімді құқықтарын ұсынды. Мұндай әдістен айырмашылығы, АҚШ мен Куба арасындағы шиеленістің маңызды элементі болып америкалық компаниялардан тартып алынған мүліктің жоғалуына қандай да бір өтем ақының жоқ болуы табылады.

Жекешелендіру. Жекешелендіру – бұл мемлекеттік меншіктің жеке меншікке айналу үдерісі. Жекешелендіру өз мәнінде ұлттандыру үрдісіне қарама-қайшы келеді және халықаралық бизнес үшін қолайлы мүмкіндіктер жасайды. Көптеген жеке меншікке өтіп жатқан мемлекеттік кәсіпорындар рентабельді емес, жеткілікті капиталы жоқ, ал олардың қызметкерлері қайта жабдықталған болып табылады. Сонда да, мұндай кәсіпорындар көп жағдайда халықаралық компанияларды қызықтырады, олар өз істерін кеңейту мақсатында, ұлттық экономиканың маңызды секторларындағы (байланыс жүйесі, көлік жүйесі және өндірістік кәсіпорындар сияқты) жаңа нарыққа жол іздейді. 80-ші жылдары жылдамдаған жекешелендіру, екі негізгі күштің іс-әрекетінің нәтижесі болып табылады: саяси идеология және экономикалық факторлардың қысымы. Саяси идеология Ұлыбритания премьер-министрі Маргарет Тэтчерді (Margaret Thatcher) 1979-1990 жылдары экономиканы мемлекеттік реттеуді әлсіретуге мәжбүрледі. 80-ші жылдар бойы британ үкіметімен, оның *British Airways*, *British Telecom*, *British Airport Authority* и *British Petroleum* сияқты компанияларындағы үлестері сатылды. Брайан Малруни (*Brian Mulroney*), Канаданың прогрессивті консервативті партиясының басшысы да, елдің 1984-1993 жылдары премьер-министр қызметінде болған кезеңде дәл осы жолмен жүрді. Осындай іс-әрекеттер соңғы онжылдықта Аргентина, Бразилия, Чили, Мексика және көптеген басқа елдерде орын алды. Жекешелендіру қарқынының жылдамдауы, компаниялардың әлемдік нарықта кез болған бәсекелестік қысымымен негізделген. Байланыс құралдары өндірісі осындай жағдайдың керемет мысалын көрсетеді. Бұл сала қарқынды техникалық дамудан көптеген артықшылықтар

алды, көптеген елдер үкіметтері үлкен бюджет жетіспеушілігімен қақтығысып, жаңару үшін өзіне капитал тартуға және мемлекетке тиесілі байланыс жүйесін кеңейтуге мүмкіндік таппады. Нәтижесінде, Аргентина, Мексика, Чили, Венесуэла және Біріккен Корейліктер сияқты мемлекеттерде телекоммуникация қызметі саласында жекешелендіру жүргізілді.

Шетелдік меншік үлесіне шектеулер. Көптеген елдердің үкіметтері экономиканың маңызды салаларына бақылауды өзінде сақтап қалу үшін, шет елдік меншіктің үлесіне шектеулер қояды. Мысалы, Мексика үкіметі өндірістің энергетикалық салаларына осындай шектеулер енгізді, елдің «ұлттық игілігі» болып саналатын мұнай қорының пайдасы тек оның азаматтары арасында үлестірілуі тиіс деп шешті. Канадада бұқаралық ақпараттың баспа құралдарындағы шетелдік меншіктің үлес көрсеткіші 25% шектеледі. Шектеу мемлекеттік бағдарламаның бір бөлігі, оңтүстік көршінің ықпалынан ұлттық мәдениетті сақтау болып табылады. Көптеген елдерде шетелдік фирмаларға радио- және телехабарлар таратуда корпорацияларға қатысуға рұқсат етілмейді. Мысалы, АҚШ-та шетелдік компаниялардың теледидар және радиостанциялардағы меншіктік үлесі 25%-дан аса алмайды. Дәл осындай ереже Еуропа елдерінде де бар. Шетелдік көпұлттық корпорациялардың қызмет саласының тарылуы, КҰК орналасқан аймақта алынған табыстың репатриация (отанға оралу) мүмкіндіктеріне шектеу енгізу арқылы іске асырыла алады. Мұндай әдіс 80 жылдары кеңінен таралды, бірақ та 90 жылдары Ботсвана және Эфиопия сияқты көптеген елдер, өз саясаты еркін саудаға қайта бағытталғаннан кейін табыстың репатриациялануын бақылауды доғарды.

Көпұлтты корпорациялардың келуші еліне әсері

Өз туған елдерінен тыс жерде өз кәсіпорындарын ашатын компаниялар, өздері қызмет жасап жатқан елдің саяси, әлеуметтік және мәдени ортасына ықпал етеді; тең дәрежеде бұл компаниялар да осы ортаның өзіне ықпалын тартады. Келген елінің нарығында табысты бәсекелесу үшін және осы елдердің үкіметтерімен тиімді қарым-қатынаста болу үшін, КҰК менеджерлері өз компанияларының ұлттық және жергілікті бизнес жүргізу ортасымен тиімді өзара байланыс жасаудың тиімді әдістерін анықтауы тиіс.

Экономикалық және саяси ықпал. Көпұлттық компаниялар өздері бизнес жүргізіп отырған әрбір елдің экономикасына әсер етеді. Мұндай ықпалдың көптеген аспектілері оң сипатқа ие болады. Мысалы, батыс әмбебап дүкендерінің (Француздың *Carrefour әмбебап дүкендер желісі сияқты*) қытай нарығына шығуына қарай қытай тұтынушыларына ұсынылатын тауар түрлері де кеңейде, олардың санитарлық мәдениетінің деңгейі жоғарылайды, ел нарығында танымал тауар маркалары өнімдері көбейеді. КҰК жаңа зауыттар мен фабрикаларға инвестициялар жасай алады, сондықтан келген еліне көп көлемде жаңа жұмыс орындарын ашады. Мұндай инвестициялар жергілікті мердігерлерді, құрылысшыларды және жабдықтаушыларды жұмыспен қамтамасыз етеді. Одан басқа, КҰК салық төлейді, ол жергілікті экономиканы нығайтады және білім беру мекемелерінің, сонымен қатар көлік және басқа да муниципалдық қызметтердің жұмысын жақсартуға ықпал етеді. *Toyota* компаниясы Кентукки штатының Джорджтаун қаласында өз жұмысын бастағанда, компанияның жылжымайтын мүліктен түскен

табыс салығы ретінде төлеген 1,5 млн доллар сомасы муниципалды бюджеттің төрттен бірін құрады. Технологияларды беру де жергілікті экономикаға оң ықпал ете алады. Пекиннің муниципалды билігі үшін америкалық *American Motors* компаниясымен бірлесіп кәсіпорын құруы, автомобиль жасауда жаңа американдық технологияларға қол жеткізуге мүмкіндік алды. Дәл осылай *General Electric* компаниясы электрлі лампочка шығаратын ірі венгр өндірушісіне өз технологиясын бере отырып, өнімділігін арттырды. Көпұлтты корпорациялар, өздерінің істерін жүргізіп отырған елдің жергілікті экономикасына кері ықпал ете алады. КҰК жергілікті компаниялармен тікелей бәсекелестігі компанияда пайданың жоғалуына және жұмыс орындарының қысқаруына әкелуі мүмкін. Мысалы, қытай нарығына Carrefour әмбебап дүкендер желісінің шығуы, ашық аспан астында тұтынушыларына қызмет көрсететін, майда отбасылық қоғамдық тамақтану кәсіпорындарына бизнес жүргізуін қиындатады¹¹. Одан басқа, жергілікті экономика, жергілікті тұрғындардың аман-саулығы үшін қаржылық табыстылығы үлкен маңызға ие болып отырған КҰК–тың гүлденуінен тәуелді болып қалады. Кей жағдайларда КҰК қызмет саласын қысқарту қажеттілігі туады, ол жұмысшылар мен қызметкерлерді қысқартуға, КҰК келген еліндегі қызметін шектеу немесе толығымен тоқтатуға әкеліп соғады. Жағдайдың бұлай дамуының салдары жергілікті экономика үшін қауіпті болуы мүмкін. Сипаттама ретінде келесі мысалды келтіруге болады. **2000 жылы**, *BMW* корпорациясы *Rover* компаниясындағы үлескерлігін тоқтату жайында хабарлады, ол өзінің акцияларының бір бөлігін *Ford Motor Company* компаниясына сатты, ал қалған акциясын, басқа фирмалардың акциялар пакетін сатып алуға маманданған кішігірім британдық компанияға сатты. Көптеген британ саясаткерлері, *BMW* корпорациясы басшылығының мұндай шешімі, Оксфордшир графтығының экономикасына қиратарлықтай болып әсер етуі мүмкіндігін айтып мазасызданатынын білдірді, Оксфордшир ұзақ уақыттар бойына *Rover* компаниясы кәсіпорындарының қызметіне және осы кәсіпорынның табысты жұмысы қамтамасыз ететін жұмыс орындарына тікелей тәуелді болып келеді. Бұлардан басқа көпұлтты корпорациялар халықаралық деңгейде болсын немесе келуші елі деңгейінде болсын, үлкен саяси ықпалға ие. Өзінің ауқымды көлемінің арқасында КҰК көп жағдайда, аймағында өзінің қызметін іске асырып жатқан елдерде үлкен билікті иеленеді. Өкінішке орай, осы билікті өз пайдасына пайдалану мүмкіндігі болады. Бірақ, тіпті олай болмағанда да, КҰК бәрі бір өз қызметтерін шектеуге бағытталған жергілікті биліктің іс-әрекетіне қарсы тұруға мүмкіндігі бар. Мұндай жағдайда КҰК өз өндірісі мен жұмыс орындарын басқа аймақтарға көшіретінін айтып, қатер төндіреді. Мысалы, 90 жылдардың басында, Испания үкіметі жұмысшы күшіне жұмсалатын шығындарды көбейтуге әкеліп соғатын жаңа заңдар қабылдады. Бұған жауап ретінде, *Colgate-Palmolive*, *S.C. Johnson & Son*, *Kubota* және *Volkswagen* сияқты корпорациялар Испанияда орналасқан өздерінің кейбір кәсіпорындарын жапты, сонымен қатар еңбекақы қорын қысқартты. Осының салдарынан елде жұмыссыздық деңгейі көтерілуі бірден артты, ол 90-шы жылдардың ортасында 24,5% жетті.

Мәдени мұра. Көпұлтты корпорациялар, аймағында өз бизнестерін жүргізіп отырған елдің мәдениетіне үлкен ықпал етеді. КҰК қызметі жергілікті халықтың өмір сүру деңгейінің жоғарылауына әкеледі, сонымен қатар жергілікті нарықта,

бұрын жергілікті тұрғындарға қолжетімсіз болған жаңа өнімдер мен қызметтердің пайда болуына әкеледі. Осыған байланысты КҰК бизнес жүргізіп отырған елдің тұрғындарында жаңа мінез-құлық нормалары қалыптасады. Мұндай өзгерістердің кейбіреулері оң сипатқа ие болады. Бұл өзгерістердің қатарына жергілікті кәсіпорындарда сенімді, мықты жабдықтар мен құралдарды қолдану, жергілікті нарықта ауруларды күтіп-баптайтын сапалы фармацевтикалық препараттар мен тауарлардың пайда болуы, сонымен қатар, санитарлық-гигиеналық талаптарға жауап беретін, жоғары сапалы тағам өнімдерінің пайда болуы. КҰК қызметінің әсерінен келген басқа өзгерістерді оң сипатқа ие деп айта алмаймыз. Мысалы, *Nestle* компанияларының атына, дамушы елдер нарығында балалар тағамына арналған қоспаларын жылжытудағы іс әрекеттеріне көптеген сын пікірлер келіп түсті. Сыншылардың пікірінше, бұл елдердегі аналарға балалар тағамы үшін қоспаларды пайдалануды үйретті, бірақ оларды дұрыс дайындауды үйретпеді. Аналар өнімнің көлемін көбейту үшін қоспаны көп қосатын болды; одан басқа көп жағдайларда қоспаны дайындау кезінде санитарлық ережелер орындалмады. Нәтижесінде, сыншылардың сендіруінше, бұл елдерде балалар өлімі деңгейі айтарлықтай артты.

Халықаралық кәсіпкерлікте жанжалдарды шешу

Халықаралық коммерциялық іскерлікте пайда болатын шиеленістер күрделі болуы мүмкін. Халықаралық жанжалдың табысты шешілуі, келесі төрт сұраққа жауап беруді талап етеді:

1. Жанжалды шешу үшін қай елдің заңы пайдаланылады?
2. Бұл мәселе қай елдің аумағында шешілуі тиіс?
3. Жанжалды шешу үшін қандай әдісті қолдану керек: сот үдерісін бе, әлде төрелікті ме немесе келіссөздерді ме?
4. Жанжалдарды реттеу бойынша шешімдерді орындауды қалай қамтамасыз ету керек?

Бұл сұрақтарға жауаптар көптеген халықаралық іскерлік келісімшарттарда реттеледі, ол жанжалдарды шешу кезінде белгісіздік пен шығындар көлемі деңгейін азайтуды мақсат тұтады. Саудамен айналысатын көптеген елдердің сот органдары, мұндай келісімшарттардың заңдылығын мойындайды және егер ол мемлекеттік саясатқа қайшы келмесе, олардың орындалуын қамтамасыз етеді. Егер халықаралық келісім шартта алғашқы екі сұраққа жауап болмаса, келісімшарттың әрбір тарабы өзіне жағымды нәтиже күте алатын сотқа істі қарауға жіберуге мүмкіндігі бар. Бұл процесс «сот форумын таңдаудағы айлалар (маневр)» («*forum shopping*») деп аталады. Кейбір сарапшылардың пайымдауынша, «ынғайлы» сотты қарастыру мүмкіндігі, халықаралық нарықта американдық өндірушілерге тиімсіз. АҚШ соттарындағы қорғаушыларға төленетін ақшалай сыйақысы жоғары, сондықтан, көптеген компания тарапынан арыз беруші қорғаушылар, халықаралық нарықта АҚШ-да жасалған ақауы бар өнімдерді сату туралы істі қарап шешім шығару үшін, дәл осы соттарды пайдалануға тырысады. Және керісінше, АҚШ-тан тыс жерде шет елдік тауар өндірушіге, өз өнімін АҚШ соттарында қорғаудың қажеттілігі болмайды, себебі мұндай өндірушінің бұл елдегі сот форумымен байланысы жоқ. Сот шешімінің орындалуы, сыпайылық қағидасының сақталуына байланысты болады.

Сыпайылық қағидасы (*principle of comity*) мемлекет белгіленген шамада шетелдік мемлекеттердің сот органдарының шешімдері мен өкімдерін мойындайды, сондай-ақ олардың өз аумағында орындалуын қамтамасыз етеді. Сыпайылық қағидасының іс жүзінде қолданылуы келесідей үш шарттың орындалуын талап етеді:

1. Өзара сыпайылық қағидасы тараптардың әрбіріне таралады, басқаша айтқанда, А елі мен В елі бір-бірінің сот органдарының шешімдерінің заңдылығын өзара мойындауға келіседі;
2. Жауапкерге белгіленген тәртіппен іс бойынша қандай да бір сот шешімі шығарылғаны жөнінде хабарлама жіберіледі;
3. Шетелдік мемлекетпен шығарылған сот шешімі елдің ішкі заң актілеріне қайшы келмейді немесе жауапкер тарапынан келісімшарттық міндеттемелердің бұзылуына әкеліп соқтырмайды.

Жанжалдарды сот үрдістері арқылы реттеу қымбатқа түседі және біржақты нәтижеге кепілдік бере алмайды. Сондықтан, көптеген халықаралық компаниялар халықаралық іскерлік операцияларына байланысты жанжалдарды шешудің арзанырақ құралдарын табуға тырысады. Көп жағдайда іскерлік жанжалдарын реттеу үшін балама әдіс – төрелік (арбитраж) қолданылады.

Төрелік (арбитраж) (*arbitration*) – **Төрелік** – бұл жанжалдарды шешу үрдісі, оның барысында жанжалдың екі тараптары өз істерінің шешімін мойындайтын үшінші тұлғаға немесе органға беру турасында келіседі. Өзінің жылдамдығының, құпиялылығының және ресми еместігінің арқасында бұндай процедура туындаған жанжалды сот ісі жүйесіне қарағанда аз шығындармен реттеуге мүмкіндік береді. Мысалы, *IBM және Fujitsu* компаниялары арасында Fujitsu компаниясы IBM компаниясының меншігін құрайтын бағдарламалық қамсыздандыруды рұқсатсыз пайдаланғаны жайында жанжал туды. Бес жыл бойына іс АҚШ-тың әртүрлі сот жүйесі органдарында қаралды. *IBM және Fujitsu* компаниялары Америкалық төрелік қауымдастығына (American Arbitration Association) көмек сұрап жүгінгенде жағдай өзгерді: осы ассоциацияның екі тәуелсіз аралық сотының көмегімен іс тез арада шешілді¹⁴. Он алты франкотілді африка мемлекеттері коммерциялық соттарды шешуші өзінің аймақтық төрелік сотын құрды (бұл сот Кот-д’Ивуардың Абиджан қаласында орналасқан). Бұл төрелік сот халықаралық компанияларға коммерциялық жанжалдарды шешу қызметін ұсынады, ол сахна артындағы саяси ойындарға немесе келген елінің үкіметі жағынан болытан қысымға тәуелсіз, сондықтан аймақта халықаралық сауданың дамуын, сонымен қатар осы ұйымның құрылтайшы-елдерінің экономикасына халықаралық инвестициялар көлемінің ұлғаюын ынталандырады¹⁵. Бірқатар мәселелер, халықаралық компанияларға даулы мәселелерді өз елінің үкіметімен шешуге тура келгенде пайда болады. АҚШ-да, мысалы, халықаралық компаниялар халықаралық дау пайда болған жағдайда, соттың көмегіне жүгіну мүмкіндігі шектеулі.

АҚШ-ның 1976 жылы шыққан, тәуелсіз шетел мемлекеттерінің иммунитеті туралы заңы (*Foreign Sovereign Immunities Act*), шетел үкіметтерінің АҚШ компанияларына қарсы іс-әрекеттері көп жағдайда елдің сот органдарының юрисдикциясынан тыс екендігін жариялайды. Осылайша, егер Франция үкіметі француздық IBM корпорациясының кәсіпорындарын ұлттандыру жайында шешім қабылдаса

немесе компания басшылығымен келісім жүргізбей IBM компьютерлеріне салық енгізсе, IBM компаниясы тәуелсіз мемлекет ретінде Францияға, оның келтірген зиянының орнын толтыруға арыз беру мақсатында АҚШ сот органдарына көмек сұрап жүгіне алмайды. Сондай-ақ, АҚШ-тың тәуелсіз шетел мемлекеттерінің иммунитеті туралы заңы, АҚШ аумағындағы тәуелсіз мемлекеттің коммерциялық қызметіне иммунитет кепілдігін бере алмайды. Егер де Франция үкіметі IBM компаниясынан 2000 дербес компьютер алуға келісім шарт жасап, сонан соң бұл келісімшарттың күшін жоятын болса, IBM компаниясы Францияға қарсы АҚШ сот органдарына арыз бере алар еді. Әртүрлі елдер, оның ішінде Америка Құрама Штаттары, көп жағдайда екі жақты келісімдер жасайды, оның мақсаты, осы елдердің компанияларын, сол компания қызмет ететін елдегі үкіметтің тарапынан болатын озбырлық әрекеттерінен қорғау. Мұндай келісімдер екі тараптың да мүддесіне әсер ететін инвестициялық дауларды төрелік әдіспен реттейді деп болжайды. Мұндай типтегі келісім АҚШ мен Ямайка арасында бар. Ямайка үкіметі алюминий кен байыту (ALCOA компаниясы құрамына кіретін) зауыты өніміне салықты жоғарылатуға тыйым салатын келісім шартқа қайшы келсе де, салықты жоғарылату туралы жариялағанда ALCOA компаниясына Ямайка үкіметін істі төрелік соттың қарауына өткізуіне мәжбүрлеу арқылы қол жеткізе алды.

Технологиялық орта

Технологиялық орта – қайсібір елде болмасын халықаралық іскерлікті табысты жүргізудің тағы бір маңызды аспектілерінің бірі. Елдің технологиялық ортасының негізі – бұл өзінің қарамағындағы қорлар. Кейбір, Австралия, Аргентина және Таиланд сияқты елдерге құнарлы ауылшаруашылық алқаптарына ие болу бақыты бұйырды.

Басқа елдер – Сауд Аравиясы, Оңтүстік Африка және Россия – мұнай, алтын және алмас сияқты табиғи ресурстарға өте бай. Кей елдерде (мысалы Қытайда және Индонезияда) жұмысшы күші артығымен бар, ал есесіне Исландия мен Жаңа Зеландияда жұмысшы күші жетіспейді. Қорлардың қолжетімділігі мен қолжетімсіздігі, қай елде қандай өнім өндірілетініне әсер етеді. Құнарлы жерлерінің көптігінің арқасында Австралия, Аргентина және Таиланд сияқты елдер ауылшаруашылық өнімдерінің басты экспорттерлары болып табылады. Дәл осылайша, арзан жұмысшы күшінің қолжетімділігі, қытай және индонезиялық компанияларға әлемдік нарықта жұмыс күшін көп талап ететін өнімдерді шығаруға мүмкіндік береді. Және керісінше, Исландия және Жаңа Зеландия осындай өнімнің таза импортерлары болып табылады, себебі бұл елдерде компаниялар арзан жұмысшы күшінің тапшылығын сезінеді, ол пайдасы бар жұмысшы күшін көп талап ететін тауарларды өндіруге кедергі келтіреді. Технологиялық ортаны жетілдірудің немесе қалыптастырудың әдістерінің бірі – бұл инвестициялар. Өндіріс үрдісін жеңілдету және өнімді үлестіру үшін, көп елдер, оның ішінде Канада, Германия және Жапония өзінің инфрақұрылымына үлкен қаражаттар салады – автомагистральдар, байланыс жүйелері, сумен қамтамасыз ету жүйесі және т.б. Дәл осылай көптеген елдер үлкен инвестицияларды адам капиталына жүзеге асырды («Жаһандық

оқыту» ендімесіне қараңыз). Азаматтардың білімін, дағдыларын және шеберлігін жетілдіру, бұл елдерге өз жұмысшы күшінің өнімділігі мен тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Инфрақұрылым мен адам капиталын инвестициялау дамыған елдерге жұмысшы және қызметкерлер күшінің енбекақысының жоғары екендігін қарамастан, әлемдік нарықта ары қарай жандануына мүмкіндік береді.

Жаһандық үйрену

Үндістанның адам капиталын пайдалану

Үндістанның колледждері мен университеттерінде жақсы кәсіптік дайындық алған мыңдаған инженерлердің арқасында, бұл ел, қазіргі кезде бағдарламалық өнімдерді экспорттаудан әлемде екінші орынды алады. Әлемнің түкпір-түкпірінің компаниялары, оның ішінде венчурлық инвестицияға мамандандырылғандары да, осы орасан үлкен таланттар банкіні пайдалануға ұмтылады. Басқару мәселелері бойынша McKinsey and Company ірі кеңес беру компаниясына келешегі мол үнділік кәсіпкерлерді табудың жана принципалды әдісін табу мүмкін болды. Бұл компания Үндістанда Venture 2000 сайысын өткізуді қаржыландырды, бұл сайыс – жаңа ақпараттық технологиялар саласындағы іскерлік идеялар сайысы. Жарияланған сайысқа жауап ретінде көп көлемде, 4000-нан аса ұсыныстар келіп түсті. Компанияның ең үздік кеңесшілерімен жүргізілген тиянақты талдаудың нәтижесінде 67 финалист іріктеліп алынды, олар McKinsey компаниясы бүтін бір қабатын жалдаған Бомбейдегі ең салтанатты қонақ үйлердің біріне шақырылды. Финалистерге өз идеяларын венчурлық инвестицияға мамандандырылған, жобаларды бастапқы кезеңінде қаржыландырумен айналысатын компания өкілдеріне, сонымен қатар стратегиялық инвесторлар өкілдеріне ұсынуға мүмкіндік берілді. McKinsey компаниясының менеджерлері, ақыр аяғында осы ұсыныстардың 20-дан 30%-ға дейінгісі нағыз коммерциялық кәсіпорындарды құруға мүмкіндік беретініне сенімді. Үндістандық іскерлер арасы өкілдері осы сияқты стратегияны қолданады. Hindustan Lever компаниясы, Үндістандағы ірі тұтыну тауарларын өндірушісі, жаңа тәуекелді идеяларды қаржыландыруға дайын екендігін білдірді. Бірінші санатты абыройға ие, Үнділік конгломераттар (Tata және Mahindra & Mahindra сияқты) өздерінің жеке еншілескомпаниясын құрды, олар венчурлық капиталды пайдалану базасында жұмыс істейді. Одан басқа, Үндістанда осынша көп дарынды мамандардың болуы, ақпараттық өнімдерді шығарумен айналыспайтын компаниялардың қызығушылығын тудырды. General Electric компаниясы, мысалы, Бангалорда зерттеулер және өңдеудің жаңа орталығын құруға 80 млн доллар инвестиция құйды. Орталықтың 1600 қызметкері GE өнімін кең диапозонда өндіру мен құрастырудың жаңа жолдарын шығарады, ол реактивті қозғалтқыштердан бастап тоңазтқышпен аяқталады.

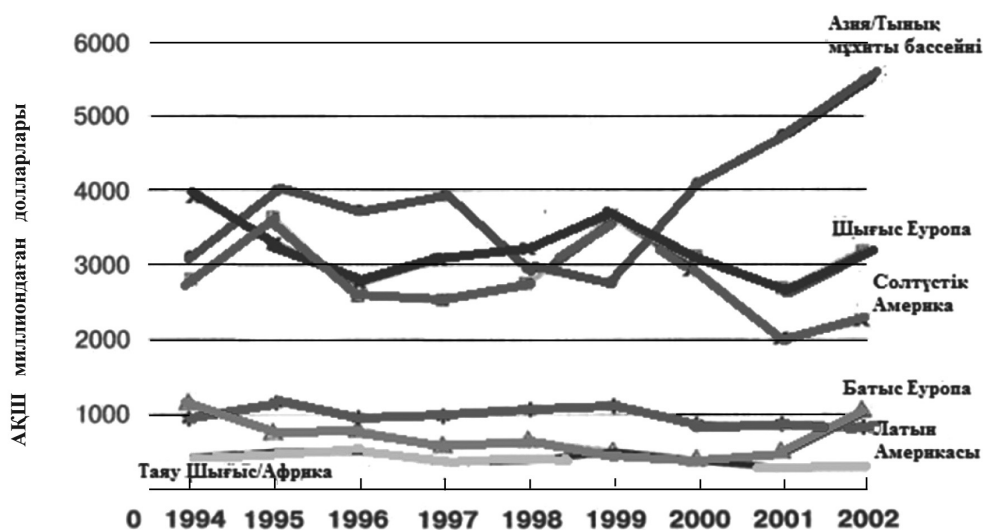
Дерек көздері: «GE Takes Advantage of India's Talented Research Pool», *Wall Street Journal*, March 26, 2003, p. A10; «Bombay Dotcoms Arise», *FinanciaTimes*, Mat 25, 2000, p. 27; «India Wired», *BusinessWeek*, March 6, 2000, p. 82ff.

Елдің технологиялық ортасын өзгертудің тағы бір әдісі – бұл, бір елден екінші елге **технологияларды беру** (technology transfer). Кейбір елдер, технологияларды тікелей шетел инвестициясын ынталандыру арқылы беруді қолдайды. Мысалы, Венгрия мен Польшаның коммунизмнен капитализмге шұғыл өтуі салық және басқа да жеңілдіктер енгізудің арқасында болды, осы жеңілдіктер *General Electric* және *General Motors* сияқты компанияларды осы ел аумағында салынатын кәсіпорындарының құрылысына қызықтыруға мүмкіндік берді. Басқа елдерге өз технологиялық ортасын жетілдіруге қол жеткізді, мұнда технологияларды беруді олардың қорларына немесе тұтынушы нарығына рұқсат алу үшін шарт ретінде қойды. Мысалы, Сауд Арабиясы шикізаттық мұнайды өндіруге мұнай компанияларымен жасасқан келісімшартты мақұлдады, шарт бойынша бұл компаниялар сауд инженер-мұнайшыларына жұмыс беріп және оларды мұнайды барлау мен табудың қазіргі заманғы әдістеріне үйретуі керек. Дәл осылай, Қытай үкіметі де *General Motors* компаниясы басшылығының Шанхайдағы «*Buick*» маркалы автомобильдерін жасау зауытының құрылысын салуға өтінішін қанағаттандырды, бірақ тек *GM* компаниясы Қытайда қытай инженерлерін дайындауды және олардың жанар май жүйесі мен трансмиссиясы саласындағы тәжірибесі мен білімін жақсартуды қамтамасыз ететін бес ғылыми-зерттеу институтын ашуға келісім бергеннен кейін қанағаттандырды. Елдің технология ортасын (және шетел компанияларының осы елге технологиясын беруге дайындығына сәйкес) анықтаушы фактор болып, осы ел қамтамасыз ететін зияткерлік меншік құқығының қорғалу дәрежесі болып табылады. Зияткерлік меншікке жататын патенттер, авторлық құқықтар, сауда маркалары, фирмалық атаулар және сол сияқтылар көптеген көпұлттық корпорациялар активінің маңызды бөлігін құрайды. Көп жағдайда, зияткерлік меншік, компанияның әлемдік нарықтағы бәсекелестік артықшылықтары мен маңызды құзырлықтарының негізін қалыптастырады. Егер елде компаниялар меншігінің құқығы сақталуы орындалмаса, зияткерлік меншік өз құнын тез жоғалта алады. Зияткерлік меншікті қорғауды жеткілікті түрде қамтамасыз ете алмайтын елдер, жоғары технологияларды қолданумен байланысты шетел инвестициясын тартуға мүмкіндігі аз болады. Бұдан басқа, қанағаттандырылмаған зияткерлік меншікті қорғау, жергілікті компаниялардың зияткерлік меншігін қалыптастыруға кедергі болады. Көптеген елдерде зияткерлік меншік құқығын қорғау туралы заңдар қабылданған. Және де, мұндай құқықты қорғау көптеген халықаралық келісімдермен қамтамасыз етіледі. Мұндай келісімдердің қатарына келесі құжаттар жатады: Өндірістік меншікті қорғау туралы Конвенция (*Convention for the Protection of Industrial Property Rights*), ол «Париж конвенциясы» деген атпен танымал; Әдеби және көркем шығармаларды қорғау туралы Берн конвенциясы (*Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works*); Авторлық құқық туралы бүкіләлемдік конвенция (*Universal Copyright Convention*); Зияткерлік меншік құқығының тауарлар аспектісі бойынша келісімі (*Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS*) – бұл, GATT шеңберінде келіссөздердің уругвайлық раундында қабылданған келісімдердің бірі. Қағаз жүзінде бұл заңдар мен келісімдер зияткерлік меншік иелерінің құқығын дұрыс қорғауды қамтамасыз етуі тиіс. Бірақ та бұл келісімдерге барлық елдер қол қойған жоқ. Және олардың осы бағыттағы бет алыстары жеткіліксіз. Тараудың басында келтірілген, Гар-

ри Поттер туралы кітапты шығару туралы мысалда көрсетілгендей, зияткерлік меншікті қанағаттандырылғысыз қорғау халықаралық компанияларға қымбатқа түсуі мүмкін. Коммерциялық бағдарламамен қамсыздандыру өндірушілері қауымдастығының (*Business Software Alliance*) мәліметтері бойынша 2002-ші жылы бағдарламалық өнімдерді заңсыз тарату Ассоциация мүшелеріне 13 млрд долларға түсті.

3.2-суретте көрсетілгендей Азия мен Тынық мұхиты бассейні елдеріне жалпы зиян сомасының 42%-ы келеді, бірақ компьютерлік қарақшылықтың ең жоғарғы деңгейі – Шығыс Еуропа және Латын Америкасы елдерінде. Дыбыс жазу студиялары мен кинокомпаниялардың бағалауынша, авторлық құқықты бұзу салдарының болған, ол кассеталарды, компакт-дискілерді және бейне кассеталарды заңсыз тираждау сияқты бағдарламалық өнімдеріне келген зиян жылына 3 млрд доллардан асады. Өкінішке орай, бұл компаниялар үшін, қазіргі заманғы технологиялар қарақшыларға шапшаң іс-әрекет жасауға мүмкіндік береді. Мысалы, «Star Wars: Episode I – The Phantom Menace» («Жұлдызды соғыстар: Эпизод-1 – Бұлдыр қатерлер») фильмінің көшірмелері Құрама Штаттарының кинотеатр экрандарына шыққаннан кейін екі күннен кейін Малайзия, Индонезия және Гонконг көшелерінде сатылды, бұл Амидала патшайым мен Джа-Джа Бинкстің азиялық экрандарда пайда болуынан екі ай бұрын. Халықаралық жанжалдар көп жағдайда зияткерлік меншікті қорғау заңдарының қарама-қайшылығынан туындайды. Мысалы, Америка Құрама Штаттарында, Канада мен Филиппиндегідей патент саясаты «бірінші ойлап табушы қағидасы» («first to invent») деген атауға негізделген. Патент берудің мұндай жүйесі «нағыз» ойлап табушының құқығын қорғауға бағытталған. Өкінішке орай, осы жүйе патентке мәлімдеушілер арасындағы жанжалдар бойынша көптеген сот процестерінің пайда болуына себепші болады, олардың

3.2-сурет. Авторлық құқықтың бұзылуы себебінен бағдарламалық өнімдерді өндірушілердің шығындары.



әрқайсысы берілген өнімді бірінші болып ойлап тапқандығын дәлелдеуге тырысады. Басқа елдерде қолданылатын «бірінші мәлімдеме беруші қағидасына» («first to file») негізделген патент беру жүйесі, өнертабыс құқығын бірінші мәлімдеме беруші меншігіне беру арқылы мұндай сот процестерінен құтылуға мүмкіндік береді. Бірақ мұндай жүйенің өз кемшіліктері бар: ол үлкен қаражатқа ие және патентке мәлімдемені оперативті түрде беруге қабілетті ірі компанияларға тиімді жағдайларды ұсынады. Өртүрлі елдер арасындағы патент берудегі тәжірибесі де даулы жағдайлардың пайда болуына әкелуі мүмкін. Мысалы, жапондық компанияларда көп мөлшерде патенттер рәсімдеу қабылданған, олардың әрқайсысы пайдалануға беріліп қойған патенттің азғана түрленген нұсқасын ұсынады. Құрама Штатардың заңнамасы керісінше, патентке қабілетті өнертабыстар жаңа, пайдалы және айқын емес болуын талап етеді. Бұдан шығатыны, АҚШ компаниялары жапон фирмаларымен салыстырғанда әлдеқайда аз патент тіркейді. Мұндай жағдай нәтижесінде Құрама Штаттары мен Жапония арасында жапон компанияларының әсерімен «көшкінді (лавиное) патенттеу» деп аталатын сауда дауларының пайда болуына әкелді. Көшкінді патенттеу үрдісі, компания, бәсекелес фирмалардың патенттер рәсімделіп қойған өнертабыстарға енгізілген кішігірім техникалық өзгерістерді қорғайтын бірнеше патенттерді тіркегенде болады. Көшкінді патенттеу үрдісі бәсекелес фирмада компанияның зияткерлік меншік құқығын бұзбастан технологияларды жетілдіруді қиындатады. *CyberOptics компаниясы*, Миннеаполистік (*Minneapolis*) кішігірім компания, «*LaserAlign*» өнімін (бағдарламалық қамсыздандыру мен миниатюрлі бөлшектерді роботтарға баспа платаларына майда бөлшектерді орналастырғу көмектесетін лазер мүмкіндіктерін біріктіретін құрамалы технология) жасап шығарды. Бұл компаниялардың басшылары, ірі компаниялары бастамасымен болған көшкінді патенттеудің салдарынан шығынға ұшырап отырмыз деп есептейді. Бес жыл бойына *CyberOptics* компаниясы *Yamaha* компаниясымен тығыз ынтымақтастықта болды, оларға көтеру-көлік жұмыстарына *CyberOptics* технологиясын енгізуге көмектесті, ол технологияны *Yamaha* мотоциклдар мен басқа да өнімдер үшін пайдаланылды. Екі компания бір-біріне айтпай, бірлесіп жасаған технологияны патентпен қоғауға мәлімдеме бермеу туралы келісті. Бірақ та, *CyberOptics* компаниясының мамандары *Yamaha* компаниясының «*LaserAlign*» жүйесі базасында бірлесіп жасаған технологияны Жапонияда, Еуропада және Құрама Штаттарында патенттеуге 26 мәлімдеме бергенін анықтады. Одан басқа, *CyberOptics* компаниясы мамандары анықтағанда, *Yamaha* компаниясы *CyberOptics* компаниясының клиенттерін, егер *CyberOptics* компаниясының қызметін пайдаланатын болса олар *Yamaha* компаниясының патент құқығын бұзуы мүмкін екендігін ескертетінін білді. Нәтижесінде Миннеаполистік фирма, шартты және патент құқығын бұзғаны үшін *Yamaha* компаниясының атына арыз берді. Тауар маркалары мен брендтерді тіркеу де халықаралық компаниялар қызметіне қиындықтар әкелуі мүмкін. Әдеттегідей, көптеген елдер алғашқы мәлімдеме беруші қағидасымен жүреді, ол көбінесе шетел фирмаларына қарсы іс-әрекетке айналады. Компания өзінің атауын немесе тауар маркасын өз елінің ішкі нарығында танымал ете алады, бірақ өнімді басқа елге экспорттауға әрекет жасағанда, сол елдегі қандай да бір кәсіпкер бұл марка немесе атауға зияткерлік меншік құқығын рәсімдеп қoғаны мәлім болуы мүмкін.

Мысалы, «*C. Penney*» компаниясы осындай қиындықтар болмас үшін өзінің тауар таңбасын көптеген нарықтарда тіркеген болса да, өзінің екі киім дүкенін «*C. Penney Collections*» деп атаған майда кәсіпкердің кесірінен Сингапурдегі өз атауына құқығын жоғалтты. Сингапур Республикасының Жоғарғы соты, туған еліндегі *C. Penney* тауар таңбасының заңды екенін мойындап, американдық фирма компания атауына құқығын жоғалтты деп қаулы қабылдады, оның себебі, бұл құқық Сингапурда тиісті ретте тіркелмеген. Әкімшілік созушылықтар да зияткерлік меншік құқығы иелерінің құқығына қысым жасай алады. Жапонияда тауар таңбаларын тіркеуге шет ел фирмаларының мәлімдемесін тіркеу, көбінесе жергілікті мәлімдемелерді тіркегеннен төрт есе көп уақытты алады. Патенттерге тіркеу мәлімдемесін қарау да көп уақытты талап етуі мүмкін. Мысалы, 1989-шы жылы жапон сот органдары *Texas Instruments (TI)* компаниясының интегралды микросхемалары патенттерін мойындағанға дейін үш онжылдық өтті; мұндай баяулату компанияның жапон лицензиаттарынан алуға міндетті роялти көлемін едәуір қысқартты. Кейбір *Fujitsu* сияқты компанияларға *Texas Instruments* компаниясына мүлдем роялти төлемеді, оның себебі, *Fujitsu* компаниясының интегралды схемасы нағыз патенттелген TI технологиямен емес, қазіргі заманғы, одан да жетілдірілген технологиямен өндірілуде. Анығына келсек, Жапониядағы сот процестерінің баяулығы *Fujitsu* сияқты компанияларға *Texas Instruments* компаниясының технологияларынан пайда шығаруға мүмкіндік берді, олар жартылай өткізгіштердің даму индустриясының ерте кезеңдерінде TI компаниясының зияткерлік меншігін пайдаланғаны үшін қандай да бір өтемақы төлеген жоқ.

Саяси орта

Компания іскерлік жүргізуді жоспарлап отырған елдегі саяси жағдайды бағалау, іскерлік шешімдерді қабылдаудың маңызды бөлігін құрайды. Кез келген деңгейдегі мемлекеттік билікпен қабылданатын заңдар мен нормативті актілер, компанияның келген еліндегі қызметінің тұрақтылығына ықпал ете алады. Ең төмен мөлшердегі еңбекақы туралы заңы жұмысшы күшіне кететін шығындарға себепші болады; аймаққа бөлу туралы ережесі компанияның өзінің меншігін пайдалану әдістерін анықтайды; қоршаған ортаны қоғау туралы заңы өнім технологиясын таңдауға, сонымен қатар қалдықтарды жоюға талап етілетін шығындар көлеміне әсер етеді. Салық заңнамасындағы жайсыз өзгерістер, компания табысының біртіндеп жоққа шығуына әкеледі. Азаматтық соғыстар, лаңкестік әрекеттер немесе шетелдік кәсіпкерлерді ұрлау, сонымен қатар компания меншігін экспроприациялау – осы оқиғалардың барлығы бірдей деңгейде компанияны шет елдегі іскерлік операцияларының өміршеңдігіне қауіпті.

ІСКЕРЛІКТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Саясат және Жапониядағы ірі компаниялар: елдің жетекші компаниялары және оның үкіметі арасында көптеген тығыз байланыстар бар. Неліктен халықаралық менеджердің жұмысында жапондық билік пен іскерлік арасындағы өзара қатынас жүйесінің қағидаларын түсіну үлкен рөл атқаратынын анықтау үшін www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.



Саяси тәуекел

Көптеген компаниялар өз туған елдеріндегі саяси климатты ойдағыдай бағалайды. Бірақ басқа елдердің саяси жағдайын бағалау әлдеқайда қиындау. Қай елдің болмасын саяси органың маңызын дұрыс анықтау үшін, тәжірибесі сол халықаралық компаниялар **саяси тәуекелдер бағасын** (political risk assessment) пайдаланады – ол, шетел мемлекеттерінде компаниялар кездесетін саяси тәуекелді жүйелі түрде талдау процедурасы. **Саяси тәуекелдер** – компанияның іскерлік операцияларының табыстылығына жайсыз әсер ететін, саяси жағдайлардың кез келген өзгерісі. Барлық дерлік саяси тәуекелдер келесі үш категорияның біріне жатқызылуы мүмкін:

- меншікті жоғалту тәуекелі, мұнда компания, тәркілеу немесе экспроприация нәтижесінде меншігін жоғалтуы мүмкін;
- операциялық тәуекел, мұнда компанияның ағымдағы қызметі және/немесе оның қызметкерлерінің қауіпсіздігі келген елдің заңнамасына, қоршаған ортаны қорғау нормаларына және салық кодексіне өзгерістер енуі арқылы, сонымен қатар лаңкестік, қарулы көтерілістің себебінен қауіп төнсе және т.б.;
- трансфертті тәуекел, мұнда үкімет компанияның елге немесе елден тыс жерлерге ақша құралдарын аудару қабілетін шектеу.

3.1-кестеде көрсетілгендей, саяси тәуекелдер үкіметтің жеке меншікті экспроприацияға әкелетін заң қабылдауы, ағымдағы шығындардың көлемінің ұлғаюы, ұлттық валютаның девальвациясы немесе табысты репатриациялауға шектеу сияқты іс-әрекеттері нәтижесінде пайда болуы мүмкін. Одан басқа, саяси тәуекелдерге, үкімет іс-әрекетінің тікелей қатысы жоқ әрекеттер себепші болуы мүмкін; мұндай әрекетке жататындар: адамдарды ақшаталап ету мақсатында ұрлау, ақша талап ету және лаңкестік актілері. Саяси тәуекелдер тең дәрежелі елде іскерлікті жүргізіп отырған барлық компаниялардың немесе олардың кейбіреуінің тек операцияларындағы қызметіне ықпал етуі мүмкін. Макросаяси тәуекел (macropolitical risk) елдегі қызмет ететін барлық компанияларға қатысты; мұндай типті тәуекелге мысал ретінде 90 жылдары Сьерра-Леоне, Заир, Босния және Руанданы бқлшектеген азаматтық соғыстарды немесе Ауғанстан мен Ирактағы соңғы жағдайларды келтіруге болады. **Микросаяси тәуекел** (micropolitical risk) экономиканың жеке бір саласында қызмет ететін белгілі бір компания немесе компанияларға тиісті. 70 жылдары Сауд Арабиясында болған үкімет әрекеті себепші болған мұнай компанияларын ұлттандыру, микросаяси тәуекел мысалы болады. Үкіметтік емес микросаяси тәуекелдер де компания іс әрекетіне әсерін тигізеді. *Disneyland Paris* және *McDonald's* компаниялары француз фермерлерінің көптеген символикалық наразылық шараларының мақсаты болды, олар бұл компанияларды АҚШ-ң аграрлық саясатына наразылықтарын білдіруге ыңғайлы нысана ретінде қарастырды. Кейбір жағдайларда наразылық зорлық әрекеті тобына өтіп кетуі мүмкін, ол ақыр аяғында шетел компаниясының иелігіндегі кәсіпорынның жабылуына әкеледі. Мысалы, 2003 жылы *TotalFina Elf SA*, *Royal Dutch/Shell* және *Chevron Texaco* компаниялары Нигер дельтасындағы өз қызметін уақытша тоқтатты, оның себебі ел үкіметі мен жергілікті этникалық қауымдар арасындағы әскери іс әрекеттер²². Жаңа нарыққа енуді мақсат ететін кез келген компания, сәйкес елдің негізгі мәліметтеріне ие болуы керек.

3.1-кесте. Саяси тәуекелдердің мысалдары

Түрлері	Компания қызметіне әсері
Экспроприация	Болашақ пайданы жоғалту
Тәркілеу	Мүлікті жоғалту Болашақ пайданы жоғалту
Шетелдік тауарларға қарсы компаниялар	Сату көлемін төмендету Өз мақсаты фирманың беделін қоғам алдында арттыру болып табылатын қоғаммен байланысты орнатуға шығындарды ұлғайту
Еңбекке ақы төлеудің жеңілдікті шарттары туралы заңдардың міндетті орындалуы	Ағымдық шығындарды арттыру
Ұрлаулар, террористік актілер, басқа да күштеу нысандары	Өндіріс үрдісін бұзу Әкімшілік басқаруға шығындар көлемін арттыру Өнімділік деңгейін төмендету
Азаматтық соғыстар	Меншіктің күйреуі Сатуды жоғалту Өндіріс үрдісінің бұзылуы Қауіпсіздікті қамтамасыз етуге шығындар көлемін арттыру Өнімділік деңгейін төмендету
Инфляция	Ағымдық шығындарды арттыру
Репатриация	Елдер арасында қаражаттарды еркін көшірудің мүмкін еместігі
Ұлттық валюталардың девальвациясы	Шетелдік компанияның елінің валютасына айырбасталған қайта оралатын пайданың мөлшерін төмендету
Салықтардың көтерілуі	Таза пайда мөлшерін азайту

Саяси тәуекелдер мысалдары

Компанияның саяси тәуекелдерін бақылауда ұстау үшін, мысалы, мақсаттық нарықтағы елдің саяси және елдің экономикалық құрылымын анықтап алу керек. Мұнда компания менеджерлері келесі сұрақтарға жауаптар табуы тиіс:

- Елдің саяси құрылымы қандай: демократия ма әлде диктатура ма? Билік бір адамның қолына шоғырланған ба әлде бір саяси партияның қарамағында ма?
- Елде ресурстарды бөлу қандай қағида бойынша жүргізіледі: еркін нарық қағидасы бойынша ма немесе экономиканы мемлекеттік реттеу қағидасы бойынша ма? Ел үкіметі ортақ экономикалық мақсаттарға жету барысында жеке сектордың қандай салымына үміт артады? Үкімет шетелдік компанияларды экономикалық даму құралының бірі ретінде қарастырады ма әлде экономикалық мақсаттарға жету жолындағы кедергі түрінде қарастырады ма?
- Компанияның тапсырыс берушілері ел экономикасының қай секторына, яғни жеке секторға немесе мемлекеттік секторға жатады? Егер мемлекеттік

секторға жатса, үкімет отандық жеткізушілерге көмек көрсете ме? Компания бәсекелестері ел экономикасының қай секторына, яғни жеке немесе мемлекеттікке жатады? Егер мемлекеттікке жатса, онда шетелдік компания мемлекеттік фирмалармен теңдес жағдайларда бәсекелесе алады ма?

- Елдің саясаты өзгерген жағдайда үкімет қалай әрекет етеді? Бұл өзгерістер үкімет тарапынан өз дегенін істеу дегенді білдіреді ме әлде үкімет басшылық ету қағидасына сүйенеді ме?

- Әрекет етуші үкіметтің жай-күйі қаншалықты орнықты? Егер әрекет етуші үкімет биліктен тайса, жаңа үкімет тарапынан экономикалық саясатта түбегейлі өзгерістер бола ма?

Көпұлтты корпорациялардың көпшілігі өздерінің іскерлік жүргізіп отырған елдегі саяси жағдайлардың өзгеруін үнемі зерттеп отырады. Көп жағдайда ең жақсы ақпарат көзі – компанияның жұмысшылары мен қызметкерлері. Компанияның қызметкерлері қай елдің – келуші елдің немесе КҰК-ң штаб-пәтері орналасқан елдің азаматы екендігіне қарамастан, бұл адамдар жергілікті саясат орта жағдайы туралы ел аузындағы ақпаратқа қанық болады. Дәл осы себепті компанияның персонал мүшелері саяси тәуекелдер туралы бағалы ақпарат көзі болып табылады. Жергілікті персонал пікірін компанияда жұмыс істемейтін адамдардың саяси ахуал туралы көзқарасымен толықтырған жөн. Ақпараттың бай көзі ретінде елшіліктің және жергілікті Халықаралық сауда палаталарының лауазымды тұлғаларын айтуға болады. Үкіметтің өзі де бағалы ақпарат беруі мүмкін. Үкімет өзінің саяси және экономикалық бағдарламаларын саяси сайлау алды науқанында немесе қарсыластарын басуға бағытталған әскери іс әрекет кезінде халыққа жария етеді. Үкімет билікке келгеннен кейін де халықаралық компанияларға өзінің ағымдағы және болашаққа деген жоспарлары туралы пайдалы ақпараттар береді. Көптеген саяси тәуекелдерді бағалауға маманданған кеңес беруші фирмалар бар. Бұл фирмалар халықаралық компанияларға қайсы бір елде болмасын бизнес жүргізуде тәуекелдік дәрежесін анықтауға көмектеседі. Халықаралық кәсіпкерлік мәселелері бойынша бірқатар басылымдар бар, олар әлемнің түрлі елдеріндегі саяси тәуекелді бағалау бойынша зерттеулердің жыл сайынғы нәтижелерін жариялап отырады. 3.2 картада «Euromoney» журналында осындай зерттеулердің бірінің нәтижелері жарияланған. Елдегі саяси тәуекелдерді бағалау үшін қажетті ақпарат көлемі мен ерекшелігі, компанияның қандай бизнеспен айналысатынына, сонымен қатар келуші елінде қаншалықты ұзақ жұмыс істеуді жоспарлап отырғанына байланысты. Компания инвестициясы қаншалықты ірі болған сайын және қаншалықты ұзақ мерзімге есептелгеніне қарай, саяси тәуекелді бағалауды соншалық жанжақты орындау керек. Сингапурдың ойыншық шығарушысы, қытайдың бір компаниясымен ойыншық жүк машинасын жасауға субкелісім шарт жасау үшін, елдегі саяси жағдайларға байланысты факторлар жайында ақпаратқа ие болуы тиіс, олар валюта бағамының өзгеру заңдылығы, кедендік процедуралардың сенімділігі, сонымен қатар егер қытай субмердігері келісілген мерзім ішінде қажетті талаптарды қанағаттандыра алатын өнімді шығаруды қамтамасыз ете алмаған жағдайда сотқа жүгіну мүмкіндігінің бар болуы. Егер сингапурлық ойыншық шығарушы компания Қытайда өзінің ойыншық шығаратын фабрикасын салғысы келетін болса, сонымен қатар оны басқарғысы

келсе, оған саяси тәуекелді кеңінен тиянақты түрде бағалауды орындау керек. Мұндай жағдайда компанияға сол елдің еңбек қатынастарын, қоршаған ортаны қорғау, валютаны бақылауда ұстау және табыстың репатриациясына регламент жасайтын заңдарының өзгеруіне тәуелділігін тиянақты зерттеу қажет. Одан басқа, Қытай үкіметімен шетел компанияларының меншігін ұлттандыру мүмкіндігін бағалауы тиіс немесе үкіметтің азаматтық соғыстың басталуына себеп болатын қарама-қарсы күресетін фракцияларға бөліну ықтималдығын бағалауы қажет. Саяси тәуекелдің белгілі бір дәрежесі барлық елде бар, бірақ әр елде өз ерекшеліктері бар. Француз фермерлерінің наразылығы *Disneyland Paris* және *McDonald's* компанияларының менеджерлеріне жай ғана жайсыздықтар тудырды, ал Косовадағы сербия ұлтшылдарымен жүргізілген этникалық тазалау, осы аймақта қызмет етіп жатқан компаниялардың өміршеңдігін толығымен қиратты. Саяси тәуекелді бағалау процесінде, кез келген іскерлік шешімдерді қабылдауда, осы елде іскерлік жүргізуде алуға болатын тәуекел мен ұтыс арасындағы арақатынас дәрежесін табу маңызды. Егер компания басшылығы, қаржыны саяси тәуекелі жоғары деңгеймен бейнеленетін ортаға инвестициялауға шешім қабылдаса, сол нарықта, табыстың компанияның осы нарыққа кіру тәуекелін компенсациялай алатын нормасын қамтамасыз етуге болатынына көзі жетуі тиіс. Тәуекел деңгейі жоғары сипатталған елдердің нарықтарында қызмет етіп жатқан компаниялар, осы елдердегі өз операцияларының әлсіздігін төмендетуге бағытталған шаралар қолдана алады. Компания қаржылай қорғалмау деңгейін жергілікті еншілес кәсіпорындарына салатын таза инвестиция көлемін қысқарту арқылы төмендете алады.

Мұндай қысқартуды жүзеге асыру үшін, еншілес кәсіпорынның табысын ата-аналық компанияның есеп-шоттарына дивиденд түрінде аударуға болады; еншілескәсіпорынның акцияларын келуші елдің азаматтарына сату; қолма қол төлеудің орнына, жаңа негізгі жабдықтың қысқа мерзімдік лизингін пайдалану. Балама ретінде компания биік азаматтық жауапкершілікті компания ретінде келген еліне ішкі саяси қолдауды қамтамасыз ете алар еді. Ол үшін компания, мысалы мүмкіндігінше жергілікті жабдықтаушылардан қажетті қорларды алу, келген елінің азаматтарын маңызды басшылық және әкімшілік-шаруашылық лауазымдарға жалдау, сонымен қатар жергілікті қайырымдылық акцияларына қатыса алар еді. Барлық дамыған елдердің барлығында дерлік мемлекетке тиесілі немесе мемлекетпен қаржыландырылатын ұйымдар құрылған, олардың мақсаты компанияларды саяси тәуекелден сақтандыру. Мысалы, Жеке шетел инвестициялық корпорациясы (*Overseas Private Investment Corporation, OPIC*) АҚШ инвестицияларын ұлттандыру, көтерілістер және төңкерістер жағдайында шетел валютасының конвертацияланбауынан сақтандыруды қамтамасыз етеді. 2002-ші жасалған бір келісімнің шарты бойынша, OPIC ұйымы Decision Technologies Internationalдің компаниясына 1 доллар сомадағы саяси тәуекелдік сақтандыру полисін сатты, ол компанияға Нигерияда бағдарламалық өнімдер жасайтын және сатуды іске асыратын бөлімшесін ашуға мүмкіндік берді. Бірақ OPIC сақтандыру тек Америка Құрама Штаттарымен инвестициялау туралы екіжақты келісімдер жасасқан ерлердегі компанияларға ғана қатысты.

Инвестицияның көпжақты кепілдемесі бойынша Агенттігі (*Multilateral*

Investment Guarantee Agency, MIGA), Әлемдік банктің бөлімшесі, саяси тәуекелден сақтандыру бойынша балама қызметтерді ұсынады. *Lloyd's of London* сияқты жеке меншік сақтандыру компаниялары да саяси тәуекелді сақтандыруға қабылдайды.

Тараудың мазмұнына қысқаша баяндама

Түйіндеме

Әлемнің әртүрлі елдерінің құқықтық жүйесінде үлкен айырмашылықтар бар. Бұрынғы британ отарлары Ұлыбританияда қабылданған дәстүрлі ортақ құқықты ұстанады, ал Батыс Еуропаның көптеген елдерінде Рим империясында пайда болған азаматтық құқық жүйесін қолданады. Иран және Сауд Арабиясы сияқты бірқатар елдерде діни құқық қолданылады, ал жоспарлы экономика елдерінде – төрешілдік (бюрократия) құқық. Жергілікті мемлекеттік билік органдарымен қоланылатын заңдар әлемдік нарыққа әртүрлі әсер етуі мүмкін. Ел үкіметі компанияның халықаралық іскерлік операциялар жүргізу мүмкіндігіне шектеу қоя алады, сонымен қатар, бизнес жүргізудегі шығын көлемін ұлғайта отырып компанияның бәсекелестік қабілетіне жанама ықпал жасай алады. Келуші елдегі көпұлттық корпорациялардың қызметі осы елдегі экономикалық, саяси және мәдени ортасына үлкен ықпал ете алады. Көп жағдайда бұл өзгерістер жағымды ықпалға ие. Мысалы, тікелей шет ел инвестициялары, елде жұмыс күшін қамтуда жаңа мүмкіндіктер жасайды, сонымен қатар жергілікті жұмысшылардың өнімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Бірақ егер де КҰК жергілікті компаниялармен тікелей бәсекелестігі осы компаниялардағы табыстың жоғалуы мен жұмыс орындарының қысқаруына әкелетін болса, КҰК қызметі келуші елдің экономикасына теріс әсер ете алады. Одан басқа КҰК қызметі келу елінде сол елдің мәдениетімен сәйкес келмейтін тауарлар мен қызметтердің пайда болуына әкелуі мүмкін. Құқықтық ортаның маңызды аспектілерінің бірі халықаралық жанжалдарды шешу мүмкіндігі мен әдістері болып табылады. Халықаралық соттасудың қымбаттығынан көптеген компаниялар жанжалды жағдайларды төрелік сияқты, басқа әдістермен реттеуге тырысады. Бірақ американдық КҰК шет ел мемлекеттерімен іс жүргізгенде, жанжалдарды реттеуге көп жағдайда АҚШ заңының тәуелсіз мемлекеттер иммунитеті туралы ережесі кедергі жасайды.

Технологиялық орта – шет ел мемлекеті жағдайында іс жүргізудің маңызды аспектілерінің бірі. Елдің табиғи қорлары, адам капиталына инвестициялар және материалды активтер түріндегі капитал сияқты, халықаралық іскерлік операциялар жасауға ыңғайлы орын ретінде елдің тартымдылығына ықпал етеді. Елдің шет ел компаниясының зияткерлің меншік құқығын сақтауды қамтамасыз етуге дайын (немесе қаламауы) болуы, көп жағдайда халықаралық іскерлікті жүргізуге орын таңдауға қатысты шешімдерді қабылдауда басты критерийлердің бірі болып табылады. Шет ел іскерлік ортасында қызмет істеп жатқан халықаралық компаниялар, саяси тәуекелге өте жиі ұрынады. Келу еліндегі саяси жағдайлардың өзгеруі себебінен болатын қауіптен сақтану үшін, компаниялар өздері іскерлікпен айналысып отырған елдегі саяси жағдайды үнемі бақылап отырады. Саяси ортадағы

өзгерістер туралы ақпараттың негізгі көзі болатын компания персоналдары, сонымен қатар елшілік қызметкерлері, және саяси тәуекелді бағалауға маманданған компаниялар.

Бақылау сұрақтары

1. Халықаралық компаниялардың айналысуына тура келетін құқықтық жүйелердің төрт түріне тоқталыңыз.
2. Эксаймақтық дегеніміз не?
3. КҰК келу еліне қалай әсер етеді?
4. Экспроприация және тәркілеу арасындағы айрмашылықты түсіндіріңіз.
5. Не себепті кейбір елдерде ұлттық компаниялардың шетелдік меншігіне шектеулер қойылады?
6. Біріншілік өнертапқыш пен біріншілік өтініш беруші қағидасы бойынша өнертабыстарды патенттеу жүйесі бір-бірінен немен ерекшеленеді?
7. Пайданың репатриациялануына шектеулер КҰК қызметіне қаншалықты әсер етеді?
8. Саяси тәуекел дегеніміз не? Саяси тәуекелдің түрлерін атап шығыңыз.
9. ОРИС-тің халықаралық коммерциялық қызметті қолдаудағы рөлі қандай?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Компания өзі шыққан ел мен іскерлік операцияларын жүргізіп отырған аймақтағы елдің заңнамасында қарама-қайшылықтар туындағанда қандай іс әрекет жасай алады?
2. Әлемдік экономикаға зияткерлік меншік құқығын батыл түрде сақтауы қалай әсер етеді? Зияткерлік меншік заңдарын сақтаудан кім ұтады және кім ұтылады?
3. АҚШ үкіметінің, екі мақсатты (двойного назначения) тауарлар экспортына тыйым салуын қолдайсыз ба? Жауабыңызды негіздеңіз. (Бұл сұраққа жауап беруі үшін АҚШ Экспорттық операцияларды басқару бюросының (Bureau of Export Administration) қызметінің осы ұйымның web-сайтындағы мәліметтерін пайдалануға болады.
4. 3.2-картада 2002 жылғы әртүрлі елдердегі саяси тәуекелдің салыстырмалы деңгейі ұсынылған. Содан бері қай елдерде саяси тәуекел деңгейі едәуір өзгерген?

Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту

Осы тараудағы орындауға арналаған жаттығу, студенттерге құқықтық және саяси аспектілердің шетел нарығына енуді жоспарлап отырған компания қызметіне ықпалын терең түсінуге көмектеседі. Оқытушаға сыныпты 4-5 адамнан топтарға бөлуі керек және әр топқа белгілі бір типтегі компания мәртебесін беру қажет. Компаниялар типтері келесідей болуы мүмкін: өнірістік тауарлар бойынша бөлшек сауда кәсіпорны; әмбебап дүкені; автомобиль компоненттерін шығаратын кәсіпорын; болат өндіретін кәсіпорын; қоқысты қайта өңдейтін кәсіпорын; компьютерлер шығаратын кәсіпорын; сыра қайнататын кәсіпорын; синаретшығаратын кәсіпорын; кинокомпания; мұнайды қайта өңдейтін зауыт.

Сіздің тобыңыз шет елдік компанияның жоғарғы атқарушы басшылығы командасын ұсынады делік. Компанияда өз қызметінің саласын Құрама Штаттары нарығына кеңейту туралы шешім қабылданды; нарыққа ену нүктесі болып жергілікті қоғам таңдалды. Сіздің мақсатыңыз компания соқтығысуы мүмкін саяси және құқықтық мәселелерді табу, сонымен қатар осы мәселелерді шешудің ортақ стратегиясын жасау. Қолда бар қорлардың барлығын пайдаланыңыз. Мысалы, сіз қажетті ақпаратты муниципалитет мүшесімен немесе осы аймақтың экономикалық даму жөніндегі комитет өкілімен әңгімелесу кезінде анықтай аласыз. Одан басқа, сіз болашақта өзіңізге бәсекелес болуы мүмкіндерді идентификациялап және сіздің компанияңыздың осы нарыққа кіруіне кедергі болу үшін қандай стратегия жасауы мүмкін екендігін анықтауыңыз мүмкін. Болуы мүмкін мәселелерді анықтағаннан кейін, олар экономиканың осы саласына ғана ма немесе тек шет ел компанияларының жұмысына ғана тән екендігін анықтаңыз.

Ең соңғы этапта әрбір саяси немесе құқықтық кедергінің тиянақты бағасын беру керек, сонымен қатар кедергіні жою қаншалықты оңай немесе қиын болатынын анықтау.

Қосымша сұрақтар

1. Сіздің компанияңыздың нарыққа ұсынылған сценарий бойынша енуіне, саяси және құқықтық аспектілерді идентификациялау қаншалықты оңай немесе қиын болды?

2. Сіздің компанияңыздың шет ел мемлекетінің нарағына енуіне қандай саяси және құқықтық кедергілерді сіз есепке алмадыңыз?

3. болуы мүмкін (потенциалды) мәселелер соншалықты үлкен болып, сіздің компанияңыз шет нарығына кіре алмай қалатындай болуы мүмкін ба? Жауабыңызды негіздеңіз.

4. Сіздің компанияңыздың алдында, әртүрлі деңгейдегі мемлекеттік билік өкілдерімен (қала, штат және федералдық деңгейде) қойылған әртүрлі саяси және құқықтық мәселелер туындайды ма? Егер солай болса, бұл мәселелердің айырмашылығын сипаттаңыз.

Қорытынды кейс

007 агентіне арналған жұмыс

2000 жылдың қысында әлемнің миллиондаған көрермендері Пирс Броснанды «The World Is Not Enough» («Бүкіл әлемнің өзі аздық етеді») фильмінде 007 агент, Джеймс Бондтың ролінде көруге мүмкіндік алды. Фильмнің сюжеті қазір жұмыс істеп тұрған Каспий теңізінен батыс нарығына мұнай келетін мұнай құбырының қирауы айналасында құрылған. Сюжетке сәйкес бұл мұнай құбырының қирауы, фильмнің басқа кейіпкері иеленетін жаңа мұнай құбырының құнын бірден көтеріп жіберуі керек еді. Голливуд режиссерларын шындықты бұрмалайды деп жиі айыптап жатады, бірақ «Бүкіл әлемнің өзі аздық етеді» фильмінде шын мәнісіндегі әлемдік мәселе талқыланған: Каспий аймағында мұнайдың үлкен қоры бар, бірақ нарыққа жеткізетін әдісі жоқ. Бұдан басқа, саяси тәуекелдерге талдау жасаудың маңыздылығын көрсететін

мысал табу қиын, бұл Каспий теңізі мен ортаазиялық республикаларының мұнай мен газды өндіруге тырысып жатқан мұнай компанияларының алдында тұрған мәселе. Баку, Әзербайжанның астанасы, Каспий теңізі аймағындағы мұнай өнеркәсібінің орталығы. Тұрғындары бүкіл Әзербайжан халқының 40% құрайтын Баку де Каспий теңізіндегі маңызды порт болып саналады. (3.3-картасын қараңыз.). Каспий теңізінің астында мұнай теңізі жатыр, ол әлемнің әр бір мұнай компаниясының қызығушылығын тудырады. Бұл компаниялар мұнайдың қайда екенін біледі; олар оны жер астынан қалай алу керек екенін біледі. Тек бір ғана мәселе бар: бұл мұнайды нарыққа жеткізу қажет, ал барлық көлік жолдары жоғары деңгейлі саяси тұрақсыздықпен мінезделетін аймақтар арқылы өтеді. Бұл мәселе әсіресе Әзербайжан халықаралық операциялық компаниясына (Azerbaijan International Operating Company, AIOC) қатты білінеді, ол мұнай компанияларының консорциумының меншігі болып табылады, оның ішінде BP, Exxon Mobil, Unocal, Pennzoil және ресейлік компания Lukoil. AIOC келесі үш онжылдықта Каспий теңізінің 4 млн баррель мұнайын барлау мен алуға 8 - 10 млрд доллар құюды жоспарлап отыр. Бұл мұнайды батыс нарығына Бакуден Қара теңізге дейін жүргізілген мұнай құбырлары арқылы жеткізуді жоспарлап отыр. Бірінші мұнай құбырының ұзындығы 850 миль болатын бағдары Бакуден Ресей аймағы бойынша Новороссийскідегі қара теңіз портына дейін.

Екінші мұнай құбырының бағыты Бакуден Грузия арқылы қара теңіз порты Супска дейін жүргізіледі; Бұл бағдардың ұзындығы 550 мильге тең. Өкінішке орай бірінші бағыт ресей автономиялы Чечен республикасының астанасы Грозный арқылы өтеді, ол жерде Ресейден бөліну үшін күрес жүруде. Чечен көтерілісшілері қанды соғыс кезінде ресей әскерінің іс-әрекетін жүргізбей (парализовать) тастады,

3.3-карта. Құбырдың жүруі мүмкін бағыты



Солтүстік құбыр желісі	<u>Қазіргі бағыттар</u> Болжаудағы бағыттар	Оңтүстік құбыр желісі:	<u>Қазіргі бағыттар</u> Болжаудағы бағыттар
------------------------	--	------------------------	--

ол 1994-тен 1996-шы жылға дейін созылып олар Мәскеуден өз тәуелсіздігін жариялады. 2000-ші жылдардың басында Ресей әскері тағыда Чечен республикасының көп бөлігін, шетелдік адам құқығы жөніндегі бақылаушылардың көз алдында, қатал қырғында жаулап алды. Қарулы шиеленіс кез келген кезде қайта басталуы мүмкін. Екінші бағдар, Ресей аймағын айналып өтетін, жабайы таулы, мұнай құбыры қауіпсіздігін қамтамасыз ету қиынға соғатын жермен өтеді. Жергілікті тұрғындар ашық түрде мұнай құбырына қосылып, өз үйлерін жылыту үшін мұнай тартып шығарады. Одан басқа, кейбір ресей саясаткерлері екінші бағдар туралы өздерінің наразылығын білдірді, өйткені олардың пікірінше, Ресейдің энергетикалық «қауіпсіздігіне» қауіп төндіреді. (Басқа, Ресейдің екінші мұнайқұбырына қатысты наразылығының шындыққа жақын талдауы, Ресе каспий мұнайын тасымалдау монополиясын жоғалтқысы келмейді, сонымен қатар осы монополия мүмкіндік беретін, өз аймағынан өткізгені үшін алатын, табыс әкелетін баж салығынан айырылғысы келмейді). Ресей президенттері Ельцин мен Путин билеген кезінде мұнай құбыры бұзылған жоқ, егер кезекті сайлауда билік ресейлік ұлтшылдарға өтетін болса, онда олар агрессивті саясатын жүргізуі мүмкін. Түрік үкіметі мұнай танкерлерінің көбейіп кеткендігімен, олар батыс нарығы жолында тар Босфор бұғазы (Стамбул аумағында Еуропа мен Азияны бөліп тұрады) арқылы өтеді, сонымен қатар осы танкерлер бір бірімен соқтығысып қалу мүмкіндігімен мазалы. Сондықтан да Түркия жаңа Баку Джейхан мұнай құбырының салынуын қолдайды. Бұл, ұзындығы 1236 миль, мұнай құбыры үлкен капитал салуды талап еткенімен (кейбір бағалаулар бойынша, 2,9 млрд доллар), түрік билігі Босфор бұғазында мұнай толы танкерлердің бір рет соқтығысу жағдайы болса, бұның қасында «Еххон Valdez» танкерінің апаты жәй болмашы жағдай болып көрінер еді. Әзербайжанда өзінің ішкі мәселелері бар. Американдық мұнайшылары «шөлдерін қандырып», ақшасын желге ұшырататын *Ragin Cajun және Margaritaville* барларында бизнестің жандануына қарамастан, мұнай серпілісі Әзербайжанның орташа азаматына пайда әкелген жоқ: жан басына шаққандағы жылдық табыс бар болғаны 650 долларды құрайды. Елді ҰҚК бұрынғы генералы (кеңестік үлгіде) Гейдар Алиев басқарады, оның іс әрекеті ешқандай да демократияның үлгісі бола алмайды. 1993 жылғы мемлекеттік төңкерістен кейін билікке келген Алиев саяси басқаша ойлау мен сөз еркіндігін басып тастады және көршілес Арменияға оқшаулау (блокада) жариялады. Одан басқа, Әзербайжанның Кеңес Одағынан тәуелсіз екендігін жариялағаннан соң, Таулы Карабах армяндары өз кезегінде өздерінің Әзербайжанның тәуелсіз екендігін жариялады. Осыдан кейін әлі күнге дейін аяқталмаған қанды азамат соғысы басталды, оның салдарынан мыңдаған бочқындар Бакуге және басқа қалаларға ағылды. Сол уақытта Каспий теңізінің келесі жағалауындағы қызмет істеп жатқан мұнай компаниялары (Түркменстан және Қазақстан), сол сияқты мәселелерге кездесіп жатты. Калифорниялық Түркменстанда мұнай өндіруге құқысы бар *Unocal компаниясы Түркменстаннан Пәкістанға жеткізетін мұнай және газ құбырларын тартуды ұсынды*. Жалғыз ғана мәселе, ол ұсынылған бағдар 70-ші жылдардың ортасынан бері соғыстар мен қарулы көтерілістер қиратып жатқан Ауғанстан арқылы өтеді. Ауғанстан 2001-2002 жылдары қырғын соғыстар орны болды, онда АҚШ, Ұлыбритания және Солтүстік альянс Талибан әскері мен Аль-Каида лаңкестерін қиратты. Түркмен мұнайы үшін тағы бір мүмкін болатын бағдар, Иран арқылы Парсы шығанағына немесе Иран

және Түркия арқылы Қара теңізге. Бірақ Америка Құрама Штаттары компанияларға дипломаттық қысым жасауда, ол Иранмен іскерлік жасауға кедергі болғысы келеді. АҚШ пен Иран арасындағы дипломатиялық қатынастардың тұрақсыздығы компания менеджерлерін осы жобаның мақсаттылығы туралы екі рет ойлануға мәжбүр етуі керек. Одан басқа, мұндай бағдар ресей мұнай компанияларына ұнамайды (оның ішінде, Газпромға), *себебі ол түркмен мұнай қорына қол жетімділікті шектейді. Қазақ мұнайы дәл осындай мүмкіндіктер мен проблемалардың тұрады.* Мұнай құбыры үшін болуы мүмкін бағдарлардың бірі Каспий теңізінің солтүстік жағалауынан Новороссийскіге дейін. Осылайша қазақ мұнай компаниялары Чеченстанды айналып өткенімен, олар Ресей үкіметінің қайырымдылығына жүгінеді, олар болса, бюджет жетіспеушілігін сезінген сайын шетел компанияларына жаңа салық енгізуде жылдамдық білдіретін ел атын алған үкімет. Балама нұсқа ретінде қазақ мұнайын Пәкістан мен Иранға тартып жатқан түркімен мұнай құбырына қосуға болар еді. Тағы бір мүмкіндік – Қытай аймағынан өтетін мұнай құбырын салу. 1997-ші жылы қытайдың *Chinese National Petroleum Company компаниясы Aktobemunaigazs компаниясының 60% үлесін алды, ол ол жетекші қазақ мұнай компаниясы, 1 млн баррель жоғары сапалы шикізаттық мұнай қорын және 220 млрд текше метр табиғи газ қорын бақылауда ұстайды.* Корей және жапон компанияларымен ынтымақтаса отырып Қытай, ұзындығы 1880 миль болатын қытайдың батыс провинциясы Синьцзяндағы Карамайда жаңа мұнай құбырын салуды қаржыландыруға және қатысуға келісімін берді. Бұл мұнай құбырын кейін қазіргі істеп тұрған қытай мұнай құбырлар жүйесіне қосуға болар еді, ол қазақ мұнайының қытай, жапон және корей нарықтарына қол жетімділігін қамтамасыз етер еді, ал ол өз кезегінде қытай үкіметіне Қытай аймағын мұнай тартуға пайдаланғаны үшін аса үлкен көлемде баж салығын салуға мүмкіндік берер еді. Өкінішке орай, аумағының көп бөлігін шөл алып жатқан Синьцзян провинциясында, байырғы тұрғындары – ұйғыр сепаратистерінің бастауымен кішігірім, бірақ жеткілікті түрде шиеленіскен тәртіпсіздіктер болып тұрады. Орта Азия республикаларының түркі халықтарының этникалық тармағына жататын ұйғырлар, қытай халқының өкілі ханьдардың бұл провинцияға келуінің артуына наразы. Қазір ханьдар Синьцзян провинциясы тұрғындарының 38% құрайды, ал 1949-шы жылы бұл цифр тек 5% болған. Ұйғырлардың айтуынша ханьдар (Қытайдың негізгі этникалық тобы) провинцияда қаптап кетті, олар ең жақсы жұмыс орындарын иеленіп алған деп мәлімдейді. Осы уақытқа дейін нашар дайындалған және нашар қаруланған сепаратистердің шабуылдары Қытайдың провинцияны бақылауына еш әсер етпеді, бірақ жергілікті тұрғындар жағдай нашарлауы мүмкін деп қауіптенеді. 1997-ші жылы шекаралық қала Құлжада болған бұқаралық тәртіпсіздіктер кезінде әскер 1200 ханьды – қала тұрғындарын қауіпсіздік үшін алып шығуға мәжбүр болды. Каспий мұнайын Батыс елдеріне тасымалдаудың жоғарыда айтып өткен әдістері, мұнай компаниялары алдында аймақта болып жатқан бірқатар проблемалар тұр. Солай болса да, ең бастысы болуы мүмкін орасан пайда үшін, олар бұндай күрделі мәселені шешуге дайын. Мамандардың бағалауынша, барлау жасалған жерлердегі мұнай қоры 15-тен 20 млрд дейін баррельді құрайды; геологиялық мәліметтер негізінде кейбір сарапшылардың пайымдауынша, бұл аймақта өзінің ашылуын күтіп жатқан, жер астында шамамен 160 млрд баррель мұнай бар.

Кейс сұрақтары

1. Саяси тәуекелге көп ұшырайтын инвестицияларды сипаттаңыз. Саяси тәуекелге аз ұшырайтын инвестицияларды сипаттаңыз. Мұнай- және газ құбырлары жылжымайтын, ұзақ уақыт пайдалануға есептелген нысанның мысалы болып табылады; одан басқа, олар өте қымбат. кроме того, они являются очень дорогостоящими. Шкала бойынша 1 ден 10 (10 – максималды мағына) бойынша мұнай және газ құбырларының саяси тәуекелге ұшырауын анықтаңыз.

2. Сізді зейнетақы қоры жұмысқа жалдады, ол қорға жоғарыда айтылған мұнай құбырын салуға пайыздық үстемемен 100 млн доллар көмек қарыз беруге ұсыныс түсті делік. Жобаны бастаушылар 8% асатын ағымдағы уақыттағы АҚШ қазыналық вексельдерімен пайыздық мөлшерлемені төлеуге дайын. Сондықтан сіздің бастығыңыз бұл ұсынысты қарастыруға дайын. Ол осы жобаның саяси тәуекелін бағалауды сізге тапсырды. Берілген қарыздың негізгі сомасының пайызы зейнетақы қорына дер кезінде қайтарылуының мүмкіндігіне ықпал ете алатын саяси тәуекелдің барлық түрлерінің тізімін құрастырудан бастаңыз. Осындай тізім құрғаннан кейін, әрбір мұнай құбыры бағдарына осы тізімде көрсетілген тәуекелдің пайда болу ықтималдығын анықтаңыз. Бұл бағдарлардың қайсысы ең аз саяси тәуекелді қамтамасыз етеді? Қай бағдарда саяси тәуекел деңгейі жоғары?

3. 2001-ші жылдың октябрінде жаңа Тенгиз-Новороссийск мұнай құбыры салынып бітті. Бұл жағдай егер тағы бар мұнай құбыры тартылған жағдайда саяси тәуекел деңгейіне қалай әсер етеді?

4. Редьярд Киплинг өзінің «Kim» («Ким») кітабында «үлкен ойын» сөзтіркесінорыс патшасы мен Британ империясы арасындағы Орталық Азия мен Каспий теңізі байлығына бақылауға алу үшін болған күресті сипаттауғақолданады. Әлемнің әртүрлі елдері осы аймақтағы мұнай мен газдың үлкен қорына бақылау жасауға кол жеткізу үшін өзара күрес жүріп жатқанда, бұл үлкен ойын тағы да басталғаны айқын. Халықаралық компаниялар өзін аймақта орын алған Ресей, Қытай, Иран, Америка Құрама Штаттары және басқа мелекеттер арасындағы геосаяси күрестен қорғау үшін не істей алады?

Дерек көздері: «Baku-Ceyhan Pipeline No Longer Just «Legend»», *Houston Chronicle*, September 22, 2002, p. 9D; «Tengiz Gamble Starting to Pay Off», *Houston Chronicle*, October 23, 2001, p. 1C; «Moscow Strikes the First Blow in Caspian Oil Pipeline Battle», *Financial Times*, March 26, 2001, p. 6; «Turks to Buy Azerbaijani Gas in Boost to U.S.-Backed Plan», *Wall Street Journal*, March 21, 2001, p. A21; «Baku Pipeline Run into Hitch», *Financial Times*, June 12, 2000, p. 5; «Oil Firms Eye Caspian Area», *Houston Chronicle*, November 28, 1997, p. 1C; «Unocal to Route Turkmenistan Pipeline through Afghanistan», *Houston Chronicle*, November 11, 1997, p. 4C; «Older Oil City Enjoys New Boom», *Houston Chronicle*, October 7, 1997, p. 1C; «Texaco, Mobil Expect Deals with Kazakhstan», *Wall Street Journal*, October 3, 1997, p. A6; «China's Rebellious Province», *The Economist*, August 23, 1997, p. 29; «Superpowers Circle Caspian», *Financial Times*, August 8, 1997, p. 4; «Resourceful Competitors», *Wall Street Journal*, July 28, 1997, p. A18; «Oil Companies Rush into the Caucasus to Tap the Caspian», *Wall Street Journal*, April 25, 1997, p. A1; «The Combustible Caspian», *The Economist*, January 11, 1997, p. 45.

Жапония: заңдар көбірек, заңгерлер азырақ

Жапонияда саяси және құқықтық жүйе жеткілікті дәрежеде күрделі болып келеді. Бір жағынан Жапония – бұл мықты азаматтық және құқықтық институттары бар демократиялық мемлекет, Екінші жағынан бұл мемлекетке демократиялық емес жүйенің қасиеттері де тән. Екінші дүние жүзілік соғыс аяқталғаннан кейін Жапонияның демократиялық жүйесі бір партияға – либералды-демократиялық партияға сүйенеді. Ұлттық саясатқа ықпал етуші шешімдер көп жағдайда үлкен билік пен ықпалға ие министрліктермен қабылданады, сонымен қатар коммерциялық және өндірістік топтармен байланысы бар. Жапон саясаткерлерінің іс-әрекеттері шетел мемлекеттерінің іскерлік және саяси ортасын өте жиі есептіреді. Жапонияның саясаты елді кім билейтініне қармай сол күйде өзгеріссіз қалатын сияқты. Дәл осыдан ел тұрғындарының саясатқа салғырт қарайтындығын түсінуге болады; олар неге саясатқа қызықпайды деген сұраққа, Жапония тұрғындары шамамен былай жауап береді: «Оның қандай мағынасы бар? Бәрібір ештеңе өзгермейді ғой». Заңнамалық актілердің көбісі Жапония парламентімен емес, министрліктер мен төрешілдік (бюрократический) аппаратпен қабылданады. (Жапонияда парламентті the Diet деп атайды; тараудың соңындағы түсініктемені қараңыз. – ауд. ескерт.) Жапониядағы саяси бағыттың қалыптасу процесінің Еуропа елдерінің парламенттік жүйелерімен ортақ ұқсастықтары бар және президентпен тағайындалған тұлғалар президент атынан төрешілдік аппараттың алуан түрлі тармақтарын өз бақылауына алуға тырысатын америкалық жүйеден айырмашылығы бар. Жапония үшін, премьер-министр өз орнынан кеткеннен кейін де, қандай да бір министрлік немесе агенттік өзінің ықпалы мен билігін жоғалтпауы кәдімгі құбылыс. Бұған айқын мысал ретінде Жапонияның Халықаралық сауда және өнеркәсіп министрлігін (MITI) айтуға болады. Жапон мәдениетін назарға ала отырып, жапон саясаты маңғазданған емес, топтық басқару дәстүріне сүйенетіні таң қаларлық емес. Саяси шешімдер көп жағдайларда премьер-министрмен емес, ықпалды саяси қайраткерлер мен саяси партиялардың жетекшілерімен қабылданады. Жапонияның министрлер Кабинетінің мүшелері, министрліктер мен агенттіктердің лауазымдық қызметтеріне қысқа уақытқа ғана тағайындалады; олардың қызметі ұлттық саясатты ортақ билеуге апарды. Соңғы кездері комментаторлар мұндай әрекетсіздіктің мақсаттылығына күмән келтіре бастады. Жапониядағы құқықтық жүйе Батыс елдеріне соншалықты үйреншікті болып қалған жүйеден үлкен айырмашылыққа ие. Мысалы, 1986 жылдан бастап қана шетелдік заң кеңесшілеріне Жапонияда заң қызметтерін (*Gaigokuho-Jimu-Bengoshi*) ұсынуға рұқсат берілген. Шетелдік кеңесшілердің қызметіне талаптар 1994-ші жылы өзгертілді, ол Заңгерлердің қызметі туралы заңға (Foreign Attorney Law) өзгерістер енгізілгеннен кейін мүмкін болды. Енді процессуалды құқықтың кейбір бағыттары бойынша сәйкес рұқсат алған басқа елдердің кеңесшілері жапон заңгерлерімен бірге жұмыс істейді. Жапонияда іскерлікпен айналысқысы келген кәсіпкер, префектура және муниципалитет деңгейіндегі билік органдары бір-біріне тәуелсіз заңдар мен нормативті актілер қабылдай алады, егер ол ортақ мемлекеттік заңнамаға қайшы болмаса. Басқа сөзбен айтқанда, бүкіл елге әмбебап саналатын заңдардан басқа, Жапонияда сонымен қатар жергілікті заңдар мен

нормативті актілер бар. Мысалы, барлық 47 префектурада құжаттарды рәсімдеу мен өңдеуде кішкене өзгеше талаптар болуы мүмкін. Жапондықтар соттық тергеулерге онша бейім емес; олар дауды төрелік сотта шешуді қалайды және сот процесін бастағаннан көрі мәмілеге келу шешімдерін іздейді. Заңгерлер барлық даулардың сотсыз шешілуіне көмектеседі және оларға сый ақы ретінде төленетін сома, – бұл, осындай қызмет үшін Америкада төленетін соманың аз ғана мөлшері. Соңғы жылдары Жапонияның сот органдарына қарауға көптеген істер келіп түсті, бірақ олардың барлығы, қоғамның кең көлемде назарын аударған процестерге қатысты. Мұндай істер бойынша судья, сәйкес заң қызметі қандай мөлшерде төленетіні туралы қаулы шығарады және шешім қабылдайды. Мұндай типтегі соттық істер алқа билерімен шешілмейді. Жапонияда сот істерін алқа билері қарауында тәжірибе ретінде жүрген, бірақ бес жыл өте келе бұл тәжірибе тоқтатылды, себебі қарапайым азаматтар басқа азаматтардың тағдырын шешетін маңызды мәселелерді шешуге салғырт қатысты. Адамдарды сот ісін қозғаудан тоқтату үшін, жапондық құқықтық жүйеде арыз берушіден арыз бергені үшін ірі көлемде баж салығын төлеуді, сонымен қатар барлық сот шығындарын төлеуін талап етеді. Одан басқа, қорғаушылар, егер істің қандай да бір жағдайлары анықталмаған болса, істі қабылдамауы мүмкін. Жапония мен басқа елдердің заң жүйелері арасындағы айырмашылығы, келісімшарттың қатаң сақталуына қатынасы. Жапонияда келісімнің шарттарын орындау міндетті емес. Бұл елде келісімдер сенімге («shinyo») негізделген және көп жағдайда өзара ниеттерін қысқаша өтініштер түрінде білдіреді. Келісім шартқа деген мұндай көзқарас қайсыбір жағдайлардың өзгеруіне байланысты келісімнің шарты қайта қаралатынына негізделген. Компания жапония фирмаларының бірімен батыс стилінде құрылған келісім шарт жасасты делік, – мұндай типтегі келісім шарт, көбіне шет ел компанияларымен іскерлік жүргізу процесінде қолданылады. Мұндай келісімшартты құру процесіне қатысу үшін компания басшылығына ағылшын тілді жапон заңгерін немесе Жапон құқықтық жүйесімен жақсы таныс заңгерді жалдау қажет. Келісімшартты жасау кезінде барынша қарапайым терминдерді пайдалану, қажет болған жағдайда қолданылған терминдерге түсініктеме беруі тиіс. Міндетіне келісім шарт түзу кіретін маман, бұл мәселеде жеткілікті түрде білікті болмауы мүмкін (бұл кішігірім компанияларға тән). Заңнамалық терминологияға бай тіл, келісімшарт баптарын түсініксіз және қабылдауға қиын етеді. Әртүрлі елдердегі мәдениетті қозғайтын келісімде, міндетті түрде валюта айырбастау бағамы мен құқықтық процедураларды анық түрде ескерту керек, сонымен қатар келісімшарттағы принципалды маңызды жайттарды дұрыс тұжырымдау керек.

Мультимедиа-оқыту

«The Diet» – бұл жапондықтар артық салмақтан құтылу үшін қолданатын нәрсе емес, жапон парламентін білдіретін атау. Жапония туралы, оның саяси және құқықтық жүйелері туралы көп БЛІНІЗДЕР. Неліктен мәдениет Жапон халқының ділінің, экономикасының қалыптасуында және іскерлік жүргізу әдістерінде үлкен рөл атқарады.

4

ТАРАУ

■ Мәдениеттің рөлі

««Home Alone» («Үйде жалғыз») сияқты кинокомедиялар, бүкіл әлем көрермендерінің жалпы назарын өзіне аударады»

Тарауды оқығаннан кейін студент мыналарды білуі тиіс:

- мәдениеттің негізгі мінездемелерін атауды;
- мәдениеттің әртүрлі элементтеріне сипаттама береніз және олардың халықаралық бизнеске ықпалына мысал келтіруді;
- әртүрлі мәдениет өкілдері арасындағы коммуникация әдістері мен құралдарын сипаттауды;
- халықаралық компания қызмет істеп жатқан елде, діни және басқа да құндылықтар қандай орынға ие екендігіне талдау жасауды;
- негізгі мәдени топтарға сипаттама беру және халықаралық менеджерлердің жұмысы үшін маңыздылығын ашуды;
- Гирт Хофстеденің әртүрлі мәдени құндылықтардың айырмашылығы туралы негізгі қорытындыларын атауды;
- халықаралық іскерлікте этикалық жанжалдардың пайда болу себептерін ашуды.

Голливуд шетелде

Көркем фильмдер, фильмдегі оқиғаның болып жатқан мәдени ортасын айқындайды. «Signs» («Белгілер»), «Road to Perdition» («Қарғыс атқан сапар»), «Spider-man» («Өрмекші-адам»), «Jurassic Park» («Юра дәуірінің саябағы») және «Chicago» («Чикаго») сияқты фильмдер, АҚШ мәдени және әлеуметтік мәнмәтініне ендірілген, «Crouching Tiger, Hidden Dragon» («Жасырынған жолбарыс, бұғып тұрған айдаһар»), «Chocolat» («Шоколад») фильмдерінің оқиғалары және Гарри Поттер туралы фильмдер де өзіне тән мәдени ортада болады. Голливудта түсірілген кинофильмдер 20-шы жылдардан бері шетел нарығына әкелінеді;

көп жағдайда фильмді жалға беруден түсетін пайданың ең үлкен көлемі шетелге жалға бергеннен түскен ақшаға байланысты.

Фильмді жасаушыларға фильмді отандық көрермендер қалай қабылдайтынын болжау қиын, бірақ ол шетелдерде қандай табысқа жететінін болжау одан да қиын. Арнольд Шварценнегердің қатысуымен түсірілген соңғы фильмдердің бірі «End of Days» («Ақырзаман») Құрама Штаттарда аз ғана соманы жинады – 66 млн доллар (алдын ала болжаған баға бойынша жалға бергеннен түсетін пайда \$100 млн асуы керек еді). Бірақ та, шетелдегі фильмнің кассалық жинағы \$142 млн астамды құрады. «Stuart Little 2» («Стюарт Литтл 2») АҚШ кинотеатрларында \$64 млн, және \$94 млн әлемнің басқа елдерінде жинады. в других странах мира. Екінші жағынан, бірнеше жыл бұрын ағылшынның «The Crying Game» («Қатыгез ойын») фильмі Еуропада салқын қабылданды, бірақ Америка Құрама Штаттарында үлкен коммерциялық табысқа жетті және «Оскарға» «Жылдың үздік фильмі» категориясына үміткер болды. Көп жағдайда голливуд фильмінің табысқа жетуі, оның қай елде көрсетіліп жатқанына байланысты. Мысалы, «Стюарт Литтл 2» Чили, Мексика және Испания сияқты испан тілді нарықта жақсы пайда тапты. Германияда көптеген көрермендер кинотеатрға Пирс Броснанды «Бүкіл әлем аздық етеді» фильмінде көру үшін барды, ал жапондық киносүйгіштер бұл фильмді салқын қабылдады. Екінші жағынан, жапондықтар жергілікті кинотеатрларда «Harry Potter and the Sorcerer's Stone» («Гарри Поттер және сиқыршы тасы») фильмін көру үшін жалпы алғанда 163 млн доллар төледі. Әлемнің әртүрлі елдеріндегі фильмді жалға беру практикасы көрсеткендей, голливуд фильмдері көбіне ағылшын тілді нарықтарда – Ұлыбритания және Австралияда оңай сатылады. Фильмнің мазмұнын жергілікті халық оңай түсінеді, фильм кейіпкерлері сөйлейтін тілді түсіну жайында ешқандай мәселелер туындамайды. Екінші жағынан фильмді дубляж жасауға тура келгенде немесе оған субтитр беру керек болғанда, фильмнің кейбір жерлері көрермен үшін түсініксіз болуы мүмкін; одан басқа, көрерменге бір уақытта сюжетті бақылап және субтитрді оқып отыру қиын.

Кинематографистер өз фильмдерін, түсірілім жүріп жатқанда-ақ, шетел көрермендерінің талаптарына сәйкестендіруді үйренді. Мысалы, кейіпкерлердің жалаңаштануы Құрама Штаттары ортасынан көрі, еуропалық мәдениет ортасында қабылданады. Сексуалды тақырыптағы фильмді түсіретін режиссерлар кейбір жалаңаш нобайдағы эротикалық көріністі екі (немесе одан да көп) нұсқада түсіреді. Ашықтау және ұзағырақ көріністер еуропалық нұсқа үшін түсіріледі, ал қысқалау және азырақ ашық көріністі нұсқасы АҚШ көрермендеріне арналады. Тіпті балаларға арналған фильмдердің өзі, алуан түрлі нарықтың ерекше талаптарын қанағаттандыру үшін екі нұсқада түсірілуі мүмкін. Мысалы, Гарри Поттер жайлы бірінші кітап Англияда «*Harry Potter and the Philosopher's Stone*» («Гарри Поттер және философиялық тас») деген атпен шықты, бірақ Америка Құрама Штаттарында басқа атқа ие болды – «*Harry Potter and the Sorcerer's Stone*» («Гарри Поттер и сиқыршының тасы»). Атауы кітапты басып шығарушының қалауымен өзгертілді, себебі алдыңғы аты америкалық аудитория үшін өте жұмсақ естіледі деді. Кітап бойынша көркем фильм түсірілгенде де екі нарыққа арнап екі атауы

болды. Бұлардан басқа киностудиялар фильмдердің алғашқы көрсетілімдерін қайсыбір ел болмасын атап өтілетін мерекелерге туралайды.

Фильмнің табысты болатынын болжаудың қаншалықты қиын екендігіне қарамастан, әрбір нақты шетел нарығында, сарапшылардың пікірінше, қайсыбір аудитория болсын өздерінің ұнататын фильмдері болатын, белгілі бір заңдылықтар бар. Америкалық нәсілдік және сот практикасының шешілу процесінде пайда болатын қайшылықтарға арналған фильмдері («Time to Kill», «Өлтіретін уақыт») шетел нарығында табысқа жете алмайды. Ал «Home Alone» («Үйде жалғыз») сияқты комедиялар бүкіл жалпы әлем көрермендерінің назарын өзіне тартады. Сондай-ақ, сюжеті қандай да бір әлеуметтік ерекшеліктер немесе стереотиптерге негізделген комедиялар көрермен ықыласына бөлене алмайды. Арнольд Шварценеггер мен Сильвестр Сталлоненің қатысуымен түсірілген боевиктер, сонымен қатар Джеки Чан және Жан-Клод Ван Дамм басты рөлдерді сомдаған жауынгерлік өнер туралы фильмдер де табысқа бөленген. Мұндай табыстылықтың негізгі себебі, талассыз, көрермен фильмнің мазмұнын түсіну үшін, ағылшын тілінің қыр-сырын терең түсінуіне тура келмейді. Басты рөлдерді Шон Пенн мен Мишель Пфайффер ойнаған «I Am Sam» («Мен – Сэммин») фильмі есі ауысумен ауыратын адамдардың ата-ана құқығына арналған. Бұл фильм Жапония мен Кореяда көрермен ықыласына бөленді; азия әйелдерінің «Мен – Сэммин» фильміне деген қызығушылығының арқасында, фильмнен түскен жалпы жинақ «The Bourne Identity» («Борнды идентификациялау») сияқты боевиктен түскен пайдадан да асып түсті. Кино өнімнің экспортын жеңілдету үшін, фильмдердің түсірілімі үшін өте жиі әртүрлі елдерің атақты әртістерін шақырады. Мысалы, испандық Пенелопа Крус («Vanilla Sky» – «Ванильді аспан»), қытайлық Джет Ли («Lethal Weapon 4» – «Өлім әкелетін қару 4») және неміс Юрген Прохнов («Air Force One» – «Президент ұшағы») дәл осы себепті көптеген рөлдер алады. Фильмнің шетел нарығына шығуының саяси аспектілері де талдауды қажет етеді. Стивен Спилберттің «Schindler's List» («Шиндлердің тізімі») фильмі Жапонияда үлкен табысқа жетті, себебі осында фильмдер жапон киносүйерлеріне қызықты. Бірақ *Universal Studios компаниясының* фильм дистрибуторлары күтпеген жерден Малайзияда проблемаға кезікті. Ел үкіметі фильмде баяндалған тарих шектен тыс беталысқа ие, жергілікті нарыққа шыққанша фильм сюжетіне түзетулер енгізуді талап етті. Спилберг бұл ұсыныстан бас тартты және фильмді елден қайтарып алды. Көрермендердің 2001-ші жылы 11-ші қыркүйекте болған оқиғаға өте сезімтал болғандықтан, ол Құрама Штаттарында және де басқа елдерде түсірілген көптеген боевиктерге ықпал етті.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Латын Америкасында әрбір елдің (және тіпті елдің ішіндегі әрбір аймақтың) өзінің жеке ерекше мәдениеті бар. Бір жерде қалыпты болып есептелетін нәрсе, екінші жерде шектен шыққан болып қабылдануы мүмкін. Бұл латынамерикасы елдерімен іскерлік жүргізу үдерісінде белгілі бір қолайсыздықтардың туындауына әкелуі мүмкін, сондықтан жергілікті мәдениеттің ерекшелігі туралы кішкентай болса да білімі компанияның осы елдердің нарығында табысты қызмет етуінде маңызды рөл атқарады. Латын Америкасы елдерінде іскерлік жүргізу үдерісі туралы білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin веб-сайтына кіріңіз.

CQ

Culture Quest

Компаниялар мен кәсіпкерлер, өзіне жақсы таныс отандық нарықтан тыс жерге өз өнімін тәуекелге бел байлап алып шыққаннан кейін, көп ұзамай шет елдерге тән іскерлік этикет, мәдени құндылықтар және өзін ұстау этикасы өздері ойлағаннан едәуір өзгеше екендігін түсінеді. Үйреншікті отандық мәдениетке сүйенген кәсіпкерлер жаңа нарықта бәсекелестік күрес кезінде өзінің халықаралық операциясының табысқа жетуіне қауіп төндіруі мүмкін. Шын мәнісінде халықаралық компаниялардың іскерлік спектілерінің барлығы да, оның ішінде келісімшарттар жасау, өндірістік операцияларды орындау, маркетинг мәселелері бойынша шешімдер қабылдау, сонымен қатар адам қорларын басқару қағидаларын қалыптастыру әрбір жеке елге тән мәдениет ерекшеліктерінің ықпалына түсуі мүмкін. «Технологиялар әлемінде» бөлімінде ұсынылған материалдарға қарағанда, келу елінің мәдени ерекшеліктерін дұрыс пайдалануының арқасында бәсекелестік артықшылыққа ие болуы мүмкін (немесе, керісінше осы ерекшеліктерді елемендіктен осы артықшылықты жоғалтуы мүмкін). Бұл тарауда, елдер арасындағы мәдени айырмашылықтарға, сонымен қатар нәліктен осы айырмашылықтарды терең түсіну халықаралық іскерлікте үлкен маңызға ие болу себептерін ашуға басты назар аударылған.

Мәдениеттің сипаттамалары

Кәсіпкерлік қызмет, басқа да көптеген адам іс-әрекетінің түрлері сияқты анық бір қоғамның контекстінде жүзеге асырылады. Мәдениет – бұл бір қоғамды екіншісінен айырып көрсететін құндылықтар, діни-нанымдар, мінез-құлық үлгілері, әдет-ғұрыптар мен ұстанымдар жиынтығы. Қоғам мәдениеті ережелерді орнатады, соның негізінде компаниялар осы қоғамда өз қызметін атқарады.

Төменде мәдениеттің халықаралық іскерлікке қатысты, кейбір сипаттамалары аталған:

- Мәдениет *үйрену нәтижесінде қалыптасатын* және қоғамның бір мүшесінен екіншісіне берілетін *мінез-құлық стилін* белгілейді. Мәдениеттің кейбір элементтері ұрпақтан ұрпаққа беріледі (мысалы, ата-анасы балаларын үстел басында отыру ережелеріне үйреткен кезде); Басқа элементтері бір ұрпаққа беріледі (мысалы, жоғары сынып оқушылары жаңадан келген оқушыға мектеп дәстүрін үйретеді).

- Мәдениеттің элементтері *бір-бірімен байланысты* болып келеді. Мысалы, Жапонияда қоғам әлеуметтік топтарға бөлінген және олар иерархиялық құрылымнан тұрады; бұл қоғамда келісім мен адалдыққа басты назар аударылды, бұны тарихи түрде қалыптасқан өмірлік жалдау мен жұмыскерлердің өте аз жұмылғыштығынан көруге болады.

- Мәдениет үйрету нәтижесінде қалыптасқан мінез-құлық стилін айқындайтын болғандықтан, ол *бейімделмелі* болып саналады; басқаша айтқанда, мәдениет бүтіндей қоғамға әсер ететін сыртқы факторлардың ықпалымен өзгеріп отырады; Мысалы, Екінші дүние жүзілік соғыстан кейін Германия екі бөлікке бөлінді: еркін нарыққа бет алған Батыс Германияға, және коммунистердің бақылауына түскен Шығыс Германияға. Жаңа құрылған мемлекеттер жүздеген

жылдар бойы қалыптасқан, ортақ мәдени мұраға ие болса да, осы бөліну шығыс немістері мен батыс немістері (неміс тілінде – «*ossis*» и «*wessis*». – *ауд. ескерт.*) арасында әжептеуір мәдени ерекшеліктердің пайда болуына әкелді. Бұл айырмашылықтар Шығыс Германия мәдениетінің коммунистік идеология талап еткен еңбек ету қағидаларына, тәуекелге қатынасы және еңбекақы төлеу жүйесін ұйымдастыру қағидаларына бейімделу нәтижесінде пайда болды.

- Қоғамның барлық мүшелері осы қоғамның мәдени құндылықтарына ортақтасады; бір мәдениетке, бір қоғамға жататынын білдіреді. Қайсыбір мәдениеттің болмасын мәдени құндылықтарына қосылатын индивидтер, қоғам мүшелері болып табылады; қоғам құндылықтарына қосылмайтын индивидтер, олардың мүшелері болып табылмайды.

- Дотком (*dotcom, dot-com, dot.com*) – іскерлік-моделі толығымен Интернет желісі шеңберіндегі жұмыстарға негізделетін компанияның жалпы атауы болып кеткен. – *ғыл.ред.ескерт.*

Технологиялар әлемінде

Интернет, елдің бәсекелестікке қабілеттілігі және мәдениеті

Интернет дәуірінде елдің гүлденуі үшін не талап етіледі? Кейбір сарапшылардың пікірінше, ол үшін «аса үлкен капиталы бар өтімділігі жоғары нарықтар, венчурлы капитал базасында қызмет ететін компаниялар желісі, әлемдік дәрежедегі университеттер, тәуекелді шешімдерді қабылдай қаситеті бар мәдениет, сонымен қатар өзгеріске ұмтылу және жоғары технологиялар саласындағы мамандардың көп болуы» қажет². Бірақ Интернет желісін үнемі барлық жағдайда пайдалану іскерлікті жүргізудің көптеген қағидаларының бұзылуына қауіп төндіреді. Осы тарауды материалдарды зерттей келе оқырманға Интернет дәуірінде табысқа жету жағдайлары туралы ойлану керек, сонымен қатар бұл мәнмәтінде (контекстіде) тарауда талдамасы келтірілген мәдениет элементтері жайында да ойланған жөн. Ол үшін оқырман келесі сұрақтарға жауаптар табуы тиіс:

- Кейбір іскерлік-мәдениеттерде еңбекақыны жұмыс өтіліне қарай төлейді. Бірақ та, мысалы, доткомдарда* қызметкерлерге мадақтау акциялар сату бағдарламасы іске асырылады. Бұл кезде кіші қызметкерлер техникалық дағдылар көлемі көп болса да, тәжірибесі көп қызметкерлермен салыстырғанда өз еңбегі үшін аз сыйақы алады. Мұндай мәдениеттерді бұл қарама-қайшылық нормаларына келістіруге болады?

- Іскерлікті жүргізуде ұжымдық тәсілге бағытталған және консенсус негізінде шешім қабылдауда баяулықты қолдайтын мәдениеттер, электронды сауданың жылдам дамып жатқан ортасында табысты бәсекелесе алу үшін тез іс-әрекет жасай алады ма?

- Кейбір мәдениеттер белгісіздік пен тәуекелді қабыл етпейді. Осы уақытқа

дейін жоғары дәрежедегі белгісіздік пен тәуекелшілікпен ерекшеленетін олар, қалай Интернет дәуірінде өз іскерлігінің табыстылығын қамтамасыз ете алады?

- Кейбір мәдениеттерге іскерлікті, ұзақ сенімге негізделген ұзақ мерзімді қатынастағы серіктестерімен жүргізу тән. Интернет дәуірінде мұндай тәсіл ескірді ме?

Мәдениет элементтері

Қоғам мәдениеті коммуникация әдістерін және осы қоғам мүшелері арасындағы қарым қатынасты анықтайды. 4.1-суретте мәдениеттің негізгі элементтері ұсынылған: әлеуметтің құрылым, тіл, коммуникациялар әдісі, дін, сонымен қатар құндылықтар мен ұстанымдар. Бұл элементтер арасындағы қарым-қатынас халықаралық компаниялар өз іскерлігін іске асыратын ортаны қалыптастырады.

Индивидтер, отбасы, топ. Кез келген адам қоғамы жеке индивидтерден тұрады, олар отбасылық ұяшықтарда өмір сүреді және әлеуметтік топтардың біреуінің шегінде бір-бірімен қызметтес болады. Сондай-ақ, әртүрлі қоғамдарды бірі-бірінен, отбасының маңыздылығы, сонымен қатар қайсыбір топтағы жеке индивидке қандай рөл берілетіндігіне қарай айқындайды. АҚШ-да отбасылық байланыс және міндеттер жөніндегі түсінік, олардың нуклеарлы (ата аналары мен олардың балаларынан тұратын отбасылар) түсініктеріне негізделеді. Басқа мәдениеттерде кеңейтілген отбасы түсінігі маңыздырақ болып табылады (ата аналарынан, олардың балалары және олармен бірге тұратын туысқандары: үлкен ата аналары, ағалары және әпкелері, немерелері және т.б.). Арабтар, мысалы, өз ата-аналарының ағаларын, өздерінің туыстарын және немере ағаларын, сонымен қатар зайыбы жағынан туыстарын өзінің отбасы мүшелері деп санайды және оларға көмектесу мен қолдауды міндетім деп санайды. Мысалы, Сомали қоғамы туысқандық тобы (клан) құрылымға ие және де әрбір туысқандық тобының (клан) құрамына ортақ ата-бабасы бар бір тайпаның өкілдері кіреді.

Жоғарыда аталған әлеуметтік ұстанымдардың отбасына деген қатынасындағы өзінің бейнесін, кәсіпкерлік іскерлікте отбасына қандай рөл берілетіндігіне байланысты табады. Американдық компанияларда, мысалы, отбасылыққолдау таппайды; көп жағдайда бастықтың қызына үйленген қызметкердің құзырлығы, қызметтестері тарапынан күмәнға ұшырайды. Арабтардың иелігі болып табылатын компанияларда, отбасылық байланыстар шешуші маңызға ие, ал туыстарын жұмысқа қабылдау – бұл жалпымен қабылданған үйреншікті тәжірибе. Қытайлықтардың иелігіндегі компанияларда отбасы мүшелері маңызды қызмет орындарын иемденген және қажет болған жағдайда, ары қарай экономикалық өсуді қамтамасыз ету үшін, компания есеп-шотына өзінің жинаған қаражатын аударады. Алуан түрлі қоғамдардағы мәдениеттер де, жеке индивидке қандай рөл берілгеніне байланысты айырмашылыққа ие болады. Американдық мәдениет, мысалы, индивидуализмді қолдайды. Мектептердегі тәрбие үрдісі, әр баланың өзін-өзі бағалауына және өзінің жеке қабілеттерін дамытуға деген тілегін оятуына бағытталғын. Әр индивидтің өзінің маңыздылығын және өз істеген істері үшін жауапкершілігін ұғынуы американдық мәдениетке тән қасиет; міне сондықтан да әрбір балаға оның тағдыры өз қолында деген ойды сіндіреді.

4.1-сурет. Мәдениеттің элементтері



Керісінше, жеке топтарға бөлінген қоғамда (Мысалы, Қытайда, Жапонияда және израильдік ауылшаруашылығы коммуналарынада) балаларды олар топтардың мүддесі үшін қызмет етуі керек екендігіне үйретеді («Әлем фокуста» бөлімін қараңыз) Мұндай типтегі қоғам үшін бірлік, адалдық және келісім сияқты қасиеттер үлкен құндылыққа ие. Қандайда бір лауазымға үміткердің жеке жетістіктері немесе үміткердің қабілеттілігінен гөрі, осы мінездемелерге сәйкестілік, компанияның персоналдарын іріктеу кезіндегі шешім қабылдау үрдісінде маңызды рөл атқарады.

Әлеуметтік стратификаттау.

Алуан түрлі қоғамдар бір-бірінен әлеуметтік стратификаттау деңгейі арқылы ажыратылады (social stratification). Барлық қоғамдарға, белгілі бір дәрежеде адамдардың шығу тегіне, айналысатын ісіне, білім дәрежесіне және басқа көрсеткіштеріне қарай санаттарға бөлу тән. Бірақ әрбір қоғамда бұл санаттар топтың ішінде немесе әртүрлі әлеуметтік топтардың мүшелері арасындағы өзара қатынасты анықтауда өзінің ерекшелік рөлін атқарады. Орта ғасырлық Еуропада, мысалы, шаруалардың, шеберлердің, саудагерлердің және аксүйектердің рөлі мен міндеттері салт-дәстүр мен заңға сәйкес тиянақты түрде үлестірілген. Қоғамның құрылымының британдық тобы және үнділік касталық (қоғамдық топ) жүйе – бұл индивидтің әлеуметтік жағдайы оның басқа адамдармен өзара қатынасының барлық аспекілерін анықтайтын әлеуметтік сертификаттау құбылысының қазіргі кездегі мысалдары. Мысалы, американдық банктің президенті өз кеңсесінде жәрдемші персоналға менмендікпен бұйрықтар бере алады және де шіркеудің пайдасына қайыр садақа беру жиындарында осы адамдардың нұсқауларын шын көңілімен орындайды.

Әлем фокуста

Жапон мәдениетінің елде іскерлік жүргізуге ықпалы

Бұл тарауда жапон мәдениетінің кейбір маңызды элементтеріне қысқаша талдау, сонымен қатар олардың Жапонияда іскерлік жүргізу әдістеріне ықпалы ұсынылған. Материалды зерттеу үдерісінде осы мәдениетті оқып үйрену қалай болатынына назар аудару қажет, оның әртүрлі элементтері арасындағы өзара байланыс қалай орнатылады, қоғамның барлық мүшелерін мәдени құндылықтарға қатыстыру процессі қалай жүреді, жапон мәдениетінде қай әлеуметтік топқа жататынын қалай анықтайтындығына назар аудару қажет. Жапонияда іскерлік жүргізуде маңызды рөл ойнайтын мәдениеттің бірінші элементі – бұл жапон қоғамының иерархиялық құрылымы. Әлеуметтік иерархия жүйесі қоғам мүшелері арасындағы өзара қатынастың дәлме дәл моделін көрсетеді. Іс жүзінде, тіпті жапон тілінде сұхбаттасудың өзі әңгімелесушісіне деген қатынасында адам өзінің әлеуметтік жүйедегі орнын дәл білуі тиіс. Сұхбаттасы кім екеніне байланысты, – бастық па немесе қол астындағы адам ба, тілдік формалары қолданылады. Осылайша, екі жапон іскерлері кездескенде, олар міндетті түрде визит карточкаларымен алмасады, ол бір-бірінің мәртебесін білуге және қандай қатынас формасын қолдану керектігін анықтауға мүмкіндік береді. Жапон мәдениетінің екінші элементі – *группизм*. *Адам жеке индивид емес, топтың мүшесі ретінде сәйкестендіру*. Адамды мұндай топтық теңдестіру, жапон балаларына кішкентайынан тән қасиет. АҚШ пен Жапония арасындағы мектепке дейінгі дайындық мекемелеріндегі бала тәрбиесінің принципиалды ерекшеліктері бар. Американың мұндай типті мекемелерінде баланың жетістіктері арқылы жеке тұлға болып қалыптасуын, сондай-ақ баланың өзін-өзі бағалауын жоғарылату арқылы тәрбиелеуге басты назар аударылады. Жапонның мектепке дейінгі даярлық мекемелерінде, осы уақытқа дейін анасы айтқанын екі етпей еркелетіп, бетімен жіберіген мектепке баратын баласын, мектепке барғанда қайта тәрбиелеп, тұтас топтың мүшесі етуге көп күш жұмсалады. 1850-ші жылға дейін, онсыз да мықты топтық теңдестірілімі бар жапон қоғамының біртектілігі мен оның басқа әлемнен салыстырмалы түрде оқшаулылығын күшейтті. Жапон мәдениетінің үшінші элементі әлеуметтік келісім болып табылады (жапон тілінде – «wa»). Топтың әрбір мүшесінің мақсаты, топ шеңберінде келісім, немесе консесусқа жетуді қамтамасыз ету. Жапон компанияларында, шешімдер басқару жүйесінің ең жоғарғы деңгейінде қабылданбайды, бұл «wa» принципін бұзар еді. Бұның орнына, топ мүшелері мәселені талқылап және консесусқа жеткенше шешу жолдарын қарастыруы тиіс. «wa» принципін сақтау қажеттілігі, жапон компанияларында қызметкерлер («сараримадар»)* арасында жұмыстан кейін қарым-қатынас жасауды және алуан түрлі кештерге баруларын қолдайды. Бұл кештер топ мүшелері арасында сенімділік қатынасын қалыптастыру құралы болып табылады және олардың компаниясы алдында тұрған мәселелерді шешеуде біртұтас пікірге келуге мүмкіндік береді. Тағы да, «wa» принципін сақтап қалу үшін көптеген компанияларда жұмысшылар

мен қызметкерлердің еңбекақысын еңбек өнімділігіне емес, еңбек өтіліне қарай төлеуді қолдануға дағдыланған.

Жапон мәдениетінің төртінші элементі – бұл міндеттемелер, немесе борыш. Жұмысқа қабылдана сала адам компанияға борыштар болып қалады. Адамның оны жұмысқа алуға келісім бергені үшін компания алдындағы міндеттемесінің үлкендігі сондай, адам оны толығымен өтеуі мүмкін емес. Адам компанияға барлығы үшін борыштар, сондықтан компания мүддесі ол үшін, жеке немесе отбасы қажеттіліктерінен де жоғары басымдылыққа (приоритетке) ие. Қызметкердің компания алдындағы мұндай міндеттемесінің салдары, жапон қоғамында қызметкердің басқа компанияға ауысуын қатаң түрде мақұлдамайды. Сондай ақ, компания өзінің қызметкеріне қатысты өзіне белгілі бір міндеттемелер алады. Бұл жағдай көбінесе феодализм кездерін еске салады, онда феодал өзінің қарамағындағы шаруаларын, басыбайлы шаруаларын және саудагерлерін қорғауға міндетті еді. Жапон қоғамының осы элементі базасында өмірлік жалдау (55 жасқа дейін) дәстүрлі тәжірибесі пайда болды, ол өз кезегінде Жапонияда іскерлікті жүргізудің басқа да әдістеріне ықпал етеді. Өмірлік жалдау жүйесі жапон компанияларын персонал іріктеуде ерекше абай болуға мәжбүр етеді. Сондықтан да, жұмыс орындарына жұмысқа жалдаудан алдын үміткерлер тиянақты түрде тестілеуден және компания басшылығымен сұхбаттасудан өтеді. Компания штатына қабылданған жұмысшылар мен қызметкерлер олардың жұмысы жұмыс берушінің қаншалықты табысты жүріп жатқандығына байланысты екендігін жақсы түсінеді, сонымен қатар, олардың жұмыс орнының болуына, компанияның қызметі табысты жүріп тұрғаны кепіл болады. 90-шы жылдары Жапония экономикасының дамуы баяулағаннан кейін, кейбір жапондық компаниялар жапон мәдениетіне негізделген іскерлікті жүргізу әдісінен бас тарта бастады. *Fujitsu компаниясы, мысалы, жұмыс өтіліне байланысты еңбекақы төлеуден, сонымен қатар компания алдындағы көрсеткен зор еңбегі үшін және қол жеткізген өнімділігіне сәйкес еңбекақы төлеуді* жоспарлап отырғанын хабарлады. Басқа компаниялар, өмірлік жалдау жүйесін ұстануды біртіндеп төмендетті. Бірақ та, еңбек процесін ұйымдастырудың мұндай дәстүрлі әдісі көптеген ірі жапон компаниялары үшін қалыпты жағдай болып қала береді.

Дерек көздері: «Fujitsu to Institute Merit-based Pay For All Employees», Wall Street Journal, March 26, 1998, p. B5; Richard G. Newman, K. Anthony Rhee, «Self-Styled Barriers Inhibit Transferring Management Methods», Business Horizons, May-June 1989, pp. 17-21.

Әлеуметтік стратификациясы жоғары деңгейдегі елдермен іскерлік жүргізіп отырған көпұлттық компаниялар, көп жағдайларда персонал іріктеуге түзетілер енгізуге және санаттық немесе әртүрлі дәрежедегі лауазымдарға тағайындалатын жұмысшылар арасындағы туысқандық топ айырмашылықтарын ескере отырып еңбекті ынталандыруға мәжбүр. Бір әлеуметтік топ мүшелерін, дәстүрлі түрде отырған басқа топ мүшелерінің орнына тағайындау, ұжымдағы моральдық ахуалды нашарлатуы және қызметкердің жұмыс өнімділігін төмендетіп жіберуі мүмкін. Әлеуметтік стратификациясы төмен деңгейдегі қоғамдарда компаниялар, қайда

білім алғанына, қай шіркеуге баратынына немесе элиталық клубтардың мүшесі болып табылатынына не табылмайтындығына қарамастан қайсы бір лауазымға болмасын білікті қызметкер мүмкіншіліктері мол. Әлеуметтік жіктелуі (расслоение) жоғары деңгейлі қоғамдарда жарнама агенттіктері ерекше тиянақтылықпен өзінің жарнама хабарламаларын жасауы тиіс, ол бұл хабарламалардың мақсаттық аудиторияғы таралуына кепілдік беру үшін және жарнамамен қоғамның басқа жіктегі өкілдерінің сезіміне тиіп кетпеді қамтамасыз етуі тиіс. Онша терең жіктелмеген қоғамдарда мұндай мәселелер соншалықты сынға аларлықтай емес. Жапонияда қызметкерлерді «сарариман» сөзімен атайды. Бұл жапон тілімен бұрмаланған ағылшынның «salaryman» терминін қазақ тіліне «қызметкер», «айлыққа өмір сүретін адам» деп аударуға болады. Бірақ жапон сараримандарының құрамына ай сайын еңбекақы алса да, мысалы, бөлшек сауда кәсіпорындарының қызметкерлері, мұғалімдер, медицина қызметкерлері, мәдениет қызметкерлері кірмейді. «Сарариман» терминімен Жапонияда ірі сауда қызметкерлерін, қаржы және өндірістік фирмаларды, бірақ жұмысшылар емес, басшыларда – «ақ жағалыларды» белгілейді. – ауд. ескерт.

Әлеуметтік жинақылық (**мобильность**) (social mobility) – бұл, жеке индивидтердің бір әлеуметтік жіктен басқасына ауысу қабілеттілігі. Жіктелуі төмен айқындалған қоғамдарда әлеуметтік жинақылық деңгейі жоғары. Мысалы, АҚШ-та әлеуметтік жинақылық деңгейі Ұлыбритания Үндістанмен салыстырғанда жоғары. Әлеуметтік жинақылық (немесе оның болмауы) едәуір дәрежеде индивидтің тәліміне және оның қоғам өмірінің еңбек қатынастары, адам капиталының қалыптасуы, тәуекелді шешімдерді қабылдау және кәсіпкерлік іскерлікке қатысу сияқты факторларына қатынасына ықпал етеді. Ұлыбританияда қоғам таптық жүйеге сәйкес ұйымдастырылған, ол бұрындары өте қатаң болған, сондықтан бұл қоғам үшін әлеуметтік жинақылықтың төмен деңгейі тән. Нәтижесінде британдық өндіріс жұмысшылары басшылықтың іс-әрекетіне қатынасы «біз оларға қарсымыз» принципіне жатады. Мұндай қатынастың салдарынан, жұмысшылар басшылықтың кез келген біртұтас жұмыс кеңістігі шеңберінде әртүрлі деңгейдегі қызметкерлер арасындағы қолайлы ынтымақтастықты құру бағытында жұмсалған күш жігерін сенімсіздікпен қабылдайды. Кейбір жұмысшы табынан шыққан жастар, мектепті тастайтын еді, олар мұндай іске баруын қоғамдағы өз рөлі алдын ала белгіленіп қойғандығымен және ақшаны білімге салудың мағынасы жоқ екендігімен түсіндірді. Әлеуметтік жиынақылық деңгейі жоғары қоғамдарда (мысалы, Америка Құрама Штаттарында, Сингапурде және Канадада) адамдар жоғары білім алуға немесе кәсіпкерлікпен айналысуға көбірек талпынады, себебі табысқа жеткен жағдайда олардың отбасы әлеуметтік иерархияның одан да жоғарырақ деңгейіне көтеріле алады.

Тіл

Тіл қоғам мүшелері арасындағы ең маңызды сөйлесу құралы болып табылады. Сондықтан, тіл мәдени топтардың шекараларын анықтаудың басты белгісі болып саналады. Мамандардың бағалаулары бойынша әлемде шамамен 3000 түрлі тілдер мен 10000-нан астам жекелеген диалекттер бар.

Тіл адамның қоршаған ортадағы құбылыстар мен оқиғалар туралы ойын айту құралы болып табылады. Ойдың қандай да бір тілде құрастырылу процесінде бақылаулар мен қабылдаулар сүзгіден өткізіледі, ол өз кезегінде екі индивидтің коммуникативті акт процесінде алмасатын мәліметіне болжаусыз ықпал етеді. Гонконгта жүргізілген танымал бір тәжірибе кезінде, екі тілді меңгерген (ағылшын және қытай) жоғары курстың 153 студенті екі топқа бөлінді. Бір топқа ағылшын тілінде жазылған тапсырма берілді, екіншісіне дәл сол тапсырманың қытай тілінде жазылғанын берді. Тәжірибені өткізуге жауапты профессор, аударманың жоғарғы сапасы мен дәлдігіне кепілдік беру үшін барлық сақтық шараларын жасады. Сонда да, осы екі топтағы студенттердің жазған жауаптарында айтарлықтар айырмашылықтар болды. Бұл факт тілдің өзі берілетін ақпараттың сипатын өзгерткендігін куәландырады. Индивидке өмірді ұғынуын қалыптастырудан басқа, тіл, қоғамның мәдени құндылықтары жайында маңызды ақпарат алуға, сонымен қатар бөтен мәдениетке бейімделу процесін жеңілдетуге мүмкіндік береді. Мысалы, француз, неміс және испан тілдері сияқты көптеген тілдерде екінші тұлғаға ресми және ресми емес формада айту бар; бұл формаларды әңгімелесушілер арасындағы қатынастар орнағанына байланысты қолданады. Мұндай тілдік формалардың болуы бұл тілдер қолданылатын елдің іскер адамдарымен қатынас процесінде қарым-қатынастың қолайлы ресми деңгейін ерекше тиянақты ұстану қажет. Бірнеше тілдік топтарының болуы, елдің тұрғындарының біркелкі еместігінің және бұл елде қоғам мүшелері арасында табыс деңгейі, еңбекке қатынасы, білім дәрежесі сияқты көрсеткіштерінің маңызды белгісі болып табылады. Мысалы, Үндістанда ресми түрде 16 мемлекеттік тіл мойындалған; одан басқа, ел тұрғындары 3000-ға жуық диалект қолданады, бұл үнді қоғамының біркелкі еместігін көрсетеді. Оңтүстік Американың кейбір таулы елдерінде, оның ішінде Боливия мен Парагвайда, тұрмысы төмен ауыл тұрғындарының көп бөлігі жергілікті индиан диалектінде сөйлеседі; мұндай адамдардың испан тілді қала тұрғындарымен ара қатынасында қиыншылықтар бар. Бір тіл үстемдік жасайтын елдерде қоғам біркелкі болады; мұндай елдерде ұлт мәртебесі қоғамның мінездемесін анықтайды. Бірнеше тілдік топтары бар елдерде, қоғам біркелкі болмайды, ал тіл, осы қоғам мүшелеріне тән мәдени ерекшеліктерін идентификациялаудың маңызды құралы болып табылады. Біртекті емес қоғамы бар елде жұмыс істейтін тәжірибелі кәсіпкерлер іскерлікті жүргізудің және қандай да бір тілдің қолдану аясына маркетингтік шараларды іске асыру әдістерін бейімдейді. Бұл потенциалды тұтынушылардың арасындағы мәдениет айырмашылықтарын ескеруге мүмкіндік береді. Мысалы, маркетинг мамандары анықтағандай, ағылшын текті канадалықтар тазалықты кепілдейтін сабынды ұнатса, ал француз текті канадалықтар жағымды иісті сабынды ұнатады екен. Осылайша, *Procter & Gamble* компаниясының «Irish Spring» сабынының ағылшын тілді канадалықтарға арналған жарнамасында сабынның дезодорациясына назар аударылды, ал француз тілді канадалықтарға арналған жарнамада оның хош иісіне басты назар аударады⁸. Көп жағдайларда, жарнама берушілер, жеке тілдік топтарға өзінің жарнамасының хабарламасын бейімдеуге мүмкіндік беретін, бұқаралық ақпарат құралдарын (газет, радио, кабельді теледидар немесе журналда) табуы қажет. Мысалы, Америка Құрама Штаттарында испан тілді

телевизиялық арналарды (*Univision* сияқты *Telemundo*) ашу, бұл жарнаманың сансыз ағылшын тілді нарыққа таралуына жол бермей, жарнама берушілерге өзінің жарнама хабарламасын жеңіл түрде лайықтауға мүмкіндік берді.

Тіл, бәсекелестік күрес құралы ретінде. **Лингвистикалық байланыстар**, маңызды бәсекелестік басымдылықты жеткілікті түрде қамтамасыз етеді, себебі серіктестермен еркін қатынас жасау іскерлік операцияларды іске асыру процесінде маңызды рөл атқарады. Австралия, Канада, Жаңа Зеландия және Ұлыбритания арасындағы сауда осы елдердің барлығына да ағылшын тілі қолданылатындығының арқасында артықшылықтарға ие. Мысалы, Калифорния штатының Со-квел қаласының велосипед шлемдерін жасап шығарушы *Giro Sport Design* компаниясының басшылығы АҚШ-тан экспорттаудың орнына Еуропада өзінің жеке өндірісін ашуға шешім қабылдады. Компания кеңесшілеріне ағылшын тілді елде велосипед шлемдерін жасап шығаратын кәсіпорынды орналастыратын орын табу тапсырылды. Вильям Ханнеман (*William Hanneman*), *Giro* компаниясының президентінің байқауынша: «шет елдерде іскерлік жүргізу процесінде пайда болатын мәселелермен қоса енді тілдік мәселелер де кедергі жасағанын қаламас едік»⁹. Ақыр аяғында компания өзінің еуропалық өндіріс күштерін, көптеген білікті ағылшын тілді жұмыскерлері бар, елдің экономикалық дамуының артықшылықтарын, сонымен қатар салық жеңілдіктерін пайдалану мүмкін болатын Ирландияға орналастырды. Дәл осылай испандық *Telefonica SA* компаниясы да интернационализациялау стратегиясының бөлігі ретінде, Латын Америкасы нарығына белсенді түрде енуін бастады. Аймақ елдеріндегі іске асырылып жатқан жекешелендіру бағдарламасынан пайда табу үшін, компания Аргентинаның, Чили және Перудің бұрынғы мемлекеттік телефон компанияларының бақылау пакеті акцияларын сатып алды. Испанияның Банк Сантандер (*Banko Santander*), Банк Бильбао Вискайя (*Banko Bilbao Vizcaya*) және Испанияның Орталық банкі* (*Banco Central Hispano*) сияқты банктері қаражаттарын Аргентина, Чили, Мексика, перу, Пуэрто-Рико және Уругвай сияқты елдердің экономикасына инвестициялау арқылы осындай әдісті қолға алды¹⁰. Түркия бұрынғы Кеңестер Одағының түркі тілдері басым -- Әзербайжан, Қазақстан және Түркменстан сияқты аймақтарында іскерлік жүргізудің бастапқы алаңы болып келе жатыр. 4.1-картасында көрсетілгендей, отарлаудың тілдік мұрасы да, іскерлік жүргізуде үлкен ықпал ете алады.

Халық аралық қатынас тілі. Халықаралық іскерлік, іскер адамдардан өз серіктестерімен байланысты қолдауда ептілікті талап етеді. Қазіргі әлемде халықаралық қатынаста немесе «*lingua franca*» халықаралық кәсіпкерлікте басымдылыққа ие тіл – ағылшын тілі болды. Ағылшын тілінің халықаралық қатынас тілі ретінде таралуы Британ империясының XIX ғасырда экономикалық және әскери үстемдікке ие болуына, сонымен қатар Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін АҚШ-ң ықпалының артуына байланысты. Еуропа елдері мен Жапония оқу орындарының студенттері бірнеше жылдар бойы ағылшын тілін үйренеді. Бірнеше тілдік топтары бар елдерде (мысалы, Үндістан және Сингапур), әртүрлі тілдік топтардың өкілдері арасындағы қатынас процесін жеңілдету мақсатында ағылшын тілі мемлекеттік тіл болып қабылданған. Әлемнің әртүрлі елдерінің менеджерлері жұмыс істейтін компаниялар ағылшын тілін ресми бірлескен тіл (корпоратив-

ный) ретінде қолдана алады. Мысалы, электрондық жабдықтар шығаратын голландиялық көпұлттық корпорациясының *Philips компаниясында, ағылшын тілі 1983-ші жылдан бері ішкі бірлескен қатынас үшін қолданылады.* Швейцарлық *Brown Boveri компаниясы және шведтің Asea фирмасы 1987-ші жылы біріккеннен кейін ағылшын тілін бірлескен тіл ретінде қабылдады.*

- Banco Central Hispano – коммерциялық банк; *Santander Central Hispano банктер құрамына кіреді. – ғыл.ред.ескерт.*

4.2-карта. Африканың отарлау мұрасы



Шведтік шарикті мойынтірек (шарикоподшипник) шығаратын, мүшелері төрт елдің өкілі болатын *SKF компаниясының* директорлар кеңесі де ағылшын тілінде өтеді. Ағылшын тілінің үстемдігі – ағылшын тілі ана тілі болып саналатын кәсіпкерлер мен менеджерлерге халықаралық коммерциялық іскерлікте артықшылықтар беретіні сөзсіз. Әсіресе бұл іскерлік операциялары Канада,

Ұлыбритания және Америка Құрама Штаттарында болатын жағдайларға қатысты. Екінші жағынан, ағылшын тілділердің екінші тілді үйренуге деген ынтасының болмауы, олардың жұмыс істейтін компанияларын, шетел мемлекеттері аумағында келіссөздер жүргізуде немесе басқа істерді жүзеге асыру кезінде қолайсыз жағдайға қалдырады. Мысалы, бірнеше жыл бұрын *Lionel Train Company* компаниясы жұмыс күшіне аз шығын шығару артықшылықтарын пайдалану үшін, өзінің өндіріс күштерін Мексикаға ауыстырды. Бірақ компанияға қажетті екі тілді меңгерген (ағылшын және испан), кәсіпорын жұмысын басқаратын менеджерлерді таба алмады. Нәтижесінде компанияға кәсіпорынды жауып, өзінің өндіріс күштерін Құрама Штаттары аумағына қайтарып әкелуге мәжбүр болды¹². Тіл, мүшелері сол тілде сөйлейтін қоғам мәдениетіне терезе қызметін атқарады. Міне сондықтан да іскерлік саласындағы көптеген сарапшылардың пайымдауынша, тілдерді жетік үйренуге мүмкіндігі болмаса да, студенттер мүмкін болғанша шеттілдерді белсенді түрде үйренулері қажет. Қайсы бір тілді болмасын жетік білу, барынша басымдылық береді. Сонда да, азғантай болса да білім студентке мәдениет нормалар мен ұстанымдар туралы ақпарат алу кілтін береді, ал ол халықаралық кәсіпкерлік іскерлікте өте пайдалы болуы мүмкін.

Аударма.Тілдік айырмашылықтарда аударма арқылы өтуге болады. Бұл процесс бір тілдің сөзін екінші тілдің сөзіне алмастырудан да күрделірек процедураны орындауды талап етеді. Аудармашылар сөздердің мағыналық жақтарына өте мұқият назар аударулары қажет және сөздердің өздерін емес, оларды белгілейтін ұғымдарды аударулары тиіс. Қате аудару жиі түрде маркетингтік шаралардың толықтай күйреуіне әкеліп соқтырады.

Классикалық мысал – *KFC «Finger Lickin' Good»* компаниясының ұранына (орысшаға аударғанда – «дәмі тіл үйірептік») байланысты мынадай жағдай болды: оны бастапқыда қытай тіліне аударғанда «тілінді тістеп ал» деген мағынаны берді.

Осындай жағдай *Pillsbury* компаниясының **«Jolly Green Giant»** (орысшаға аударғанда - «көңілді жасыл гигант») мұздатылған көкөністер атауының бұрмалануымен де болды. Сауд Арабиясындағы нарықта өнімді сату үшін араб тіліне аударған кезде оның аудармасы «қорқынышты жасыл адамжегіш» деген мағынаны берді.

Бұл аудармада аталуы шамамен мынандай ұғымға ие болды: «қорқынышты жасыл адамжегіш» – бұл кейіп, компания мамандары айтқысы келген мағынадан едәуір өзгеше болып шықты (бірақ, мұндай кейіп балардың қызығушылығын тудыруы мүмкін). Кері аударма (backtranslation) сияқты мұндай әдіс, тұтынушылардың бұрмаланған жарнамалық хабарламаны естуі немесе оқуы ықтималдығын едәуір қысқартуға мүмкіндік береді. Кері аудармада бір маман құжатты аударады, одан кейін басқа маман, мәтіннің бұрын аударылған нұсқасын түп нұсқасына (оригиналына) аударады. Бұл әдіс аударма процесінде мәтіннің алғашқы мәні бұрмаланбағандығына көз жеткізуге мүмкіндік береді, ол өз кезегінде компания мен тұтынушылар арасындағы қатынас процесінде осындай типтегі қателерді болдырмайды. Тілдің сақтаушысы болып табылмайтын адамдармен қатынас қажеттілігі туындағанда, жалпы қолданылатын сөздерді қолдана отырып сөйлесу немесе құжаттарды жазу қажет, сонымен қатар идиоматикалық сөздреді

қолданбауға тырысу керек. Мысалы, *Caterpillar* компаниясының алдында өз өнімдерін тұтынушыларымен байланысты сақтап қалу проблемалары туындады. Бұл мәселені шешу үшін компанияда «*Caterpillar* компаниясының базалық ағылшыншасы» атауына ие болған өзінің дербес ағылшын тілін оқыту курсы жасалды, ол *Caterpillar* компаниясының базалық ағылшыншасы (**Caterpillar Fundamental English, CFE**) деген атауға ие болды. Бұл курста жалпы лексика мен терминология ұсынылған, ол шет елдік тұтынушыларға *Caterpillar* техникасын жөндеуге және қызмет көрсетуіне арналған нұсқауларын құрастыруда пайдаланылады. CFE ағылшын тілінің сақтаушысы болып табылмайтын адамдарға 30 сабақ көлемінде ықшамдалған, қысқартылған нұсқасын үйренуге мүмкіндік береді. Курс, *Caterpillar* жабдықтарын жөндеу нұсқаулары 800 сөзден тұрады, 450 зат есім, 70 етістік, 100 демеулік және тағы 180 әртүрлі сөздер.

Мәдени айырмашылықтарға байланысты тілдік қиындықтар. Халықаралық менеджерлер мәдени айырмашылықтарға байланысты тағы бір мәселелерге кез болуда. Бұл мәселе түрлі мәдени тәрбие алған адамдар үшін бір сөздің әртүрлі мағыналары болуында жатыр.

Солтүстік Америка елдерінің тұрғындары, әдетте, «**manana**» испан сөзін «ертең» деп аударады, бірақ та Оңтүстік Американың кейбір аудандарында бұл сөз «**бүгін емес, басқа күні**» деген мағынаны беру үшін қолданылады.

Келісімшарт жасау туралы келіссөздер барысында жапон бизнесмендері жиі түрде «**иә**» сөзін қолданады, ол «**не туралы сөз болып отырғанын түсініп отырмын**» дегенді білдіреді. Келіссөздерге қатысушы шетелдік бизнесмендер жапондық серіктестер «**иә, мен сізбен келісемін**» деп айтып отыр деген басқаша болжам жасайды.

Нәтижесінде жапон іскерлері келісімшарттың кейбір шарттарын қабылдаудан бас тартады, ал екінші жақтың пікірінше олар келіскендей болады, ал бұл факт әрине шетелдік серіктестердің көңілін қайтарады. Жапонияда «жоқ» деген сөзді тікелей айту әдепсіздік болып саналады, сондықтан осындай түсінбеушіліктер пайда болады. Келіссөзге қатысушы жапон іскерлері ұсынысты тиімсіз деп тапса, олар әдептілік үшін бұл ұсыныс «көп қиыншылықтар туғызады» немесе «ары қарай талдауды талап етеді» деп айтады. Бір жақты жауап күтуші шетел кәсіпкерлері, оны ары қарай ұзақ күтуі мүмкін. Америкалық іскерлік мәдениетінде мұндай мінез-құлық жалтарма жауап ретінде қабылданады, бірақ жапон мәдениетінде сыпайылық белгісі болып табылады.

Коммуникация әдістері

Әртүрлі мәдени топтармен қатынас жасау қабілеті, олар қандай формада болмасын, ауызша немесе ауызша емес, – бұл, халықаралық менеджер ие болуға тиісті аса маңызды мінездеме. Тіпті бір мәдениетке жататын адамдар арасындағы қатынас та, сәтсіз болуы мүмкін. Коммуникативті проблемалардың пайда болу ықтималдығы, әртүрлі мәдениет топтары өкілдері арасында қатынас пайда болғанда болады. Мұндай жағдайда, хабарламаның дереккөзі өзінің мәдени сүзгісін пайдалана отырып оны кодтайды, ал алушы осы хабарламаны өз

сүзгісі арқылы шифрді ашып оқиды. Әртүрлі мәдени сүзгілерді пайдаланудың нәтижесінде хабарлама мағынасын дұрыс түсінбеуге әкеледі, ал оның салдарын түзету жеткілікті түрде қымбатқа түсуі мүмкін. Мысалы, келісімнің шарты бойынша *Boeing компаниясы мен жапондық фюзеляж панелімен жабдықтаушы арасында «айнадай жарқырағанша жылтыратуды» қажет етті*. Жылтыратуды орындаған жұмысшылардың еңбекақы шығыны болжағаннан да асып түсті, себебі оларға панельдерді өте тиянақты жылтыратуға бұйрық берілген еді, ал *Boeing компаниясына жәй ғана сырты жылтыр панельдер керек еді*.

Ауызша емес коммуникациялар. Қоғам мүшелері бір-бірімен тек қана сөздерді ғана пайдалану арқылы қатыспайды. Шын мәнісінде, кейбір зерттеулердің пікірінше, барлық ақпараттың 80-нен 90% дейінгісі бір мәдениет тобы мүшелерінің арасында тілдік емес құралдарды қолдану арқылы беріледі¹⁶. Ауызша емес коммуникациялар ақпаратты мынадай әдіспен беруден тұрады: бет әлпеті кескіні, қол қимыл-козғалыстары, интонация, көзбен көрсету, дене бітімінің жай-күйі және сымбат арқылы. Қоғамның барлық мүшелері дерлік коммуникацияның осы қоғам мәдениетінде қабылданған ауызша емес формаларын танып және түсінетіндігіне қарамастан, бұл қоғамға жатпайтын адамдар үшін ақпарат берудің мұндай формасын қабылдауда қиындықтар туындайды. 4.1 кестеде ауызша емес коммуникацияның кейбір жалпы қабылданған формалары көрсетілген. Ауызша емес коммуникацияларды басқа мәдени ортада қолдану түсінбестіктерге әкелуі мүмкін. Мысалы, Құрама Штаттарда қабылдауларда мәселелерді талқылап отырған адамдар бір бірінен 20 дюйм қашықтықта тұрады. Сауд Арабиясында сұхбаттасушылардың арасындағы қашықтық 9-дан 10 дюймге дейін болуы керек. Іскерлік қабылдауда американдық іскер өзінің Сауд Арабиясынан келген серіктесімен қарым қатынаста соңғысының әдептілікпен жақындауға әрекеттенеді, ал американдық әдепті түрде артқы жылжып отырады. Олардың әрқайсысы өзінің мәдениеті контекстінде әдепті іс-әрекет жасайды, бірақ бұл іс-әрекеттер әңгімелесуші контекстінде кемітушілікке жатады.

Сонымен қатар, ымдау мен ишаратты түсіндіруде әртүрлі мәдениет арасында айырмашылықтар бар. Басты вертикалды изеу, Құрама Штаттарында «ия» дегенді және Болнарияда «жок» дегенді білдіреді. Америкада үлкен және сұқ саусақты қосып дөңгелек жасап, қалған үш саусақты созу, «ОК» дегенді білдіреді; ал дәл осылай ымдау Жапонияда ақшаны, Францияда пайдасыздықты білдіреді, Мальтада гомосексуалистерге көрсетеді және Шығыс Еуропаның көптеген аймақтарында қандай да бір әдепсіздікті білдіреді. Халықаралық іскерлікпен шұғылданатын кәсіпкерлерге ым, ишараттарды қолдануда олардың осы берілген мәдениетте ым, ишараның мағынасын жақсы білетін болса ғана қолданып, басқа жағдайда абай болуы тиіс екендігін айтпаса да болады. Тіпті үнсіздіктің өзі қандай да бір мағынаны береді.

4.1-кесте. Ауызша емес коммуникация формалары

Қолмен ишарат білдіру, әдейі, сондай-ақ еріксіз (қобалжудан қолды уқалау сияқты)

Бет әлпеті (жымю, керілген қастар, есінеу)

Келбет және қалып

Киім стилі және шаш үлгісі (киім де, шаш үлгісі де – қазіргі сәннің нысандары)

Жүрісі

Коммуниканттар арасындағы физикалық ара-қашықтық

Жанасулар

Көзбен түйісу және көзқарас бағыты, әсіресе «сұхбаттасушыны тыңдау манерасында»

Ғимарат архитектурасы және интерьер дизайны

«Атрефактілер» және пиджактың лацканындағы белгілер, құрақтар мен қымбат әшекейлер сияқты символдар

Графикалық символдар, әйел және ерлер туалетін білдіретін картиналар, немесе «абайлап ұстаңыз» типтегі қораптағы жазулар сияқты.

Көркемдік және риторикалық пішіндер (мысалы, той вальсі)

Иістер (иіс сезу), оның ішінде дене және иіс сулар иісі

Сөйлеу темпі, ырғақ және дауысы

Түстер символикасы

Сөйлеу мен қимыл синхрондығы

Дәм, тамақтану үдерісінің символикасы, кофе немесе шәй ішіп отырып қарым-қатынас жасау; темекі тарту немесе сағыз шайнау

Косметика: уақытша (опа және ерін далабы) және тұрақты (татуировка)

Әртүрлі дабылдар: өрт дабылы, полиция дабылы, зауыт дабылы

Уақытша символика: досына қоңырау шалу немесе қонаққа бару уақыты; әңгіменің немесе қонаққа барғандағы түсенудің ұзақтығы

Өзіне тарту әрекеті: уақыт пен пауза есебі

Үнсіздік

Американдықтар жиналыстар немесе жеке әңгіме кезінде үндемей отыруды жақсы көрмейді, олардың пікірінше жеке әңгімелесу мен жиналыстарда үндемей қалу, әңгімелесе алмайтындығын және өзінің жеке пікірін айта алмайтындығын білдіреді. Жапонияда үнсіздік, адам ой үстінде екенін немесе әңгімені ары қарай жалғастыру мәнсіз екендігін білдіреді. Жапондық серіктестерімен келіссөз жүргізіп отырған американдық іскерлер, оладың үнсіздігін жиі дұрыс түсінбейді және үнсіздікті талқылауға аудару үшін келіссөз шарттары бойынша, қажеттілігі болмаса да шегіну жасайды.

Үнсіздікке деген көзқарас басқару стиліне де әсер етеді. Құрама Штаттарында пайда болған мәселелерді өзі шешетін менеджерлер жақсы басшы болып саналады. Бұдан шығатыны, американдық менеджерлер мәселелерді талқылау процесінде көшбасшылыққа талпынып, өзінің құзырлығын және жетекшілік қабілетін көрсетуге тырысады.

Жапонияда жақсы басшыөз қол астындағыларды, мәселеге қатысы бар барлық

тараптарға қолайлы болатын шешім табуға ынталандырады. Сондықтан да, жапон менеджерлері өздерінің көшбасшылық қабілеттерін үнсіздік арқылы көрсетеді, ол өз кезегінде қол астындағы қызметкерлерді, мәселені шешуге белсенді қатысуға ынталандырады.

Сыйлықтар мен қонақжайлылық. Сыйлықтар беру мен қонақжайлылық – бұл, көптеген іскерлік-мәдениеттерде үлкен маңызға ие болатын коммуникация әдісі. Жапон іскерлік этикеті іскерлік серіктестерге қатынасында көңіл аудару мен қонақжайлылықты талап етеді.

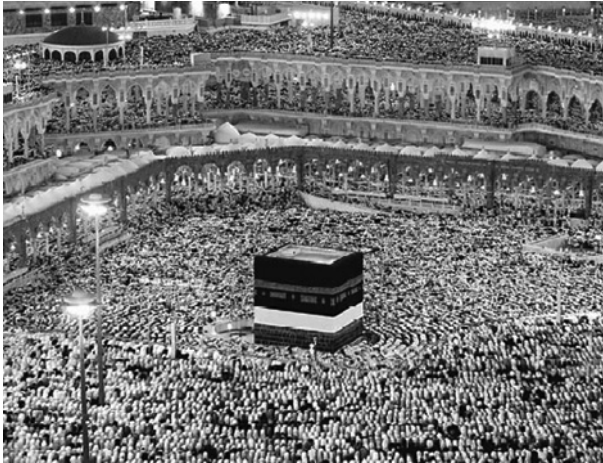
Таңдаулы тағамдар, бай түскі астар, сонымен қатар іскерлік кездесулерден кейін алуан түрлі ойын-сауықтар, келіссөздер қатысушылары арасында жеке байланыстарды реттеу үшін және іскерлер тобында келісімге қол жеткізу үшін пайдаланылады.

Сыйлықтармен алмасу жеке байланыстарды одан да қатты нығайтады, олардың мазмұны сыйлық беруші мен алушының мәртебесіне, сонымен қатар сыйлық қандай себеппен беріліп жатқанына байланысты болады. Ұсынылған сыйлық өзінің жасаған сыйлығына жауап ретінде сыйланған сыйлықпен салыстырғанда өте қымбат немесе өте арзан болып шыққан жағдайда сыйлаушының мәртебесіне нұқсан келмес үшін, іскерліктегі сыйлақтарды жалғыз отырғанда ашу керек. Сыйлықтарды беру ережесі жеткілікті түрде күрделі болуы мүмкіндігінен (тіпті жергілікті жапондықтар үшін де), осы сұрақта этикет ережелері жазылған арнайы кітаптар да бар. Бұл кітаптарда қандай сыйлықтарды қандай себептермен сыйлауға болатыны жөнінде толық сипатталған. Араб іскерлері де, жапондықтар сияқты іскерлік серіктестеріне ерекше қамқорлық көрсетеді; істес болуға тура келетін адамдардың іскерлік қабілеттері, олар үшін жобаның сапасының маңыздылығы сияқты маңызға ие. Сондықтан, араб елдерінде бизнес жүргізу мәдениеті сыйлықтар ұсыну және болуы мүмкін серіктестерінің адамгершілігін бағалау үшін таңдаулы, жомарт қонақжайлылықты ұсынады. Бірақ, Жапониядан ерекшелігі, сыйлықтар сыйлаушының жомарттығын бағалау үшін, басқа адамдардың көзінше ашылады. Қонақжайлылық нормалары сонымен қатар, әртүрлі мәдениеттерде қабылданған нашар жаңалықтарды жеткізу әдістерін де анықтайды. Америка Құрама Штаттарында нашар жаңалықтар, тәртіп бойынша кідіріссіз адресатқа жіберіледі. Кореяда нашар хабарды бүкіл бір күнді бұзбау үшін, күннің соңында айтады. Одан басқа, жеке қатынастарын бұзбау үшін, кейде нашар хабарды тек тұспалдап қана жеткізеді. Жапонияда жобаға қатысушылар арасындағы келісімге қол жеткізуге ерекше екіпін қойылады, сондықтан нашар жаңалықтар ресми емес түрде беріледі, келіссөзге қатысушы команданың ең кіші мүшесінен екінші команданың ең кіші мүшесіне беріледі. Ең жақсы әдіс, жаман хабарды үшінші тұлғалар арқылы беру болып табылады; бұл әдіс топта келісімді сақтап қалуға мүмкіндік береді.

Дін

Дін – бұл, кез келген қоғамның маңызды аспектілерінің бірі. Дін бір қоғам мүшелерінің арасындағы байланысты қалыптастыру әдістерін, сонымен қатар әртүрлі қоғам өкілдері арасындағы қатынасты анықтайды. Жердің шамамен 85%-

ы, саны 6,2 млрд-ты құрайтын тұрғындары қандай да бір дінге жатады. Әлем тұрғындарының 70%-ы төрт діннің біреуін ұстанады: христиан, оның ішінде рим-католиктік сенімді (16,9%), протестанттық сенімді (13,0%) және православияны (3,8%), және де исламды (19,2%), индуизмді (13,7%) буддизмді (5,7%).



Екі миллион мұсылман жыл сайын Сауд Арабиясында орналасқан киелі қала Меккедегі бас мешітке өмірінде ең болмағанда бір рет қажылыққа барады, сол арқылы өзінің нағыз мұсылман екендігін көрсетеді.

Дін оған сенушілердің жұмысқа, тұтынуға, жеке жауапкершілікке және болашақты жоспарлауға қатынастарын айқындайды. Социолог Макс Вебер (Max Weber), мысалы, Батыс Еуропада капитализмнің пайда болуын протестанттық өсиеттің ықпалы деп түсіндіреді, ол еңбекқорлықты, ұқыптылықты және табысқа жетуді Құдайды дәріптеудің құралы деп ерекшелейді. Протестанттық өсиетке сәйкес байлықты жинау, тиімділікті көтеру үшін үнемі күрес және ары қарай өнімділікті жоғарылату мақсатында пайданы қайта инвестициялау – бұл мінездемелердің барлығы, капиталистік экономиканың тұрақты қызмет етуі үшін қажетті.

Протестанттық шіркеуден айырмашылығы индуизм экономикалық табысты емес, рухани жетілуді дәріптейді. Үндістің мақсаты индуизмге сәйкес әлемдік рух Брамамен қосылу; мұндай бірігуге, реинкарнацияның бірқатар циклдері бойында әрбір жан айналуында барған сайын аскеттік өмір сүру арқылы жетуге болады. Материалдық игіліктерді жинауға ұмтылу, рухани жетілу процессін баяулатуы мүмкін. Осылайша, индуизм мұндай инвестиция, байлық жинау және өнімділік пен тиімділікті өсіру жолындағы үнемі ізденістер сияқты капиталистік іс әрекет түрін қолдамайды.

Ислам, капитализмді қолдайды, қоғам алдындағы индивидтің міндеттеріне көбірек екпін қояды. Исламға сәйкес, адал іскерлік операциялар арқылы алынған пайданы іске асыруға құқысы бар, бірақ та компания пайданы адамдарды пайдалану немесе алдау арқылы алмауға тиіс. Барлық мұсылмандар басқа адамдармен қатынаста ақ ниетті, әділ және қарапайымдылық танытуы тиіс. 3-тарауда айтылған ислам нормалары пайыздар төлеу немесе алуға, қоғамның сәтсіздікке ұшыраған мүшелерін пайдалануға әкелетін мұндай іс әрекеттерге тыйым салу, діни сенім негізінде қалыптасқан. «Жаһандық үйрену» тарауында көрсетілгендей, жоспары-

на мұсылман серіктестерімен іскерлік жүргізу кіретін компаниялар, өз қызметін мұсылман емес елдерде іске асырса да, бұл фактіні есепке алулары тиіс.

Бұдан басқа да, іскерлік жүргізу жағдайына діннің ықпалының маңызды аспектілері бар. Дін, жеткілікті түрде жиі, қоғамдағы индивидтің рөліне шектеулер қояды. Мысалы, индуизмнен қолдау тапқан касталық жүйе, дәстүрлі түрде әртүрлі касталардың мүшелері арасында жұмыс орындарын үлестіруін реттейді, ол жұмыс күші нарығының қалыптасуына ықпал етеді, сонымен қатар іскерлік-мүмкіндіктерді пайдалануға барынша кедергі жасайды. Исламның шынайы қолдаушылары көп елдерде (Сауд Арабиясы және Иран сияқты) әйелдерге жұмыс беруге тыйым салынады; бұл тыйымның себебі, ислам нормаларына сәйкес мұсылман әйелдерінің еркектермен қатынас ортасы тек туыстарымен ғана шектелуі тиіс.

Бұлардан басқа, дін сенушілердің саты алатын тауарына, сонымен қатар тұтынудың кезеңдік заңдылықтарына ықпал етеді. Мысалы, көптеген христиандық елдерінде Рождество мерекесі – бұл, бөлшек сауда кәсіпорындары үшін өте маңызды сыйлықтар алмастыру кезеңі; екінші жағынан Рождество күні іскерлік белсенділік деңгейі едәуір төмендейді, ал тұтыну деңгейі Рождествоның алдындағы күні күрт өседі. Кәсіпорынның өнімділігі бірден төмендеу себебі, жұмысшылар мен қызметкерлер достарымен көрісіп және отбасында болу үшін қысқа уақытты еңбек демалыстарын алады.

Діннің халықаралық компаниялар қызметіне ықпалы әр елде, оның құқықтық жүйесіне, азаматтарының діни сенімінің біркелкілігіне, сонымен қатар басқа діни көзқарастарға төзімділігіне байланысты өз ерекшеліктері бар. Қасиетті қала Мекке орналасқан Сауд Арабиясын қарастырайық, Мекке – әрбір мұсылман өмірінде ең болмаса бір рет қажылыққа баруы тиіс қала. Құранның оқуы елдің теократиялық құқықтық жүйесін құрайды, онда 99% тұрғын – мұсылмандар. Елде діни салт-әстүрді сақтап қалуға бағытталған мықты саяси қысым бар. Халықаралық іскерлікпен айналысатын іскелердің ислам принциптерін түсінуі маңызды екендігі айқын, сонымен қатар осы принциптердің өнімді экспорттауда, оны өндіруде, маркетинг және Сауд Арабиясы аймағында тауарды несиеге сатудағы рөлі. Сипаттама ретінде келесі мысалды келтіруге болады. Сауд Арабиясына Аллахқа құлшылық ету үшін, күніне бес рет жұмысты тоқтатады. Мұсылман емес менеджер тарапынан мұндайға қарсы болу, ол тіпті өндіріс көлемін азайтатын болса да, ақымақтық болар еді. Шетелдік іскерлер өздеріні Саудтық әріптестерімен қасиетті ай Рамаданда іздеп сақтаулары тиіс, ол айда мұсылмандар күннің шығуы мен батуы арасында тамақтан бас тартады. Батыстық компанияларда жоғарғы әкімшілік қызметтегі әйелдер Сауд Арабиясның қоғамдағы әйел рөліне ерекше қарайтындықтан, қосымша кедергілерге тап болады – ол ислам діни заңдарына негізделіп қалыптасқан қатынастар. Тіпті Сауд Арабиясынан тыс жасалған іс-әрекеттер осы елмен сауда қатынасын жасауға ықпал ете алады. Мысалы, *McDonald's* компаниясының басшылығы өрескел қате жіберді, олар компанияның фирмалық қағаз пакеттерінде Әлем Кубогінәң актық ойындарына қатысушы барлық елдердің футбол командаларының жалауы басылған еді, оның ішінде Сауд Арабиясының да жалауы бар. Мұндағы мәселе, елдің жалауында қасиетті жазу: «Аллахтан басқа құдай жоқ, Мұхаммет оның үмметі» бар еді. Сауд Арабиясы

және бүкіл әлем мұсылмандарының діни сезімдері қорланды, өйткені Аллахтық аты кейін қоқысқа тасталатын пакеттерге де жазылған еді. *McDonald's* компаниясы мұсылмандардың алдында аяққа жығылуға асықты және бұл пакеттерді қолдануды доғаратынын айтты, осылайша Сауд Аравиясындағы және басқа да мұсылман елдерінде кәсіпкерлік жүргізуге ықпал ететін айтысты тоқтатты. *Nike* компаниясы да осындай қателік жіберді, жаңа спорттық аяқ киімге фирмалық тауар белгісі ойлап табылды, ол арабтың «Құдай, Аллах» деген сөзін еске түсіретін еді. Бұл сауда белгісін пайдалануға көптеген мұсылмандар қарсы шықты; нәтижесінде мұндай сауар белгісі бар аяқ киімдер өндірістің алынып тасталды, ал компанияда жаңа тауар белгісі жасап шығарылды.

Сонда да көптеген елдерде дін маңызды рөл атқарса да, өмірдің барлық қырларын қамтымайды. Мысалы, Оңтүстік Америка елдерінің тұрғындарының көпшілігі римдік-католиктік дінді ұстанады Бірақ бұл елдерде басқа діндерді ұстанушылар да бар, онда барлық діндердің өкілдері бір-бірінің сенімдеріне төзімділікпен қарайды. Католиктік шіркеу – бұл, көптеген институттардың ішіндегі азаматтардың күнделікті өмірін анықтайтын жалғыз институт қоғамның тіреуі, ол барлық елдердегі қоғамның тіреуі. Тіпті мереке күндері (Пасха, Рождество) мен аптаның жұмыс күндерін ұйымдастыру да (демалыс күні – жексенбі) бұл елдердің күнделікті өміріне христиан теологиясының ықпал ететіндігінің куәсі. Бұл елдерде іскерлік жүргізетін компания компания жұмысшылары мен оның тұтынушыларының діни сенімдерін есепке ала отырып, өздерінің өндіріс және жұмыс уақыты кестесін жасауы тиіс. Тұрғындарының 97% – лютерандар болатын Швеция аймағында орналасқан компаниялар, бұл діннің ерекшеліктерін есепке алуы керек. Таңқаларлығы, діни сенімдері әлуан түрлілікпен мінезделетін елдерде, одан да күрделі мәселелер туындайды. Лондон және Нью-Йорк сияқты мұндай космополит қалаларда жұмыс істейтін компаниялар (мысалы, *Barclays Bank*, *Hoffman-LaRoche* және *IBM*) иудаизмді, христиандықты, ислам мен индуизмді ұстанатын жұмысшылары мен тұтынушыларының діни қажеттіліктерін ескерулері тиіс. Мұндай діни қажеттіліктердің қатарына діни мерекелер, тамақтану ережесіне қойылатын шектеулер мен салт-дәстүрлер, мысалы кейбір діндерде қасиетті деп саналатын сенбі күндер. Бұл қажеттіліктерге бейімделе алмайтын компаниялар, қызметкерлерінің жұмысқа шықпау себебінен, ұжымдағы төмен моральді рух және сатылым көлемінің төмендеуінен шығынға ұшырауы мүмкін.

Құндылықтар мен ұстанымдар

Мәдениет қоғам мүшелерінің құндылықтары мен ұстанымдарын анықтайды. Құндылықтар – бұлар қоғам мүшелерінің қабылдаған қағидалары мен мінез-құлық стандарттары; ұстанымдар дегеніміз осы құндылықтармен байланысты әрекеттер, сезімдер мен ойлар.

Мәдени құндылықтар көп жағдайларда индивидтің қоғамдағы қай дінге қатыстылығына, отбасы жағдайына және әлеуметтік мәртебесіне (статус) қарай жай-күйі туралы тұрақты сенімдерінің негізінде қалыптасады.

Қоғам мүшелерінің мәдени ұстанымдыры, мынадай факторларға қатысты - уақыт, жас мөлшері, білім және әлеуметтік мәртебесі мәдени құндылықтарын айқындайды және өз кезегінде қайсыбір мәдениет ортасында болсын халықаралық компанияның іс-әрекет үрдісін анықтайды, сонымен қатар осы ортада халықаралық іскерлік үшін жағымды мүмкіндіктердің бар болуын негіздейді.

Уақыт. Уақытқа қатысты ұстанымдардың әртүрлі мәдениеттерде өте күшті айырмашылықтары бар. Ағылшын-саксон мәдениетінде «ақша – уақыт» ұстанымы басым. Уақыт көп нәрсе істеуге және табыс деңгейін көтеруге мүмкіндікті білдіреді, сондықтан оны босқа кетіруге болмайды. Мұндай қатынастың негізінде уақытты пайдалануда протестанттық өнеге жатыр, ол адамдардың өз өмірін ауыр еңбек арқылы жақсартуға ұмтылысын қолдайды, сонымен пуритандық ұстаным «әрекетсіздік жақсылыққа अपармайды». Міне, сондықтан да америкалық және канадалық іскерлер, іскерлік кездесулер белгіленген уақытта басталуы керек деп есептейді, ал өзін күттіріп қою әдепсіздік болып саналады.

Жаһандық үйрену

Дін пайыздық үстемеге тыйым салса не істеу керек?

АҚШ-ты қоныстанған иммигранттар үшін, үй сатып алу осы елде қалуға ниетті екендігін көрсету әдістерінің бірі болып табылады. Бірақ жақын болашақта Таяу Шығыстан және Шығыс Азиядан АҚШ-қа келген шынайы исламды ұстанатындар үшін үй сатып алу – бұл, жәй ғана ипотекалық несиені рәсімдегеннен күрделірек процесс. «Шариат» деген атаумен белгілі ислам заңы, кез келген несиенің негізгі элементі, пайызға тыйым салады. Бұл тыйымды айналып өту үшін, кейбір несиені берушілер өз клиенттеріне қаржыландыру сызбасын ұсынады, оған сәйкес пайыздар есептелмейді. Әрине, бұл дегеніміз банктер пайызсыз қарыз береді деген сөз емес. Несиені берушілер мұндай қарыз беруді рұқсат етілгендей жасайды (араб тілінде – «halal»), онда ақша салымын немесе «арендалық төлем» белгілейді, ол бұл келісімде қарыз берушінің кіріс статьясына жазылады. Мұндай типтегі келісімде пайыздық үстемемен сәйкестелетін, бірдей ақша төлемдері алынады. Бірақ келісім өзінің құрылымының ерекшелігінен бұл ақша төлемдері ислам заңын бұзбайды. Мұсылман теологтарының пайымдауынша, шариатта пайыздық үстемелерді немесе басқа пайдалануға тыйым салынбаған немесе шариатпен рұқсат етілген тауарлар мен қызметтерге баға калькуляциясы үшін негіз ретіндегі басқа баға белгілер сызбасын пайдалануға тыйым салынбаған. Мысалы, рұқсат етілген етті сатушы (батыс әлемінде «halal» ет ретінде белгілі – *ауд. ескерт*) басқа ет дүкендерде сатылатын кәдімгі етпен сай келетін баға қоя алады.

Үй иелерінің ұтысы

Мұндай типтегі келісім жасасқанда жылжымайтын мүлікті алушы, жалға алушы болып саналмайды, – олар шын мәнісінде бұл мүлікті меншігіне сатып алады. Бұл меншіктің нарықтық бағасы көтерілген жағдайда, оны сататын болса, сатқан

бағасы алдыңғы бағасынан асып кететін болса, үй иесінің қалтасына түседі, бұл кәдімгі несиелік ипотекасындағы жағдайдағыдай. Бұндай бағдарламалар кез келген дінді ұстанушы жылжымайтын мүлік сатып алушылардың барлығына қолжетімді. Осындай несиелік ұсынушы банктер, олардың қызметін, осылай пайыз төлеу қажеттілігін қолдамайтын, басқа да діндерді ұстанатын клиенттер пайдаланатынын хабарлайды. Бұндай клиенттерге индуизм, иудаизм және христиан дінінің кейбір діни топтарының өкілдері жатады. Бұл – өсіп жатқан нарыққа қызмет ету маңыздылығының көрсеткіштері болып табылатын факт, ол Freddie Mac және Fannie компаниясы 2002-ші жылдың мамырында ипотекалық несиелік 110 млн доллар бөлді, ол мұсылмандарға (*Freddie Mac* және *Fannie Mae* – бұл, тұрғын үй несиелік нарығында қаржылық операциялармен айналысатын, мемлекет қолдау көрсететін корпорациялар) тұрғын үй сатып алуға арналған. Сол кезде *HSBC Holdings* халықаралық банкі де мұсылмандарға тұрғын үй сатып алуға несиелік бөлу бағдарламасын іске асыруға кірісті. 2003-ші жылы Банк Нью-Йорк штатында несиелік беруге 20 млн доллар бөлді, бұл - банктің исламдық ипотекаға несиелік ұсынатын жалғыз штат. Исламдық ипотекалық несиелік мамандандырылған аса ірі қарыз беруші (*American Finance House Lariba* компаниясы, 1997-ші жылы құрылған және Калифорния штатындағы Пасаденде орналасқан) елдің 32 штатында тұрғын үй, автомобиль және кішігірім компаниялар сатып алуға несиелік ұсынады. Пайыздық үстемелік орнына, несиелік алушы *Lariba* компаниясына, меншік иесінің меншігін сатқаннан тапқан пайдасына тең келетін, (аренда) жалдау нарығында алуы мүмкін соманы төлейді. Шынын айтқанда, сатып алушы мен *Lariba* компаниясы меншікті бірге алады, одан кейін реципиент несиелік жабу кезеңінің барлығында *Lariba* компаниясына «жалдамалық төлем», сонымен қатар несиелік негізгі сомасын төлейді. Осындай келісімнің нақты мысалын қарастырайық.

Бір отбасы \$200 000 тұратын үйді таңдады және *Lariba* компаниясынан несиелік беруін сұрады делік. Компания мамандары отбасының сатып алу қабілеттілігінің кепілін, несиелік қабілеттілігі және табыс деңгейі, сонымен қатар төленбеген қарыздарын анықтай сияқты стандартты процедураларды орындайды. Келесі этапта осы меншікті жалға бергенде алуға болатын, жалға алуды төлеу көлемі қарастырылады. Мұны істеу үшін *Lariba* компаниясының мамандары және отбасы мүшелері (әр тарап жеке-жеке) үш жергілікті жылжымайтын мүлік сататын, жалға беруде тәжірибесі бар брокерге өтініш жасайды. Осы брокерлердің ұсынған мәліметтеріне сүйене отырып, орташа мәнін табады, ол жалдау төлемінің көлемін анықтайды. Кәдімгі жағдайда бағасы \$200 000 тұратын үйдің жалдама төлемі айына \$1000 құрайтын еді. Отбасы үйдің құнының 20% көлемінде бірінші алғытөлем (аванс) төлейді, яғни \$40 000. Отбасы енді меншігінде үйдің 20%-ын иеленеді, *Lariba* компаниясына төлеуге тиіс жалдама төлемінің нақты көлемі аренда төлемінің жалпы сомасының 80%-ын құрайды, яғни – \$800. Компания енді үйдің 80%-ын иеленеді, оған 80% жалдамалық төлем тиесілі. Жалдама төлемінен басқа, отбасы ай сайын компанияға несиелік негізгі сомасын қайтарып отырады. Ай сайын төленуге тиіс сома, келеідегідей есептеледі: қалған сома \$160 000 несиелік төлеу кезеңінің айлары санына бөлінеді (несиелік 20 жыл ішінде 240 айға бөлінген); нәтижесі \$667 құрайды. Теория жүзінде отбасы несиелік негізгі сома-

сын төлегеніне қарай, оның үйге деген меншігінің үлесі артады, ал жалдама төлемі кемиді. Отбасы меншігіне үйдің 50% өткенде, жалдама төлемінің көлемі \$500 төмендейді. Іс жүзінде жағдай басқаша қалыптасады. *Lariba* компаниясы өзіне тиесілі төлемді амортизациялайды, яғни несиенің негізгі сомасын және жалдама төлемін, несиелендірудің бүкіл кезеңіне бөледі. Қарастырылып жатқан мысалда, ай сайынғы төленетін төлемдер көлемі 1446 долларды құрайды.

Салыстырмалы мәміле. Ақыр аяғында қайсысы тиімді: ислам ипотекалық несиесі немесе кәдімгі несие? *Freddie Mac* компаниясының, ислам ипотекалық инвестициялары бағдарламасын іске асыруды бақылайтын вице-президенті Сабер Салам (*Saber Salam*) айтқандай, «бұл бағдарлама клиентке несиелендірудің кәдімгі шарттарымен шамалас келісім жасауға мүмкіндік береді». *Lariba* компаниясы жалдама төлемі (немесе, компания алатын пайда), банктер ағымдағы пайыздық үстемелерден алатын пайдаға жақын сомада болуын бақылап отырады. Дәл осындай тәсіл, стандартты несиелерге қатысты компаниялар ұсынып отырған, ислам несиелерінің бәсекелестікке қабілеттілігіне кепілдік береді. *HSBC* банкінің исламдық несиелендіру бағдарламасына сәйкес, банк тікелей иесіне тиесілі соманы төлей отырып меншікті иеленеді, одан кейін сатып алған меншікті реципиентке сатып, одан дәстүрлі несиелендіру жүйесінің пайыздық үстемелеріне эквивалентті пайда табады. «Біз меншікті сатып аламыз және оны клиентке үстемемен сатамыз» – дейді Тарик Аль-Рифаи (*Tariq Al-Rifai*), *HSBC* банкінің исламдық банк операциялары бойынша вице-президенті. Пайда, банк нақты бекітілген (фиксированный) пайыздық үстемесі бар кәдімгі несиеден алатын сомамен сәйкестендіріледі, ол қазіргі ипотекалық несиелендіру нарығында 6% құрайды. Аль-Рифаи мырза, «сату-сатып алу құжаттарын рәсімдегеннен кейін меншік клиенттік иелігінде болады. Өз тарапынан клиент банкке білгілі бір сомаға қарыз. Бұл меншіктің сомасын кез келген көтеру немесе төмендету тек клиенттің ғана мүддесіне қатысты болады» деп сендіреді.

Дерек көздеpi; «When Interest Is Forbidden by Religion», Wall Street Journal, March 9, 2003, p. E5. Редакцияның рұқсаты бойынша шығарылады.

Сонымен бірге Латын Америкасы елдерінің мәдени ортасында тек аздаған іскер адамдар ғана кездесу белгіленген уақыттан 45 минут кешігіп басталғанын дұрыс емес деп санайды. (Төменде беріліп отырған ағымдағы тараудың «CultureQuest» бөлімінде, Латын Америкасында іскерлік жүргізудің қыр-сыры туралы қосымша ақпарат бар). Кездесудің келіскен уақыттан кеш басталуы, ол тіпті кездесуге қатысушылардың бірінің туыстары мен достарының келіп сыпайылық алмасумен бөлінуі де, араб мәдениетіне тән. Қожайынның осындай жоспарланбаған келушілермен әңгімелесуге ниеттілігі, батыстық іскерлер үшін дөрекіліктің куәсі немесе батыстық қонақтың мәртебесін түсірудің айлакер әдісі деп түсінуі мүмкін. Бірақ мұндай пікір шындықтан алыс. Мұндай ашық есік саясаты, қожайынның қонақжайлылығын және барлық қонаққа бірдей құрметпен қарайтындығын көрсетеді. Араб іскерлерінің пікірінше, батыс кәсіпкерлері дәл осындай адаммен

істес болғанын қалайды. әртүрлі елдерде өтетін іскерлік кездесулердің, өзінің мазмұны жағынан да айырмашылықтары бар. Егер жиналыс 14.00 белгіленген болса, америкалықтар, канадалықтар және британдықтар кездесу орнына 13.55 келеді және кездесу тура 14.00 басталатындығына сенеді. Сыпайылық алмасудан кейін, алдын ала құрастырылған және кездесуге қатысушыларға ескертілген, күн тәртібіндегі сұрақтарды талқылауға кіріседі. Кездесу кезінде қатысушылардың әр қайсысы өз позицияларын баяндайды; бұл кезде пікірлерде қарама- қайшылықтар орын алады. Керісінше, Жапонияда немесе Сауд Арабиясында бірінші кездесуде, ұсынылған мәміленің егжей-тегжейін талқылаудың орнына, ең алдымен келісім жасайтын тараптардың бір-біріне сенім білдіруге болатындығын анықтауға тырысады. Бірақ та, бұл уақыт босқа шығындалды деп айтуға болмайды. Себебі араб және жапон мәдениетінде жеке қарым-қатынастар жоғары бағаланады, бұл уақыт маңызды мақсатқа қол жеткізуге – потенциалды іскерлік серіктестерінің жеке қасиеттерін бағалауға пайдаланылады.

Жас шамасы. Жас шамасына қатысты ұстанымдарда маңызды мәдени айырмашылықтар бар. Америка Құрама Штаттарында жастық артықшылық болып есептеледі. Көптеген америкалық компаниялар қызметтік мансапқа (карьер) ұмтылатын, жас дарынды адамдарды табуға көптеген уақыт пен энергия жұмсайды. Жас менеджерлерге бірлескен кәсіпорындарды ашу жөнінде шетелдік серіктестермен келіссөздер жүргізу сияқты маңызды, күрделі тапсырмаларды тапсырады. Екінші жағынан, азия және араб мәдениетінде жас шамасын құрметтейді, сондықтан басшының жас шамасы оның беделін белгілейді. Мұндай мәдени айырмашылықтар белгілі бір мәселелердің туындауына әкелуі мүмкін. Мысалы, көптеген шет ел компаниялары Қытайдың мемлекеттік шенеуніктерімен келіссөз жүргізуге жас, шамшыл жастарды жібере отырып қателіктер жасайды. Қытайлықтар компанияның жас шамасы ұлғайған немесе басқару жүйесінің иерархиясында жоғары дәрежеге ие өкілдерімен байланыста болғанды қолдайды, сондықтан бұл әдіс олардың шамына тиюі мүмкін. Жапонияда корпоративті мәдениет, жас шамасы және дәрежесімен өзара тығыз байланысты, бірақ жоғары орындағы басшылар (анықтамасы жағынан да, жас шамасы жағынан да) төменгі орындағы басшылармен ортақ пікірге келмейінше жобаны мақұлдамайды. Көптеген шетелдік фирмалар келіссөздер кезінде өз пікіріне кіші менеджерлерді илдіру мақсаттырақ боларын білместен, үлкен жастағы жапон басшыларының іс-әрекетіне ықылас білдіреді, бұл дұрыс емес болып табылады. Жоғары орындарда отырған басшылар, төменірек орындағы басшылар мақұлдағаннан кейін ғана жобаны мақұлдайды.

Білім. Мемлекеттік және жеке білім берудің ресми жүйесі қоғамның мәдени құндылықтарын айқындайды және осы құндылықтарды берудің маңызды құралы болып табылады. Мысалы, АҚШ бастауыш және орта мектептерінде индивидтің қоғамдағы рөліне ерекше назар аударылады, сондықтан өз күшіне сенуді, шығармашылық қабілеттерін дамытуда және өзін жоғары бағалауды тәрбиелейді. Ел жоғары білім алу үшін кең мүмкіндіктерді қамтамасыз еткендігімен мақтанады. Табыс деңгейі төмен және керемет ақылдылық қабілеті бар студенттердің

қажеттілігін қанағаттандыру үшін, АҚШ-та ғылыми-зерттеу институттар, гуманитарлық және қоғамдық колледждер желісі бар. Керісінше, Ұлыбританияда элитарлы білімді аздаған студенттер ғана алуы, тарихи жағдайда қалыптасып қалған, ол бұрын болған қоғамның таптық құрылымымен негізделеді. ФГР-да (Федеративтік Германия Республикасы) жақсы ұйымдастырылған шәкірттік жүйе қызмет істейді, ол өндірістік секторға білікті жұмысшы және операторлардың жаңа буын дайындауға мүмкіндік береді. Жапония мен Францияда қабылданған білім жүйесі тіптен басқа қағидамен ұйымдастырылған. Бастауыш және орта мектептерде басты назар материалдық-механикалық есте сақтауға бөледі, ол оқушыларды бүкіл елде болып жатқан жоғары оқу орындарына түсу емтихандарына дайындауға мүмкіндік береді. Осы емтихандарда ең жоғарғы балдарға ие болған оқушылар, Жапониядағы Токио Университеті немесе Киото Университеті сияқты ең жақсы университеттерде немесе Франциядағы бес жоғары оқу орындарында оқуға құқық алады. Мұндай оқу орындары өз бітірушілеріне ең ықпалды компанияларға және мемлекеттік мекемелерге жақсы жұмысқа тұруға кепілдік береді десе де болады.

Әлеуметтік мәртебе. Әрбір мәдениет үшін қандай да бір әлеуметтік мәртебеге жетудің ерекше құралдары бар. Кейбір қоғамдарда индивид әлеуметтік мәртебені өзінің ата-бабасының байлығы немесе дәрежесінің нәтижесінде келген мұра бойынша алады. Басқа мәдениеттерде индивид әлеуметтік мәртебені жеке немесе біліктілік жетістіктерінің арқасында табады. Кейбір еуропалық мемлекеттерде, мысалы, дворяндыққа жату индивидке жоғары әлеуметтік мәртебені қамтамасыз етеді, сондықтан байлықты мұра ретінде алған адамдар, біліктілік жетістіктері арқылы мәртебе алған «байсымақтарға» жоғарыдан менсінбей қарайды. Ал Құрама Штаттарында болса жоғары әлеуметтік мәртебеге ауыр еңбектің арқасында жеткен адамдар үлкен құметке ие, ал олардың балаларына, егер олар өздерінің ата-аналарының жеткен жетістіктеріне сай бола алмаса, онда оларға жек көрушілікпен қарайды. Жапонияда адамның әлеуметтік мәртебесі қай топтың мүшесі екендігіне байланысты. Осы себепті жапон іскерлері өзін таныстырғанда тек қана атын емес, қай топқа жататындығын да көрсетеді. Токио Университеті немесе Киото Университеті сияқты элиталық университеттерде оқу, сонымен қатар элиталы компаниялар мен ұйымдарда жұмыс істеу, мысалы, *Toyota Motors* немесе Қаржы министрлігінде істеу, жапон қоғамындағы жоғары мәртебені білдіреді. Үндістанда адамның әлеуметтік мәртебесі, оның қай кастаға жататындығына байланысты. Үнді қоғамының иерархиялық құрылымын анықтайтын касталық жүйе, қоғамның барлық мүшелерін алуан түрлі топтарға бөледі. Мұндай топтардың ішінде келесі касталарды атауға болады: браминдер (діни қызметкерлер және интеллигенция), кшатриилар (әскери қызметкерлер және саяси көшбасшылар), вайшьилер (іскер адамдар), шудрлар (фермерлер және жұмысшылар), сонымен қатар, барлық лас және мәртебесі жоқ жұмыстарды атқаратын париилер (сот жоқ каста (неприкасаемые)). Индуизмге сәйкес индивидтің қайсы бір кастаға жатуы, оның бұрынғы өміріндегі көрсеткен адамгершілігін (немесе оның жоқ болуын) айқындайды. Әсіресе ауылдық аймақтарда касталық жүйе адам өмірінің барлық қырларын қамтиды екен, ол мұртының пішінінен және отбасы тамақтанатын тағамдар құрамына дейін және қандай лауазымға ие болатындығымен аяқталады.

«Талдардың артынан орман көрінбейді» жағдайын қалай айналып өтуге болады

Жоғарыда аталған ұлттық мәдениет элементтерінің барлығы да менеджерлердің, сонымен қатар компанияда істейтін жұмысшылар мен қызметкерлердің мінез-құлқы мен күтулеріне ықпал етеді. Халықаралық іскерлікте жұмыс істейтін іскер адамдар, әртүрлі мәдениетке жататын жұмысшыларды ұйымдастыру мен ынталандырудың күрделі мәселелерін шешу қажеттілігімен жиі ұшырасады. Сондықтан да, егер жақсы басшы атағына үміткер болса, олар мәдениеттің осы элементтерінің барлығын түсінуі керек. Бірақ, халықаралық іскерлікті оқып жүрген студентті, мәдениет элементтерін талқылау есеңгіретіп тастауы мүмкін. Керісінше, көптеген студенттер мен іскерлер мұншалықты алуан түрлі көп нюанстарды есте сақтау керектігі оларға үрей тудырады – француздар бір нәрсені істейді, арабтар басқа нәрсені істейді және т.б. Бақытына орай, көптеген ғалымдар мәдениеттің түрлі элементтерін ұғынуға және жүйелендіруге тырысты. Олардың зерттеулерінің нәтижесі халықаралық менеджерлерге елдің мәдениетінің толық сипатын жеңіл түсінуге, сонымен қатар, осы мәдениет элементтері өз компанияларын басқару қабілеттілігіне қалай ықпал ететінін ұғынуға мүмкіндік береді. Ағымдағы бөлімде осы мәселемен айналысқан кейбір ғалымдардың зерттеу нәтижелерінің талдауы ұсынылған.

Холлдың контекстуалды тәсілі

Мәдени айырмашылықтарды суреттеудің ең тиімді әдістерінің бірі – Эдвард пен Милдред Холлдың (Edward and Mildred Hall) жасаған контекстуалды тәсілі. **Төмен контекстуалды мәдениетте** (low-context culture) ақпарат әңгімелесушілер арасында эксплицитті, ашық нысанда беріледі. Төмен контекстуалды мәдениеттің айқын мысалы ретінде Канада, Ұлыбритания және Америка Құрама Штаттары тәрізді ағылшын тілді елдерді, сондай-ақ мен неміс тілді елдерді келтіруге болады. (4.2-сур. қараңыз). **Жоғары контекстуалды мәдениетте** (high-context culture) коммуникативті акт жүретін контекст айтылатын сөздерге қарағанда кем емес рөлді атқарады, ал мәдени контексті білудің коммуникативті акт тақырыбын түсіну үшін үлкен маңызы бар, мұндай мәдениет араб елдеріне және Жапонияға тән. Жоғары контекстуалды мәдениеттердегі іскерлік мінез-құлықтың көп жағдайларда төмен контекстуалды мәдениеттегі мінез-құлықтан айырмашылығы бар. Мысалы, неміс жарнамасы, тәртіпке сәйкес фактілерге бағытталған, ал жапондарда – эмоцияға. Жоғары контекстуалды мәдениеттерде іскерлік байланыстарды қолдауда, шешім қабылдау процесінде жеке аралық қатынастар жоғары бағаланады. Мұндай мәдениеттерде, тараптар бір-біріне сеімділік білдіруін және табысты ынтымақтастыққа жете алатынын анықтау үшін, алдын ала іскерлік кездесулер өткізеді. Төмен контекстуалды мәдениеттерде келісімнің шарттары үлкен мағынаға ие болады. Мұндай типтегі мәдениеттерде (мысалы, Канадада, Ұлыбритания мен Құрама Штаттарда) іскерлік келіссөздерде қорғаушылар жиі қатысады, олардың міндеті клиентінің мүддесін қорғау. Керісінше, Сауд Арабиясы, Жапония және Египет

сияқты жоғары контекстуалды мәдениеттерде, қорғаушының қатысуы, әсіресе алдын ала ұйымдастырылған келіссөздерге қатысуы, серіктестеріне деген сенімділігіне күмәнданудың белгісі деп қабылдануы мүмкін.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

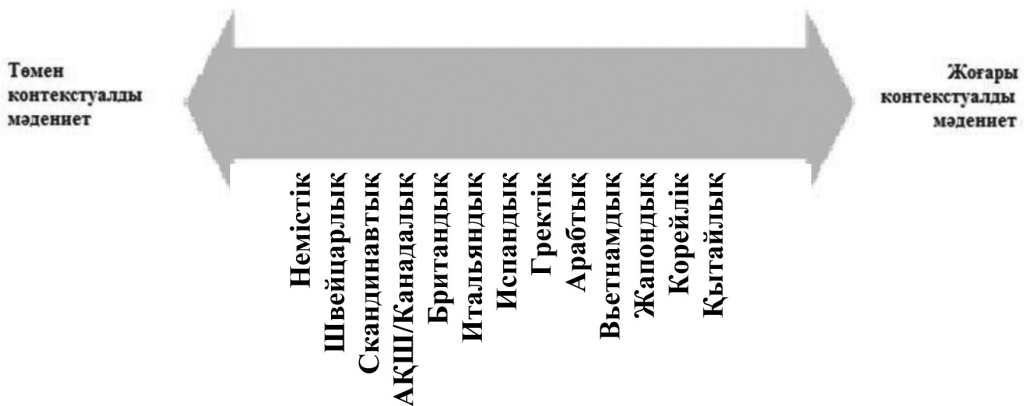
Сіздің нені білетініңіз маңызды емес, кімді білетініңіз маңыздырақ. Мүмкін бұл артық айтылған болуы мүмкін, алайда жоғары контекстуалды латынамерикалық мәдениетте серіктесті жақсы білуге көп уақытты талап ететін болса да, серіктестерімен жақсы қарым-қатынас орнату маңызды рөл атқарады. Латын Америкасы елдерінде жақсы қарым-қатынас пен іскерлік арасында қандай тәуелділік бар екендігін білу үшін www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.

CQ

Culture Quest

Мұндай мәдениеттерде ұзақ мерзімдік өзара қатынас бәрінен де қымбат бағаланатындықтан, потенциалды серіктестің осы келіссөзде біреуіне сенімінің болмауы, келіссөз процесін аяқтауға жеткілікті түрде негіз бола алады. 4.2-кестеде әртүрлі мәдениеттерде келіссөздер жүргізу стильдері арасындағы айырмашылықтар туралы қосымша ақпарат ұсынылған.

4.2-сурет. Мәдениеті жоғары контекстуалды және төмен контекстуалды елдер.



Мәдени топтардың қағидалары

Мәдени топтарды (кластер) бөліп алу – бұл, ұлттық мәдениеттерді жіктеу мен түсінудің тағы бір әдісі.

Түрлі елдер мәдениеттері арасында көптеген ортақ сипаттамалар бар, бұл белгілі бір дәрежеде жергілікті мәдениеттің қажеттіліктерін қанағаттандыруды ескерумен бизнесті жүргізу әдістерін таңдаудағы қажеттілікті қысқартады.

Халықаралық бизнеспен айналысатын антропологтар, әлеуметтанушылар мен ғалымдар еңбек жағдайларына қанағаттанушылық деңгейін, еңбек рөлдерін бөлу мен адамдар арасындағы еңбек қатынастарын талдады. Олардың мақсаты бизнесті

жүргізу әдістерін таңдау тәуелді болып табылатын мәдени құндылықтары бар елдер тобын идентификациялау болды.

4.2-картада Симха Ронен (*Simcha Ronen*) және Оded Шенкар (*Oded Shenkar*) сияқты зерттеушілермен бөліп алынған елдердің сегіз тобы ұсынылған. (Жүргізілген зерттеулер нәтижесі бойынша төрт ел – Бразилия, Индия, Израиль және Жапония – ешқандай мәдени топқа жатқызылмаған). Мәдени топқа (мәдени кластер) белгілі бір ерекшеліктерін сақтай отырып, көптеген ұқсас мәдени құндылықтарға ортақтасатын елдер кіреді. Көптеген мәдени топтар тілінің ортақтығына қарай бөлінді; бұл категорияға ағылшын, неміс, латынамерикалық және араб, және аз деңгейде скандинавтық және еуропалық сияқты мәдени топтар кіргізілді. Испания және Латын Америкасы елдері көптеген мәдени құндылықтарға ортақтасады, сол сияқты Израиль және АҚШ туралы айтуға болады. Көптеген халықаралық компаниялардың мамандары, компанияның қызметін интернационализациялау стратегиясын жасау процесінде мәдени топтар қағидаларын интуитивті түрде пайдаланады.

4.2-кесте. Өртүрлі мәдениеттерде келіссөздер жүргізу стильдері арасындағы айырмашылықтар

Жапония	Солтүстік Америка	Латын Америкасы
Эмоционалды қабылдаудың маңыздылығы жоғары	Эмоционалды қабылдаудың маңыздылығы төмен	Эмоционалды қабылдау маңыздылығы жеткілікті түрде жоғары
Эмоцияны жасыруға тырысу	Ашық немесе бейтарап құлықсыз іс-әрекет	Эмоционалдылықтың жоғары деңгейі
Астарлы ойын;серіктестер арасындағы келісім	Серіктестер арасындағы дауларды келісімнегізінде шешуге қарағанда, дауларды сот арқылы шешу сирек кездеседі	Өрескел ойын;серіктестердің әлсіз жақтарын пайдалану
Жұмысшылардың басшылыққа деген адалдығы Жұмыс берушінің жұмысшыларына қамқор болуы	Жұмысшылардың жұмыс берушіге адалдығының жеткілікті болмауы Қажет болған жағдайда екі тараптың да байланысты үзуі	Жұмысшылардың жұмыс берушіге адалдығы (көп жағдайда отбасы мүшесі болып табылады)
Консенсус негізінде шешімдерді топпен қабылдау	Шешім қабылдаушыға командалық жұмыс, қор ретінде қызмет етеді	Шешімдер жеке қабылданады
Мәртебелікті ұстап тұрудың маңыздылығы. Кей жағдайларда – әлдекімнің беделін сақтап қалудың қажеттілігі негізінде шешім қабылдау.	Шығындар мен нәтижелер арасындағы байланыстың негізінде қабылданған шешімдер.	Шешім қабылдау үдерісінде мәртебелікті ұстаудағы шешуші маңыздылық, бұл абыройды сақтап қалу үшін қажет.

Шешім қабылдайтын тұлғалардың көзге көрінетін ерекше мүдделері бар	Шешім қабылдайтын тұлғалардың көзге көрінетін ерекше мүдделері бар, алайда көп жағдайда бұл этикаға жатпайды деп саналады	Шешім қабылдаушы тұлғаның ерекше мүдделері бар деп жорамалданады. Мұндай мүддені қанағаттандыруына айналасындағылардың төзімділік танытуы.
Сөзбен қақпайласуға бейімділіктің болмауы. Өзініке дұрыс болған жағдайда салқынқандылықты сақтау.	Объективтілікті сақтай отырып өзініке дұрыс болса да, бұрыс болса да сөзбен қақпайласуға бейім болуы.	Өзінікі дұрыс болғанда да, бұрыс болғанда да сөзбен қақпайласуға бейімділік; өзін-өзі ұстай алмау
Іскерлік құжаттамасының ұқыптылығы және дұрыстығы жөнінде ерекше қамқорлық	Іскерлік құжаттаманың дәлелдеме материалы ретіндегі үлкен маңыздылығы	Іскерлік құжаттамаға, ортақ қағидаларды түсіну жолындағы кедергі ретіндегі төзімсіз қатынас
Шешім қабылдауға қадамдық әдіс	Шешім қабылдау үдерісін ұйымдастыруда жүйелік әдіс	Шабытттан, ішкі себептерден пайда болған шешім қабылдау
Соңғы мақсат – топтың мүддесі	Соңғы мақсат – пайда табу немесе индивидтің мүддесін қанағаттандыру	Топ үшін жақсы нәрсе, оның әрбір мүшесі үшін де жақсы.
Шешім қабылдаудың қолайлы эмоционалды ортасын қалыптастыру	Шешім қабылдау үдерісінің объективтілігі. Күрделі жағдайларды және мүдделердің дау туғызуын болдырмауға тырысу.	Шешім қабылдауда субъективті әдіс
Дерек көздері: Pierre Casse, Training for the Multicultural Manager: A Practical and Cross-Cultural Approach to the Management of People. Washington, D.C.: SIETAR International. © 1982. Reprinted with permission of the author.		

Американдық компаниялар бірінші кезекте өз өнімін Канада мен Ұлыбританияға экспорттауға ұмтылады. Гонконг пен Тайваньдық компаниялар табысты түрде қытай нарығын пайдалануда. Дәл осылай испандық компаниялар да өзінің халықаралық іскерлігін америка елдері континентіне кеңейтуге ынталы. Мәдениеттердің жақындығы компаниялардың шетел нарығына ену әдісіне әсер етуі мүмкін. Зерттеушілер анықтағандай, мысалы, канадалық компаниялар көп жағдайда британ фирмаларымен бірлескен компаниялар ашу арқылы британ нарығына шығады. Ал, жапон компаниялары британ нарығына жаңа компанияларды (green-field жобалары) ашуды инвестициялау арқылы шығуды қолдайды. Бұл елдердің британ нарығына шығуының айырмашылығының ықтимал себептері мынада, ұлттық мәдениеттерінің салыстырмалы түрде жақындығы жапон компанияларынан көрі канадалық компанияларға британ серіктестерімен іскерлік жүргізу ыңғайлы.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Латын Америкасының Амазонка бассейнінен Мехикоға дейінгі кең аймақта іскерлік жүргізу жағдайларының көптеген айырмашылықтары бар. Іскерлік жүргізу әдістерін таңдауда жергілікті жағдайлар маңызды рөл атқарады. Тарихи және географиялық жағдайлар осы аймақта іскерлік жүргізу жағдайларын қалайша қалыптастыратынын білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.

**Хофстеденің бес факторы**

Ең ірі зерттеулер барысында мәдениет айырмашылықтарына талдау жасалған және ұқсас мәдени мінездемелері қорытылған,— бұл зерттеулерді жүргізген Гирт Хофстеде (Geert Hofstede) – голланд ғалымы, ол ондаған елдерде 116 000 адамның мәдени ерекшеліктерін зерттеген. Хофстеденің жұмысы зерттеу барысында жіберілген методологиялық кемшіліктердің, сонымен қатар ғалымның мәдени ағат пікірлерінің (предвзятость) кесірінен сынға ұшырады. Әйтсе де, Хофстеденің еңбектері осы аумақтағы ең ірі және кешенді болып қала береді. Гирт Хофстеде өз зерттеулерінде бес маңызды факторды идентификациялады, олар бойынша адамдар арасындағы мәдени айырмашылықтарды анықтауға болады. Бұл факторлар 4.3-суретте ұсынылған. Хофстеденің бөліп алған ұлттық мәдениет факторлары абсолютті түсінік емес, қайсыбір мәдениетте болмасын тек бар тенденцияларды айқындайтынына назар аударған жөн.

Әлеуметтік бағдарлану

Гирт Хофстедемен бөліп алынған ұлттық мәдениеттің бірінші факторы – әлеуметтік бағдарлау³⁶. **Әлеуметтік бағдарлау** (*social orientation*) – бұл, адам өзі кіретін, индивидтің және қоғам қалыңдығының салыстырмалы маңыздылығы туралы түсінігі. Дарашылдық (индивидуализм) және коллектившілдік (коллективизм), олардың мәні 4.3-кестесінде қысқаша баяндалған, олар әлеуметтік бағдарлаудың соңғы екі маңыздылығын көрсетеді.

4.3-кесте. Әлеуметтік бағдарланудың ең шекті мәндері

	Ұжымдану	Жекелену
Отбасында	“Біз” ұғымын сезінуге оқытуды бағыттау	“Мен” ұғымын сезінуге оқытуды бағыттау
	Топ әсерінен жеке пікірді қалыптастыру	Жеке пікірдің ұжымның пікірінен басым түсуі
	Отбасыға немесе басқа топ мүшелеріне қатысы бойынша міндеттемелер мен сезімдер: келісу; құрметтеу; ұялу сезімі.	Өзіне қатысы бойынша міндеттемелер мен сезімдер: өз пайдасы; өзін-өзі дамыту; кінәсін сезіну.
Оқу рнында	Тек балалық жаста ғана оқу Бір нәрсені қалай істеу керектігіне үйрену	Бітпейтін оқу Қалай оқу керектігіне үйрену
Жұмыс орнында	Топтың мүшелері үшін және мүшесі болыптабылмайтындар үшін түрлі құндылықтарды іріктеу; партикуляризм (саяси бытыраңқылық)	Барлық адамдарға қатысты бірдей құндылықтар; универсализм (бірегейлілік)
	Басқа адамдарға өз тобының мүшелері тәрізді қарау	Басқа адамдарға потенциалды ресурстар ретінде қарау
	Өзара қатынастар қойылған міндеттерден басымтүседі	Қойылған міндет өзара қатынастардан басымтүседі
	Жұмыс беруші мен жұмыскер арасындағы өзара қатынастардың тәжірибелік үлгісі	Жұмыс беруші мен жұмыскер арасындағы өзара қатынастардың тәжірибелік үлгісі

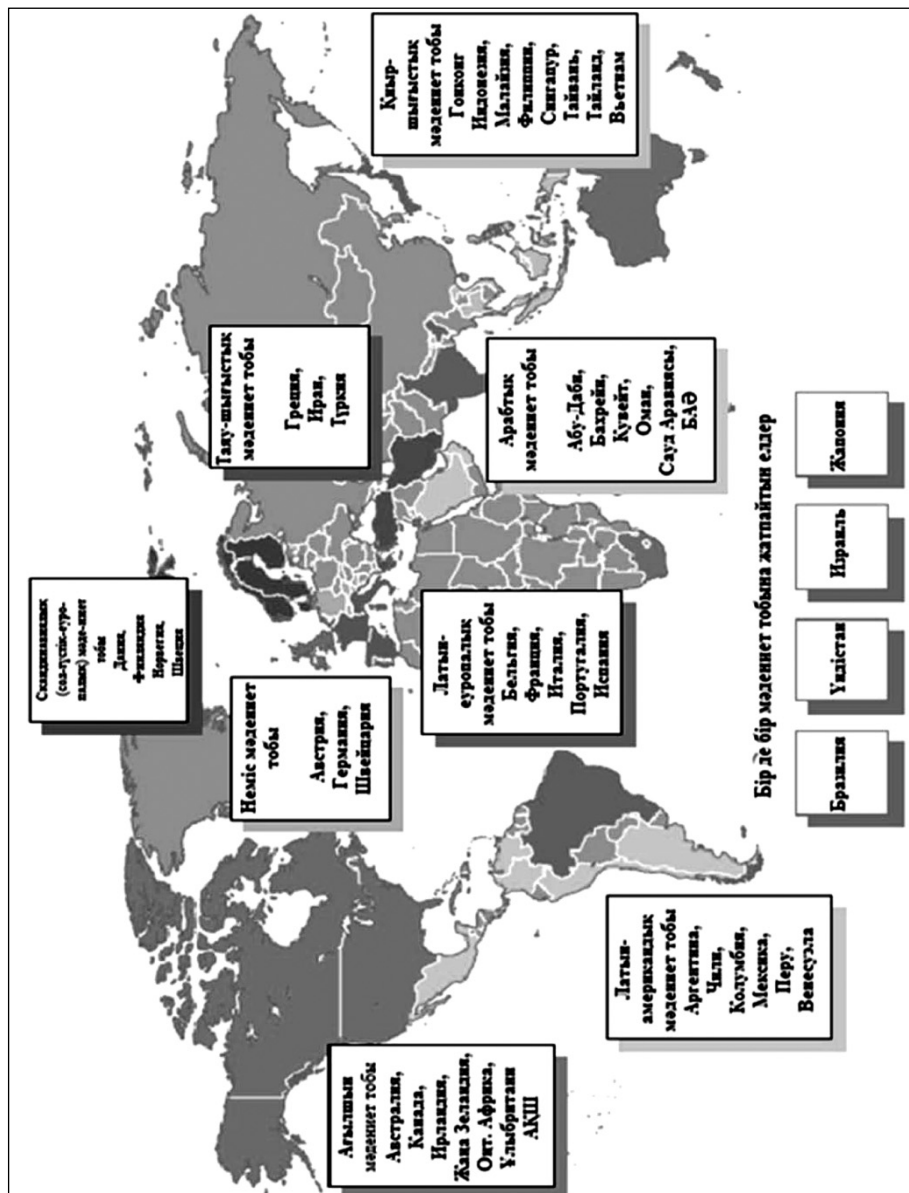
Дерек көздері: Simcha Ronen and Oded Shenkar, «Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis», *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 3 (1985), p. 449. Рұқсат бойынша шығарылды.

Дарашылдық (**индивидуализм**) – бұл, басты орын адамға берілетін мәдени дүниетаным. Дарашылдардың негізгі құндылықтарына дамыған адамгершілік сезімі және іс-әрекеттері мен пікірлер тәуелсіздігі кіреді. Мұндай адамдар көп жағдайда өзінің қызметтік мансабын өзінің компаниясының мүддесінен жоғары қояды. Одан басқа, дарашылдар, қабылданған шешімдерді жеке басының мүддесін қанағаттандыру санаттармен бағалауға бейім. Гирт Хофстеденің жүргізген зерттеулері нәтижесінде алынған қорытындыларға сәйкес, АҚШ, Ұлыбританияның, Австралияның, Канаданың, Жаңа Зеландияның және Нидерландының тұрғындары дарашылдыққа бейім келеді.

Ұжымдастық (**коллективизм**) (дарашылдық түсінігі мағынасына қарама-қарсы мағына беретін түсінік) – бұл басты орын топқа берілетін дүниетаным. Жоғары деңгейлі ұжымданумен мінезделетін қоғам, айқын әлеуметтік құрылымға

ие, оның құрамына үлкен отбасылары рулық қауымдар және еңбек ұжымдары кіреді. Мұндай қоғамда, адам топтың мүддесін өз мүддесінен, қызығушылықтары мен табысынан жоғары қояды. Индивидтің іс-әрекеті, мұндай қоғамның мәдени ортасында индивидтің іс-әрекеті оның ұят сезімімен айқындалады; топ сәтсіздікке ұшырағанда, оның барлық мүшелері бұл сәтсіздікті өзінің жеке сәтсіздігі деп қабылдайды және осы сезімді басынан кешіреді. Одан басқа, топ мүшелері топтың басқа мүшелерімен өзара қатынастары үйлесімді, жанжалсыз және байсалды болуына барынша күш жұмсайды. Хофстеденің қорытындысына сәйкес Мексиканың,

4.4-карта. Әлем елдерінің мәдени топтарға бөлінуінің жинақталған суреттемесі



4.3-сурет. Гирт Хофстеде бөлген ұлттық мәдениеттің бес факторы



Грецияның, Гонконгтың, Тайваньның, Перудің, Сингапурдың, Колумбияның және Пәкістанның тұрғындары ұжымдануға бейім келеді.

4.3-кесте. Әлеуметтік бағдарлаудың шекті мәндері

	Ұжымдану	Жекелену
Отбасында	“Біз” ұғымын сезінуге оқытуды бағыттау	“Мен” ұғымын сезінуге оқытуды бағыттау
	Топ әсерінен жеке пікірді қалыптастыру	Жеке пікірдің ұжымның пікірінен басым түсуі
Оқу орнында	Отбасыға немесе басқа топ мүшелеріне қатысы бойынша міндеттемелер мен сезімдер: келісу; құрметтеу; ұялу сезімі.	Өзіне қатысы бойынша міндеттемелер мен сезімдер: өз пайдасы; өзін-өзі дамыту; кінәсін сезіну.
	Тек балалық жаста ғана оқу Бір нәрсені қалай істеу керектігіне үйрену	Бітпейтін оқу Қалай оқу керектігіне үйрену

Жұмыс орнында	Топтың мүшелері үшін және мүшесі болып табылмайтындар үшін түрлі құндылықтарды іріктеу; партикуляризм (саяси бытыраңқылық)	Барлық адамдарға қатысты бірдей құндылықтар; универсализм (бірегейлілік)
	Басқа адамдарға өз тобының мүшелері тәрізді қарау	Басқа адамдарға потенциалды ресурстар ретінде қарау
	Өзара қатынастар қойылған міндеттерден басымтүседі	Қойылған міндет өзара қатынастардан басым түседі
	Жұмыс беруші мен жұмыскер арасындағы өзара қатынастардың тәжірибелік үлгісі	Жұмыс беруші мен жұмыскер арасындағы өзара қатынастардың тәжірибелік үлгісі

Халықаралық компаниялар өздері іскерлік жүргізіп отырған елдердің әлеуметтік бағдарлау мәселелерінен өте жақсы хабардар болуы тиіс. Көптеген жағдайларда отбасылық дарашылдық мәдениетте қолдау таппайды, бірақ ұжымданудың жоғары деңгейіндегі мәдениетте персоналды іріктеу барысында кеңінен қолданылады. АҚШ сияқты дарашылдық мәдени норма ретінде қабылданатын елдерде, көптеген қызметкерлердің пікірінше, олардың еңбегі үшін төленетін сыйақы жеке басының жетістіктеріне сай болуы тиіс. Олар еңбекақы төлеудің қандай да бір жүйесінің әділдігін, осы талапқа сәйкестілігімен анықтайды. Сондықтан американдық компаниялар жұмысшылардың еңбек өнімділігін бағалауға және сыйақының көлемін жұмысшының өнімділік деңгейімен сәйкестендіру үшін көп уақыт пен қорларды шығындайды. Қызметкерлерге еңбекақы төлеу барысында оның өнімділігін есептемейтін компаниялар, ең өнімді жұмысшыларынан айырылып қалуы мүмкін.

Жапония мәдениетіне қоғамдық өмірді ұйымдастыруда топтық қағидаға бағдарлау тән, сондықтан бұл елде еңбекақы төлеудің ең басым әдісі Америкада қабылданған әдістен едәуір айырмашылыққа ие. Көптеген жапон корпорацияларында жұмыскердің еңбекақысын төлеу, жеке басының жетістіктеріне қарай емес, оның қандай топқа жататындығына байланысты. Мысалы, 2004-ші жылы *Toshiba* компаниясына жұмысқа кірген инженерлер жеке қабілетіне, біліміне және тырысуына қарамастан, сый ақыны барлығы бірдей көлемде алады. Корпоративті топтың әрбір мүшесінің алатын төлемі, жұмыскердің еңбек өтілі айқындайды: *Toshiba* компаниясына 2004-ші жылы алынған инженерлер, компанияға 2005-ші жылы келген инженерлерден жоғары айлық алады және 2003-ші жылы келгендермен салыстырғанда азырақ алады. Жұмыскер компанияда алғашқы алты-сегіз жыл жұмыс істеген уақытында алатын еңбекақысы, осыған сәйкес еңбекақы төлеудің мұндай сызбасы жұмыскерлер мен қызметкерлерді топтың жетістікке жетуі үшін күш салуына ынталандырады.

Кейбір жапон компаниялары еңбекті бұлай ұйымдастыру мен төлеу тәсілінен бас тартып, жұмыскердің жетістіктеріне байланысты төлеуді жақтайды. Сонда да жеке индивидуалды тәсіл бұрынғыдай, ереже емес, ерекшелік болып қала береді. Мұндай мәдени айырмашылықтар, өз кезегінде, АҚШ-та (СЕО) және Жапонияда компания директорларына еңбекақы төлеудегі үлкен айырмашылықтармен түсіндіріледі. Жапонның топтық бағдарлау жүйесінде

СЕО алатын сыйақы, бүтіндей топтың өнімділігін айқындайды. АҚШ-та СЕО еңбекақысы, оның компания қызметіне қосқан үлесінің критерийі болып табылады деп болжау жасайды. Тіпті сұрақты қоюдың өзі, американдық мәдени құндылықтарды сипаттайды: «Неліктен *XYZ корпорациясының президенті, Смит мырза* 10 млн доллар тұрады?» деген сұрағы, компания менеджерінің сыйақы мөлшері оның компанияны дамытуға қосқан жеке үлесімен айқындалуы тиіс дегенді білдіреді. Осындай заңдылық қызметтік мансаптың өсуіне және жұмыс орнын өзгертуі мәселелерінде де бар.

Дарашылдық деңгейі жоғары қоғамдарда, жұмыскердің қызмет мансабының өсуі көп жағдайда жоғары төленетін және жауапкершілікті лауазымдағы жұмыс іздеу мақсатында жұмыс берушіні ауыстыруына байланысты болады, ол жұмыскерге өзінің қабілетін жаңа өзгертілген жағдайда көрсетуге мүмкіндік береді. Шын мәнінде, АҚШ-та маманның басқа фирмадан жоғары төлем қабілеті бар жұмыс таба алмауы, оның мақсаттылығына, уәжіне және қызметтік мансапқа жетуге деген тілегіне күмән келтіреді. Сондай-ақ, жоғары деңгейлі ұжымдық мәдениетінде (мысалы, Жапонияда) бір жұмыстан екінші жұмысқа ауысу, көбіне топтың (компанияның) мүддесіне адал еместігінің дәлелі болып саналады және жұмыскердің беделіне сенімсіздік таңбасын салуы мүмкін. Осындай сенімсіздіктен кейін, жұмыс ауыстырушы қызметкерлерге басқа жапондық компанияларға жұмысқа тұруда дәстүрлі түрде қиындықтар пайда болады. Жапония 1990-шы жылдары басынан өткізген экономикалық күйзелістерден кейін, бұл норма өзгере бастады, сонда да Жапонияда жұмыспен қамту жинақылығы Америка Құрама Штаттарымен салыстырғанда әлдеқайда төмен.

Билікке қатынас

Ұлттық мәдениеттер арасындағы айырмашылықты анықтайтын екінші фактор билікке қатынас. Билікке қатынас (power orientation) – бұл, қандай да бір мәдени топтың мүшелерінің биліктің заңдылығына және оның компанияның иерархиялық құрылымының әртүрлі деңгейінің арасында таралуына көзқарасы. Билікке қатынастың шеткі мәндері 4.4-кестеде ұсынылған.

Кейбір мәдениеттер билікті құрметтеумен (power respect) бейнеленеді.

4.4-кесте. Билікке қатынасының ең шекті мәндері

	Билікке төзу	Билікті құрметтеу
Отбасында	Балаларда өз ықтиярын білдіру қабілетін тәрбиелеу	Балаларды ата-аналарын тыңдауға тәрбиелеу
	Балалардың ата-аналарына өздеріне қатарлас ретінде	Балалардың ата-аналарына үлкен және жасыкелген деп қарауы
Оқу орнында	Ортасында студент тұратын білім беру жүйесі	Ортасында оқытушы тұратын білім беру жүйесі
	Объективті ақиқатқа бағытталған оқыту	Оқытушының ақылғөйлілігіне (ғұру) бағытталған жүйе

Жұмыс орнында	Иерархиялық жүйе өз мақсаты пайда табу болып табылатын рөлдердің теңсіздігін білдіреді	Иерархиялық жүйе шын мәніндегі теңсіздікті білдіреді
	Бағыныштылар басшы берген тапсырмаларды бірге талқылауға үміттенеді	Бағыныштылар не істеу керек екендіктері туралы нақты нұсқауларды күтеді
	Тамаша басшы – бұл үлкен мүмкіндіктерге ие демократ	Тамаша басшы – бұл жаны жомарт автократ (жақсы әке)

Бұл, мұндай мәдениеттерде адамдар, биліктің және жоғары лауазымды тұлғаның құзіретін, ол тек басқарудың иерархиялық жүйесінде жоғары орынға ие болғандықтан ғана қабылдауға бейім. Одан басқа, мұндай мәдениеттің өкілдері жоғары лауазымды тұлғаның мұндай билікке ие болу құқығын да мойындайды. Өз міндеттерін, басқарудың иерархиялық жүйесін әртүрлі деңгейінде орындап жүрген компания персоналының мүшелері, осы жүйеде өзінен жоғары деңгейдегі қызметкерлерінің барлық шешімдері және нұсқауларымен келіседі. Мұндай келісімнің себебі, компания қызметкерлерінің жоғары лауазымды тұлға шешімдер қабылдауға және нұсқаулар беруге құқылы екендігіне сөзсіз сенуіне байланысты. Гирт Хофстеденің пікірінше, билікке деген құрмет белгілі бір деңгейде Франция, Испания, Жапония, Бразилия, Индонезия және Сингапур тұрғындарына тән.

Керісінше, билікке төзімділікпен (power tolerance) қарайтын мәдениеттерде, адамдар басқарудың иерархиялық жүйесіндегі қайсыбір жоғары лауазымды тұлғаның алатын орнына онша мән бермейді. Мұндай адамдар жоғарғы лауазымды тұлғаның шешімдері мен нұсқауларына күмәндануға немесе оларды орындаудан бас тартуға бейім. Олар, басшы бұйрық беру құқығына ие болғандықтан емес, оның іс-әрекетін дұрыс деп санаса немесе бұл іс-әрекеттер өздерінің мүдделеріне сәйкес келсе, басшысының нұсқауларына шын көңілімен ереді. Гирт Хофстеденің қорытындыларына сәйкес, АҚШ, Израиль, Австрия, Дания, Ирландия, Норвегия, ГФР және Жаңа Зеландия тұрғындары билікке төзімді болуға бейім.

Билікке төзімді мәдениет өкілдерінің пікірінше, басқарудың иерархиялық жүйесі қайсыбір ұйымның шеңберінде мәселелерді шешу мен тапсырмалардың орындалуын ұйымдастыру үшін өмір сүреді. Билікке құрмет ететін іскерлік жүргізу мәдениеті (мысалы, Индонезияда және Италияда), компания персоналының әрбір мүшесі басқарудың иерархиялық жүйесінде өзінің құзіретін біледі деп пайымдайды. Жаңа жобаның жұмысына кірісер алдында, билікке төзімді америкалықтар алдымен орындалуы қажет тапсырмаларды анықтап алады, одан кейін жобаны жүзеге асыратын мамандар командасын жинайды. Ал, билікті құрметтейтін индонезиялықтар алдымен жобаға кім жауапты болатынын анықтап алады, одан кейін, осы басқарушының басшылығымен жобаның орындалуын бағалайды. Қайсыбір елдің іскерлік жүргізу мәдениетіне тән билікке қатынасы, осы елде іскерлік операцияларын жасауға ниетті халықаралық компаниялар үшін маңызды екендігі айқын. Жоғарыда ұсынылған тараудың «Технологиялар әлемінде» бөлімінде көрсетілгендей, ірі компаниялар үшін, билікке деген құрметті сипаттайтын мәдениеттен көрі, билікке деген төзімділігімен сипатталатын іскерлік жүргізу мәдениеті қолайлы.

Елдер арасындағы корпоративті иерархияға қатысты мәдениет айырмашылығы сауалнаманың нәтижесінде анықталды, онда халықаралық менеджерлердің келесі пікір бойынша көзқарасы анықталды: «Тиімді еңбек қарым-қатынасын қалыптастыру көп жағдайда субординацияны бұзуды талап етеді». Шведтік, британдық және америкалық менеджерлер осы пікірмен келісті. Олардың пікірінше, жоғары лауазымды тұлғалар қол астындағы бағынушыларға шешім қабылдауға қажетті барлық ақпараттан хабардар емес, сонымен қатар шешім қабылдаудың тиімдірек әдісі – бұл, корпоративті иерархияның қандай деңгейіне жататындығына қарамастан қажетті ақпаратты иеленген маман іздеу. Екінші жағынан, итальян менеджерлері бұл пікірмен келіспейді: итальяндық іскерлік жүргізу мәдениетінде жоғары лауазымды тұлғалардың құзырлығын ескермеу – бұл, шешім қабылдау процессінің тиімділігі емес, субординацияны бұзудың белгісі.

Билікке қатысты әртүрлі мәдени ұстанымдар серіктестермен іскерлік байланыс қалыптасу процесінде жіберілетін қателіктерге әкелуі мүмкін. Мысалы, екі компания арасындағы келіссөздер барысында, билікке төзімділік білдіретін елді таныстыратын тарап, келіссөзге көбіне рангі мен жас шамасына қарамай әртүрлі мәселелер бойынша сарапшылар командасын жібереді. Бірақ мұндай команданың құрамына, қаншалықты жақсы маман болғанымен, рангі төмен қызметкерлерді қосу, билікке құрмет мәдениетіне жататын менеджерлер үшін қорлау деп қабылдануы мүмкін. Бұл менеджерлер рангі өздерімен бірдей лауазымды тұлғалармен істес болатынына сенімді болады. Одан басқа, американдық компания басшыларымен іскерлік қатынастың ресми емес әдістерін қолдану (мысалы, әріптестерін атымен атау) билікке құрмет қатынасын қолдайтын менеджерлер үшін, олардың беделін түсіру әрекеті ретінде қабылдауы мүмкін. Дәл осылай, американдық менеджерлердің, қиын-қыстау жағдайында жеңін түріп және зауыт цехындағы қандай да бір жұмысты қолына алуы, американдық өндірістік жұмысшылар тарапынан жақсы баға алуы мүмкін. Және керісінше, үнді менеджерлері мұндай жұмысты орындауды өз беделінен төмен деп санайды. Керісінше, сол деңгейдегі әріптестер де, қол астындағы жұмысшылар да, беделіне ие бола алмайтын менеджерлерге құрметпен қарамайды және оған бағынбайды.

Басқа жағдайларда, мұндай мәдени нормалар қайғыға әкелуі мүмкін. Мысалы, 90-шы жылдардың аяғында, *Korean Airlines (KAL)* әуе компаниясының сапарларында адамдардың өліміне әкелетін көптеген апаттар болды. Кейбір ұшу қауіпсіздігі мамандары бұл мәселенің пайда болу себебін, билікке құрметті талап ететін корей мәдениетінің нормаларына жатқызды. Осы мәселенің мінез-құлықтық аспектілерімен айналысқан мамандар, аға көмекшілер (екінші пилот) көп жағдайда корабль капитанына оның қателіктері туралы, ол тіпті ұшақты қауіп-қатерге ұшырататын болса да, айтқысы келмегендігін анықтады. KAL компаниясында пилот ретінде бұрынғы әскери ұшқыштар жұмыс істегені, мәселені одан да асқындырып жіберді, себебі әскери ұшқыштар өзінен жоғары офицердің бұйрығына бағынуға үйретілген. Бұл мәселені шешу үшін, Korean Airlines компаниясында толығымен жаңартылған ұшқыштарды жалдау стратегиясы қабылданды, оған сәйкес жұмысқа, төтенше жағдайларда капитанның іс әрекетіне күмән келтіретін шетелдік және отандық азаматтық ұшқыштар қабылданды.

Хофстеде факторларының әртүрлі комбинациялары кросс-мәдени айырма-

шылықтардың қосымша аспектілеріне талдау жасауға мүмкіндік береді. Мысалы, әлеуметтік бағдарлау билікке қатынасқа салынатын болса, мәдениеті жоғары деңгейлі дарашылдық пен билікке төзімділікпен мінезделетін елдерді және жоғары деңгейдегі ұжымдану мен билікке құрметті дәріптейтін елдерді бір топқа біріктіру тенденциясы пайда болады. (4.4-суретті қараңыз).

Белгісіздікке қатынас

Хофстеденің бөлген мәдениет айырмашылықтарының үшінші факторы, – белгісіздікке қатынас. Белгісіздікке қатынас (*uncertainty orientation*) – бұл, адамдарда, белгісіздік пен тұрақсыздық жағдайында пайда болатын сезім. Белгісіздікке қатынастың шеткі мағыналары 4.5-кестеде ұсынылған.

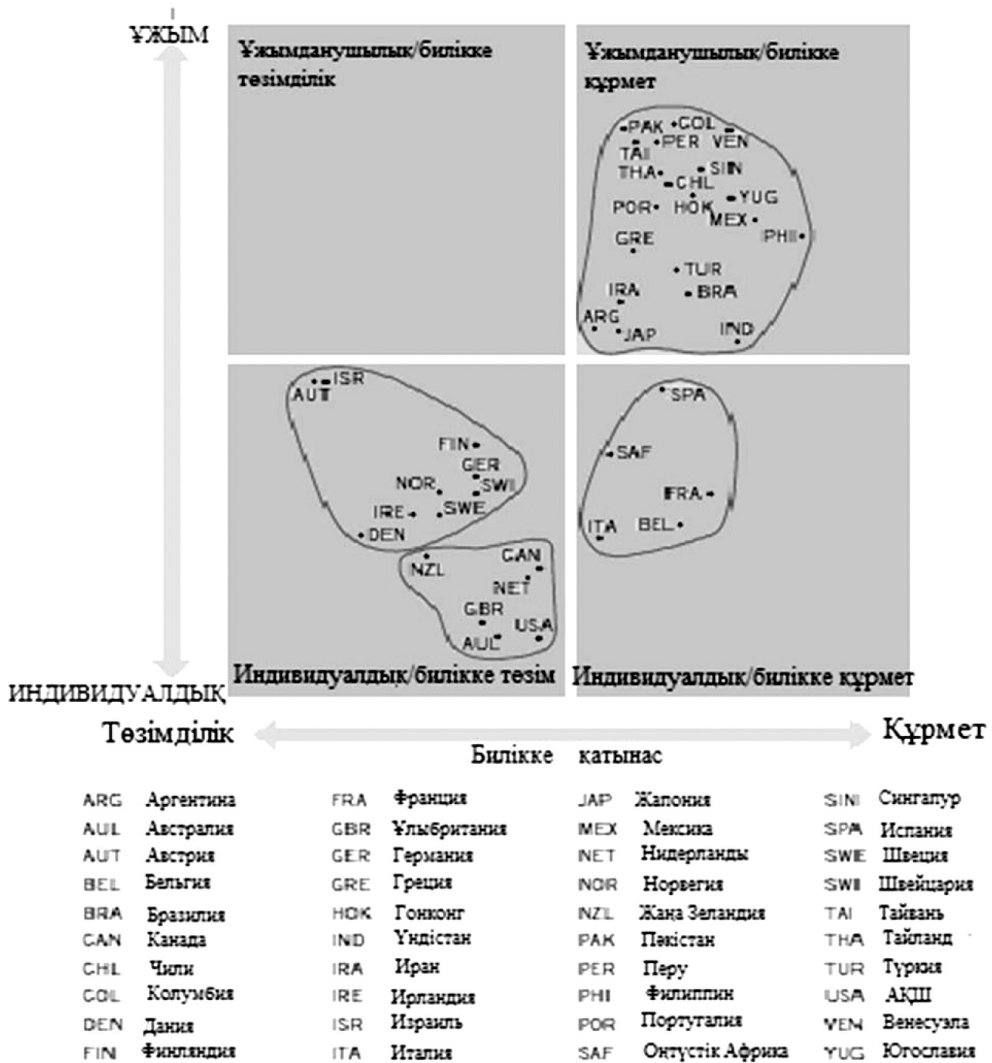
4.5-кесте. Белгісіздікке ең шекті қатынастар

	Белгісіздікті қабылдау	Белгісіздікті қабылдамау
Отбасында	Барлық жаңашылдық қызығушылықты тудырады	Барлық жаңашылдық қауіпті
	Жаңалықты қамсыз, байсалды түрде қабылдау, шиеленісті жағдайдың сирек болуы	Мазасыздық пен шиеленісті жағдай
	Агрессиялық пен көңіл-күйдің жасырындылығы	Агрессия мен көңіл-күйді көрсету
Оқу орнында	Студенттер үшін қолайлы оқу нысаны: құрылымы жоқ оқыту жағдайлары; белгісіз мақсаттар; жалпы сипаттағы тапсырмалар; тапсырмаларды орындау кестесінің болмауы. Оқытушы «Мен білмеймін» деп мойындай алады	Студенттер үшін қолайлы оқу нысаны: құрылымы бар оқыту жағдайлары; нақты белгіленген мақсаттар; егжей-тегжейлі тапсырмалар; тапсырмаларды қатаң кестемен орындау. Оқытушы барлық сұрақтарға жауап бере білуі тиіс
Жұмыс орнында	Жазбаша немесе ауызша түрдегі ережелерді қабылдамау	Жазбаша немесе ауызша түрдегі ережелерді ауадайқажетсіну
	Формаға келтіру мен стандарттаудың төмен деңгейі	Формаға келтіру мен стандарттаудың одан да жоғары деңгейі

Белгісіздікке қатынастың шеткі мағыналары тұрақсыздықты қабылдауға (*uncertainty avoidance*) бейім мәдениеттегі адамдарды, жаңа мүмкіндіктерді пайдалану арқылы өзгерістер мен табысқа жету мүмкіндігі ынталандырады. Индивид жаңа мүмкіндіктерді қалыптастырып және дамытып, сонымен қатар өзінің ерен еңбегімен оны пайдаланатын жағдайдың тұрақсыздығы мәнмәтін (контекст) ретінде бағаланады.

Мұндай мәдениеттерде белгілілік, жұмыстың біркелкілігіне және ескішілдікке, сонымен қатар басқару құрылымның өктемдігіне әкеліп соғады. Гирт Хофстеденің пікірінше, белгісіздікті қабылдау АҚШ, Швеция, Сингапур, Гонконг және Австралия тұрғындарына тән.

4.4-сурет. 40 елдегі әлеуметтік бағдарланудың заңдылықтары мен билікке қатынастары



Керісінше, жоғары деңгейлі белгісіздікті қабылдамаумен (uncertainty avoidance) бейнеленетін мәдениеттің өкілдері, тұрақсыз жағдайларды қабылдамайды, мүмкін болғанша олардан өзін аулақ ұстайды. Жағдайдың тұрақсыздығы және өзгерістер жағымсыз құбылыстар ретінде бағаланады.

Мұндай мәдениеттің өкілдері міндеттерін орындауда жіктелген және ескі, тіпті төрешілдік (бюрократтық) әдіске бейім. Гирт Хофстеденің зерттеулерінің қорытындылары бойынша Израиль, Австрия, Жапония, Италия, Колумбия, Франция, Перу және Германия тұрғындары әрбір ыңғайлы жағдайда белгісіздіктен аулақ болуға тырысады.

Белгісіздікке қатынас халықаралық компанияны басқарудың көптеген аспектілерін қозғайды. Мысалы, белгісіздікті қабылдамаудың жоғары деңгейлік елдерінде қызметтерін іске асырып жатқан компанияларда басқарудың қатаң

иерархиялық құрылымы қалыптасқан және іскерлікті жүргізудің тиянақты ережелері мен процедуралары жасалған. Және керісінше, белгісіздікті қабылдаудың жоғарғы деңгейлі мәдениетінде басқарудың, икемді құрылымына, сонымен қатар іскерлік жүргізудің икемді ережелеріне және процедураларына шыдамды. Тәуекелді шешімдірді қабылдау («тәуекелге баспаған адам шампан ішпейді» қағидасы бойынша) Құрама Штаттарында және Гонконгте іскерлік жүргізу мәдениеті сияқты жоғары деңгейлі белгісіздікті қабылдау мәдениетінде жоғары бағаланады. Сонымен бірге, компанияның мәртебесі мен беделін, тәуекелге рұқсат етілмейтін іскерлік жүргізудің консервативті стратегиясы арқылы қолдау, жоғары деңгейлі белгісіздікті қабылдамайтын Испания, Бельгия және Аргентина сияқты елдерге тән. Электронды коммерцияның қарқынды дамуы жағдайында белгісіздік қабылдамаумен мінезделетін мәдениеттерге қарағанда белгісіздікті қабылдауға бейім мәдениеттерге іскерлік жүргізу ыңғайлы болады.

Swissair компаниясының 111 рейсінің 1998-ші жылы Жаңа Шотландия жағалауында апатқа ұшырауы, белгісіздікке қатынастың іскерлік жүргізу әдісіне қалай ықпал ететіндігінің қайғылы жағдайының мысалын ұсынады. Баспа жарияланғандай, Нью-Йорктен Женеваға ұшқан ұшақтың кабинасына кенеттен түгін толып кеткен. Швейцариялық пилот проблема пайда болған ұшақты бірден теңізге қарай бұрған – қонудың алдында артық жанармайды төгіп тастау үшін. Бақытсыздыққа орай ұшақ теңізге құлады, қауіпсіз қону сәтсіздікпен аяқталды. Апаттан кейін пилоттың авариялы қонудың алдында, теңізге бұрып артық жанармайды төгіп тастау туралы шешімінің дұрыстығы туралы ыстық даулар тұтанды. Бұқаралық ақпарат құралдарына сұхбат берген кейбір американдық ұшқыштардың пікірінше, кабине түгін пайда бола салысымен пилот ұшақты барынша жылдам қондыруы тиіс еді. Швейцариялық мамандар пилотты қорғауға шықты, олар капитан авария жағдайында алдын ала жазылған қойылған тәртіп бойынша жасалатын іс-әрекет жасаған, ол *Swissair* қолданатын осы көлікті пайдалану туралы нұсқаулықта жазылған. Американдық ұшқыштар мұндай позицияға қарсы болды, олар мұндай қиын жағдай пайда болғанда қолдану нұсқаулығында не жазылғанына қарамастан, өзінің жеке пікіріне жүгінуі керек дейді. Швейцариялық мамандардың пікірі қарама-қайшы болды: нұсқаулықта тиянақты мазмұндалған процедуралар, қиын жағдай пайда болған кездегі қазіргі уақытқа сай іс-әрекетті айқындайды, сондықтан ұшақ пилоттарының нұсқаулық бойынша жасаған іс-әрекеттері дұрыс деп тапты. Швейцариялық мамандардың пікірі («ережелер, оларды орындау үшін жасалған») елдерінің жоғары деңгейлі белгісіздікті қабылдамауды айқындайтынын көрсетті. Екінші жағынан, американдық ұшқыштардың осы мәселеге қатынасы («ережелер, оларды бұзу үшін жасалған») елдеріндегі белгісіздікті қабылдаудың жоғары деңгейін суреттейді.

Белгісіздікке қатынасты ұлттық мәдениеттің әлеуметтік бағдарлау сияқты факторымен тіркестігін талдау көру қызықты болар еді. Жұмыспен қамтылудың жинақылығы, белгісіздікті қабылдамайтын елдермен салыстырғанда, белгісіздікті қабылдауға бейім елдерде жоғары. Кейбір жапон компанияларында өмірлік жалдау жүйесі, жапон мәдениетіне бейім дәстүрлі түрде белгілі бір деңгейде белгісіздікті қабылдамаудың жоғарғы дәрежесі және ұжымшылдық ретінде қолданылады. Бірақ өмірлік жалдау жүйесі (сонымен қатар, жапон компанияларымен дәстүрлі

қолданылатын жұмыс өтіліне қарай еңбекақы төлеу және қызметін көтеру саясаты), егер оны жоғары деңгейдегі дарашылдық және белгісіздікті қабылдайтын елде қолданатын болса, мүлдем тиімсіз болып шығуы мүмкін. Мысалы, Канада мен АҚШ-та қызмет ететін жапон компаниялары, белгісіздікті қабылдауға бейім мәдениетімен төлем жүйесін және қызметтік көтерілу саясатын өзгерту қажеттілігі тууы мүмкін, себебі Солтүстік Америка жұмысшылары өз іс-әрекетінде «менің еңбегімнің құны қанша тұрса, сонша төле» дегенді басшылыққа алады; одан басқа, олар өздерінің жапондық әріптестерімен салыстырғанда, жұмыспен қамтылу кепілдігі жайында мазасызданбайды.

Мақсатқа жетуге бағыт

Гирт Хофстеденің төртінші факторы, мақсатқа жетуге бағыт (goal orientation), – бұл белгілі бір мақсатқа жету жолында адамның қандай да бір жұмысты орындау уәжі. Мақсаттық бағдар континуумының бір ұшында белсенді мақсатты мінез-құлық (*aggressive goal orientation*) тұр. (4.6-кестені қараңыз). Белсенді мақсатты мінез-құлық көрсететін адамдар, материалдық әл-ауқатты, ақшаны және мақсатқа жетуде табандылықты бәрінен жоғары бағалайды. Мақсаттық бағдар континуумының қарама-қарсы ұшында, пассивті мақсатты мінез-құлыққа бейім (*passive goal orientation*) адамдар, бұл адамдар үшін қоғамның басқа мүшелерімен өзара қатынас, өмір сүру сапасы және жақындарына қамқорлық ең үлкен құнылық болып саналады. Гирт Хофстеде жасаған қорытындыларға сәйкес, белсенді мақсатты мінез-құлық бағаланатын мәдениеттерге тендерлі рөлдерді қатаң бөлу бейім, ал пассивті мақсатты мінез-құлықты мәдениеттер үшін тән емес. Өте жоғарғы деңгейлі белсенді мақсатты мінез-құлықпен мінезделетін мәдениеттерде, еркектер тек еркектер орындайтын жұмыспен айналысады және мансап баспалдағымен дәстүрлі ерлер істейтін қызмет түрлерінде көтеріледі деп болжайды. Екінші жағынан, әйелдердің басым көпшілігі үйден тыс қоғамға пайдалы еңбекпен айналыспайды және өздерінің күштерін отбасыларына жұмсайды. Егер олар үйден тыс қандай да бір жұмыспен айналысса да, көп жағдайда басым көпшілігі дәстүрлі түрде әйелдер айналысатын салада жұмыс істейді.

4.6-кесте. Мақсаттарға жетуге бағдарланудың ең шекті мәндері

	Пассивті мақсатты мінез-құлық	Активті мақсатты мінез-құлық
Отбасында	Өзара қарым-қатынасқа ден қою	Жетістіктерге ден қою
	Ынтымақтастық	Бәсеке
	Жанжалдарды өзара мәмілеге келу және келіссөздер арқылы шешу	Жанжалдарды жеңіске дейін күресу арқылы шешу
Оқу орнында	Норма – орташа студенттер	Норма – ең жақсы студенттер
	Жүйе студенттердің әлеуметтік бейімділігін қолдайды	Жүйе студенттердің академиялық үлгерімін қолдайды
	Студенттің оқу кезіндегі сәтсіздіктері – бұлар назар аударатын мәселелер болып табылмайды	Студенттің оқу кезіндегі сәтсіздіктері – бұлар ақырзаман болып табылады, ол өз-өзіне қолжұмсауға әкеліп соқтыруы мүмкін

Жұмыс орнында	Мақсаттарға жетуге табандылық күлкіге қалдыруы мүмкін	Мақсаттарға жетуге табандылық жоғары бағаланады
	Өзінің артықшылықтарын бағаламау	Өзінің артықшылықтарын аса бағалау
	Өмір сапасына аса мән беру	Мансапты өсіруге аса мән беру
	Түйсік	Табандылық
Дереккөздері: Geert Hofstede, "The Business of Culture", <i>International Business Review</i>. Copyright 1994, p. 3. Құрметпен рұқсат ету бойынша шығарылады Elsevier Science Ltd., The Boulevard, Langford Lane, Kidlington OX5 1GB, UK		

Гирт Хофстеденің қорытындыларына сәйкес, Жапонияда адамдар салыстырмалы түрде белсенді мақсатты мінез-құлық көрсетуге бейім, ал ГФР, Мексикада, Италияда және АҚШ көп адамдар бірқалыпты белсенді мақсатты бағдарлануға бейім. Пассивті мақсатты мінез-құлыққа бейім мәдениеттерде, әйелдер де, ерлер де қызмет мансабына жетуге тырысады, және алуан түрлі қызметтер саласында. Салыстырмалы пассивті мақсатты мінез-құлық Нидерланды, Норвегия, Дания және Финляндия тұрғындарына тән.

Бұл мәдени ұстанымдар халықаралық іскерлік тәжірибесіне жан-жақты ықпал етеді. Зерттеулердің бірінде, дат басшыларының (пассивті мақсатты бағдарлау мәдениетіне жататын) қабылдайтын шешімдерінде, американдық, британдық және неміс лауазымды тұлғаларымен (жоғары белсенділікті мақсатты мінез-құлықты мәдениетке жататын) қабылданатын пайда табуға бағытталған шешімдерге қарағанда, көп жағдайда іскерлік жүргізудің әлеуметтік аспектілері жөнінен қам жейтіні белгілі болды⁴¹. Дәл осылай Швециядағы жұмыс күшінің талдауының көрсеткені, елдің элитарлы дәстүрі, сонымен қатар жұмысшылар мен қызметкерлердің ыңғайлы жұмыс тәртібімен жұмыс істеуге талпынысы, басқа елдермен салыстырғанда көп жағдайда қызмет баспалдағымен көтерілуге құлықсыз етеді. Көптеген швед жұмысшылары, жоғары жалақыдан көрі, көптеген әртүрлі жеңілдіктер мен артықшылықтардың көп болғанын қалайды. Іскерліктегі әйелдерге де қатысты. Швецияда жұбайы жұмыс істейтін отбасылардың пайызы көп болуы, егер ол басқа жерге көшу қажеттілігін тудыратын болса, кейбір жұмысшылардың қызметтік өсуін қиындатады. Швед компаниялары әлемде қосымша жеңілдіктер мен артықшылықтар жағынан алғашқы орындардың бірін алатыны таңқаларлық емес, олар әкесі немесе анасына бала күтіміне берілетін еңбек демалысы және де бала күтіміне берілетін жәрдем ақы сияқты төлем ақылар.

Уақыттық бағдарлану

Гирт Хофстедемен бөлінген бесінші фактор – уақыттық бағдарлау (time orientation), қандайда бір мәдениеттің өкілдеріне жұмыс жөнінде, тіршілік әрекетінде және басқа да әлеуметтік өмірдің аспектілерінде ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді перспективалар деңгейін анықтайды. Жапония, Гонконг, Тайвань және Оңтстік Корея сияқты кейбір елдердің мәдениеттері үшін болшаққа деген ұзақ мерзімді бағдарлау тән, онда адалдық, еңбек сүйгіштік және үнемшілдік бағаланады. Басқа елдердің мәдениетінде, оның ішінде Пәкістан және Батыс Африкада, дәстүрді құрметтеу мен қоғам алдындағы міндетін орындауға ерекше екпін қоя отырып, өткен мен болашаққа назар аудару қабылданған. Гирт

Хофстеденің қорытындысына сәйкес АҚШ және ГФР уақытша бағдарлаудың орташа деңгейімен сипатталады.

Халықаралық менеджмент және мәдениет айырмашылықтары

Кейбір сарапшылардың пікірінше, әлемнің әртүрлі елдерінің мәдениеттерінде барған сайын ұқсас мінездемелер пайда болуда, олар ақпарат беру жүйесінің жетілдірілуімен және көлік жүйесімен негізделген. MTV және CNN сияқты теледидар арналарының арқасында, бүкіл әлемдегі жасөспірімдер атақты Осборндар әулеті телехикаясындағы сөз тапқыштық пен даналықтарды көріп рақаттануға мүмкіндік алды, ал олардың ата-аналары болса саясат, жанжалдар және апаттар, сонымен қатар басқа елдердегі мәдениет туралы жаңалықтар көре алады. Өуе жүйелері арасындағы бәсекелестікпен негізделген, авиабилеттердің бағасының төмендігінен көптеген саяхатшылар басқа елдердің мәдениеті туралы ақпаратты өз аузынан білуге мүмкіндік алады. Бұл жаман ба, жақсы ма, бірақ ақиқат мынада: КҮК-да сәйкесінше өмір сүру стилін, ұстанымдарды және мақсаттарды насихаттайтын, сонымен қатар өз қызметтерін іске асыратын елде басқарудың, технологияның және мәдени құндылықтардың жаңа әдістерін енгізумен жарнамасының таралуын мәдени конвергенция (cultural convergence) процесі арқылы қолдайды.

Жаңа мәдениеттерді түсіну

Сонда да мәдениеттер арасында айырмашылықтар бар. Халықаралық іскерлік операцияларымен айналысатын көптеген іскерлер жаңа мәдени ортаға тап болғанда, өзінің жеке басындағы тәжірибе (**өз басындағы тәжірибе сілтемесіне критерий**, self-reference criterion) негізінде, елдің мәдени ерекшеліктерін бағалаудың критерийлеріне арқа сүйей отырып, қателіктер жібереді. Басқа сөзбен айтқанда, олар өздерінің жеке мәдени ұстанымдарын жаңа мәдени ортаны бағалау үшін еріксіз пайдаланады. Франкфуртте тұратын неміс клиентіне қоңырау шалып отырған американдық саудагер, оның отбасы туралы сұрайды, американдық мәдениет (ол үшін есептеу нүктесі болып табылатын) тұрғысынан өзін өте әдепті ұстайды. Бірақ неміс мәдениеті тұрғысынан мұндай іс-әрекет өте әдепсіз болып көрінеді және клиенттің тілектес болмауына және оны мүлдем жоғалтуына әкеледі⁴². Құрама Штаттарда қабылданғандай әрекет ете отырып, саудагер ең маңызды сұрақ жайында ұмытты: «Ал кім шетелдік?».

Табысты халықаралық іскерлер және көп саяхаттаушылар, өздерінің шетелдік екенін ұмытпауы тиіс, және өзін сол елдің мәдениет нормаларына сай ұстауға күш салуы керек. **Кросс-мәдени білімділікті** (cross-cultural literacy) арттыру мақсатында басқа елдердің мәдениеттері туралы білім алудың көптеген әдістері бар. Ең жақсы және ең көп тараған әдіс – шетелдерде (ұзақ мерзімге есептелген іскерлік сапар немесе тапсырма орындау, сондай-ақ, коммерциялық қызмепен байланысты емес сапар үдерісінде) іскерлік жүргізу үдерісінде тәжірибе жинау. *Motorola* сияқты көптеген компаниялар шетелдерде қандай да бір тапсырмалар орындауға баратын жұмыскерлерге кросс-мәдениет үйрену бағдарламаларын ұсынады⁴⁵. Одан басқа, әртүрлі елдердің

мәдениеті туралы ақпаратты алуан түрлі баспа деректерінен алуға болады. Мысалы, Бригэм Янг (*Brigham Young University*) атындағы Университетте «*Culturegrams*» деген атпен бірқатар баспа өнімдері және online-қорлар шығарылады; бұл қорлар әлем елдері туралы алуан түрлі ақпараттардан тұрады. АҚШ үкіметі әлем елдерінің егжей-тегжейлі сипаттамасын, сонымен қатар осы елдердің экономикасы, саяси жүйесі, табиғи қорлары мен мәдениетінің талдау нәтижелерін «*Country Studies*» анықтамалық топтамаларында жариялайды.

Кросс-мәдени білім бөтен мәдениетке бейімделудің (*acculturation*) бірінші этапын ұсынады – бұл, тек қана басқа елдің мәдениетін түсінуді ғана емес, сондай ақ мінез-құлықты осы мәдениетке үйлесімді ету үшін өзгерту мен бейімдеу. Бөтен мәдениетке бейімделу компанияның шыққан елінің менеджерлеріне өте маңызды, оларға компания іскерлік жүргізіп отырған ел азаматтарымен жиі қатынас жасауға тура келеді – аналық компания орналасқан елдің азаматы болып табылатын кәсіпорын директоры үшін немесе шетелде қызмет істейтін еншілес компанияның коммерциялық директоры үшін.

Шетелдерде іскерлік жүргізу процесі одан ары күрделенуі мүмкін, себебі кейбір елдерде бірнеше мәдениет бар, бір жағынан әрбір жеке алынған елге мәдениеттің алуан түрлілік деңгейі тән. 99.4% тұрғыны – этникалық жапондықтар болып келетін Жапонияның мәдениеті біркелкі. Керісінше, алуан түрліліктің жоғары дәрежесі ретінде Америка Құрама Штаттарының мәдени ортасы сипатталады, онда Кариб бассейнінен, Латын Америкасынан, Таяу Шығыстан, Еуропаның испан тілді елдерінен, Африка елдерінен және Азиядан шыққандар тұрып жатыр, олардың мәдени ерекшеліктерін, үстем болатын англосаксондық мәдениет толықтырады. Осындай алуан түрлі мәдени ортасы бар елдерде табысқа жетуді қалайтын халықаралық менеджерлер негізгі ұлттық мәдениеттің мінездемесін, және де барлық барынша маңызды субмәдениеттерді ескерулері тиіс.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Халықаралық бизнеске тартылған компаниялардың табысты қызметі үшін, мәдени айырмашылықтарды түсіну шешуші маңызға ие болады. Қоғам мәдениеті саяси, экономикалық, әлеуметтік және этикалық ережелерге ықпал етеді, компания осы қоғамда іскерлік жүргізу барысында осыларға еруі тиіс.

Қоғам мәдениеті оның құндылықтарын, мінез-құлық моделін, салт-дәстүрлерін және ұстанымдарын айқындайды. Мәдениет үйрену нәтижесінде қалыптасқан және қоғамның бір мүшесі екіншісіне беретін мінез-құлықтың стилін анықтайды. Мәдениет элементтері өзара байланысқан және бірін-бірі күшейтеді. Бұл элементтер адаптивті және сыртқы факторлардың әсерінен өзгереді. Қандай да бір қоғамның мүшелері осы қоғамның мәдениетіне ортақтасады; одан басқа, мәдениетке қатыстылығы қоғамға да қатыстылықты анықтайды.

Қоғамның мәдениеті бірқатар элементтерден тұрады. Қоғамның әлеуметтік құрылымы, индивидтің қоғамдағы рөліне қатысты, сонымен қатар осы қоғамдағы әлеуметтік жинақылығының маңыздылығына қатысты мәдени сенімдерін

бейнелейді. Тіл – мәдениеттің тағы бір маңызды элементі, өйткені ол қоғам мүшелеріне бір-бірімен қатынасуға мүмкіндік береді. Әлемнің шамамен 85% тұрғыны қандай да бір діни сенімдерді ұстанады. Дін сенушілерінің жұмысқа, жинақтарға, тұтынуға, өзінің мінез-құлқына жеке жауапкершілігін анықтайды. Бұдан басқа, дін ел заңдарының тұжырымдамасына үлкен ықпал ете алады. Қоғам мәдениеті өмірдің әртүрлі аспектілері бойынша құндылықтар мен ұстанымдарды бейнелейді және құрайды, оның ішінде уақытқа, жас шамасына, әлеуметтік мәртебесіне және біліміне қатысты ұстанымдар. Бұл құндылықтар мен ұстанымдар іскерлікті жүргізудің әртүрлі аспектілеріне едәуір деңгейде ықпал етеді, оның ішінде персонал іріктеу, кадрлардың тұрақтамауы және еңбекақы төлеу жүйесі әдістері.

Кейбір ғалымдардың жүргізген зерттеулері нәтижесінде әлем елдері мәдени мінездемелерінің ортақтығына байланысты бірнеше топтарға бөлінген. Эдвард және Милдред Холл жасап шығарған контекстуалды әдіс мәдени айырмашылықтарды сипаттаудың тиімді әдістерінің бірі болып табылады. Осы әдіске сәйкес, елдің мәдени ерекшеліктерін теңдестіру үшін, қандай да бір оқиға болып жатқан контекст үлкен маңызға ие болады. Мәдени белгілеріне қарай елдердің топтарға (кластерлерге) бөлінуі, белгілі бір дәрежеде, халықаралық масштабта іскерлікті жүргізудің қиындықтарын жеңілдетеді. Кейбір зерттеушілердің қорытындыларына сәйкес, көптеген елдерге еңбек рөлдеріне, еңбек жағдайларымен қанағаттануына, сонымен қатар адамның еңбек етуімен байланысты өмірдің басқа да аспектілеріне қатысты ұқсас ұстанымдар тән. Көп жағдайларда, бір мәдени топ құрамына кіретін елдерде, бір ғана тіл қолданылады. Гирт Хофстеденің жаңашыл зертеулері барысында, адамдар арасындағы мәдени айырмашылықтардың әлеуметтік бағдарлау, билікке қатынас, белгісіздікке қатынас, мақсатқа жетуді бағдарлау және уақытша бағдарлау сияқты негізгі бес факторы белгіленді. Елдер арасындағы мәдениет айырмашылықтары іскерлік мінез-құлыққа үлкен ықпал етеді және іскерлік жүргізуде жиі кросс-мәдени қателіктерге әкеледі.

Бақылау сұрақтары:

1. Мәдениет дегеніміз не?
2. Мәдениеттің негізгі сипаттамаларын атаңыз.
3. Жоғары контекстуалды және төмен контекстуалды мәдениеттің айырмашылықтарын көрсетіңіз
4. Елдердің мәдени топтары (кластерлері) дегеніміз не?
5. Индивидуализм және коллективизм дегеніміз не? Олар бірі-бірінен немен ерекшеленеді?
6. Американдық және жапондық компаниялардың еңбекақы төлеу жүйелерінің арасындағы айырмашылықты талдаңыз.
7. Билікке қатынас деген мәдени айырмашылық факторының мәнін түсіндіріңіз.
8. Белгісіздікке қатынас деген мәдени айырмашылық факторының мәнін түсіндіріңіз
9. Активті және пассивті мақсатты мінез-құлық дегеніміз не? Олардың арасындағы айырмашылықты түсіндіріңіз
10. Өз тәжірибесіне сүйену деген түсініктің мәнін түсіндіріңіз

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Халықаралық операциялармен айналысатын кәсіпкерлер белгілі бір елдің мәдени ерекшеліктерін бағалауға қатысты қателіктерді болдырмау үшін байланыс орнату процесінде қандай ерекшеліктерге көңіл аударуы қажет?

2. АҚШ мемлекетінің заңнамасы әйелдерді жұмысқа тұру барысында дискриминациядан қорғайды. Алайда басқа елдерде әйелдер әлі күнге дейін қорғансыз болып отыр. Сіздің компанияңыздың шетелдік филиалында маңызды вакансиялар бар делік. Бірақ бұл кәсіпорындар әйелдерге жұмыс істеуге рұқсат етілмейтін мемлекеттерде орналасқандықтан, сіз әйелдерді менеджер етіп тағайындау қате қадам болар деп күдіктенесіз. Осы жағдайда сіз қызметке қажет кандидатураларды жынысын ескермей таңдау саясатын ұстанасыз ба? Ал егер бұл елде жұмыс әйел менеджерлердің өміріне қауіп төндіретін болса, онда сіздің кадр таңдау саясатыңыз өзгереді ме? Әйелдердің еңбек процесіне қатысуы құқықтық емес, мәдени сипатта ғана болса, сіздің бұл мәселеге деген қарым-қатынасыңыз қалай өзгереді?

3. Қандай жағдайда халықаралық менеджерлер шетелдіктерге өз елінің мәдени құндылықтарын қабылдауын міндеттейді? Бұл жағдай шетелдік серіктестеріңізбен арадағы іскерлік қатынас өз мемлекетіңізде немесе компанияңыз кәсіп жүргізіп жатқан елде болатынына тәуелді ме?

4. Сіз өзіңіздің мәдени сипатыңызды Хофстедтің әр факторы бойынша қалай бағалайсыз?

5. Компанияңыздың басшылығы сізді шетелдердің бірінде орналасқан жаңа филиалға ауыстырсын делік. Осы елдің мәдени сипатын Хофстедтің бес факторы бойынша қалай бағалайсыз? Осы елде кәсіп жүргізу кезінде өзіңіздің ойыңызды қалай іске асырасыз?

Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту

Бұл бөлімде берілетін жаттығулар студенттерге халықаралық кәсіпте шешім қабылдауда мәдени және әлеуметтік факторлардың әсерін тереңірек түсінуге көмектеседі. Мұғалім класты 4-5 адамнан екі топқа бөлуі керек. Әрбір топ немесе мұғалім төмендегі бағандардың біріншісінен кез келген үш өнімді және екінші бағандағы үш мемлекетті таңдауы керек.

Өнімдер

шомылатын костюмдар
CD - плеерлер
жазба столы және кітап салатын шкафтар
ер адамдар галстуктері
әйел адамдардың сөмкелері
тамаққа арналған емдік кәмпиттер
фотопенка
аяқ киім

Мемлекеттер

Франция
Сингапур
Польша
Сауд Аравия
Тайвань
Италия
Оңтүстік Африка
Ресей

Сіздің компания өз еліңізде өнімдерін сатады делік. Компанияда тұтынушыларға белгілі сауда маркілері бар, әрбір өнімге ат берілген және әрбір

өнім нарықта сатылуы жөнінен алдыңғы орындарда. Сонымен қатар, сіздің компанияда әрбір өнімді жоғарыда таңдап алынған елдерге экспорттау жөнінде шешім қабылданған делік. Қажет болған кезде өніміңіздің орамасын, өнімнің осы ел нарығындағы қозғалысын, жарнаманы және басқа да аспектілерді өзгерту қажет болған жағдайда, жоғары деңгейдегі жетістіктерге қол жеткізу үшін осы үш елдің мәдени ортасын талдаңыз. Мұндай нарықтың шын мәнінде болмауы мүмкін екендігіне назар аудармаңыз (маркетингтік зерттеулер барысында, сіздің компанияңыздың өнімі үшін нарық шын мәнісінде бар деп есептейік). Бұның орнына, өз күшіңізді сіздің әрбір өніміңіз әр елде оның мәдениетін қосып алғанда қалай қабылданатынын анықтауға жұмсаңыз.

Қосымша сұрақтар

1. Сіздің таңдаған үш ел туралы ақпарат алу үшін қандай дереккөздерін пайдаландыңыз? Бұл ақпаратты табу қаншалықты оңай немесе қиын болды?
2. Сіз өзіңіздің отаныңызда үлкен сұранысқа ие, бірақ басқа елде мәдени ерекшеліктерге байланысты танылмаған қандай да бір өнімді атай аласыз ба?
3. Сіздің ойыңызша, шет ел компаниялары, өз өнімін сіздің отаныңыздың нарығына шығаруды қарастырғанда, сіздің отаныңыздың мәдениетін қалай бағалайды?

Қорытынды кейс

AFLAC компаниясында іскерлік белсенділіктің күрт жоғарылауы

Үш жыл бұрын американдықтар AFLAC деген компания туралы тіпті естімеген де еді, – бұл, Джорджия штатының Клумбус қалашығында орналасқан, бюджеті 10 млрд доллар болатын сақтандыру компаниясы. Жағдай, компанияның жаңа фирмалық эмблемасының арқасында түбегейлі өзгерді. 2000-ші жылы *AFLAC* компаниясының жарнама науқанының айрықша элементі, фирмалық эмблема болып – үйрек таңдап алынды. Бұл үйрек қандай да бір дәрежеде пайда әкелді, бірақ компанияның атымен теңдестіретіндей етіп тұтынушылардың назарын аудара алмады. Бірақ та, біраз уақыт өте келе жарнама науқанына шығындалған қаражаттың өзін өтей бастады. 2002-ші жылдың наурызында компания басшылығы екі жүз мың корпоративті клиенттері бар сақтандыру полисін рәсімдеуге келісімшартқа отырғандығын жариялады, бұл дегеніміз өзінің толық емес жеті жыл қызметі барысында американдық клиент базасының екі есеге артқандығын көрсетеді. Одан басқа, *AFLAC* үйрегі, АҚШ нарығында жәй ғана сақтандыру полистерінің сатылу көлемін арттырғаннан да үлкен нәрселер істеуге мүмкіндік берді. Қазір *AFLAC* компаниясы өздерінің web-сайттары арқылы үйрек мүсіншелерін сатады, ал одан түскен ақшаны Атлантада орналасқан балалар онкоорталығының пайдасына қайырымдылық ретінде аударады. Осы кітаптың жазылу уақытында 47 000 үйрек сатылған еді, ол орталық үшін шамамен 300 000 доллар жинауға мүмкіндік берді.

Компанияның фирмалық эмблеманы пайдалану арқылы өздерінің сақтандыру полистерін алға жылжытуға күш жұмсауына қарамастан, *AFLAC* компаниясы әлі күнге дейін американдық нарықта көшбасшылық позициясына кол жеткізе алмады. Компанияның АҚШ нарығындағы \$2,2 млрд құрайтын сатылым көлемі, Prudential және Metropolitan Life сияқты ірі сақтандыру компанияларының сатылым көлемінің қасында кішкентай болып көрінеді. Бірақ *AFLAC* компаниясының Жапониядағы қызметі басқаша жағдайда, кейбір бағалаулар бойынша, тұрғындардың 25% осы компанияның сақтандыру полистерін сатып алған. *AFLAC* компаниясының іскерлік операцияларының 75% астамы осы елде іске асады. Жапониядағы компанияның активтері 3,6 трлн иенді құрайды, ол шамамен \$30 млрд. Осылайша, *AFLAC* компаниясы американдық компаниялар ішіндегі ерекшеленетін көп ұлтты компанияның бірі: компанияның басты нарығы Құрама Штаттарында емес, Жапонияда орналасқан.

AFLAC компаниясы қосымша сақтандыру полистерін сатуға мамандандырылған – ол полистер, кейбір қатерлі ісік аурулары, мүгедектік немесе қайғылы оқиғалар сияқты ерекше мәселелер туындағанда сақтандыру төлемдерін қарастырады. Компания 1955-ші жылы құрылған. Аз қаражатқа; құрылған кезінде компанияның аты *American Family Life Assurance Company* болды. Компанияны құрған үш ағайынды, Пол, Билл және Джон Амостар (Paul, Bill, John Amos) – өз кәсіпорындарын ашу үшін, 40 000 долларды қиындықпен жинады. Қызметі барысында, компания бірқатар дағдарыстарды басынан кешірді; бір кездері ағайынды Амостардың ақшасының аз болғаны соншалықты, олар кеңсе жиһаздарын сатып жіберуге мәжбүр болды.

Компания іскерлігіндегі үлкен алға басу, Джон Амос Токиодағы Бүкіл әлемдік көрмеге барғаннан соң орын алды. Джон сапар барысында байқағаны, көптеген жапондық көрмеге келушілер ауаның ластануының зиянды әсерінен қорғану үшін, медициналық маска киіп алған еді. Джон Амос өзінің денсаулығына қамқорлық жасайтын тұтынушылар, қосымша сақтандыру полистерін сатып алушы негізгі клиенттер болатынына сенімді болды. Сонда да жапон нарығына шығу оңай болған жоқ. Компанияның төрт жылы елде сақтандыру полистерінің сатылуына байланысты туындаған нормативті-құқықтық мәселелерді шешумен кетті.

Бастапқы этапта *AFLAC* компаниясы қатерлі ісікпен ауырған жағдайды сақтандырумен айналысты. Осы нарықтағы білімінің ұлғаюына қарай компания қызметінің тізіміне сақтандырудың түрлері енгізілді, олар қатерлі жағдайдан сақтандыру, медициналық күтім қажеттілігі туатын жағдайға медициналық сақтандыру, сонымен қатар басқа арнайы сақтандырулар. Жыл сайын жапон нарығындағы операциялар компанияға өздерінің экономикалық көрсеткіштерін екі еселеп отыруға мүмкіндік берді. Компанияның басты бәсекелестік қабілеттілігі – үлестіру желісі. Компанияның сақтандыру полистерін сатумен сәйкес лицензиясы бар, көптеген сауда серіктестер армиясы айналысады, – шамамен 52 000, сонымен қатар, 9000 тәуелсіз сақтандыру агенттіктері. Токио қор биржасында тіркелген компаниялардың 95%-ы өздерінің қызметкерлеріне *AFLAC* компаниясының сақтандыру полистерін рәсімдеу қызметін ұсынады, оны еңбекақы қорынан сақтандыру жарналарын ұстап қалу арқылы рәсімдейді.

AFLAC компаниясы өздерінің клиенттеріне жоғары сапалы қызметтер ұсынуға

бар күшін салады. 2001-ші жылы сақтандыру полисін сатып алуды рәсімдеуге бары 2-3 жұмыс күні жұмсалатын еді. Одан басқа, компания өз жұмысының әдістерін жергілікті нарық қажеттіліктеріне бейімдеді. Мысалы, адам қорларымен жұмыс істеу әдістерін қарастырайық. Компания жапон нарығына шығуға тәуекел жасағанда, ол өмірлік жалдау, жұмыс өтіліне қарай еңбекақы төлеу және қызметтік өсу саясаты сияқты жергілікті әдісті алды, – бұл әдістер сол кездерде, жапон мәдениетінде іскерлік жүргізуде үстемдік құратын еді. Соңғы кездері көптеген жапон компаниялары, жұмыскердің біліктілігіне және тапсырманың күрделілік деңгейіне негізделген еңбекақы төлеу жүйесіне көшті. *AFLAC* компаниясының басшылығы да осылайша істеді, *AFLAC* өзінің жапон нарығындағы операцияларына кейбір американдық белгілерді де енгізді. Компанияда істейтін жұмыскерлердің барлығына дерлік компания акцияларын сатып алу мүмкіндігі ұсынылды, бұл оларды компания болашағына қамқорлық жасауға одан да көп ынталандырады. *AFLAC* Токиода ата-аналарға арналған үйді ашуды қаржыландырды, онда Токиоға онкологиямен және басқа да қатерлі аурулармен ауыратын балаларды емделуге жібергенде, олардың отбасылары тоқтайтын болады. Одан басқа, компания жапон колледждерінде оқитын, ата-аналары қатерлі ісік ауруынан қайтыс болған студенттерге шәкіртақы төлеуді қаржыландырады.

Қазіргі уақытта *AFLAC* компаниясы жапониядағы денсаулықты сақтандырудың қосымша сақтандыру полистері нарығының 85% бақылауда ұстайды. Жапон нарығында компанияның алатын пайдасы 2002-ші жылы 7,7 млрд доллар жетті. Жапон нарығының ескіруін (компанияның сақтандыру полистерін егде тартқан жапондықтар сатып алуға бейім), сонымен қатар қосымша сақтандыру полистерін сатудан түсетін пайда деңгейінің жоғарылығын ескере отырып, *AFLAC* басшылығы жапондық операциялардың табыстылығы ары қарай өсетініне сенімді.

Сөзсіз *AFLAC* өз қызметі барысында көптеген күрделі мәселелерді шешу қажеттілігімен кездеседі. Көптеген жылдар бойы компания елдің қаржылық секторы қызметін шектейтін Жапония нормативті актілерінен пайда тауып отырды; бұл нормативті актілер жергілікті нарықта бәсекелестікті тежеп және бағаның төмендеуіне кедергі жасап отырды. Ондаған жылдарға созылған экономикалық дағдарысты жеңу үшін, үкімет қаржы секторын мемлекеттің реттеуін әлсіретті (бұл процесс «үлкен шок» деген атау алды). 2001-ші жылы Қаржы министрлігі тағы бірнеше компанияға қосымша сақтандыру полистерін сату саласы қызметін бастауға рұқсат берді, соның ішінде *Tokio Marine & Fire* және *Nippon Life* компаниялары бар. Бірақ осы уақытқа дейін көтерілген бәсекелестік *AFLAC* компаниясын, жапон сақтандыру нарығындағы көшбасшылық позициясынан айырмады, себебі компанияның ағымдағы шығындары бәсекелес компаниялардың шығын көрсеткіштерінен төмен болды. Өз позициясын нығайту мақсатында *AFLAC* компаниясы Жапонияның екінші ірі сақтандыру компаниясы *Dai-ichi Mutual* компаниясымен стратегиялық одақ жасасты. *Dai-ichi Mutual* компаниясының елу мыңдық сақтандыру агенттері бар штаты *AFLAC* компаниясына қосымша сақтандыру полистерін клиенттерге сатуға көмектеседі. Бұл одақтың алғашқы бес жылы ішінде *Dai-ichi Mutual* компаниясы *AFLAC* компаниясының 350 000 астам сақтандыру полистерін сатты. Ал 2001-ші жылдың шілдесінде компания басшылығымен тағы бір батыл қадам жасалды: үйрек – компанияның фирмалық

эмблемасы—Жапон нарығына шықты! Жапон тілінде «quack» (кряк) сөзі «ga-ga» болып естіледі, ал ол ағылшынша «естен адасу» деген мағына береді. *AFLAC* компаниясының менеджерлері жапондықтар да американдықтар сияқты, сүйкімді үйрекке «тез елітеді» деп сенеді.

Кейс сұрақтары

1. *AFLAC* компаниясы американдық нарықта танымалдылыққа қол жеткізу үшін осы нарыққа өзінің үйрек мүсінді фирмалық белгісін енгізді. Осы уақытта *AFLAC* компаниясының бренді Жапонияда танымал еді. Компания Жапонияда да АҚШ-тағы жарнамалық компаниясын қолдануы қажет пе?

2. *AFLAC* компаниясы өзінің кәсіп жүргізу әдістерін Жапония әдістеріне бейімдендіруі керек пе? Компания Жапонияда кәсіп жүргізу кезінде американдық компания сияқты емес, керісінше жапониялық компания сияқты әрекет етуі керек пе?

3. *AFLAC* компаниясы денсаулық сақтау бағытындағы компаниялардың Жапония нарығына белсенді түрде шығуына кедергі келтіретін мемлекеттік бақылау саясатының арқасында жапониялық денсаулықты сақтандыратын қосыша сақтандыру полисі нарығында алдыңғы орынға шыға алды. Қазіргі таңда “үлкен қаржылық естен тану” саясаты жаңа компаниялардың нарыққа шығуын мадақтайды. *AFLAC* компаниясы басшылығы Жапония нарығында өзінің позицияларын сақтап қалу үшін қандай қадамдар жасады?

4. *AFLAC* компаниясы АҚШ компанияларының арасында ерекшеленеді, өйткені іскерлік операцияларының 75% жапондық нарықта. Бұл жағдай компанияға қосымша мәселелер туғызады ма? Жапондық нарық қандай да бір ерекше мүмкіндіктермен қамтамасыз етеді ме?

Дереккөздері: «*AFLAC Duck Loses Some Quacking on Way to Japan*,» *USA Today*, 2003 (online); *AFLAC Incorporated Annual Report for 2002*; Charles D. Lake II, «Developing New Opportunities in a Weak Japanese Economy: *AFLAC* Adapts to Change», *Japan Economic Currents*, no. 20 (May 2002), p. 4ff.; «Bullish on *AFLAC*'s Duck», *BusinessWeek online*, April 30, 2002 (Web site); «Duck and Coverage», *Fortune*, August 13, 2001 (Web site); «Duck Ads Have *em* Flocking to *AFLAC*,» *USA Today*, September 18, 2000 (Web site).

БЕЙНЕЖАЗБА Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Мәдениеттің іскерлік жүргізуге ықпалы: басты назарда –Латын Америкасы

Латын Америкасы елдері арасында көптеген өзгешеліктер бар. Сонда да, олардың көпшілігі ортақ мәдени ұстанымдар және құндылықтар тән, олар іскерлік жүргізу әдістеріне үлкен ықпал етеді. Осы тарауда ұсынылған мәлеметтерге сүйене отырып, сонымен қатар мұғалім іріктеп берген бейнематериалдарды пайдалана отырып келесі сұрақтарға жауап беріңіздер:

1. Латынамерикандық мәдениеттің кейбір элементтерін тізбектеңіздер және осы элементтердің дамуына қандай факторлар ықпал ететінін белгілеңіздер.
2. Қазіргі уақыттағы қандай тенденциялар Латын Америкасы елдері мәдениеттің өзгеруіне әкеле алады?
3. Латын Америкасы елдері мәдениеттері арасындағы кейбір қарама-қайшылықтар мен айырмашылықтарды түсіндіріңіз. Осы айырмашылықтардың қайсысы осы елдердегі халықаралық компаниялар қызметіне ықпал ете алады?

КЕЙС Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Латын Америкасы: ежелгі цивилизациялар, жабайы ормандар, адам аяғы жетпейтін таулар...және өкілеттілік шығындарына есеп шоттар?

Тұрғындары әлем халқының оныншы бөлігін құрайды десе де болатын, Латын Америкасы, – бұл, әлемнің ең аралас-құралас, әсерлі және өмірге толы аймағы. Үлкен потенциалына қарамастан, бұл аймақ кейде жеңе алмайтын сияқты болатын мәселелерден зардап шегеді. Латын Америкасында өзіне тән молшылық пен кедейшіліктің шеткі формалары, табиғи қорларының орасан байлығы және ең жоғары деңгейдегі урбанизациясы, – бұл орын шабыт береді, есіңнен тандырады, өзіне тартады және түңілтеді, кейде барлығы бір уақытта болады. Бұл аймақтың мәдениет ерекшеліктерін түсіну іскерлікте табысқа жетудегі өмірлік маңыздылыққа ие болады.

Көптеген жүзжылдықтар бойында Латын Америкасының географиялық орналасуы, аймақ мәдениетінің оқшауланып қалыптасуына ықпал етті. Ежелгі цивилизациялар шексіз ормандарда және адам аяғы жетпейтін тауларда оқшауланып қала берді. Континентті отарлаудан кейін, оның географиялық орналасуы жаңа елдердің мәдениетін қалыптастыруын анықтады. Минералды шикізат кен орындарының, сонымен қатар табиғи айлақтардың қасында және су жолдары бойында қалалар пайда болды және дамыды.

Латын Америкасы елдерінде іскерлікпен айналыса отырып, аймақта іскерлік жүргізу мәдениеті ерекшеліктерге ие және компанияны қызықтырып отырған елдің аумағының үлкендігіне, сонымен қатар сыртқы күштердің ықпалына ашық болуы және әлемдік экономикамен интеграция деңгейіне байланысты екендігін ұмтпау керек. Латын Америкасының кейбір индустриалды және коммерциялық орталықтарында өз мінездемесі бойынша халқаралық және еуропалық пен Солтүстік Американдық мәдениетпен бір деңгейде тұрған іскерлік жүргізудің жоғары дамыған мәдениетін табуға болады. Мұнда өкілеттілік шығындарына есепшоттары бар және мықты іскерлік қарқынға ие іскер адамдар жұмыс істейтін қазіргі заманғы кеңселерді табуға болады.

Екінші жағынан, үлкен қалалардан алыстаған сайын және ойынға жергілікті шарттар мен салттар араласуына қарай жағдай өзгереді. Тропикалық аймақтарда ыстық пен жоғары ылғалдылықтың кесірінен іскерлік белсенділік едәуір баяулайды. Үлкен қалалардан алыстаған сайын, инфрақұрылым да сенімсіз бола бастайды, ал ол іскер адамдарды осы аймақта іскерлік жүргізуде пайда болатын қиындықтарды шешуде тапқырлық танытуға мәжбүрлейді.

Негізінен айтқанда, іскерлік жүргізудегі латынамерикандық мәдениеттің бірнеше заңдылығын белгілеуге болады: компаниялар иерархиялық ұйымдас-тырушылық құрылымға ие, онда шешімдер қабылдау (маңыздылық деігейіне бай-ланысты) корпоративті иерархияның жоғарғы деңгейімен басталып төменгісімен аяқталады; серіктестермен жақсы қарым-қатынас қалыптастыру және қолдау өз негізінде оларға деген сенім мен құрметті білдіреді. Осының барлығы халықаралық менеджерді ресми емес жағдайда қоғамда болып тұруға және іскерлік серіктестермен кездесуге мәжбүр етеді.

Латын Америкасында іскерлік жүргізудің тағы бір маңызды факторы – уақытқа көзқарас. Латын Америкасында уақытқа деген қатынас «*Eltiempo es como el espacio*» фразасымен анықталады, басқа сөзбен айтқанда: «Уақыт – бұл кеңістік». Өте жиі аймақ елдерінде оқиғалар кесте бойынша жүрмейді. Латын Америкасы салттарымен таныс емес адамдарды, әсіресе уақыт өте жоғары бағаланатын елдер-де (Америка Құрама Штаттары, Канада, сонымен қатар Солтүстік Еуропа сияқты) нақтылықтың болмауы және уақытты пайдалануға деген еркін қатынасы адам-дарды ашуландырады; мұндай адамдар осындай қатынасты ысырапшылдықпен теңейді. Бірақ та іс жүргізуде мұндай асықпайтын әдісті серіктестермен жақсы қатынас орнатуға және сағатқа қайта-қайта қарай бермей болып жатқан оқиғаларға рақаттанып қарау мүмкіндігі деп қарастырған жөн. Бірақ бұл – бар болғаны жал-пылама қорытынды; Латын Америкасы елдерінің мегаполистерінде уақытқа қатынасы «уақыт – ақша» қағидасымен белгіленеді.

Халықаралық менеджерлерге, Латын Америкасында жұмыс істеу кезеңінде сондай-ақ өзін қалай ұстау керектігіне көңіл бөлгені дұрыс. Көптеген латынамерикалық елдерінде әлі де Ескі Жарық (Старый Свет) этикетін ұстанады және ресмилік атмосферасы іскерлік жүргізудің және іскерлік серіктестер арасындағы қатынастың барлық аспектілерін қамтиды, әсіресе егер тараптар бір-бірін әлі жақсы білмейтін болса. Аймақтың көптеген ірі қалаларында стиль ұстану маңызды; жақсы киіну, сыпайы болу және ең маңыздысы, қатынасатын адамдардан алынған тасқынды ақпаратты мінез-құлықтың әлеуметтік аспектілеріне қатысты қабылдау. Бұларда басқа, латынамерикандықтар өздерін табиғи ұстайды, эмоция-ларын жасырмайды және ишарат тілін кеңінен қолданатындығын есте ұстау керек. Олар әңгімелесу кезінде бір-біріне өте жақын тұрады және тіпті алғашқы кездесу кезінде бір бірін сүюі де мүмкін. Халықаралық менеджерден латынамерикалық мәдениет өкілдерімен әлеуметтік қатынаста барлық қыр-сырларын біледі деп күтуге болмайды, бірақ ол, өзіне үйреншікті мәнерлерден ерекшеленетін, талғампаз (және онша талғампаз емес) мінез-құлық формасына дайын болуы қажет.

Мультимедиа-үйрену

Үш рет әлде екі рет сүю керек пе? Кездесу кезінде Латын Америкасы мәдениетіне сәйкес неше рет сүю керек екенін білгеніңіз жөн. Латын Америкасында сүю үлкен өнер болып табылады.

Латын Америкасы туралы көбірек БЛПҢІЗ, сонымен қатар неліктен мәдениет, осы аймақ елдері халықтарының менталитетін, осы елдердің экономикаларын және оларда қабылданған бизнесті жүргізу әдістерін қалыптастыруда үлкен рөл атқаратыны жөнінде көбірек мағлұмат жинаңыз.

5

ТАРАУ

Халықаралық бизнестегі этика мен әлеуметтік жауапкершілік

«Жұмысшылар арасында кішкентай қолдары допты тізуге өте сай келетін көптеген тоғыз жасарлық балалар бар»

Тарауды оқып үйренгеннен кейін студент мыналарды білуге тиісті:

- этика мәнін сипаттауды;
- этиканың кросс-мәдени және халықаралық контексттегі рөлін талдай білуді;
- шетелдерде мінез-құлық этикасын басқарудың негізгі элементтерін атап шығуды;
- кросс-мәдени және халықаралық контекстте әлеуметтік жауапкершіліктің мәнін сипаттауды;
- әлеуметтік жауапкершіліктің негізгі салаларын сәйкестендіру мен сипаттауды;
- халықаралық бизнеспен айналысушы компанияларда әлеуметтік жауапкершілікті басқару процесін сипаттауды;
- халықаралық этикалық нормаларды және әлеуметтік жауапкершілікті реттеудің негізгі элементтерін атап шығуды және олардың жалпы сипаттамасын беру.

Жұмыс орындарының экспорты немесе адам құқықтарын бұзушылық па?

Көптеген компанияларда өндірісті және біліктілігі аз жұмыс орындарын шетелдер территорияларына ауыстыру кеңінен тәжірибеленеді, бұнда көп жағдайларда бұл жұмыс күшіне төмендеу шығындарының есебінен пайда табу мақсатында жасалады. Дегенмен кейбір жағдайларда осындай тәжірибе компанияның өз беделін жоғалтуы тәрізді қолайсыз салдарларға әкеліп соқтырады және тіпті адам құқықтарын әлеуетті бұзуға байланысты негізгі мәселелердің себептері болуы да мүмкін. Төменде осындай жағдайды суреттейтін үш классикалық мысал

келтірілген - жеміс шырындарының, футбол добының және спорттық аяқ киімнің өндірісі.

Көптеген жылдар бойы *MinuteMaid*, *Tropicana* және *Nestle* тәрізді жеміс шырындарының ірі дистрибьюторлары Оңтүстік Америка елдерінің жеткізушілерінен шикізаттарды сатып алатын. Бірақ бірнеше жыл бұрын осы жеткізушілердің көбісі апельсиндерді, лимондарды және өзге де жемістерді жинау барысында балалар еңбегін қарқынды пайдаланатындығы анықталды. Кедейшілікке тап болған ата-аналар жиі түрде өз тоғыз жасар балаларын мектептегі сабақтарынан айырып, оларды цитрус шығымдарын жинауға жұмылдырады. Мұндай ата-аналар өз әрекеттерінен ешбір жаманшылықты көрмейді, себебі олардың өздері де балалық шақта жемістер жинаған. Халықаралық қауымдастық осы мәселені шешуге бағытталған кейбір шараларды қабылдады. Соған қарамастан бала еңбегін пайдалану тәжірибесі әлі күнге дейін жалғасып келеді.

Сан-Мигелито, Мексиканың 4500 тұрғындары, футбол доптарын өндіруге қамтылған. Жұмысшы екі сағатта бір допты тіге отырып, бұл үшін 1\$ алады. Жұмысшылар арасында кішкентай қолдары допты тігуге өте сай келетін көптеген тоғыз жасарлық балалар бар. Бұл балалар мектепке барады, бірақ әрбір кеш сайын бір ауысымда орта есеппен 3\$ ала отырып, алты немесе одан да көп сағаттар бойы жұмыста жүреді. Мексиканың жұмыс күші өз құрамында мектеп жасындағы 4 млн-нан 5 млн-ға дейінгі балалардан тұрады; бес баланың ішінен біреуі жұмыс істейді, көптеген балалар ауыл шаруашылығы жұмыстарына тартылған. Мексика заңдары балалар еңбегін пайдалануға тыйым салады, дегенмен бұл заңдардың шын мәнінде сақталуы қамтамасыз етілмейді.

Бұл жағдайда *Nike* компаниясы жөнінде кеңінен сөз қозғалғаны рас, оның қызметін әлі күнге дейін адам құқығын қорғаушылар бақылау үстінде. *Nike* көпшілігі Азия елдерінде орналасқан тәуелсіз өнеркәсіптік компаниялармен келісімшарттар жасаса отырып, өз өнімін өндіруде. Ұзақ уақыт бойы компания мекен-жайына айыптаулар (кейбір жағдайларда фактілермен дәлелденген) келіп түсуде. Ол *Nike* тапсырыстарын орындайтын кәсіпорындарда балалар еңбегі пайдаланылатындығын, жұмыс жағдайларының қауіпсіздігі қамтамасыз етілмегендігін, сонымен қатар жергілікті заңдылықтың өзге де бұзушылықтары орын алатындығын сөз етеді. *Nike* компаниясының басшылығы бұл айыптаулардан мүлде бас тартып және компания емес, оның мердігерлері өз кәсіпорындарында не болып жатқандығына жауап береді деп санайды. Компанияның өкілдері осы кәсіпорындардағы қызметкерлердің еңбекақысы көп жағдайларда осы кәсіпорындар орналасқан елдердегі жалақы мөлшерінен асып түседі деп атап көрсетеді. Бұдан басқа *Nike* басшылығы компания өз мердігерлерінен жергілікті еңбек заңын қатаң сақтауын талап етеді деп сеніммен айтады. Қарсы дәлел ретінде адам құқықтарын қорғау қозғалысының кейбір белсенділері *Nike* компаниясы осы кәсіпорындардың жұмысшылары алдында қазіргі уақытта өзіне жүктеуге дайын тұратын жауапкершіліктерден де жоғары жауапкершілік қоюы тиіс деп мәлімдейді.

Жоғарыда аталған мәселелер, сонымен қатар көптеген өзге де мәселелер бұрыннан-ақ қоғамның ортақ назарында тұр; осы мәселелерді шешу жөніндегі пікірлердегі кейбір кереғарлықтардың қандай да бір деңгейде шешімі табы-

лады. Көптеген бақылаушылар шетелдерде жұмысшылар еңбегін пайдалануға қатынасы бар іргелі мәселелер бойынша ортақ пікірге келді. Компаниялар өз акционерлеріне өндірісті шетелдерде орналастыру мен шетелдік мемлекеттерден ресурстарды тарту есебінен жалпы шығындар көлемін қысқарту арқылы пайданы қамтамасыз етеді. Көптеген жағдайларда жаңа жұмыс орындарын құру шетелдердің тұрғындарына пайда келтіреді. Пікірлер, бір жағынан, жұмыс күшіне төмен шығындардың есебінен пайда табу мен екінші жағынан, балалар еңбегін және өзге де төменгі ақы төленетін жұмысшылар еңбегін пайдалану, сонымен қатар адам құқықтарын бұзу арасындағы қарама-қайшылықтарды шешу әдістеріне қатысты әртүрлі болады.¹

Шетелдерде өндірісті орналастыру, мысалы, қазіргі жағдайларда халықаралық бизнестің ең күрделі мәселелерінің бірі – қолайлы этикалық стандарттарды қамтамасыз етуді және компанияның шетелдік мемлекеттер территориясында бизнесті жүргізу барысындағы әлеуметтік жауапкершілігінің шекараларын анықтауды суреттейді. Бұл мәселелердің тіпті өзінің ақырғы берілуінде де алғашқы көзқараспен қарағандағыдай айқындылығы жоқ. Мысалы, дамыған елдерде көптеген адамдар балалар еңбегі пайдаланылатын немесе қауіпсіз жұмыс жағдайлары қамтамасыз етілмеген шетелдік кәсіпорындарға өндірісті орналастырудың этикаға сай еместігіне сенеді. Дегенмен, осы кәсіпорындар орналасқан елдердің тұрғындарының көзқарастары тұрғысынан мұндай жұмыс шетелдіктерге тартымды емес болып көрінсе де, отандық кәсіпорындардағы олардың қолы жететін жұмыстарына қарағанда ол жақсырақ болып көрінеді.

Айталық, балалар еңбегін пайдалану мен қалыпты жұмыс жағдайларын қамтамасыз ету мәселесі шешімін табады делік. Бұл жағдайда шетелдік кәсіпорындардағы жұмысшыларға еңбекақы төлеуге, сонымен қатар отандық кәсіпорындарда жұмыс орындарын қысқартуға байланысты аса өткір емес, тағы бірнеше маңызды мәселелер қалып қояды. Мүмкін, өз капиталдарын сол немесе өзге компанияға салған адамдар компанияның 500 жоғарғы ақы алатын жұмыскерлерінің жұмыстан босатылуын және тиісті жұмыс орындарын арзанырақ жұмыс күшін пайдаланатын шетелдік кәсіпорындарға ауыстыруды қолдайтын шығар. Дегенмен, осындай қысқартуға түскен адам, компания арзанырақ жұмыс күшін пайдалану есебінен үнемдеу үшін, өз жұмыскерлерінің қызметтерін қысқарта отырып, оларға қатысында этикаға жатпайтын қылық көрсетуде деп өз мүддесін қызуқандылықпен қорғауы мүмкін.

Ағымдағы тарауда халықаралық бизнестің жоғарыда аталған да, өзге де аспектілері қарастырылады. Бірінші кезекте халықаралық бизнес тұрғысынан этика мен әлеуметтік жауапкершіліктің мәні талданады. Содан кейін бизнестің этикалық аспектілері кросс-мәдени және халықаралық контекстте қарастырылады. Бұдан басқа, осы тарауда шетелдерде мінез-құлық этикасын басқарудың негізгі элементтеріне суреттеме берілген, сонымен қатар әлеуметтік жауапкершіліктің мәні кросс-мәдени және халықаралық контекстте анықталған. Әлеуметтік жауапкершіліктің негізгі салалары суреттелгеннен кейін компания қызметінің осы аспектісін шетелдерде бизнесті жүргізу кезінде басқару процесі сипатталған.

Тараудың соңында халықаралық бизнес контекстіндегі этика мен әлеуметтік жауапкершілікті реттейтін кейбір заң нормаларының қорытындылаушы талдауы келтірілген.

Халықаралық бизнестегі этика мен әлеуметтік жауапкершіліктің мәні

Кез келген коммерциялық компанияның өзінің алдына қойылған негізгі міндеті болады, ол – оны иеленушілер үшін (әдетте, пайда түрінде) құндылықтарды жасау. Екінші жағынан, қоғамның әрбір дерлік жұмысқа қабілетті мүшесінің еңбек қызметі өз өмірін қолдауға және отбасын асырауға қаражаттарды табуға бағытталған. Бұдан шығатыны, компания атынан немесе оған қатысы бар адамның атынан қабылданатын кез келген шешімнің міндеті - осы компанияның немесе осы адамның кірістер деңгейін жоғарылатуға және шығыстар көлемін қысқарту. Көп жағдайда басшылық пен компания қызметкерлерінің шешімдерді қабылдауы мен әрекеттер бейнесі әлеуметтік қабылдайтын мінез-құлыққа (жеке және корпоративті) бағытталған. Бірақ та кейбір жағдайларда жекелеген жұмыскерлердің және бүтіндей компанияның мінез-құлқы қабылдайтын әлеуметтік өлшемдерінен едәуір ауытқиды.

Соңғы жылдары компанияның немесе адамдардың аттарынан әрекет ететіндердің қолайсыз іс-әрекеттер саны күрт артып кетті. Бұл ұлғаю шын мәнінде немесе ойдан шығарылған болып табылатындығына қарамастан, бүкіл әлемдегі менеджерлер, инвесторлар және заң органдарының өкілдері кейбір тым айқын, құжаттық дәлелденген этикаға жатпайтын мінез-құлық жағдайларына (мысалы, Enron, WorldCom, Tyco және Arthur Andersen компанияларымен болған оқиғаларға) назарын аударды. Бұл мәселе тек американдық компанияларға тән емес екендігін атап өту керек. Фактілермен дәлелденген де, негізсіз де айыптаулардың көпшілігі Royal Ahold NV (қаржылық есепті жасау барысында бұрмалаушылыққа жол берілді деп танылған голландтық сауда компаниясы) және Nestle (Бүкіләлемдік денсаулық сақтау (World Health Organization) қабылдаған балалар тағамына арналған қоспаларды өткізу ережелерін бұзғаны үшін айыпталған швейцариялық компания).² Демек, іскер әлемнің интернационалдануы өскен сайын, менеджерлердің өздері басқарып отырған компаниялардың мінез-құлық этикасына және әлеуметтік жауапкершілігіне қызығушылығы да арта түседі.

Осы кітапта этика (*ethics*) жеке тұлғаның өзінің шешімдерінің, әрекеттерінің немесе мінез-құлқының сыпайылығына қатысты жеке сенімдерінің жиынтығы түрінде қарастырылады.³ Сондықтан этикалық мінез-құлық құрамының әрбір жеке адам үшін өз ерекшелігі бар. Мысалы, бос бөлменің ішінде еденде жатқан жиырма долларлық купюраны тауып алған бір адам оны өзіне қалдырғанын дұрыс деп санайды; ал осындай жағдайға тап болған басқа адам табылған купюраны іздестіру бюросына беруге ниеттенуі мүмкін; тағы да әлдекім бұл ақшаны қайырымдылық мақсаттарға беруді жөн санар еді. Дегенмен, жекелеген тұлғалардың мінез-құлық этикасы оның өзінің сенімдерімен анықталатынына қарамастан, этикалық мінез-құлық ұғымы (*ethical behavior*) көп жағдайларда көпшілік қабылдаған әлеуметтік

өлшемдермен келісілетін мінез-құлықты білдіреді. Олай болса этикаға жатпайтын мінез-құлық (unethical behavior) – бұл көпшілік қабылдаған әлеуметтік өлшемдерге сай келмейтін мінез-құлық.

Жеке тұлғаның мінез-құлық этикасы түрлі факторлардың жиынтығымен анықталады. Жеке тұлғаның мінез-құлқына тән негізгі этикалық қағидаларды қалыптастыру ерте жастан-ақ басталады және балалардың сөйлесетін өз ата-аналарының және өзге үлкендердің мінез-құлықтарын қабылдау нәтижесі болып табылады. Балалар ер жетіп, мектепке барған кезде олардың мінез-құлықтарына сабақ уақытысында немесе қолы бос кездерінде олар қарым-қатынасқа түсетін олардың құрдастары әсер ете бастайды. Қатысушылары балалар болып табылатын күнделікті оқиғалар (досының үй тапсырмасын көшіріп алуға өтініші; баласы жалғыз куэ ретінде болған әкесінің қасында тоқтап тұрған машинаға машинасымен соғылған ізі; өз баласының көзінше анасының супермаркет кассирінен артық ақша қайтарымын алғандағы мінез-құлқы) адамдардың этикалық сенімдерін және олардың есейген өмірлеріндегі мінез-құлқын қалыптастырады. Адамның дінге қатыстылығы да, оның мінез-құлқының этикалық аспектілерін айқындайды. Кейбір діндер, мысалы, мінез-құлықтың қатаң ережелері мен өлшемдерін жазып көрсетсе, ал басқалары икемдірек болып келеді. Адамға үлкен маңызы бар құндылықтар да оның мінез-құлқының этикасына әсер етеді. Мысалы, қаржылық тиімділік пен жеке басының жетістіктері басым сипатқа ие адамдар олардың байлықты жинақтауға ұмтылысын ақтайтындай жеке моральдік кодексті ұстанады. Бұл дегеніңіз мұндай адамдар өз мақсаттарына жетуі үшін, олардың әрекеттері өзге адамдарға қалай әсер ететіндігіне қарамастан, қаттылық танытуы мүмкін екендіктерін білдіреді. Керісінше, ең құндысы – бұлар отбасы мүшелері мен достары болып табылатын адамдар мүлде басқа этикалық өлшемдерді ұстанады.

Кез келген қоғамда, әдетте, осы қоғам мүшелерінің басымдылықтағы этикалық мінез-құлық өлшемдерін кескіндейтін ресми заңдар қабылданады. Мысалы, барлық адамдар дерлік ұрлықты этикаға жатпайды деп санайды, сол себепті көпшілік елдерде ұрлықты заңға қайшы әрекеттер қатарына жатқызатын және ұрлық жасаған адамға сол немесе өзге де жазалау шарасын белгілейтін заңдар қабылданды. Осындай заңдардың айқын және кесімді болуы тиістігі болжалынады, бірақ та олардың қолданылуы мен түсіндірмесі сонда да белгілі бір екі мәнділіктің туындауына әкеліп соқтырады. Мысалы, көптеген адамдар жұмыс берушілердің өз бағыныштыларын шамадан тыс жұмыс істеуге, әсіресе егер бұндай жұмысқа қосымша ақы төленбесе, мәжбүрлейтін мінез-құлықтарының этикаға жатпайтынына сенеді. Қоғам мүшелерінің көп бөлігіне тән осындай сенімге сәйкес кейбір елдерде еңбекке ақы төлеудің шарттары мен мөлшерін реттейтін заңдар қабылданды. Дегенмен өз ерекшелігі бар осындай заңдарды корпоративті ортада қолдану екі мәнді жағдайлардың туындауына әкеліп соқтыруы мүмкін; бір және сол заңдар түрлі елдердің компаниялары контекстінде диаметрлі қарама-қарсы түсіндірулер беруі мүмкін. Мысалы, Жапонияда компанияның кіші қызметкерлерінің жұмыста олардың аға ұжымдастары қалғанға дейін өз жұмыс орындарынан кетпеулерін әдет-ғұрыптар талап етеді. Ал Америка Құрама Штаттарында, әдетте, басқарушының өзі кеңседен соңғы болып кетеді. Сол немесе өзге елдердің дәстүрлеріне байланыс-

ты осындай күтулер көп жағдайларда ресми заңға қарағанда, іскер мінез-құлықты қалыптастырудың қуатты факторлары болып саналады.

Жоғарыда келтірілген анықтамалар келесідей ортақ ережелердің болуына негізделеді:

- әрбір жеке адам өз әрекеттерінде этикалық және этикаға жатпайтын мінез-құлықтарының құрамына қатысты өз жеке сенімдері жүйесін басшылыққа алады. Мысалы, әрбір адам дерлік қарапайым әрекеттерді (ұрлық немесе табылған заттарды қайтару) этикалық немесе этикаға жатпайтын әрекеттер қатарына оңай жатқызуы мүмкін;

- бір және сол мәдени топқа жататын адамдар этикалық және этикаға жатпайтын мінез-құлықтың құрамына қатысты ұқсас, бірақ дәл сондай болуы міндетті емес сенімдерді бөліп көрсетеді. Мысалы, Бразилия тұрғындарының арасында орта класқа жататындардан жұмыскердің еңбегіне жеткіліксіз өтемақы төлей отырып, оны тонау этикаға жататыны жөнінде бір-бірімен жариялаусыз келісімділік бар;

- кейбір жағдайларда жеке адам қалыптасқан жағдайларға сәйкес өз мінез-құлқына оңтайлы түсіндірме табуға тырысады. Мысалы, егер адам 20\$ тауып алып, бұл ақшаны кім жоғалтқанын білетін болса, ол жоғалғанды оның иесіне тез қайтарып береді. Егер де купюра бос бөлмеде табылса, осы адам ақшаны өзіне қалдыра алады, ол өзінің бұл қылығын иесі оған ешқандай ресми шағым келтіре алмайтындығымен түсіндіреді;

- жеке адам қалыптасқан жағдайларға сәйкес өз сенім жүйесінен бас тарта алады. Мысалы, көп жағдайларда адамдар ұрлықты этикаға жатпайды деп санайды, сол себепті ұрлықпен айналыспайды. Әйтсе де егер де адамның ақшасы болмаса әрі тамағы жоқ болса, онда ол тағамды ұрлауды тірі қалудың соңғы құралы ретінде қолдануға мәжбүр болады;

- елде қабылданған ұлттық мәдениет пен әдет-ғұрыптар этикалық құндылықтарға үлкен әсер етеді. Құндылықтар (*values*) – бұлар адамға үлкен мәні барлар. 4-тарауда атап өтілгендей, құндылықтар көп жағдайларда адамның уақыты, жас мөлшері, білімі мен әлеуметтік мәртебесі тәрізді өмір аспектілері мен қызметіне қатысты болады. Мәдениет сол мәдени топтың құрамына кіретін адамдардың құндылықтар жүйесіне тікелей әсер етеді. Құндылықтар, өз кезегінде, осы адамдардың этикалық және этикаға жатпайтын мінез-құлқын қалай түсінетіндігіне әсер етеді. Мысалы, Жапонияда адамның әлеуметтік мәртебесі көп жағдайда оның сол немесе өзге топқа жататындығымен анықталады. Сондықтан топтың әл-ауқатын жоғарылатуға жағдай жасайтын мінез-құлық, көбінесе, этикаға жатады деп бағаланады, ал топқа зиян келтіретін мінез-құлық этикаға жатпайды деп саналады;

- түрлі мәдениеттің өкілдері сол немесе өзге әрекеттердің этикаға жататынын немесе жатпайтынын әртүрлі бағалайды: бір мәдени ортада этикаға жатпайтын қылық басқа мәдени ортада жалғыз мүмкін әрекет ретінде бағалануы мүмкін. Американдық бизнесмен кеден бақылауы арқылы тауарлар партиясын кедергісіз өткізуге пара ретінде 100\$ талап еткен кеден шенеулігінің әрекеттері туралы полицияға хабарлай алады. Сол уақытта кениялық кәсіпкер бұндай жағдайда,

тіпті егер одан талап етпесе де, ақы төлер еді. Туған елдегі және мекендеу еліндегі этикалық өлшемдер арасындағы осындай кросс-мәдени айырмашылықтардан халықаралық компания менеджерлері жиі түрде қиын жағдайда тап болып қалады.

Жоғарыда жасалған барлық шешімдердің объективтілігіне қарамастан этика – бұл тек жекелеген адамдардың мінез-құлқына қатысты ұғым болып табылатындығына ерекше назар аудару қажет. Компанияға сол немесе басқа мінез-құлық этикасы тән деп айтуға болмайды; соған қарамастан компанияның жекелеген жұмыскерлері іскер шешімдерді қабылдау процесінде басшылыққа алатын этикалық өлшемдердің әсері арқасында компанияның сыртқы ортамен өзара әрекеттестігі іске асырылады. Компания мен оның қызметінің этикалық аспектілері арасындағы өзара байланыстылық ең алдымен әлеуметтік жауапкершілік тұжырымдамасына негізделеді (бұл тақырыпқа осы тараудың соңында берілген бөлімдер арналған). Тараудың басында этиканы ұғым ретінде қарастыра отырып, талдау процесінде ерекше назар компанияның өзіне емес, оның жекелеген өкілдерінің мінез-құлықтарының этикалық аспектілеріне аударылатынын есте сақтау қажет.

Кросс-мәдени және халықаралық контекстегі этика

Кросс-мәдени және халықаралық контекстегі мінез-құлықтың этикалық аспектілерін суреттеу компания өз жұмыскерлеріне қалай қарайтындығын, жұмыскерлер компанияға қатысты өздерін қалай ұстайтындығын, сонымен қатар, компания да, оның қызметкерлері де өзге экономикалық қызметтің субъектілеріне қалай қарайтындығын талдауға негізделеді. Осы барлық өзара қарым-қатынастар 5.1-суретте кескінделген.

5.1-сурет. Кросс-мәдени контекстегі этика



Компанияның жұмыскерлеріне қатынасы

Кросс-мәдени және халықаралық контексттегі мінез-құлықтың ең маңызды этикалық аспектілерінің бірі – бұл компанияның өз қызметкерлеріне қатынасы. Бұл мәселеде екі қиын, диаметрлі қарама-қарсы жағдай бар. Осы жағдайлардың біріншісінде компания басшылығы штатты тек ең жақсы деген мамандардан жинақтау үшін, жұмыскерлерге біліктілігін жоғарылатуға және мансаптық өсуге кең мүмкіндіктер беруге, балама еңбекақы мен түрлі жәрдемақыларды қамтамасыз етуге, сонымен қатар компанияның әрбір жұмыскерінің жеке құқықтары мен беделіне құрметпеу қарауға ұмтылады. Келесі қиын жағдай – қызметкерді іріктеудің негізгі критерийі басшылықтың теріс пікірі немесе жеке ұнамдылықтары, компанияда даму мүмкіндіктерін әдейі шектеу орын алған, ең аз еңбекақы мөлшері қамтамасыз етілген және жұмыскерлерге өрескел қарау мен олардың жеке беделіне тиісті құрметсіз қарау орын алған кезде болатын жағдай саналады.

Шындығында мінез-құлықтың этикалық аспектілері арасындағы ең үлкен айырмашылықтар компанияның жұмыскерлерді жалдау мен босату, еңбекке ақы төлеу мен жұмыс жағдайларын, сонымен қатар жұмыскердің жеке өмірінің құпиялылығын және оған құрметті қамтамасыз ету тәрізді қызмет салаларына қатысты болады. Кейбір елдерде этикалық өлшемдер де, заң өлшемдері де жалғыз критерий – жұмыскердің сол немесе өзге де лауазымдық міндеттемелерін атқара алу қабілеттілігі негізінде жұмыскерлерді жалдау мен босатуды қарастырады. Сол уақыттарда басқа да елдерде жұмыскерлердің сол немесе өзге категориялары үшін жеңілдікті жағдайлар басқа критерийлер бойынша жасалады, соның ішінде тендерлік белгісі бойынша немесе этникалық қатыстылығына қарай, жасына қарай немесе жұмыскердің лауазымдық міндеттемелеріне ешбір қатысы жоқ басқа да параметрлері бойынша жасалады. Суреттеме ретінде бразилия қоғамының ең жоғарғы топтарының ең бай клиенттеріне қызмет көрсететін Сан-Паулодағы *Daslu* сәнді дүкенді мысалға келтіруге болады. Бұл дүкеннің сауда қызметкерлері оның клиенттері болатын топтың өкілдерінен тұрады. Екінші жағынан *Dasluda*, сонымен қатар, төменгі әлеуметтік топтың өкілдері де жұмыс істейді (оларды *aventalzinhos* немесе «кішкентай фаруткалар» деп атайды), бірақ оларды, әдетте, негізгі қызметкерлерге көмек көрсету мақсатында жалдайды. Қосымша қызметкерлердің осы өкілдері компанияға ұзақ уақыт бойы жұмыс істесе де және негізгі қызметкерлерге қарағанда сауда мәселелерінде құзыры көбірек болса да, олардың жұмыс күні ұзағырақ, жалақысы төменірек болады. Соған қарамастан әлі де ешбір *aventalzinhos* өзінің басқа әлеуметтік топқа қатыстылығынан негізгі қызметкерлер құрамында сатушы орнын ала алмады.

Жалақы деңгейі мен еңбек жағдайлары кейбір елдерде заңмен реттелетіндігіне қарамастан, бұл мәселелер сондай-ақ еңбек жанжалдарының туындауын көрсетеді. Басқарушының жұмыскердің жұмыстан кете алмайтындығын немесе еңбекақыға наразылық білдіргісі келмейтінін және осы үшін өз жұмыс орнынан айырылғысы келмейтінін білгендіктен оған лайықты еңбегіне қарағанда азырақ ақы төлейтін мінез-құлқын этикаға жатпайды деп санауға болады. Дәл осылай кейбір елдерде адамдар компания өз жұмыскерлерінің жеке өмірінің құпиялылығын қамтамасыз етуі міндетті деп сенеді. Егер менеджер компания жұмыскері ЖИТС-пен ауы-

рады немесе оның жұмыстас әріптесімен романы бар деген ақпарат тарататын болса, бұндай әрекеттер де жұмыскердің жеке өміріне этикаға жатпайтын араласу деп бағаланады. Жұмыскердің жеке өмірінің құпиялылығын қамтамасыз ету және осыған байланысты құқықтар жұмыс орнын сақтап қалу тұрғысынан тікелей салдарлары бар басшы тарапынан немесе жұмыстағы әріптестері тарапынан сексуалдық дәмелену мәселесін компанияның қалай реттейтіндігіне және шешетіндігіне тікелей байланысты болады.

Халықаралық компаниялар менеджерлері жұмыс барысында жоғарыда аталған проблемаларға қатысы бар бірнеше күрделі мәселелерді шешу қажеттілігіне тап болады. Компания қызмет етіп отырған елдің оған тән этикалық аспектілерін ескере отырып, өз жұмыскерлерімен қатынастарын реттестіруі қажет. Екінші жағынан, компания ұқсас профильді өзге де халықаралық компаниялармен қарсы күреске шығуға дайын болуы тиіс. Осы тараудың басында айтылып өтілгендей, көптеген этикалық дилеммалар компания өндірісті шетелдік кәсіпорындарға ауыстыру туралы шешім қабылдаған кезде пайда болады. Бір жағынан, компаниялар өндірістік операциялардың орындалуы барынша аз шығындарды талап ететін жерлерге оларды ауыстыруға мәжбүр болады. Бірақ та кейбір сыншылардың пікірлері бойынша мұндай практика этикаға жатпайды, себебі ол көптеген жұмысшылар мен қызметшілердің компанияның гүлденуіне салымдарын жеткілікті бағаламайды және жұмыстан шығарылған жұмыскерлер кез болатын қиыншылықтарды ескермейді. Жапонияда, мысалы, шетелдік мердігерлерді өнім шығаруға белсенді тарту нәтижесінде отандық кәсіпорындардағы қызметкерлердің босатылуына әкеліп соқтыратын жағдай өмір бойы жалдау қағидасын бұзады. Осындай компанияның менеджерлері кездесетін этикалық проблемалар өндіріс шекара асып көшірілсе де бітпейді. Төменде суреттеме ретінде «Fortune» американдық іскер журналында жарияланған мақаладан үзінді келтірілген. Бұл журналды еркін нарықтың жетістіктерін мойындамайды деп айтуға болмайды.

Отыз жасар жұмыскер Мэри «Motorola» ұялы телефондары үшін пластикалық футлярларды шығаратын кәсіпорынға аптасына жеті күн 12 сағаттан жұмыс істеуге мүмкіндік алды. Бірақ оған осы мүмкіндік үшін әлі де ұзақ уақыт бойы ақы төлеуге тура келеді. Тайваньда орналасқан *Motorola* компаниясының мердігерінің кәсіпорнына жұмысқа тұру үшін, Мэри өзінің отаны Филиппиндағы еңбекке орналастыру жөніндегі агентке 2400\$ төледі. Мэриде бұндай ақша мөлшері болған жоқ, сол себепті оған жергілікті несие берушіден айына 10%-бен осы соманы алуға тура келді. Бірақ бұл ақшалар Мэриге тек Тайваньға дейін баруға ғана жетті. Тағы да бір еңбекке орналастыру жөніндегі агент оны Тайпей әуежайынан күтіп алып, ол жұмысқа кіріспестен бұрын алдын ала тағы да 3900\$ төлеуі тиіс екендігін хабарлады.

Филиппиндан кетер алдында Мэри Тайваньда 460\$ жалақы алатындығына қуанған болатын: бұл осыған ұқсас жұмысты отанында орындап (егер де ол осындай жұмысты таба алса) жалақы алғанға қарағанда бес есе дерлік көбірек болды. Әйтсе де Тайваньға келгеннен кейін Мэри еңбекке орналастыру жөніндегі агентке жарналарын төлегеннен кейін, сонымен қатар жалақысынан басқа да ұстап қалулардан кейін ол шын мәнінде ештеңесіз қалатындығын түсіне бастады. Мэри

бір айда алуы тиіс жалақысының сомасынан 215\$-ды тайваньдық агентке аударуға, 91\$-ын кіріс салығын төлеуге, 72\$-ын зауыттық жатақхананың бөлмесіне және тамақтануға, және тағы 86\$-ын тек үш жылдық келісімшарттың аяқталуына қарай ғана ала алатын жинақтық облигацияларға салуы тиіс болатын. Тек бір жарым жылдан кейін ғана Мэри тайвань агентіне төлеуі тиіс барлық соманы төлеп құтыла алады. Дегенмен ол әлі де филиппиндік несие берушіге қарызын, сондай-ақ осы қарызға тез өсіп келе жатқан пайыздарды да төлеп тұруға мәжбүр болады.

Жүздеген мың жұмыскерлер Азия елдерінің кәсіпорындарына осы филиппиндік қыз тәрізді еңбекке орналастыру жөніндегі агенттер арқылы жұмысқа тұрған. Туған еліндегі түзелмейтін экономикалық жағдайдың әсерінен Мэри жұмысқа тұрудың тіпті осындай шарттарына да қуана-қуана келісті. Еңбекке орналастыру жөніндегі агенттерге бір айлық жалақы мөлшерінде төлем алумен шектейтін Филиппины заңы толығымен еленбеді. Қазіргі уақытта еңбекке орналастыру жөніндегі агенттерден және несие берушілерден жұмыскерлердің осындай борыштық тәуелділікке ұшырау мәселесі көпшілік қауымға жайылып кетті. Көпұлтты корпорацияларға, яғни шетелдік кәсіпорындарда өндірісін орналастыратындарға Мэри тәрізді жұмыскерлер алдында әлеуметтік жауапкершілік қағидаларын жасаулары қажет.

Жұмыскерлердің компанияға қатынасы

Көптеген этикалық проблемалар жұмысшылар мен қызметшілердің өз компаниясына қалай қарайтындығына байланысты болады. Жұмыскерлер мен компания арасындағы өзара қатынастарға қатысты негізгі этикалық проблемалар қатарына мүдделердің жанжалы, құпиялылық, сонымен қатар жұмыскердің адалдығы жатады. Мүдделердің жанжалы сол немесе өзге шешім осы шешімді, қабылдайтын жұмыскерге пайда келтіріп, ал компанияға зиян келтіретін жағдайда орын алады. Әрбір мәдени ортаға мүдделер жанжалы орын алған жағдайда жұмыскердің мінез-құлқының этикаға жататынын өзінше ерекше қабылдау тән болады. Мысал ретінде жеткізушінің компания қызметкерлеріне сыйлық ұсынатын жағдайды қарастыруға болады. Кейбір компанияларда бұндай сыйлық мүдделер жанжалын тудырады деген қатал сенім бар. Осындай компаниялар басшылығының жеткізуді ұйымдастыруға жауапты компания қызметкері сапалырақ өнімді жеткізетін жеткізушіні емес, ол сыйлық алатын дәл сол жеткізушіні басқалардан артық көре бастайды деген қауіпі де бар. Осындай қауіптен өзін қорғау үшін, көп компанияларда жабдықтау бөлімінің қызметкерлеріне жеткізушіден сыйлықтар алуға тыйым салатын саясат жүргізіледі. Кейбір американдық газеттердің (мысалы, «New York Times») редакцияларында, сонымен қатар басқа да бұқаралық ақпарат құралдарында журналистерге әлдебіреудің есебінен мейрамханада түстенуге тыйым салынған, себебі тегін түстік журналистің көзқарасына әсер етуі мүмкін және оның сол немесе өзге проблеманы көру шынайылығын бұзуы мүмкін. Сол уақыттарда басқа елдерде компания қызметкерлері мен оның клиенттері немесе жеткізушілер арасында сыйлықтар айырбасы әбден қолайлы болып саналады. Жапонияда, мысалы, осындай сыйлықтар айырбасы ерекше уақыт кезеңдері аралығында «ochugen» және «oseibo» деп аталып, кеңінен таралған (және күтілген)

құбылыс болды. Шілде айында өтілетін «ochugen» сыйлықтар айырбасының арқауында арғы ата-бабалар аруағына құрмет көрсетуді талап ететін дәстүр жатыр; ақыр соңында бұл дәстүр жазға ең жақсы тілектерді білдіру әдісіне айналды. Желтоқсан айында жүзеге асырылатын «oseibo» сыйлықтар айырбасы жыл бойы көрінген игі ниеттілігі мен берілгендігі үшін құрметтеушілікті білдіреді. Сыйлықтар айырбасының осы кезеңдері аралығында жапондық дүкендердің сөрелері түрлі бағалық категориядағы тауарлармен толтырылған, оларды Жапония тұрғындары сыйлықтар ретінде сатып алады. Бұдан басқа, жапон мәдениетінде іскер адамдар арасындағы сыйлықтар айырбасының деңгейін және қолайлылығын реттейтін қатаң ережелер бар. Бұл деңгей іскер өзара қатынастардың сипатына, олардың ұзақтығына, сонымен қатар жасалынған келісімдердің санына байланысты болады. Сол уақытта жасалған келісімдер санына байланысты сай келетін сыйлықты беру – бұл Солтүстік Америка мен Еуропаның көптеген елдерінің компанияларында мүдделер жанжалының болуына күдік келтіретін мінез-құлық стилі болып саналады.

Мүдделер жанжалына қатысты қатаң ережелері бар компаниялар алдында олардың Қытайда қызмет етуі барысында осыған ұқсас проблемалар туындайды. 6-тарауда берілген «*CultureQuest*» бөлімінде айтылғандай, бұл елде бизнесті жүргізу, ең бастысы, «guanxi» деп аталатын байланысқа, яғни негізі сыпайылықтармен өзара алмасу саналатын байланысқа сүйенеді. Осы байланыстардың маңыздылығынан Қытайда қызмет ететін солтүстік американдық және еуропалық компаниялар қытайлық бизнес жүргізу мәдениетінің өлшемдеріне бейімделудің әжептәуір қиын мәселесіне ұшырасуда, бұнда олар мүдделер жанжалына қатысты компания саясатын ұстануды жалғастыруда. Сыйлықтар айырбасын этикалық қабылдау, әдетте, келесідей заңдылыққа бағынады: жоғары ұжымдылық деңгейімен және билікке құрметпен қараумен сипатталатын жоғары контекстуалды мәдениеттерде сыйлықтар айырбасы төмен контекстуалды мәдениеттердегіге қарағанда бизнесті жүргізудің маңыздырақ бөлігі болып табылады, оларға жекелік пен билікке төзу тәрізді белгілер тән.

Фирманың құпияларын жария ету көптеген елдерде, бірақ барлық елдерде емес, этикаға жатпайды деп саналады. Жоғары бәсекелі салаларда (электроника, бағдарламалық қамтамасыз ету және сән индустриясы тәрізді) бизнеспен айналысатын компанияға жұмыс істейтін қызметшілер компанияның жоспарлары туралы оның бәсекелестеріне ақпаратты сатуға арбалып қалуы мүмкін. Осындай жағдайға мысал ретінде жіңішке болат қабығының американдық өндірушісі *Durawool* компаниясы кез болған қиын жағдайды келтіруге болады. Осы компанияның басшылығы Қытай заңы компанияның мүдделерін қорғамағандығына наразылық білдірді. Себебі жергілікті қызметшілердің біреуі Қытайда орналасқан компанияның еншілес кәсіпорнынан өз еркімен кетіп, *Durawool* технологиясын пайдалана отырып, бәсекелес фирманы ашқан болатын.⁶

Және де беймазалықты тудыратын үшінші мәселе – бұл жалпы адамдық категория ретіндегі жұмыскердің адалдығы. Бұл салаға жұмыс телефонын жеке қалааралық немесе халықаралық телефонмен сөйлесуге пайдалану, компания ресурстарын өз мақсаттарына пайдалану, сонымен қатар ағымдық шығындарды

төлеуге шоттарды үлкейтіп көрсету тәрізді аса көп кеңінен таралған мәселелер тән. Кейбір елдердің бизнесті жүргізу мәдениетінде осындай әрекеттер этикаға жатпайды деп саналады; басқа да елдерде компания жұмыскерлері осындай әрекеттер жасауға құқылары бар деп есептейді. Осындай жұмыскерлердің пікірі бойынша, олардың осы компанияға жұмыс істеуінің өзі компанияның, оның қызметкерлерінің мүшелерінің осындай мұқтаждықтарын қанағаттандыру жауапкершілігін өз мойнына алуы керек екендігін білдіреді. Жанжалдар көбінесе өз сипаты бойынша этика туралы осындай әртүрлі түсініктері бар адамдар жұмыс істейтін жерде туындайды.

Жұмыскерлер мен компанияның экономикалық қызметтің басқа субъектілеріне қатынасы

Бизнесті жүргізу этикасының үшінші маңызды аспектісі компания мен оның жұмыскерлері және экономикалық қызметтің басқа да субъектілері арасындағы қатынастарға қатысты болады. Компания үшін аса маңызды қызығушылығы бар субъектілер қатарына тапсырыс берушілер, бәсекелестер, акционерлер, жеткізушілер, дилерлер мен кәсіподақтар жатады. Жиі түрде этикалық сипаттағы мәселелер компания мен экономикалық қызметтің өзге субъектілері арасындағы жарнамалық қызмет пен өнімді жылжыту, компанияның қаржылық жай-күйі туралы ақпаратты жария ету, тапсырыстарды орналастыру мен материалдық-техникалық жабдықтау, жүктерді тасымалдау, келісімдерді жасасу мен келіссөздерді жүргізу тәрізді өзара әрекеттесу салаларында, сонымен қатар өзара іскерлік қатынастардың басқа да салаларында туындайды.

Суреттеме ретінде келесідей мысалды қарастыруға болады. Әлемдік фармацевтика өнеркәсібі саласында жұмыс істейтін компаниялар көбінесе ең жаңа және ең тиімді дәрі-дәрмектерге бағаларды кенеттен өсіргені үшін сынға ұшырайды.⁷ Қарсы дәлел ретінде бұл компаниялар ғылыми-зерттеулер бағдарламаларын жүзеге асыруға және жаңа дәрілік препараттарды жасауға ірі инвестициялардың қажеттілігін ұсынады, сол себепті де осындай үлкен шығындарды жабу үшін жоғары бағалардың қажеттілігін түсіндіреді. Әлемнің біршама аймақтарын қамтыған (мысалы, Сахарадан оңтүстікке қарай орналасқан елдерде вирус жұқтырған адам (ВИЧ)/жүре пайда болған иммундық тапшылық синдромының (СПИД) таралуы) халықтың денсаулығына байланысты дағдарыс ауқымын назарға ала отырып, көптеген белсенділер фармацевтикалық препараттардың өндірушілері осындай ауруларды емдеуге қажетті дәрі-дәрмектерді өте кедей елдердің тұрғындары сатып ала алуы үшін бағаларды төмендетулері және/немесе патенттік қорғауды әлсіретулері тиіс деп санайды. Соңғы жылдары аса мазасыздық тудырған тағы бір мәселе – бұл компаниялардың өздерінің қызметтері туралы қаржылық есептерін беруі. Ірі көпұлтты корпорациялардың қаржылық жүйесінің күрделілігінен олардың кейбірі өз қаржылық жағдайын қалың қауымға көрсетуге ұмтылысында өздерін өте басқыншыл ұстайды. Ең аз дегенде бірнеше жағдайларда үлкен көлемдегі инвестицияларды тарту мақсатында кейбір компаниялардың басшылығы компанияның нақты кірістерін бағалауды едәуір жоғарылатқан немесе қаржылық проблемаларын жасырған.⁸ Одан әрі

баяндалған «Шекарадағы бизнес» бөлімінде осындай жағдайды суреттейтін ең соңғы мысалдардың бірі келтірілген.

Әртүрлі елдерге тән бизнесті жүргізу тәжірибесіндегі айырмашылықтар компаниялар мен олардың жұмыскерлері үшін этикалық сипаттағы қосымша қиындықтарды тудырады. Кейбір елдерде шағын көлемдегі паралар мен қосымша төлемдер бизнесті жүргізудің қалыпты, әдеттегі стилінің бір бөлігі болып табылады. Шетелдік компаниялар көп жағдайларда отанында этикаға жатады ма, әлде жатпайды ма, оған тәуелсіз жергілікті әдет-ғұрыптарды ұстанады. Мысалы, Қытайда жергілікті журналистер қандай да бір компанияның пресс-конференциясын баяндауға тиісті болған кездерінде оларға таксимен жүру ақысы төленетіндігіне сенеді. Индонезияда шетелдік автомобильді айдау құқығын, әдетте, бір жылға ала алады. Бірақ та бұл процесс қосымша 100\$-ға анағұрлым «жылдам» жүре алады. Румынияда құрылыс инспекциясы қызметкерлерінің тексеру нәтижелері туралы оңды қорытынды жасағаны үшін «шайпұл» алуы көршілік мақұлдаған қалып болып саналады.⁹

Дегенмен кейбір жағдайларда пара сомалары соншалықты мардымсыз болып табылмайды. Американдық энергетика компанияларының бірі Таяу Шығыс елдерінің бірінен 320 млн \$ сомасына келісімшартты ала алмады, оның себебі сол елдің мемлекеттің шенеуліктері компаниядан келісімшартты жасасу үшін 3 млн \$ пара талап еткен. Жапон компанияларының бірі осы соманы төлеп, келісімшартты ала алды. *Enron* компаниясы да Үндістанда ірі жобаны жүзеге асырудан бас тартқан, себебі елдің жаңадан сайланған үкіметінің лауазым иелері пара талап еткен. Пара беру – бұл АҚШ заңына және кейбір өзге елдердің заңдарына сәйкес қылмыспен жазаланатын әрекет екеніне қарамастан, компания басшылығы тиімді келісімшарттарды өз бәсекелестеріне бере салғысы келмейді.

Шетелдердегі іскерлік

Экономикалық дамуды қолдау немесе жалған қаржылық есеп беру ме?

Компания жоғары тиімділік деңгейіне жетсе – бұл тамаша жағдай. Ал егер де мұндай компания өте жылдам дамиды болса немесе оның ұйымдастырушылық құрылымы аса күрделі бола түссе, онда компания қызметінің нақты көрсеткіштерін бағалау қиынға түседі. *Enron* компаниясының табысқа жетудегі бас айналдырар жолы және оның артынша орын алған, таң қалдырарлық қаржылық құлдырауы осындай жағдайлардың дамуын көрнекі түрде суреттейді.

Компанияның қаржылық жүйесі бақылаудан шығып кеткендігі жөнінде инвесторларға қай мезетте хабарлау керек? Мұны компанияның қаржылық сәтсіздігі жөнінде алғаш күдіктер пайда болған кезде, тексерушілер осы сәтсіздіктің нақты дәлелдемелерін тапқан кезде іске асыру керек пе, әлде бірнеше ай бойы жүргізілген тергеу мен тиісті құжаттарды іздестіруден кейін ғана жүзеге асыру

керек пе? *Vivendi* компаниясының бұрынғы атқарушы директоры Жан-Мари Мессье (*Jean-Marie Messier*) сырт көзге осы француздық медиакорпорациясының қаржылық жай-күйін компания банкроттық шегіне жеткен кезге дейін ешкімге білдіртпеді.

Жан-Мари Мессье өзін «компанияның антрепренері» деп атай отырып, *Vivendize* 1996 жылы жұмысқа тұрған. Оның міндетіне *Vivendini* өзінің өмірлік циклының ең басында болған шағын су жүргізетін компаниядан күшті ауқымды компанияға айналдыру жатты. Мессье бірден бірнеше басқа компанияларды қосып алу мен сатып алу арқылы компанияны ойын-сауық индустриясының алпауытына айналдырумен айналысты. Аналитиктер мен инвесторлар Мессьеңің бұл әрекеттеріне ешбір мазаланған жоқ. Дегенмен, компанияның сыртқы сәттілігі қаржылық апаттың таяп қалғанын жасырып қалды.

2002 жылы маусымда компанияның қарызы кенеттен 3 млрд \$-дан 21 млрд \$-ға дейін өскен кезде дағдарыс басталды. Сонда да сол кезеңде *Vivendi* компаниясы осы қарыз бойынша пайыздарды төлеу үшін барын салып баққан кезде де, басқа компанияларды қосып алудың қарқынды процесі тоқталмады. Мессьеңің басшылығымен жүргізілген күмәнді қор келісімдері миллиардтаған долларды қауіпті жағдайға қалдырды. Компанияда орын алған қолма-қол ақшаның қайшы қозғалысын жасыру үшін Мессье тағы да соншалықты ақшаны несиеге алды. Барлық осы әрекеттерді *Vivendiniң* атқарушы директоры компанияның өзге мамандарының кеңестеріне қарамастан және директорлар кеңесіне мәлімдемей, өзі қабылдаған. Шын мәнінде Мессье Директорлар кеңесін «*Vivendi* компаниясының қаржылық жай-күйі жай ғана жақсы дегенге қарағанда, жақсырақ» деп бірнеше рет сендіруге тырысқан. *Vivendiniң* директорлар кеңесінің кейбір мүшелері Мессье басшылық еткен кеңес мәжілістері ағылшын тілінде өткізілгендігін және күрделі қаржылық ақпаратқа толы болғандығын, сол арқылы өз мақсаты кеңес мүшелерін шатастыру мен оларды адастыру болғандығын айтуда. *Vivendi* басшылығының өзге де өкілдері компанияның қаржы директоры Гийом Ханнезоны (*Guillaume Hannezo*) айыптауда, ол *Vivendi* компаниясы басшылығының өзінің ұйымдастыру қабілеті жоқ өкілі ретінде әйгілі болған, оның қаржы бөлімі бар болғаны 12 маманнан ғана тұрған.

Компанияның бұрынғы басшыларының бірі айтып өткендей «Ханнезо компанияның шығыстарын қаншалықты мүмкін болғанша, соншалықты шектеуге тырысатын «Жоқ докторы» рөліне ие болған». 2001 жылы Ханнезо Мессьеге келесідей мазмұндағы хат жазады: «Менде мынадай жағымсыз сезім пайда болды: мен өзімді автомобильдің ішіндей отырғанымды, ал оның жүргізушісі бұрылыстарда қозғалысын жылдамдатып, ал мен ең қауіпті орында отырғанымды сезіне бастадым». 2002 жылдың наурыз айында Ханнезо Мессьеге электрондық пошта арқылы келесідей күдерін үзген хат жазды: «Біздің жұмысымыз, біздің беделіміз қыл үстінде тұр... Мәселе біздің компанияда емес, біздің өзімізде, егер де нақтырақ айтатын болсақ – Сізде». Мессье болса айтқанынан қайтпады.

Ақыр соңында Мессье жұмыстан кетуге мәжбүр болды. Қазіргі уақытта ол қитыркұлықпен айыптау бойынша тергеу астында жүр. *Vivendi* компаниясы

толығымен стратегиялық бағытын өзгертіп, аз активтерін қарызын төлеу үшін сата бастады, сонымен қатар ұйымдастыру құрылымын қарапайым және жеңілрек басқарылатын етіп жасады. Бақылаудың жоқтығы, үлкен билікті бір адамның қолына беріп қою, сондай-ақ билікке ашық түрде ұмтылу – осы себептердің барлығы компанияның қаржылық жағдайының бақылаудан бірте-бірте шығып кетуіне әкеліп соқтырды және компанияның іскерлік белсенділігінің одан әрі төмендеуін тудырды.

Қайнар көздері: Janet Guyon, «Getting Messier by the Minute», *Fortune*, May 28, 2002, pp. 62-66; Janet Guyon, «Reviving Vivendi», *Fortune*, July 8, 2002, pp. 104-110; «How Messier Kept Cash Crisis at Vivendi Hidden for Months», *Wall Street Journal*, October 31, 2002, pp. A1, A15; «The Dark Horse in the Vivendi Race», *BusinessWeek*, February 10, 2003, pp. 98-99.

Шетелдерде мінез-құлық этикасын басқару

Этика – бұл әрбір адамның жекелігінің ажыратылмайтын белгісі. Соған қарамастан көптеген компаниялар өз менеджерлері мен жұмыскерлерінен мінез-құлықтың белгілі бір этикалық өлшемдеріне сай келуін нақты талап ете отырып, олардың мінез-құлық этикасын басқаруға тырысады. Бұдан басқа бұндай компанияларда мінез-құлықтың этикаға жататын және жатпайтын мәселелерінде екі мәнділікті барынша қысқартуға бағытталған белгілі бір шаралар жасалады. Бұл мәселеде екі мәнділікті жоюдың ең кең таралған әдісі – мінез-құлық өлшемдері белгіленген нұсқауды (немесе кодексті) пайдалану, сонымен қатар этика негіздерін зерттеу, компанияда бизнесті жүргізу әдістерін таңдау мен корпоративті мәдениетті қалыптастыру.

Мінез-құлық өлшемдері жөніндегі нұсқаулық пен этикалық кодекстер

Көптеген көпұлтты корпорацияларда, мысалы *Toyota*, *Siemens*, *General Mills* және *Johnson & Johnson* тәрізді компанияларда арнаулы нұсқаулықтар жасалынған, оларда компания жұмыскерлері жеткізушілермен, тапсырыс берушілермен, бәсекелестермен және бизнес процестің өзге де қатысушыларымен қалай сөйлесуі керектігі бүге-шүгесіне дейін жазылған. Ал *Philips*, *Nissan*, *Daewoo*, *Whirlpool* және *Hewlett-Packard* тәрізді компанияларда этикалық кодекстер (codes of ethics) жасалынған. Олар компанияның өз әрекеттерінде басшылыққа алатын құндылықтары мен этикалық өлшемдері туралы жазбаша түрде берілген декларациялар болып табылады.

Көпұлтты корпорацияларда бүкіл әлемде шоғырланған корпорацияның барлық бөлімшелері үшін бірыңғай кодексті жасау керек пе, әлде жергілікті жағдайларды ескере отырып, әрбір бөлімше үшін ерекше кодексті жасау дұрыс па, сол туралы шешім қабылдануы тиіс. Компанияны шетелден сатып алу жағдайында корпорацияда осы компанияға корпоративті этикалық кодексті күштеп таңуға бола ма, әлде компания бұрын алып жүрген мінез-құлықтың этикалық өлшемдерін

қалдырған дұрыс па, сол жөнінде шешім қабылдануы тиіс. Этикалық кодекстің әрекеттілігін қамтамасыз ету үшін, ол нақты тұжырымдалуы тиіс және екі мәнділік анықтамадан арылуы тиіс. Бұдан басқа бұл кодекс компанияның іскер ортасына және оның коммерциялық қызметіне қатысы бар этикалық мінез-құлықтың негізгі құраушыларын белгілеуі тиіс. Компанияда туындайтын мәселелер бойынша шешім қабылдайтын адамдар этикалық кодексте белгіленген мінез-құлық өлшемдерін қатаң сақтауы тиісті ереже болуы керек. Компания басшылығының этикалық өлшемдерді сақтауға немқұрайлы қарауының классикалық мысалдарының бірі ретінде *Enron* компаниясында болып өткен жағдайды келтіруге болады. Бір күні компанияның директорлар кеңесіне тәуекелді, бірақ потенциалды тиімді кәсіпорынды құру туралы ұсыныс түсті, бірақ ол компанияның этикалық кодексіне қайшы келетін. Директорлар кеңесінің мүшелері қандай шешім қабылдады? Олар этикалық кодекстің әрекет етуін тоқтатуға дауыс беріп, тәуекелді келісімді мақұлдады, содан кейін кодекстің әрекет етуін қалпына келтірді!

Этика негіздеріне оқыту

Кейбір көпұлтты корпорацияларда этикалық дилеммалардың туындауы жағдайында қызметкерлерді мінез-құлық өлшемдеріне үйрету арқылы мүмкін этикалық мәселелерді алдын-ала шешу жүргізіледі. Мысалы, *Boeing* корпорациясында орта буын менеджерлері компанияның басқа жұмыскерлері үшін арнаулы оқу дәрістерін жүргізеді; бұдан басқа компанияда тікелей директорлар кеңесіне есеп беретін этика мәселелерімен айналысатын комитет те бар. Осындай оқу дәрістерінде компания жұмыскерлері кез болуы мүмкін түрлі этикалық дилеммалар талқыланады, сонымен қатар осындай қиын жағдайлардан шығу әдістері талданады.

Бұл жағдайда халықаралық компанияның басшылығы осындай этика негіздеріне оқытудың компанияның барлық бөлімшелері үшін бірегейленген нысаны болуы тиіс пе немесе оны жергілікті жағдайларға бейімдеу қажет пе, осыларға қатысты шешім қабылдауы қажет. Әйтсе де көптеген көпұлтты корпорацияларда қай тәсілді қолдануға шешім қабылданса да, оларда өз лауазым міндеттерін шетелдерде атқаруға тура келетін мамандарын келуі елі жағдайында бизнесті жүргізудің этикалық аспектілеріне оқыту бағдарламалары қарастырылған. Мысалы, қазіргі уақытта Англияда орналасқан BP корпорациясының штаб-пәтерінде менеджерлерді Ресейде тапсырмаларды орындауға дайындау жүзеге асырылады. Дайындау аясында бұл менеджерлер орыс тілін үйренеді, сондай-ақ әдет-ғұрыптарды, жергілікті жағдайларда бизнесті жүргізудің әдістері мен этикалық аспектілерін зерттейді.

Бизнесті жүргізу әдістері мен корпоративті мәдениет

Компанияда қабылданған бизнесті жүргізу әдістері мен онда қалыптасқан корпоративті мәдениет те компания қызметкерлерінің мінез-құлық этикасын басқаруға үлкен әсер етеді. Егер де компанияның жоғарғы басшылығының мүшелері этикалық мінез-құлық стилін көрсетіп, ал этикалық өлшемдерді бұзу мәселелері тез нақты шешімдерін тауып отырса, онды қызметкерлердің әрбір

мүшесі осы компанияда шешім қабылдау және өзге де әрекеттерді орындау барысында одан этикалық мінез-құлық өлшемдерінің сақталуын күтетінін түсінетін болады. Дегенмен, егер де топ-менеджерлердің өздері этикалық өлшемдерді ұстанбайтын болса немесе этикаға жатпайтын мінез-құлық жағдайларын елемейтін болса, онда компанияның басқа қызметкерлері үшін осындай жазалаудан құтылу мүмкіндігі бұл компанияда осы тәріздес бұзушылықтар жіберілетіндігін білдіреді.

Жуық арадағы зерттеулердің бірінде әртүрлі елдердегі кәсіпкерліктің этикалық аспектілеріне қатысты қызықты мәліметтер анықталды. Бұл зерттеу барысында басты назар шетелдік мемлекеттерде бизнесті жүргізу барысында лауазым иелерін сатып алудың қолайлылығы мәселесіне аударылды. Зерттеу нәтижесі бойынша Ресей, Қытай, Тайвань және Оңтүстік Корея компанияларында парақорлық әбден қолайлы деп саналады. Лауазым иелерін сатып алуға болмайды деген елдердің қатарында Австралия, Швеция, Швейцария, Австрия мен Канада елдері бар. Италия, Жапония мен Америка Құрама Штаттары осы екі қайшы жағдайдың ортасында жатыр.

Кения парақорлық, бұл тіпті тұрмыс қалпы болып саналатын елдер қатарына жатады. Зерттеулердің бірінің мәліметтеріне сәйкес жеке тұлғалар мен компаниялардың кениялық мемлекеттік шенеуліктермен өзара әрекеттестігінің үштен екісінде дерлік пара беру қажеттілігі туындайды. Қытайда парақорлық пен жемқорлықтың ауқымы үлкейгендігі соншалықты, кейбір бағалаулар бойынша лауазым иелерін сатып алуға шығындар елдің ЖІӨ-нің 13%-ынан 16%-ына дейін құрайды 5.2-суретте көрсетілгендей, көптеген бұрынғы кеңестік республикалар да осыған ұқсас проблемаларға кез болады. «Шетелдік бизнес» бөлімінде шенеунік пара талап еткен жағдайдағы мінез-құлықтың түрлі стратегияларын талдау берілген.

Өткен бөлімдерде берілген материалдан бизнестегі этика компаниядағы әрбір басшының және жұмыскердің жеке-жеке мінез-құлқын және шешімін қозғайтынын көруге болады. Этика ұғым ретінде компаниялардың өздеріне қолданылмайды, бірақ та этикалық дилеммаларды реттестіру мен шешім қабылдау барысында осы компанияға тән жекелеген қызметкерлердің мінез-құлық стилін қалыптастырады.

Бизнесті жүргізу этикасы мәселелері, ең алдымен, компанияның әлеуметтік жауапкершілігі контекстінде шешіледі. Егер де дәлірек айтатын болсақ, әлеуметтік жауапкершілік (social responsibility) – бұл ұйымның қоғам мүдделерін қорғау және әрі қарай жетілдіру мақсатында өзіне алатын міндеттемелер жиынтығы. Халықаралық бизнесте менеджерлер алдында туындайтын қиындықтар, ең алдымен, әлеуметтік жауапкершіліктің жаһанды аспектілері туралы теориялық түсініктер мен компания бизнесін жүргізетін елдердегі мәселелерді шешуге сараланған әдісті талап етуі мүмкін нақты жергілікті жағдайлар арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз етуге байланысты болады.

Әлеуметтік жауапкершіліктің классикалық мысалы – темекі өнеркәсібі. Америка Құрама Штаттары, Оңтүстік Африка мен Ұлыбритания тәрізді кейбір елдердегі темекі өнімдерін шығаратын компаниялардың сигареталарды жарнамалауда шектелген мүмкіндіктері болады және олар темекі қораптарында темекі шегудің зияндығы туралы ескертулерді басуға міндетті болып саналады. Дегенмен көптеген

басқа елдерде аса қатал емес шектеулер қабылданған немесе осындай түрдегі ешқандай шектеулер жоқ. Олай болса компанияның темекілерді шығару бойынша әлеуметтік жауапкершілігі туралы мәселе компанияның барлық нарықтарда дерлік қатаң ережелерді ұстануы тиіс пе, әлде кейбір елдердің нарықтары өз темекі өнімдерін сату мен тұтынуды белсенді түрде жылжыту үшін ұсынатын икемділік артықшылықтарын пайдалана алады ма деген шешімге келіп саяды.

5.2-сурет. Бұрынғы Кеңестік Одақ республикаларындағы жемқорлық



Ескерту: ЕҚҚДБ мәліметтері бойынша компанияның жоғарғы атқарушы жетекшілігінің мүшелері өз уақыттарының 5%-ынан 15%-ына дейін осы елдердегі мемлекеттік лауазым иелерінен қатынастарды реттеуге жұмсайды

Ескерту: ЕҚҚДБ мәліметтері бойынша шағын компанияларға ірі компанияларға қарағанда екі есеге көбірек (пайыздық қатынасында) пара төлеуге тура келеді; бұдан басқа бастаушы компаниялар да жекешеленген немесе мемлекеттік компанияларға қарағанда шенеуліктерді сатып алуға көбірек шығынданады

Шетелдердегі іскерлік

Пара төлеу керек пе?

Парақорлыққа төлеуге тура келетін баға

Парақорлық - қылмыспен жазаланатын әрекет, және де пара төлеу немесе алуға жазалану тәуекелі өте жоғары саналады. Жемқорлықпен күрес жөніндегі заңдарды жасату мен қабылдау барысында осы заңдарды бұзушыларды анықтаудың екі әдісі қарастырылды.

Әдістердің біреуі – ол өз елінің де, бәсекелес компаниялар елдерінің де азаматтарының әрекеттерін үкіметтік тергеу. Суық соғыстың тоқтатылуы нәтижесінде барлау қызметтерінің коммерциялық ақпаратты жинауға әрекеттерін бағыттауға мүмкіндік берген стратегиялық мәліметтерді жинауға бағытталған аталған қызметтердің әрекеттеріне деген қажеттілік қысқарды. Бұқаралық ақпарат құралдары хабарлағандай, АҚШ-та шенеуліктерді Латын Америкасы мен Таяу Шығыс елдерінде келісімшарттарды жасасу кезінде параға сатып алғаны жөнінде барлау қызметтерінен алынған мәліметтер пайдаға асты. Басқа елдерде де

парақорлыққа айыптыларды жауапқа тарту үшін осындай әдіспен алынған ақпарат қолданылатындығына күмән жоқ.

Құқық бұзушыларды табудың өзге бір әдісі – бәсекелес фирмалардан алынған ақпаратты пайдалану. Бәсекелестерде билік органдарын сол немесе өзге компания шетелдік лауазым иелерін параға сатып алуға қарсы күрес туралы заңды бұзғаны жөнінде хабарлап қоюға толық негізі бар. Осындай заңдардың алғышарттарының бірі жиі түрде бәсекелес компаниялар арасында туындайтын «кепілдіктер мәселесі» деп аталатынды шешуге мүмкіндік беретіндігі болып табылады. Бұл мәселенің мәнісі мынада жатыр: көптеген компаниялар өз қызметтерінде жоғары стандарттарды ұстануға тырысады, бірақ та өз бәсекелестерінің мінез-құлқын бақылап отыруға мүмкіндіктері бола бермейді. Шешімдер өнім сапасы мен бағасы негізінде емес, пара беру негізінде қабылданатын жүйеде экономикалық қызмет субъектілері сапаны арттыруға арналған ресурстарды шенеуніктерді параға сатып алуға пайдаланудан пайда табады. Айқын мысалы, Түркияда орын алған ғимараттарды техникалық талаптарды сақтаусыз тұрғызуға байланысты жағдайы (түрік тілінде – «касак» деп аталады), ол 1999 жылы болған жер сілкіну барысында құлап қалды. Ғимараттың құлау себебі оны салудың түрік құрылыс нормалары мен ережелеріне сәйкес келмеуі болды. Бұндай сәйкессіздік, өз кезегінде, құрылыс компанияларына стандарттарға сай келмейтін ғимараттарды салу және де құрылыс нормалары мен ережелерін сақтауға байланысты шығындарды шығарғанша, құрылысты қадағалау инспекторына пара төлеу арзанырақ түскендіктен мүмкін болды.

Сөзсіз, компаниялардың көпшілігі тұтынушыларға зиян келтіретін өнімдерді шығаруды емес, жоғары сапалы тауарлар мен қызметтерді шығаруды артығырақ көреді. Әйтсе де жоғары сапа деңгейін қамтамасыз етуді талап ететін шығындар, паралармен қатар төмен сапалы өнімдер шығару және пара беру шығындарына қарағанда, анағұрлым ірі соманы құрайды. Бұдан шығатыны, осындай іскерлік ортада жоғары сапалы тауарларды немесе қызметтерді тұтынушыларға ұсынатын компанияларды арзанырақ жолды таңдайтын компаниялар бизнестен шығарып тастау қаупі бар.

Парақорлыққа қарсы күрес бойынша заңдар әділсіз ойынды жүргізетін компаниялардың қол жеткізе алмайтын сапа деңгейін қамтамасыз етуге тырысатын компанияларға кепілдер береді. Осы заңдар әрекетті болуы үшін бәсекелес фирмалар басқа компаниялардың лауазым иелерін параға сатып алғаны жөніндегі ең анық күдіктер туралы хабарлауға тиісті.

Осындай заңдарды бұзғаны үшін жазалау жеткілікті түрде қатал болуы мүмкін. Құрама Штаттарында пара беру немесе алуды жазалау шаралары ретінде бас бостандығынан айыру, айыппұлдар төлету және АҚШ үкіметі оларды бизнес жүргізу құқынан айыруды қолдануы мүмкін. Францияның заңды билік органдарының қарауында жатқан заң жобасына сәйкес халықаралық ұйымдар қызметі саласындағы парақорлықтың кейбір түрлеріне айыптылардың 3 жылға түрмеге қамалуы мүмкін болса, Оңтүстік Кореяда парақорлық үшін 5 жылға түрмеге қамалуға үкім шығарылуы және тақырыбы параға сатып алу болған келісім сомасының жартысына тең сомаға мүлікті бір уақытта тәркілеу кезінде 10 млн вона мөлшерінде айыппұл төленуі мүмкін. Тіпті, Норвегияда жемқорлық пен

парақорлыққа қарсы күрес бойынша барлық жаңа заңдардың ішінен ең жұмсағы қабылданған елде шетелдік үкіметтік шенеуніктерді параға сатып алғаны үшін 1 жыл мерзімге түрмеге жабу қаралған.

Қылмыстық жазалау мен айыппұлдар – бұлар шенеуніктерді параға сатып алу-ды болдыратын компаниялар үшін күрделі қауіп-қатер болып саналады. Бірақ та пара төлеу қылмыстық жазалаудан басқа өзге де қажетсіз салдарларға әкеп соқтыруы мүмкін екендігіне назар аудару қажет. Парақорлық пара берген адам мен оны алған адам арасындағы бұзылған өзара қатынастарға әкеліп соқтырады. Пара алатын лауазым иелері, сонымен қатар олармен қызметтес болатын іскер адамдар субмәдениетті құрауы мүмкін, онда парақорлық бизнесті жүргізудің қалыпты құраушысы болып табылады. Дегенмен, қоғам бүтіндей алғанда парақорлықты мінез-құлық өлшемі ретінде қабылдай алмайтындығы сөзсіз.

Парақорлықтың қылмыстық жазаланатындығынан лауазым иелерін параға сатып алу процесінің өзі жабық есік артында жүреді және құпиялы болады. Пара беретін адам да, пара алушының өзі де өзінің өмірлерінің бұл жағын сырт көзден жасыру үшін көп уақытын, энергиясы мен ресурстарын жұмсайды. Белгілі себептерге байланысты жемқорлыққа ұшыраған өзара қатынастардың сапасы іс жүзінде зерттелмеді. Соған қарамастан парақорлыққа кез болған адамдар бұндай өзара қатынастарды дұрыс емес, тұрақсыз және заңдық күші жоқ деп сипаттайды.

Компания беделіне парақорлықтың қайшы әсері

Барлық айтылғандардан басқа лауазым иелерін параға сатып алу компания беделіне үш есе қауіп-қатер төндіреді. Біріншіден, компания шенеуніктерге пара беретін елдің қалың көпшілігі арасында беделін жоғалтуы мүмкін. Тіпті, егер бюрократтар да, компания басшылығы да ірі параларды бизнес жүргізу қалпы деп санаса да, халық бүтіндей алғанда, осындай әрекеттерді қолдай қоятынына күмән бар. Мысалы, Индонезияның бұрынғы диктаторы Сухартоның отбасы мүшелерімен бизнес жүргізген компаниялардың беделі осы елдегі режимнің ауысуынан кейін қатты күйреді.

Екіншіден, пара төлеу әрекетіне кіріскен компания бұдан былай бюрократтарда пара беруге дайын тұратын компания беделіне ие болатындығын білдіреді. Еуропалық кәсіпкерлердің бірі осы кітаптың авторына, оның компаниясы бірнеше рет пара бергеннен кейін шенеуніктерді параға сатып алу осы компанияда бизнесті жүргізудің қалыпты процесінің бір бөлігі болып қалды деп айтты. Дәл осы жағдайды компания жұмыс істеген әлемнің барлық елдеріндегі бюрократтар күткен болатын.

Үшіншіден, шетелде лауазым иелерін параға сатып алуды қолдану компанияның өз еліндегі беделін қауіп-қатерге қояды. Пара беретін компанияларды талқыға салу қоршаған ортаны ластайтын немесе адам құқықтарын бұзатын кәсіпорындарды талқыға салуға қарағанда, соншалықты өріс ала қойған жоқ. Соған қарамастан лауазым иелерін параға сатып алу тәжірибесіне қоғамның наразылық танытуының күшеюіне қарай осындай әрекеттерден компания беделіне қауіп-қатер төнудің мүмкіндігі арта түседі.

Төртінші қауіп-қатер (компания беделіне қатысы жоқ) – бұл нарықтың азғындауы. Экономист Паоло Мауро (Paolo Mauro) «Corruption and Growth» («Жемқорлық және өсім») атты өзінің мақаласында жоғары жемқорлық деңгейі мен төмен тікелей шетелдік инвестициялар көлемі арасында тікелей байланыс бар деп атап көрсетеді. Гарвард экономисі Шанг-Джин Вей (Shang-Jin Wei) 1997 жылғы өз мақаласында жемқорлық пен экономикалық өсім арасындағы қайшы өзара байланысты атап өтеді. Парақорлықтың тағы да бір аспектісі (оншалықты қауіпті емес, бірақ, мүмкін одан да қаһарлы) – Нигериядағы орта кластың толығымен күйреуі, сондай-ақ жемқорлық санатына жатқызуға болатын Орталық пен Шығыс Еуропа елдеріндегі нарықтық реформаларға қарсы тұруы. Жемқорлықтың кесірінен экономикалық және саяси өмірлерінің тұрақсыздануы орын алған елдердің ұзын-сонар тізімі ұзара түсуде. Шетелдің мемлекеттік шенеуніктерін параға сатып алуға сүйенетін бизнес тәжірибесі осы елде ұзақ мерзімді операцияларды жүзеге асыруға мүдделі компанияға нашар қызмет көрсетуі мүмкін.

Мемлекеттік шенеуніктер пара талап ететін жағдайдағы бірнеше мінез-құлық стратегиялары болады. Ең аз тиімді стратегия (кейбір компанияларда әлі де болса қолданылатын) – бұл пара беру. Американдық компаниялар әлемнің басқа елдерінің компанияларынан айырмашылығында 20 жылдан бері өз қызметтерін шетелдік лауазым иелерін параға сатып алуға тыйым салатын заңдарға сәйкес жүзеге асырып келеді. Дегенмен кейбір жағдайларда АҚШ компаниялары жергілікті делдалдар арқылы шенеуніктерге пара беруге тырысады. Делдал арқылы пара беру де лауазым иелерін параға тікелей сатып алу тәрізді заңсыз болып табылады; осылайша пара беру әдісі американдық компанияларды АҚШ заңы алдында жауапкершіліктен босатпайды және де өзге елдердің компанияларын олардың ұлттық заңдары алдындағы жауапкершіліктерінен босатпайды. Американдық компаниялардың пайдалануы мүмкін параға сатып алудың тағы бір әдісіне параны «қосымша төлемдер» категориясына жатқызу жатады. АҚШ заңына сәйкес шетелдік лауазым иесіне оның өзінің тікелей міндеттемелерін орындауы үшін ынталандыру мақсатында пара берілсе, ол заңды болып саналады. Әйтсе де осындай «жағымпаздық» төлемдердің заңдылығы, американдық заңның бірегей сипаттамасы болып табылуы мүмкін және де мүлде басқа құқықтық тәртібі бар елдердің азаматтары есепке алмауы тиіс.

Халықаралық менеджерлер пара беру жөніндегі талаптарға қарсы тұруы тиіс. Өмір сүруге қабілетті ірі компаниялардың пара берушілерге «жоқ» деп айтуға мүмкіндіктері бар. Мысалы, 70 жылдардың ортасында *Motorola* электрондық аппаратурасын өндіру жөніндегі американдық компаниясы латын американдық елдердің бірінің шенеунігі талап еткен параны беруден бас тартып қана қоймай, осы елде режимнің ауысуы жүзеге аспайынша онымен бизнес жүргізуден бас тартатындығын мәлімдеді. Пара беруден бас тарту компанияда осындай бас тартуды қолдайтындай корпоративті мәдениеттің болуына сүйенеді. Осыған жетудің ең тиімді әдістерінің бірі компания басшылығы мен оның жұмыскерлері үшін, еншілес кәсіпорындары мен потенциалды іскерлік серіктестер үшін қарапайым корпоративті кодексті құруда жатыр.

Бұл кодекс жоқ дегенде компанияны белгілі бір міндеттемелермен байланыстыратын және шетелдік лауазым иелерін параға сатып алуға тыйым салатын заңдарға сүйенуі тиіс. Бұдан басқа кодексте шенеуніктер тарапынан пара талап ету жағдайында шешім қабылдау процесіндегі компанияның мінез-құлқы белгіленуі тиіс, сонымен қатар пара беруден бас тартатын менеджерлер үшін кепілдер қарастырылуы тиіс.

Осындай мінез-құлықтың этикалық өлшемдерін корпоративті мәдениетке қосу әбден мүмкін және компанияға бәсекелік артықшылықтарды бере алады. Мысалы, *Техасо* жетекші мұнай компаниясы өзіне қандай да бір пара беруден бас тартудың қаһарлы беделін иеленгендігі соншалықты, тіпті алыс африкандық елдердің шекара бекеттерінде де компанияның джиптері еш кедергісіз, олардың жолаушыларынан ешқандай пара талап етілмей-ақ өткізіледі.

Соған қарамастан корпоративті этикалық кодекс бәсекелес компаниялардың мемлекеттік шенеуніктерді параға сатып алумен айналыспайтындығына кепіл беру мәселелерін шешпейді. Персильвания штатының Университетінен Томас Данфи (Thomas Dunfee) мен Дэвид Хесс (David Hess) лауазым иелерін тарапынан пара алуды талап ету жағдайындағы жалпы салалық мінез-құлық өлшемдерін жасады. Олар оны «C Principles» деп атады. Осы қағидалар құралына пара беруге тыйым салатын компания саясаты, лауазым иелері тарапынан пара талап ету туралы ақпаратты халыққа тарату, сондай-ақ кез келген күмәнді төлемдердің сыртқы аудиті жатады.

Парақорлық – бұл нақты, қазіргі жағдайдағы бизнеске жан-жақты қойылатын жатқан тосқауыл. Пара беру қылмыстық қудалау қауіпіне ұшыратады, бұзылған өзара байланыстарға, беделін жоғалтуға және нарықтың азғындауына әкеліп соқтырады. Бұл қауіп-қатерді корпоративті мәдениетті құру арқылы жұмсартуға болады. Ол пара беруден міндетті түрде бас тартуды қарастырады. Сонымен қатар компания барлық жұмыскерлеріне, сондай-ақ делдал компаниялар мен орнатылған этикалық мінез-құлық өлшемдерін сақтауды бұйыратындай корпоративті этикалық кодексті енгізу арқылы да қауіп-қатерді жұмсартуға болады.

Қайнар көздері: Philip M. Nickols, «Dealing with an Eruption of Corruption», *Financial Times*, May 30, 2000, Managing Risk supplement, p. 15. Рұқсатымен көшірмесі алынған.

Әлеуметтік жауапкершілік салалары

Компанияның әлеуметтік жауапкершілігі оның қызметінің нәтижелеріне қызығушылығы бар тараптарға қатысты, сонымен қатар қоршаған ортаға және бүтіндей қоғамдық игілікке қатысты да көріне алады. Кейбір компаниялар барлық үш бағыт бойынша өз жауапкершілігін түсінеді және олардың әрбіріне үлгеру үшін барын салады. Сол уақыттарда басқа компаниялар әлеуметтік жауапкершіліктің бір немесе екі саласына ерекше көңіл аударады. Сондай-ақ қоғам алдында ешбір түрдегі жауапкершілігі жоқ деп санайтын компаниялар да бар.

Компания қызметінің нәтижелеріне қызығушылығы бар тараптар

Компания қызметінің нәтижелеріне қызығушылығы бар тараптар (*organizational stakeholders*) – бұлар компанияда қабылданған бизнесті жүргізу әдістеріне тікелей тәуелді болатын, сонымен қатар оның қызметінің нәтижелерінде өз үлесі бар жеке тұлғалар мен өзге де компаниялар.¹³ Мүдделі тараптар алдында өз міндеттемелерін орындауға тырысатын компаниялардың көпшілігі, бірінші кезекте, өз күштерін мүдделі адамдардың негізгі үш тобының: тұтынушылардың, жұмыскерлердің және инвесторлардың мұқтаждықтарын қанағаттандыруға шоғырландырады. Бұдан басқа бұл компаниялар компания қызметі үшін сол немесе өзге деңгейде маңызды және белгілі бір қатысы бар басқа да мүдделі тараптардың мұқтаждықтары мен күтулерін қанағаттандыруға тырысады.

Тұтынушылар алдында өз өнімдерімен жауапкершілікте болатын компаниялар олармен адал және әділ болуға ұмтылады, олар: орынды бағалар белгілеуге, кепілді міндеттемелерін орындауға, тауарларды уақтылы жеткізуге, сонымен қатар шығарылатын өнімнің жоғары сапасын қамтамасыз етуге тырысады. Осы салада өзіне тамаша бедел жинай білген компаниялар арасынан *L. L. Bean, Toyota, Lands End, Dell Computer, DaimlerChrysler, British Petroleum* және *Volkswagen* тәрізді компанияларын атап өтуге болады.

Қызметкерлерге қатысты әлеуметтік жауапкершілікті көрсететін компаниялар өз жұмыскерлеріне әділ қарайды, ұжымда дұрыс қатынастардың қалыптасуына жағдай жасайды, сонымен бірге жұмыскерлердің беделіне құрметпен қарайды және олардың негізгі қажеттіліктерін қанағаттандырады. *3M Company, Hoescht AGw Honda* тәрізді компаниялардың осы салада жақсы беделі бар. Бұдан басқа бұл компаниялар аз ұлттар қатарынан білікті жұмыскерлерді табуға, жалдауға, үйретуге және көтеруге барын салады.

Компанияның инвесторлар алдындағы әлеуметтік жауапкершілігін қамтамасыз ету қаржылық есепті дұрыс жүргізуді, акционерлерге фирма қызметінің қаржылық нәтижелері туралы талап етілетін ақпаратты беруді, сондай-ақ акционерлердің құқықтары мен инвестицияларын ескере отырып, компанияны басқаруды білдіреді.

Бұдан басқа басшылық компанияның болашақ өсуі мен пайдалылығын бағалауда ерекше ыждаһаттылықты және объективтілікті көрсетуі тиіс, сонымен қатар құпия ақпарат негізінде бағалы қағаздармен заңсыз операциялар, акция бағамдарына айла-шарғы жасау, сонымен қатар қаржылық ақпаратты жасырып қалу тәрізді сезімтал салаларда орынсыз әрекеттерді тіпті болдырмауы тиіс.

Қоршаған орта

Әлеуметтік жауапкершіліктің екінші маңызды саласына қоршаған орта жатады.¹⁴ Тіпті күні кеше көптеген компаниялардың барлығы дерлік лас суларын, өндіріс қалдықтарын және қоқыстарын бұлақтар мен өзендерге, ауаға және бос жатқан жерлерге тастайтын. 80-жылдардың соңында *Royal Dutch/Shell* компаниясы алғаш рет Амазонка бассейнін мұнай бұрғылауларын салуға потенциалды орындарды іздестіру мақсатында зерттеген кезде, оның жұмыс бригадалары

өздерінен кейін құлатылған ағаштарды қалдырып, ластап кетті. Бірақ та қазіргі кезде қалдықтарды қайта өңдеу мен жоюды реттейтін бірнеше заңдар әрекет етеді. Компаниялардың ластаушы заттарды тастау мәселелерінде, сонымен қатар қоршаған ортаны қорғаудың басқа да мәселелерінде өз әлеуметтік жауапкершілігінің деңгейін өздері арттырғаны жөнінде мысалдар көп кездеседі. Мысалы, *Shell* компаниясы өзінің соңғы мұнай барлау экспедициясын Амазонка бассейнінің тағы бір аймағына жіберген кезде осы экспедицияның құрамына ерекше бейіндегі бірнеше мамандар кірді. Соның ішінде, осы экспедицияға қоршаған ортаны қорғауды бақылау міндетіне жауапты биолог, сонымен қатар экспедицияның өзге де мүшелеріне жергілікті тайпалармен тиімдірек өзара әрекеттесуге көмек көрсетуі тиісті антрополог қатысты.¹⁵ Осыған ұқсас жағдайда ағаш материалдарының бөлшек сандасымен айналысатын (*Home Depot және Wickes тәрізді*) кейбір компаниялар осы өнім тек экологиялық қолайлы технологияларды пайдаланумен өндірілгенін дәлелдейтін арнаулы сертификаты бар ағаш материалдарын ғана сатуға келіседі.¹⁶

Сонда да осы салада әлі де болса атқарылар жұмыс көп. Көптеген компаниялар экономикалық көзқарас тұрғысынан іске асырылатын және қышқылды жаңбырлардың түсуінен, жаһанды жылынудан және озон қабатының бұзылуынан қоршаған ортаның ластануын болдырмайтын өндіріс әдістерін жасаулары тиіс. Бұдан басқа көптеген компаниялар ағынды суларды тазартудың, қауіпті қалдықтарды өңдеу мен көміп тастаудың, сондай-ақ әдеттегі қалдықтарды қайта өңдеудің балама әдістерін енгізуді қажетсінеді.¹⁷ Мысалы, *Procter & Gamble* компаниясы өзінің өнімі үшін орауыштарды дайындау кезінде екіншілік шикізатты пайдалану мәселелері жөнінен саланың көшбасшысы болып табылады; көптеген неміс компаниялары қайта бөлінген материалдарды қай жерде мүмкін болса, сол жерде пайдаланады. *Huatt* корпорациясы өзінің қонақ үйлерінен келіп түсетін қалдықтарды қайта өңдеу міндеті болып саналатын жаңа компанияны ашты. Йоханнесбургте орналасқан және сәнді аңшы үйшіктерін салуға маманданған африкалық *Conservation Corporation* компаниясы өздерінің лоджиларын қоршаған ортаға барынша жақын қылуға тырысады. Тағы бір мысал: *Starbucks* компаниясы жуық арада қоршаған ортаны қорғауда өзінің жолын ұстаушылығын көрсеткен кофе жеткізушілеріне кофе тұқымдарының әрбір фунты үшін қосымша 10 центтен төлеу туралы өз жоспарларын жариялады. Интернет те табиғи ресурстарды үнемдеудің маңызды потенциалды көзі ретінде қарастырылады. Интернеттің бұндай рөлі электрондық коммерция мен online тәртібінде келісімдерді жасау энергия шығындарын қысқартуға және қоршаған ортаны ластануды азайтуға мүмкіндік береді.¹⁸

Қоғамдық әл-ауқат

Кейбір адамдар мүдделі тараптармен қатынастар саласындағы, сонымен қатар қоршаған ортаны қорғау мәселелеріндегі әлеуметтік жауапкершіліктен басқа коммерциялық ұйымдар бүтіндей қоғамдық әл-ауқатты арттыруға қолдау көрсетуі тиіс деп есептейді. Осындай түрдегі әлеуметтік жауапкершілікке мысал ретінде компаниялардың қайырымдылық мекемелері мен ұйымдарына, сондай-ақ коммерциялық емес қорлар мен одақтарға көрсететін қаржылық көмегі; музейлер-

ге, филармонияларға, коммерциялық емес радио- және телевизиялық каналдарға қолдау көрсетуі; мемлекеттік денсаулық сақтау мен білім беру жүйелерінің жұмысын жақсартуға қатысуы бола алады. Көптеген адамдардың ойлары бойынша компаниялар әлемдегі саяси және әлеуметтік теңсіздікті жоюға бағытталған белсенді әрекеттерді қолға алулары тиіс. Осындай сенімдерге сәйкес компаниялар адам құқықтарын бұзудың көптеген жағдайлары тіркелген елдерде (мысалы, Қытаймен немесе Вьетнаммен) бизнесті жүргізбеулері тиіс. Соңғы уақыттарда американдық және еуропалық компаниялардың Батыс және Орталық Африка елдеріндегі мұнай қорларына күшейген қызығушылығы да осы аймақтарда адам құқықтарын бұзу фактілерінің орын алғандығына мазасыздық тудырды.¹⁹

Қоғам назарын компанияның әлеуметтік жауапкершілігіне қатысы бар тағы бір мерзімі жеткен мәселе – жалпы халықтың кедейлігі, сонымен бірге бизнестің осы мәселені шешудегі рөлі аударды. Мысалы, Камбоджада халықтың 57%-ы кедейшілік шегінде өмір сүруде. Ел тұрғындарының жетпіс пайызы таза ауыз судың жетіспеушілігінен зардап шегуде, ал балалардың 46%-ы жүдеу күйінде. Дегенмен, біршама елдерде жокшылықтан бірте-бірте шығу міндеттерінің қойылу белгілері байқалуда. Мысалы, Уганда әлі де өте кедей елдердің қатарына жатады және ол шетелдік мемлекеттерден ұлттық бюджеттің 52%-ы мөлшерінде көмек алады. Әйтсе де 1993 жылдан бастап вирус инфекциясын жұқтырған адамдары (ВИЧ) бар елдердің тұрғындарының саны едәуір азайды. Бастауыш мектеп оқушыларының саны мектеп жасындағы балалардың жалпы санынан 60%-дан 75%-ға дейін ұлғайды. Күніне 1\$-дан кем ақшаға өмір сүретін халықтың саны 58%-дан 35%-ға дейін төмендеп кетті.²⁰ Бұған қоса 5.1-картасында көрсетілгендей, әлемде әлі де талай проблемалық аймақтар бар.

Шетелдерде бизнес жүргізетін компаниялардың әлеуметтік жауапкершілігін басқару

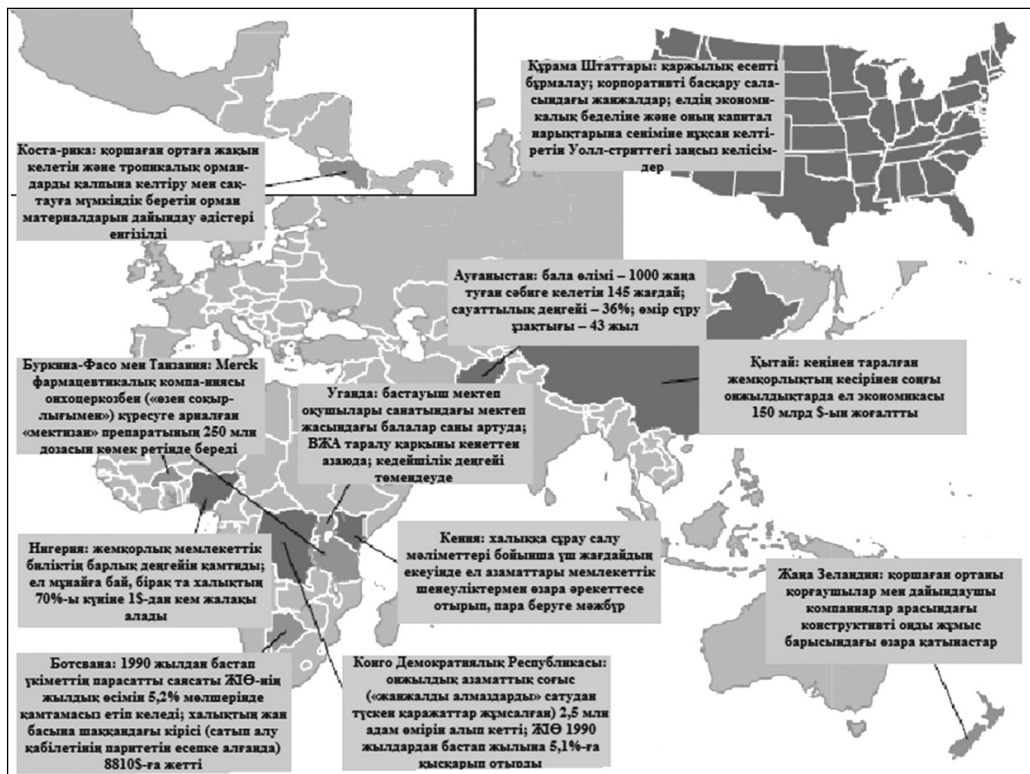
Мінез-құлық этикасы жағдайындағыдай көптеген компаниялар өз күштерін әлеуметтік жауапкершілік мәселелерін белсенді шешуге бағыттайды. Келесі бөлімдерде көрсетілгендей, компанияның әлеуметтік жауапкершілігінің төрт негізгі түрі бар. Компанияның әлеуметтік жауапкершілігін басқару құқықтық және этикалық сәйкестік, әлеуметтік жауапкершіліктің бейресми аспектілері, сондай-ақ компанияның қоғам алдындағы жауапкершілігін арттыруға бағытталған оның әрекеттерін бағалау тәрізді қызметтерін реттеуден тұрады.

Әлеуметтік жауапкершіліктің ұстанымдары

Жоғарыда айтылып өтілгендей, кейбір адамдар компанияның әлеуметтік рөлінің артуын қолдаса, басқалары компанияның әлеуметтік рөлі онсыз да жеткілікті жоғары деп санайды. Компаниялардың өздерінің әлеуметтік жауапкершілікке қатысты әртүрлі ұстанымдарды иеленетіндігіне таң қалуға болмайды. 5.3-суретте көрсетілгендей компания қоғам алдындағы міндеттемелеріне қатысып иелене алатын төрт ұстаным континуумға түседі, оның шекті мәндері әлеуметтік жауапкершіліктің ең төменгі және ең жоғарғы деңгейіне сәйкес келеді.

Обструкционистік ұстаным. Әлеуметтік жауапкершілікке қатысында обструкционистік ұстанымы (obstructionist stance) бар компаниялар көп жағдайларда әлеуметтік мәселелерді немесе қоршаған ортаны ластау мәселелерін шешуге барынша аз әрекет етеді.

5.1-карта. Әлеуметтік жауапкершіліктің қызу нүктелері: біршама жетістіктерге қол жеткізілді, бірақ та әлі де талай шешілмеген мәселелер көп



Осындай компаниялар қолайлы әрекеттерді қолайсыздардан айыратын этикалық және құқықтық шектен асып кеткенде олар өз әрекеттері үшін жауапкершіліктен бас тартады немесе оны қабылдамайды. Мысалы, бірнеше жыл бұрын шведтік *Astra* компаниясының шетелдік кәсіпорындарының жоғарғы басшылығының кейбір өнімдерінің үстінен кәсіби этиканы бұзатын мінез-құлығына айыптау түсті. Бұл менеджерлерді жұмыс орындарында сексуалдық қатынастарға итермелеуден бастап, компания құралдарын жеке мақсаттарда пайдаланумен аяқтап, әртүрлі құқық бұзушылықтармен айыптады. Осындай мәселелер туралы ақпарат алғаш рет жария болған кезде швед компаниясының жоғары лауазым иелері тергеу жүргізу туралы ойланбастан өз бағыныштылары тарапынан ешқандай құқық бұзушылық болған жоқ деп бас тартты. Дәл осындай әрекетті *Nestle* және *Danone* компаниясының басшылығы көрсетті, олар 1981 жылы қол қойылған және ана сүтін алмастыратын сүт қоспаларын сатуды бақылайтын

5.3-сурет. Әлеуметтік жауапкершілік қатынастарының түрлері



халықаралық келісімді бұзды деп айыпталды. Бұл келісімдерде сәбилерді кеуде сүтімен қоректендірудің маңыздылығы ерекше атап өтіледі.

Соған қарамастан *Nestle* және *Danone* Батыс Африка елдерінің аналарына өз өнімдерінің тегін үлгілерін таратқан, сонымен қатар Того мен Буркина-Фасода балалар тамақтануына арналған қоспалардың қораптарына этикет жапсыру стандарттарын бұзған. Әйтсе де компаниялар қандай да бір бұзушылықтар орын алмағандығын айтуда және олардың әрекеттері келісімшарттарына толығымен сәйкес келеді деп дәлелдеуге тырысуда.²¹ Бұдан басқа қазіргі уақытта осы екі компанияның басшылығы бұл келісімдердің ВЖА мен жүре пайда болған иммундық тапшылық синдромымен (СПИД) ауырғандардың санының қарқындап өсуінің әсерінен ескіріп қалғандығына сенім білдіреді. Осындай көзқарастың пайдасына басты дәлел ретінде балалар тамақтануына қоспаларды пайдалану, ауру жұқтырған анасынан сәбиіне кеуде сүті арқылы вирусты беруді қысқартуға мүмкіндік береді деген пікір келтіріледі.

Қорғаныстық ұстаным. Обструкционистік ұстанымнан бір қадам әріректе әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы бойынша қорғаныстық ұстаным (*defensive stance*) тұр. Компанияның қорғаныстық ұстанымы қоғам алдындағы оның міндеттемелері тұрғысынан компанияның заң жағынан талап етілетін барлық нәрсені жасауын, бірақ ешбір қосымша әрекеттерді жасамауын білдіретіндігінен көрінеді. Көп жағдайларда бұндай ұстанымды әлеуметтік жауапкершілік тұжырымдамасын қабылдағысы келмейтін компаниялар ұстанады. Қоғам алдындағы міндеттемелеріне осылайша қарайтын компания басшылығы олардың жұмысы – бұл пайдаларды іздестіру болып табылады дейді. Айталық, бұндай компания заң талаптарына сәйкес өз кәсіпорында қоршаған ортаның ластануына қарсы күресуге арналған құрал-жабдықты орнатуы мүмкін, бірақ ол одан да сапалы тазарту құрал-жабдығын орнатудан бас тартуы мүмкін, тіпті егер де ол ластану деңгейін көбірек төмендетуге жағдай тудырса да. Темекі өнімдерін шығаратын *Philip Morris* тәрізді компаниялар өз өнімінің маркетингін жүргізе отырып, дәл осындай ұстанымды иенеледі. АҚШ-та заң осындай компаниялардан темекі

қораптарында темегі шегудің денсаулыққа зияны жөнінде ескерту басуды, сонымен қатар жарнамалық хабарландыруларды бұқаралық ақпарат құралдарының белгілі бір шеңберімен жариялауды шектеуді талап етеді. Өз елдерінде бұл компаниялар заң аясында әрекет етеді, бірақ та заңдарында осындай шектеулер қаралмаған елдерде өз өнімінің маркетингісінің аса қуатты әдістерін қолданады. Мысалы, көптеген африка елдерінің нарықтарына АҚШ нарығында сатылатын темекілермен салыстырғанда көбірек шайыры мен никотині бар темекілер белсенді түрде шығарылады; осы елдерде сатылатын темекілердің қораптарында темекі шегудің зияны туралы ескерту мүлде жоқ десе де болады.²² Осындай ұстанымды иеленетін компаниялар обструкционистік ұстанымды иеленетін компанияларға қарағанда, құқық бұзушылықтарды оншалықты жасыра қоймайды. Бұл компаниялар көп жағдайларда өз қателіктерін түсініп, жағдайды түзелту үшін шаралар қолданады.

Бейімделу ұстанымы. Әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы бойынша бейімделу ұстанымын (*accommodative stance*) иеленетін компаниялар құқықтық және этикалық талаптарды орындайды, бірақ бұдан басқа кейбір іріктелген жағдайларда қосымша әрекеттерді де атқарады. Бұндай компаниялар әлеуметтік бағдарламаларға қатысуға, егер де сол немесе өзге бағдарламаға компанияның қатысуы керек деген нақты, көз жеткізетін дәлелдер келтірілсе ғана, ерікті түрде келіседі. Осындай ұстанымды иеленетін компаниялар қандай да бір белгілі, арнайы таңдалған мақсаттарға қайырымдылық жарналарын бөледі. Бұдан басқа бұндай компаниялар Кіші бейсбол лигасының пайдасына, жасөспірімдер футболын дамыту бағдарламасының пайдасына және т.с.с. жәрдем беру туралы өтініштерге шын көңілмен келіседі. Мысалы, *VodaPhone* африкандық телекоммуникациялық компаниясы Оңтүстік Африкадағы Претория қаласының Жастар крикеті лигасының демеушісі болды. Бірақ мәселе әлдекімнің осы компаниялардың «есігін қағып», көмек сұрауында болып отыр, ал осындай ұстанымды иеленетін компаниялардың өздері қайырымдылық үшін объектілерді іздестіруде аса белсенділік танытып отырған жоқ.

Белсенді жайғасым. Ең жоғарғы әлеуметтік белсенділік деңгейін қоғам алдындағы өз міндеттемелеріне қатынасы бойынша белсенді жайғасымды (*proactive stance*) иеленетін компаниялар көрсетеді. Бұндай компаниялар әлеуметтік жауапкершілік мәселелеріне аса байыппен қарайды. Олар өздерін қоғамның ажырамас бөлігі деп санайды және қоғамдық әл-ауқатқа өз салымдарын салу әдістерін белсенді түрде іздестіреді. Әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы бойынша белсенді жайғасымның тамаша мысалын *McDonald's* корпорациясы жүзеге асыратын «Рональд Макдональд үйі» (*Ronald McDonald House*) бағдарламасы көрсетеді. Негізгі медициналық пункттерге таяу маңда орналасқан Рональд Макдональд үйлерінде ең аз төлемге жақын маңдағы медициналық мекемелерде емдеуден өтіп жатқан ауру балалардың отбасы мүшелері тұра алады. Осындай әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы бойынша белсенді жайғасымды Мэн штатында орналасқан *Mad Gab's* кішігірім косметика компаниясының иесі Габриэла Мелчионда (*Gabrielle Melchionda*) иеленді. Оған Түркияға компания

өнімін 2 млн \$-ға экспорттау жөнінде келісімшартқа қол қою ұсынылғанына көп уақыт өте қойған жоқ. Бірақ Габриэла оның өнімінің болашақ экспортері қару-жаракты сатумен де, басқаша айтқанда, кешірілмейтін қызметпен айналысатынын білгеннен кейін осындай аса тиімді ұсыныстан бас тартты.²³ Осындай қылықтар, сондай-ақ осы тәріздес өзге де әрекеттер мен бағдарламалар көндігу қалпының шегінен шығып кетеді – олар бүтіндей қоғамдық әл-ауқаттың деңгейін көтеру туралы шын көңілден шыққан және нақты қамқорлықты бейнелейді. Қоғам алдындағы өз міндеттемелеріне қатысы бойынша компанияның белсенді жайғасымының тағы да екі мысалы – бұл *Body Shop* пен *Ben & Jerry's* компанияларының қызметтері; осы компаниялардың әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы жалпы қауымның ризашылығын тудырды.

Жоғарыда аталған компания категориялары дискретті болып табылмайтынның, әлеуметтік жауапкершілікке қатынасының әртүрлі типтегі континуумының белгілі бір үзінділерін жай ғана кескіндейтінін есте сақтау қажет. Компаниялар әрқашанда дерлік сол немесе өзге категориялардың шеңберіне дәл түсе бермейді. Мысалы, «Рональд Макдональд үйі» қайырымдылық бағдарламасын көпшілік қауым кеңінен таныды. Екінші жағынан, *McDonald's* компаниясы бірнеше жыл бұрын компанияның тез қызмет көрсету мейрамханалары жүйесінде тағамдарды дайындау үшін пайдаланатын тағамдық азықтардың тағамдық құндылығына қатысты тұтынушыларды жаңылыстырды деген қатал айыптауға ұшыраған. Жоғарыда келтірілген мысалда *Astra* компаниясы обструкциялистік ұстанымды иеленген. Соған қарамастан бұл компанияның көптеген жұмыскерлері мен басшылық өкілдері, сөзсіз, қоғам дамуына өз үлестерін енгізудің түрлі әдістерін тапты. Төменде берілген «Фокустағы әлем» бөлімінде компанияның қазып алына-тын отын қорларына әлі де орын алып отырған тәуелділігін қысқарту мақсатында қоршаған ортаға жақынырақ жаңа энергия көздерін жасаудан көрінетін әлеуметтік жауапкершілікке компанияның қатынасы мен оның коммерциялық міндеттері арасындағы ақылға сыйымды сәйкестікті қамтамасыз етуге бағытталған ВР компаниясының әрекеттері талданады.

Әлеуметтік жауапкершілік деңгейіне қойылатын қазіргі заманғы талаптарға компаниялардың сай келуі

Компанияларға әлемдік қауымдастықтың ең білімді және ілгерінді өкілдері тарапынан қойылатын әлеуметтік жауапкершілікті жоғарылату талаптары күн өткен сайын табанды бола түсуде. Жоғарыда баяндалған материалдан белгілі болғандай, мінез-құлықтың жоғары этикалық стандарттарын ұстанбайтын менеджерлер, сондай-ақ құқықтық міндеттемелерін орындаудан бас сауғалап жүрген компаниялар өз қызметтері барысында көптеген мәселелерге кез болады. Бұдан шығатыны әлеуметтік жауапкершілікке қатынасты компанияларда кез келген басқа бағыт бойынша бизнес жүргізу стратегиясы қалай жүріп отырса, дәл солай қалыптастыру қажет. Басқаша айтқанда, компаниялар әлеуметтік жауапкершілікті ең басты деген міндеттердің бірі ретінде қарастыруы тиіс, оның шешімі мұқият жоспарлады, шешімдерді салмақты қабылдауды, сонымен қатар толық жете талдау мен бағалауды талап етеді. Әлеуметтік жауапкершілікті қалыптастыруға басшылық ету

компанияда ресми және бейресми түрде жүруі мүмкін. Компанияның әлеуметтік жауапкершілігін қалыптастыруға пайдаланылатын компания қызметінің ресми аспектілері қатарына құқықтық сәйкестік, этикалық сәйкестік және қайырымдылық жәрдем акшалары кіреді.

Құқықтық сәйкестік. Құқықтық сәйкестік (*legal compliance*) – бұл компанияның аймақтық, мемлекеттік және халықаралық заңдарды сақтау деңгейі. Құқықтық сәйкестікті қамтамасыз ету міндеті, ең алдымен, компанияның қызметтік бөлімшелерінің басшыларына жүктеледі. Мысалы, қызметкерлер жөніндегі директор жұмыскерлерді жалдау мәселелерін реттейтін нормативті актілердің, еңбекақының сақталуына, жұмыс орындарында қауіпсіздік техникасын және денсаулық қауіпсіздігін қамтамасыз етуге жауап береді. Дәл осылай қаржылық директор бағалы қағаздармен келісімдер ережелерінің және банк қызметін реттейтін нормативті актілердің сақталуына жауап береді. Компанияның құқық бөлімі нормативті актілер мен заңдардың сақталуын жалпы қадағалай отырып және компания басшылығына түрлі құқықтық мәселелер бойынша кеңес бере отырып, бұл мәселені шешуге өз үлесін қосады.

Этикалық сәйкестік. Этикалық сәйкестік (*ethical compliance*) – бұл компанияның барлық жұмыскерлерінің мінез-құлықтың негізгі этикалық (және құқықтық) өлшемдерінің сақталу деңгейі. Жоғарыда айтылып өтілгендей, соңғы уақыттарда осы саладағы компаниялардың қызметі белсенді бола түсті. Соның ішінде, көптеген компанияларда этика негіздеріне қызметкерлерді оқыту жүзеге асырылады, сонымен қатар мінез-құлық қағидалары мен кодекстері жасалады. Бұл әдістер компанияның этикалық сәйкестік деңгейін заманауи талаптарға сай жоғарылату құралдары ретінде қолданылады. Көптеген компанияларда сондай-ақ этика мәселелері жөніндегі ресми комитеттер құрылады. Бұл комитеттердің міндетіне барлық міндеттерден басқа жаңа жобаларды талдау, қызметкерлерді жинақтаудың жаңа стратегиясын бағалау немесе қоршаған ортаны қорғаудың жаңа жоспарларының келешегін анықтау кіреді. Сонымен қатар, мұндай комитеттер компанияның қандай да бір жұмыскерінің құқыққа сай емес немесе этикаға жатпайтын мінез-құлқын сараптамалық бағалай алады.²⁴

Әлем фокуста

BP компаниясы туралы таза шындық

British Petroleum компаниясы – әлемде *Exxon Mobil*ден кейін шамасы жағынан екінші орында тұрған мұнай компаниясы. Компания басшылығы мұнайсыз келешектің болатындығына болжам жасауда. *British Petroleum*-нің атқарушы директоры Джон Браун (*John Browne*) қазірден-ақ компанияны болашақта балама энергия көздері басым болатын жағдайда өмір сүруге және жұмыс істеуге дайындауда. Мысалы, *British Petroleum* компаниясының гелиоэнергетика нарығындағы үлесі 18%-ды құрайды. Бірақ та болашақ туралы бұндай түсінік таза ниеттен шығып тұр ма, әлде ол тек *BP* компаниясының нақты мақсаттарын үстіртін

бүркемелеп тұр ма және де компанияны «жақсы қылып» көрсету әдістерінің бірі ретінде қолданылады ма?

«Fortune», мысалы, «BP компаниясы шағын қалашықты бір жыл бойы жарықтандыру үшін жеткілікті мөлшерде күн энергиясы мен жел энергиясын өндіреді. Сонымен қатар бұл компания осы энергетикалық ресурстарға Американың барлық қажеттіліктерін алты ай бойы қанағаттандыруға жеткілікті мұнай мен газ өндіреді.

Біршама уақыт бұрын *British Petroleum* компаниясы өз атауын BP-ға өзгерткен: жаңа атау қоршаған ортаны қорғаушыларда жағымсыз ойларды тудырмайды. Сондай-ақ компанияның логотипі де өзгерді: қазір ол күн тәрізді сары-жасыл гүл. Компания өз белсенділігімен өзінің мұнай өнімдеріндегі ластаушы заттарының санын қысқартты. Бұдан басқа BP кәсіпорындарында қыздыру әсерін күшейтетін заттарды атмосфераға шығарып тастаулар 10%-ға қысқарды, бұл Киот хаттамасымен қаралған мерзімге дейін 10 жыл бұрын жүзеге асты. Компания мұнай индустриясының мүдделеріне шығындарды қысқартып, оның орнына қоршаған ортаны қорғау жөніндегі *Greenpeace* ұйымын қаржыландыра бастады. BP жаһанды жылынуға жауапкершілікті өз мойнына алған алғашқы компаниялардың қатарында болды. Өзінің көпшілік алдында шығып сөйлеген сөздерінің бірінде Браун мырза жаһанды жылыну мәселесіне қатысты: «Қызметкерлері жоғары білікті, білімді адамдардан тұратын компаниялар осы мәселенің күннен күнге артып келе жатқан айқындылығын мойындамайынша, өз тіршілік әрекетін жалғастыра алмайды», – деген.

Дегенмен де BP өз табыстарының басым бөлігін жаһанды жылынудың негізгі факторы мұнайды сатудан алатындығы жасырын емес. BP-дің әр жыл сайын берілетін қаржылық есебінің мәліметтеріне сәйкес 2001 жылы компанияның мұнай өнімдерін сатудан түскен табысы 15,6 млрд \$-ды құрады, ал «өзге бағыттағы қызметтердің шығындары, соның ішінде, гелиоэнергетика шығындары 631 млн \$-ға жетті. Соған қарамастан BP-дің жарнамалық хабарландыруларында біршама артық кету байқалса да, келесідей мәліметтер келтірілген: «BP компаниясы 160-тан астам елді күн энергиясымен, табиғи газбен, жел энергиясымен, сутекті отынмен қамтамасыз етеді. Соған қоса мұнаймен де». Бұдан басқа BP компаниясы жабайы табиғаттың адам аяғы баспаған жері Ұлттық арктикалық қорықтың (*Arctic National Wildlife Refuge*) аумағында мұнай барлауды жүзеге асыруға рұқсат алғысы келеді.

BP компаниясы әлемнің үлгілі азаматы болуға тырысатыны айдан анық және ол, айталық, *Exxon Mobil* және *Chevron Texaco* компанияларына қарағанда, белсендірек әрекеттер жасауда. Бұл компаниялар BP-дан айырмашылығында тіпті жаһанды жылыну жағдайының өзін мойындамайды, ал кейде осы мәселені қозғап жүрген ғалымдардың атына сыни пікірлер айтады. BP-дің аймақтық директоры Боб Мэлоун (Bob Malone) компанияға жетілу жолына түсу үшін әлі де болса ұзақ асулардан өту керек деп мәлімдейді, бірақ та компанияның дұрыс бағытты таңдағанына шек келтірмейді. Мэлоун мырза: «Мұнай бизнесі жаман абырой әкеледі, соған байланысты біз түрлі мұнай компаниялары бар екендігін дәлелдеуге тырысудамыз» деп айтып өткен.

Қайнар көздері: Cait Murphy, «Beyond Persuasion», *Fortune*, September 5, 2002, pp. 105-110; Darcy Frey, «How Green is BP?» *New York Times Magazine*, December 8, 2002, pp. 98-103; «Can Oil Giants and Green Energy Mix?» *BusinessWeek*, September 25, 2002, pp. 90-93.

Қайырымдылық жәрдемдер. Қайырымдылық жәрдемдер (philanthropic giving) – бұлар қаржы құралдары мен материалдық көмекті қайырымдылық қорларына немесе әлеуметтік бағдарламаларға қайтарымсыз беру. Шетелдердегі түрлі әлеуметтік бағдарламаларды жүзеге асыруға арналған жәрдем берулер күннен күнге қанат жайып келеді. Мысалы, *Alcoa* компаниясы Бразилиядағы кішігірім қалашыққа ағынды суларды тазарту стансасын салуға 112 000 \$ мөлшерінде көмек берді. *Sony* және *Mitsubishi* тәрізді кейбір жапондық компаниялар АҚШ-та әрекет ететін бірнеше әлеуметтік бағдарламалар пайдасына жәрдемдерін берді. BP корпорациясы Ресейдегі және бұрынғы Кеңестік Одақтың басқа да бөліктеріндегі көптеген әлеуметтік бағдарламаларға қолдау көрсетіп отырады.

Мүмкін, бүгінде ең ауқымды халықаралық қайырымдылық бағдарламасы иттерден жүрек ішіндегі құрттарды шығаратын медициналық препараттарды жасаған *Merck* ірі американдық фармацевтикалық компаниясының бағдарламасы болып табылады. Бай американдық нарығында бұл препараттың бір дозасы 20\$-дан 30\$-ға дейін тұрады. Бірақ та *Merck* компаниясында жаңа препараттарды жасаумен айналысатын ғалымдар олардың препараты сондай-ақ «өзен соқырлығы» деген атпен белгілі онхоцеркозды емдеп шығара алатындығын анықтады. Паразиттерден туатын және шыбынның шағуы арқылы таралатын бұл ауру аса қышырудан, бұлшық еттердің ауырсынуынан және жалпы әлсіздіктен көрінеді. Өзен соқырлығымен ауырғандардың жартысында көзінің көруі нашарлайды, ал ауырғандардың алтыдан бір бөлігі толығымен көз жанырынан айрылады. Бұларға қоса Сахарадан оңтүстікке қарай елдерде тұратын халықтар (дәл осы елдерде өзен соқырлығы кеңінен таралған) әлемнің ең кедей халықтарының қатарына жатады. Барлық осы жағдайларды назарға ала отырып, *Merck* компаниясында «мектизан» атты препаратпен осы аймақтарды тегін қамсыздандыру туралы шешім қабылданды. 1987 жылдан бастап *Merck* компаниясы 250 млн-нан астам мектизан дозасын жәрдем ретінде берді, бұл, кейбір бағалаулар бойынша осы аурудан шамамен 30 млн африкандықтарды құтқаруға мүмкіндік береді.²⁵

Өкінішке орай, экономикалық құлдыраулардың бүгінгі дәуірінде көптеген компаниялар соңғы жылдар аралығында өздерінің жеке шығындарын және тиісінше қайырымдылыққа шығындарын да қысқартуға мәжбүр болды. Екінші жағынан, қайырымдылық мақсаттарға қаржы салуды жалғастырып келе жатқан көптеген компаниялар қандай да болсын пайда келтіретіндей етіп, қаражаттарын мақсатты түрде сол бағдарламаларға немесе аймақтарға салады. Мысалы, осы күндері компаниялар қаржыларын кәсіби дайындау бағдарламаларын қаржыландыруға үлкен дайындықпен бөледі. Олар бар болғаны бірнеше жыл бұрын орын алған қазіргі жағдайдан ерекшеленетін өнерге қаржылық көмек көрсететін. Осыған байланысты компаниялар: кәсіби дайындау бағдарламаларына қаржы бөлу өнерге жәрдем берумен салыстырғанда көбірек пайда әкелуі мүмкін (осы жағдайда бұл пайдалар жоғары білікті жұмыс күші ортасынан жаңа жұмыскерлерді жалдау мүмкіндігінен көрінеді) деген пікірлерді басшылыққа алатын сияқты.²⁶

Әлеуметтік жауапкершіліктің бейресми аспектілері

Компанияның әлеуметтік жауапкершілігін қалыптастырудың жоғарыда қарастырылған ресми аспектілерінен басқа осы процестің бейресми аспектілері де бар. Компания басшылығы, корпоративті мәдениет, сонымен қатар компанияның құлағдарлыққа қатынасы – компания қызметінің барлық осы аспектілері компанияның әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы бойынша ұстанымын қоғамдық қабылдауды анықтайды.

Компанияға басшылық ету мен корпоративті мәдениет. Компанияның және оның жұмыскерлерінің әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы бойынша ұстанымы айтарлықтай дәрежеде компанияда қабылданған басшылық ету әдістерінің әсерімен, сонымен қатар корпоративті мәдениеттің әсерімен қалыптасады.²⁷ Мысалы, ұзақ уақыт бойы *Johnson & Johnson* компаниясының жоғарғы басшылығы компания қызметкерлеріне компания бизнес жүргізетін жергілікті жердің тұтынушылары, жұмыскерлері, қоғамы, сонымен қатар акционерлері – осы барлық субъектілерінің нақ осы көрсетілген тәртібімен компанияға үлкен маңызы бар екендігі туралы тұрақты түрде саналарына сіңіріп отыратын. Сонымен бірнеше жыл бұрын дәріханалардың сөрелерінде улайтын қоспалары бар тайленол қорабы пайда болған кезде *Johnson & Johnson* қызметшілерінің не істеулері керектігін білулері үшін компанияның штаб-пәтерінен нұсқауды күтуге мүмкіндіктері болмады: олар дәріхана сөрелерінен препараттың барлық қораптарын өзге сатып алушылар сатып ала алмаулары үшін бірден алып тастады.²⁸ Және, керісінше, *Astra* компаниясының басшылық стилі компания жұмыскерлерінің әлеуметтік жауапкершілігін қалыптастыруға жағдай жасамайды.

Хабардарлық. Хабардарлық (*whistle-blowing*) – бұл компания жұмыскерінің басқа жұмыскерлер тарапынан болатын заңсыз және этикаға жатпайтын әрекеттері туралы ақпаратты беруі.²⁹ Компанияның хабардарлыққа қалай әсер ететіндігін оның әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы бойынша ұстанымына қарап білуге болады. Әдеттегі солтүстік американдық компанияда хабаршы өзін біреуге тыңдататындай жағдайға жеткенше оған көптеген басқару деңгейлерінен өтуге тура келеді. Кейбіреулерін тіпті осындай әрекеттері үшін жұмыстан шығарып жіберген. Дегенмен, хабаршылардың тәртіпті орнатуға қолдау көрсетуін жақтайтын компаниялар да бар. Әдетте, әлдекімнің күдікті мінез-құлқын байқаған адам бұл турасында өзінің бастығына хабарлайды. Егер де басшылық тарапынан ешқандай әсер ету байқалмаса, онда бұл адам одан жоғары тұрған басшыларға немесе бар болса этика мәселелері жөніндегі комитетке барып, айта алады. Ақыр соңында бұл адам тиісті ақпаратты реттеуші органға немесе тіпті бұқаралық ақпарат құралдарына беруі мүмкін.

Xerox компаниясының бұрынғы басқарушысы Джеймс Бингэм (*James Bingham*) жақында компанияның шетелдегі кейбір еншілес кәсіпорындарында орын алған қаржыларды басқарудағы болжалды бұзушылықтар туралы хабарлауға тырысты. Ол британдық компаниялардың біреуін сатып алу кезінде 100 млн \$ сомасы заңсыз түрде кейінге қалдырылды, оны кейіннен болашақ пайдаларды қамтамасыз етуге пайдалану жоспарланды деп мәлімдеді. Бұдан басқа Джеймс Бингэм *Xerox*тың корпоративті мәдениеті туралы айтып өтті, оның айтуынша, «компа-

ния қызметінің негізгі көрсеткіштерінің нашарлауын білдіртпеу үшін және қысқа мерзімді нәтижелерді барынша арттыру үшін бухгалтерлік есеп ережелерін бұзу қолданылады». Джеймс осы арызды жасағаннан кейін көп кешікпей-ақ жұмыстан қуылды. Соған қарамастан мемлекеттік шенеуніктер оның айыптауларын тергеуді жалғастыруда.³⁰

Хабаршыға көзқарас осы құбылыс орын алып отырған нақты мәдени ортаға тәуелді болады. Мысалы, Жапонияда хабардарлық адалдықтың көрінісі емес, керісінше, сатқындық деп есептеледі. Осындай қатынастың себебі жекелеген адамның жұмыс істейтін компаниясына дәстүрлі түрдегі күшті адалдығы болып табылады. 70-жылдары жапон дүкендерінің бірінің сатушысы өзінің бастығы бағаларды заңсыз белгілеумен айналысатынын байқап қалды. Ол бұл жағдай туралы компанияның жоғары тұрған лауазым иелеріне хабарлады, олардан жауап ретінде мәселені елемеуге нұсқау келді. Сатушы өз дегенінен қайтпады. Нәтижесінде компания басшылығы бұл жұмыскерді шеткері орналасқан бөлімшеге аудару туралы шешім қабылдады, сол жерде оған тіпті телефоны да жоқ кіп-кішкентай үй-жайда (бар болғаны тоғыз шаршы фунт) жалақысы көтерілмей, 27 жыл бойы жұмыс істеуге тура келді. Өткен онжылдықтарда хабардарлық Жапонияда кеңінен таралды. Әйтсе де бұл құбылысқа әлі де болса айыптаумен қарайды. Себебі ол топ мүшелері арасындағы келісімді бұзады, немесе «тга» - бұл жапон мәдениетінде өте жоғары бағаланатын ұғым.³¹ Жапон теологтарының бірі былай деп атап өтеді: «Сатқындық дәстүрлі түрде Жапониядағы ең үлкен қылмыс болып есептеледі, тіпті өлімге қарағанда да зор болуы мүмкін. Бұндай қылмысқа жазалау ретінде *«mura bachibu»* немесе деревнядан қуу жүзеге асырылады».³² 101 жапон корпорацияларында жүргізілген соңғы сұраулардың бірінің нәтижесі бойынша тек 29 корпорацияда ғана ақпарат берушілер үшін ішкі тез қабылдау желілері қарастырылғаны белгілі болды. Ал 20 корпорацияда осындай «тез қабылдау желілерін» ұйымдастыру жоспарланған, қалған 49 корпорацияда бұны істеуге олардың ниеттері жоқ екендіктерін хабарлады.³³

Әлеуметтік жауапкершілікті бағалау

Әлеуметтік жауапкершілік мәселелеріне қатаң қарайтын кез келген компанияда оның қоғам алдындағы міндеттемелерін орындауға бағытталған компания әрекеттері талап етілетін нәтижені беретіндігіне сену мүмкіндігі қамтамасыз етілуі тиіс. Бұдан, әрине, компанияның әлеуметтік жауапкершілігін бақылау қажеттілігі туындайды. Қазіргі уақытта көптеген компанияларда бұрын жалданған және жаңа жұмыскерлерге мінез-құлықтың негізгі ережелерімен немесе этикалық кодекспен танысуды ұсынады және осы кодексті ұстануға өз келісімі туралы арызға қол қояды талап етеді. Көп жағдайларда құқықтық немесе этикалық өлшемдердің бұзылуына күдік тудыратын өз жұмыскерлерінің осындай әрекеттеріне компанияның қалай қарайтындығын анықтау қажеттілігі туындайды. Компания бірден қарай ма? Бұзушылықтарға айыптыларға қандай да жаза қолданыла ма? Немесе компанияда мәселені шешуді созбақтау тактикасы қолданылып, бұзушылықтарды жасыру орын алады ма? Осы сұрақтарға жауаптар компанияның қоғам алдындағы өз міндеттемелерін орындау барысында туындайтын кез келген мәселені анықтауға көмек көрсете алады.

Көптеген компанияларда әлеуметтік жауапкершілікті қамтамасыз ету бойынша әрекеттердің тиімділігін ресми бағалауға артықшылық беріледі. Мысалы, кейбір жағдайларда осы мақсатпен компанияның қоғамдық қызметіне тексеру жүргізіледі. Компанияның қоғамдық қызметін тексеру (*corporate social audit*) – бұл компанияның қоғамдық қызметінің тиімділігін мұқият ресми талдау. Бұндай тексеру әдетте компанияның барлық бөлімшелерінен тұратын жоғары шен басшыларынан құралған арнайы жұмыс тобымен іске асырылады. Бұндай мақсатты жұмыс тобы компания басшылығынан қоғамдық қызмет саласындағы оның мақсаттарын нақты айқындауды талап етеді, сонымен қатар әрбір мақсатқа жету үшін қандай ресурстар бағытталатынын талдайды және әлеуметтік жауапкершіліктің қандай аспектілері қосымша назарды талап ететіндігіне байланысты ұсыныстар береді.

Халықаралық бизнестегі этика мен әлеуметтік жауапкершілікті құқықтық реттеу

Соңғы уақыттарда компания қызметінің этикалық және әлеуметтік аспектілерін заңдық тұрғыда реттеуге көптеген әрекеттер жасалуда. Осы мәселеге қатысты көптеген заңдық және нормативтік актілерді бүге-шүгесіне дейін талқылау осы кітаптың шегінен тыс жатыр. Соған қарамастан төменде бірнеше маңызды деген және оған тән нормативтік актілерді суреттеу келтіріледі.

Сыртқы экономикалық қызметтегі жемқорлықпен күрес туралы заңды (*Foreign Corrupt Practices Act, FCPA*) 1977 жылы АҚШ Конгресі қабылданды. Бұл заң американдық компанияларға, олардың жұмыскерлеріне, сондай-ақ олардың атынан әрекет ететін делдалдарға осы елде бизнесті жүргізу үшін мүмкіндіктерді алу немесе сақтау мақсатында шетелдік мемлекеттік шенеуніктердің әрекеттеріне немесе саясатына әсер ету үшін оларға пара беруге немесе ұсынуға тыйым салады. Бұл тыйым АҚШ-тан тыс елде келісім жасалған жағдайда да әрекет етеді. Мысалы, 2003 жылы *Mobile Oil* компаниясының екі бұрынғы лауазым иелеріне Сыртқы экономикалық қызметтегі жемқорлықпен күрес туралы заңын бұзды деген айып тағылды. Бұл қызметкерлер Қазақстан үкіметінің бірнеше басшыларына елдің Теңіздегі алпауыт мұнай кен орындарына компанияның бақылау жүргізуі үшін 78 млн \$ төлеуге тиісті болатын келісімге қатысқан болатын; осы қызметкерлердің біреуі келісім нәтижесінде 2 млн \$ алды.³⁴ (3-бөлімнің «007 агенті үшін жұмыс» атты қорытынды кейсті қараңыз). Екінші жағынан FCPA-ға сәйкес мемлекеттік шенеуніктерге жалпы тәртіпте төленетін төлемдер (олардың өлшемдеріне тәуелсіз) заңсыз болып табылмайды, олар кеден құжаттарын рәсімдеу немесе рұқсат беру, тауарларды тексеру немесе полициялық қызмет көрсету тәрізді әдеттегі коммерциялық операцияларды жылдамдату мақсатында жасалады.

Шетелдік азаматтарға қатысты құқық бұзушылықтар туралы заң (*Alien Tort Claims Act*) 1789 жылы АҚШ-та қабылданған болатын, бірақ жуырда америкалық көпұлтты корпорациялардың қызметін реттеу үшін әлеуеті зор заң ретінде қайтадан қолданыла бастады. Осы заңның соңғы түсініктемесіне сәйкес АҚШ-тың көпұлтты корпорациялары шетелдік мемлекеттердің үкіметтері тарапынан адам құқықтарын бұзғанынан пайда табатын болса, бұл үшін жауапкершілікте болады.

Суреттеме ретінде келесідей мысалды келтіруге болады. АҚШ-тың тоғызыншы сот округы бойынша апелляциялық соты (*Court of Appeals for the Ninth Circuit*) жуық арада Бирма азаматтарына *Unocal* компаниясын бирмалық Қарулы күштер компаниясымен жеткізілетін жұмысшылардың мәжбүрлі еңбегін әдейі пайдаланды деп айыптау жөніндегі сот ісін қозғауға рұқсат етті. Нью-Йоркте және Нью-Джерсиде *IBM*, *Citigroup* компанияларына және басқа да корпорацияларға қарсы Оңтүстік Африкадағы апартеид жүйесінен пайда тапқаны үшін айыптау бойынша сот істері қозғалды.³⁵

Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымының парақорлықпен күрес жөніндегі конвенциясы (*Anti-Bribery Convention of the Organization for Economic Cooperation and Development*) алғаш рет 2000 жылы қабылданып, Канадамен ратификацияланды; содан бері ол тағы да 33 елде ратификацияланды. Бұл конвенция парақорлықты халықаралық іскер операцияларын жүзеге асыру барысынан шығарып тастауға әрекет болып табылады. Осы конвенцияға сәйкес пара беруге кінәлілер түрлі мерзімдерге түрмеге жабылуы мүмкін.³⁶

Халықаралық еңбек ұйымы, ХЕҰ (*International Labor Organization, ILO*) – дамушы елдердегі кәсіпорындарда еңбек жағдайларын тексеруден тұратын басты бақылаушы орган. Бұл ұйымның қызметі батыс корпорацияларда да, жергілікті кәсіпорындарда да мақұлданып, Бангладеш, Камбоджа және Филиппины тәрізді елдердегі еңбек жағдайларын жүйелі түрде тексере бастады. Корпорациялар осындай тәуелсіз тексеру механизмі сол немесе өзге де мәселелерді шешуді қолдайтын белсенділер тобының әрекеттерін біріктіруге көмектеседі деп санайды; кәсіпорын иелері де ХЕҰ өткізетін тұрақты тексерістер оларға көпұлтты корпорациялармен жаңа іскерлік байланыстар орнатуға көмек көрсетеді деп есептейді.³⁷

Халықаралық бизнесте компаниялардың әлеуметтік жауапкершілігін қамтамасыз етуге бағытталған көптеген басқа да заңдар мен халықаралық келісімдер баршылық. Әрі қарай берілген «Ауқымды оқыту» бөлімінде осындай келісімдердің біреуі талданады, оның міндеті «жанжалды алмаздар»* саудасын бақылау болып табылады. Оның, өз кезегінде, Сьерра-Леоне, Конго және басқа да африкандық елдерде бейбітшілік орнату мақсаты бар.

* «Жанжалды алмаздар» (*conflict diamonds*), «өлім алмаздары», «қанды алмаздар» - деп планетаның «қызу нүктелерінде» өндірілетін және әлемдік нарыққа, әдетте, контрабандалық жолмен түсетін алмаздарды әлемде осылайша атайды. – Ескерту

Жаһандық үйрену

Жанжалды алмаздар

Батыс өлшемінің дәстүрі бойынша жас адамның қалыңдығына өзінің мәңгілік махабатын көрсетудің тамаша әдісі – бұл оған алмаз тасы бар жүзік сыйлау. Бірақ та алмаздар да контрабанда үшін тамаша келеді. Олар кішкентай, оларды оңай

тығып қоюға болады, олардың салмағы мен ірі партиямен жеткізу мүмкіндігі тұрғысынан олар контрабандалық тауар ретінде ерекше құндылыққа ие. Алмаздармен сауда жүргізудің ең жиіркенішті аспектісі ол осы бизнеспен айналысатын контрабандистердің әлемнің түрлі елдеріндегі ең үрейлі азаматтық соғыстарды, соның ішінде Сьерра-Леоне, Конго мен Анголаны қиратқан соғыстарды қаржыландыруы болып саналады. Осы соғыстан зардап шеккендерге көмек көрсетуге ұмтылып жүрген бірнеше үкіметтік емес ұйымдар бар, олар: *CARE*, *Medecins*, *Frontieres*, *Global Witness* және *Халықаралық Қызыл Крест*. Осы ұйымның басшылары «жанжалды алмаздар» деп аталатындармен сауда тоқтатылмайынша бейбітшілік болмайтындығын түсінді. Олар қоғамды алмаздармен сауда және азаматтық соғыстар арасында қандай байланыс бар екендігін ақпараттандыру бойынша компанияны бастады. Сарапшылардың бағалауы бойынша қымбат бағалы тастардың әлемдік саудасында жанжалды алмаздардың үлесі 2%-дан 20%-ға дейін құрайды.

Алмаздар саудасымен айналысатын ептілер олардың қызметтерінің жария болып кетуіне байланысты қиын жағдайға кезігуі мүмкін. Бұл жариялылықтан кейін көптеген тұтынушылар егер де олардың қымбатқа түскен сатып алулары әскери диктаторларға қару-жарақ пен оқ-дәрілер сатып алуға көмек көрсететінін біліп қалған жағдайда алмаз сырғалар мен білезіктерді сатып алудан бас тартуы мүмкін. 2000 жылы алмаз өндіретін африкандық елдердің өкілдері әлемдік алмаз саудасын «қанды» алмаздардан қалай сақтауды талқылау үшін ең ірі алмаз тұтынушылармен және алмаз бизнесінің өкілдерімен келіссөз жүргізді. Бұл жана халықаралық механизм алмаз өндірілетін оңтүстік африкандық қаланың атымен «Кимберли процесі» (*Kimberly Process*) деп аталды. Жетпіс ел 2003 жылдан бастап тек алмаздардың шығуы туралы сертификаты бар алмаздармен ғана сауда жасауға келісті. Бұл сертификат алмаздардың жанжал аймағынан тыс жерде заңды негізде өндірілгендігі жөнінде кепілдеме беруі тиіс. Әйтсе де осы келісімділікті іс жүзінде жүзеге асыру мен «Кимберли процесінің» жақсы ниетін іске асыру қиынға соғып тұр. Кейбір үкіметтік емес ұйымдардың басшылары осындай сертификаттарды беретін шенеуніктерді контрабандистердің параға сатып алуы мүмкін екендігіне немесе келісімшартты айналып өтудің өзге де әдістерін табуы мүмкін екендігіне қауіптенеді (Джеймс Бонд туралы «*Die Another Day*», – «Басқа күні жаныңды қи» атты соңғы фильмдердің бірінің сюжеті нақ осы мәселені кескіндейді).

Өзге де елдер жанжалды алмаздар мәселесін өз дербес алмаз бизнесін қолдап тұру мүмкіндігі ретінде пайдаланады. Мысалы, бүгінгі күні Солтүстік Батыс Территориядағы алмаздардың кен орындарының ашылуының арқасында Канада зергерлік сападағы алмаздарды өндірудің әлемдік көлемінің 6%-ын шығарады. Алмаздар жанжалдардан арылған аймақтарда өндірілгенін көрсету үшін канадалық алмаз өндірушілердің біреуі өз алмаздарынан полярлы аюдың титтей мүсіндерін ойып жасайды, ал басқасы бұл үшін үйеңкі жапырағының бейнесін пайдаланады.

Қайнар көздері: «Warning to «Conflict Diamonds» Traders», *Financial Times*, April 29, 2003, p. 6; «TalrsEnd in Agreement to Track Diamond Shipments», *Houston Chronicle*, November 30, 2001, p. 36A; «DiamondTown in the Rough», *Wall Street Journal*, July 5, 2001, p. B1; Jon Lee Anderson, «Oil and Blood», *The New Yorker*, August 14, 2000, p. 45ff.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Этика – жеке адамның өзінің жеке шешімдерінің, әрекеттерінің немесе мінез-құлқының сыпайылығына қатысты жеке сенімдерінің жиынтығы. Сол себепті, этикалық мінез-құлық құрамының әрбір жеке адам үшін өз ерекшелігі бар. Дегенмен, этика жеке адамның сенімдерінің контекстінде анықталатынына қарамастан, этикалық мінез-құлық ұғымы көп жағдайларда көпшілік қабылдаған әлеуметтік өлшемдермен келісілетін мінез-құлықты білдіреді. Олай болса этикаға жатпайтын мінез-құлық – бұл көпшілік қабылдаған әлеуметтік өлшемдерге сай келмейтін мінез-құлық. Әдетте, әрбір қоғамда басымдылықтағы этикалық стандарттарды немесе қоғам мүшелерінің әлеуметтік мінез-құлық өлшемдерін кескіндейтін ресми заңдар болады. Мәдениеттегі айырмашылықтар көп жағдайларда қосымша этикалық қиындықтарды тудырады. Бір мәдени ортада қолайлы болып табылатындар басқа мәдениетте қолайсыз болуы мүмкін және жат қылық деп саналуы мүмкін.

Кросс-мәдени және халықаралық контексттегі мінез-құлықтың ең маңызды этикалық аспектілерінің бірі – бұл компанияның өз қызметкерлеріне қатынасы. Іс жүзінде мінез-құлықтың этикалық аспектілері арасындағы өте үлкен айырмашылықтар компанияның жұмыскерлерді жалдау мен жұмыстан босату, еңбекақы төлеу мен жұмыс жағдайларын жасау тәрізді салаларына, сонымен қатар жұмыскердің жеке өмірінің құпиялылығы мен оған құрметпен қарауға қатысты болады. Көптеген этикалық мәселелер жұмысшылар мен қызметшілердің өз компаниясына қалай қарайтындығына байланысты болады. Жұмыскерлер мен компания арасындағы өзара қатынастарға қатысты негізгі этикалық мәселелер қатарына мүдделердің жанжалы, құпиялылық, сонымен қатар жұмыскердің адалдығы жатады. Бизнесті жүргізу этикасының үшінші маңызды аспектісі компания мен оның жұмыскерлерінің экономикалық қызметтің басқа да субъектілерімен қатынастарына қатысты болады. Компания үшін бірінші кезектегі қызығушылығы бар субъектілер қатарына тапсырыс берушілер, бәсекелестер, акционерлер, жеткізушілер, дилерлер мен кәсіподақтар жатады.

Дегенмен этика – әрбір адамның жекелігінің ажыратылмайтын белгісі болса да, көптеген компаниялар өз менеджерлері мен жұмыскерлерінен мінез-құлықтың белгілі бір этикалық өлшемдеріне сай келуін талап ете отырып, олардың мінез-құлық этикасын басқаруға тырысады. Бұдан басқа бұндай компанияларда мінез-құлықтың этикаға жататын және жатпайтын мәселелерінде екі мәнділікті барынша қысқартуға бағытталған белгілі бір шаралар жасалады. Бұл мәселеде екі мәнділікті жоюдың ең кең таралған әдісі – мінез-құлық өлшемдері белгіленген нұсқауды (немесе кодексті) пайдалану, сонымен қатар этика негіздерін зерттеу, компанияда бизнесті жүргізу әдістерін таңдау мен корпоративті мәдениетті қалыптастыру.

Бизнестегі этика әрбір басшы мен компания жұмыскерінің мінез-құлқы мен шешіміне жеке-жеке әсер етеді. Этика ұғым ретінде компаниялардың өздеріне қолданылмайды, дегенмен жекелеген қызметкерлердің шешім қабылдауы мен этикалық қайшылықтарды реттестіру сол компанияға тән бизнесті жүргізу стилін қалыптастырады. Бизнесті жүргізу этикасы мәселелері, ең алдымен, компанияның

әлеуметтік жауапкершілігі контекстінде шешіледі. Әлеуметтік жауапкершілік – бұл ұйымның қоғам мүдделерін қорғау және әрі қарай жетілдіру мақсатында өзіне алатын міндеттемелер жиынтығы.

Компанияның әлеуметтік жауапкершілігі оның қызметінің нәтижелеріне қызығушылығы бар тараптарға қатысты, сонымен қатар қоршаған ортаға және бүтіндей қоғамдық әл-ауқатқа қатысты да көріне алады. Кейбір компаниялар барлық үш бағыт бойынша өз жауапкершілігін түсінеді және олардың әрбіріне үлгеру үшін барын салады. Сол уақыттарда басқа компаниялар әлеуметтік жауапкершіліктің бір немесе екі саласына ерекше көңіл аударады. Сондай-ақ қоғам алдында ешбір түрдегі жауапкершілігі жоқ деп санайтын компаниялар да бар.

Мінез-құлық этикасы жағдайындағы компаниялар әдетте өз күштерін әлеуметтік жауапкершілік мәселелерін белсенді шешуге бағыттайды. Осы әрекеттер негізінде компанияның әлеуметтік жауапкершілігінің базалық ұстанымы жатыр. Компанияның әлеуметтік жауапкершілігін басқару құқықтық және этикалық сәйкестікті реттеуге, әлеуметтік жауапкершіліктің бейресми аспектілеріне, сонымен қатар компанияның қоғам алдындағы жауапкершілігін арттыруға бағытталған оның әрекеттерін бағалауға келіп тіреледі.

Соңғы уақытта компания қызметінің этикалық және әлеуметтік аспектілерін заңдық тұрғыда реттеуге көптеген әрекеттер жасалуда. Осындай әрекеттерді суреттейтін заңдар қатарынан, бірінші кезекте, Сыртқы экономикалық қызметтегі жемқорлықпен күрес туралы заңын, Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымының паракорлықпен күрес жөніндегі конвенциясын, сонымен қатар Халықаралық еңбек ұйымының қызметін (ХЕҰ) атап өтуге болады.

Бақылау сұрақтары

1. Этика дегеніміз не?
2. Этикалық және этикаға жатпайтын мінез-құлық арасындағы айырмашылықтарды атаңыз.
3. Мінез-құлық этикасын қалыптастыруда мәдениет қандай рөлді атқарады?
4. Компанияларда шетелдік мемлекеттердегі мінез-құлық этикасын басқару қалай жүргізіледі?
5. Әлеуметтік жауапкершілік дегеніміз не?
6. Этика мен әлеуметтік жауапкершілік арасындағы айырмашылықты атаңыз.
7. Халықаралық бизнестегі компанияның әлеуметтік жауапкершілігінің негізгі салаларын атаңыз.
8. Компанияның әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы бойынша қолдана алатын төрт негізгі ұстанымдарын тізіп шығыңыз.
9. Хабардарлық дегеніміз не?
10. Компанияның халықаралық контексттегі қызметінің этикалық және әлеуметтік аспектілерін реттеуге арналған негізгі заңдар мен нормативті актілерді атап, қысқаша сипаттама беріңіз.

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Бір мәдениеттің өкілдерінің, мүмкіндігінше, мінез-құлықтың этикаға жататын немесе жатпайтын мәселелеріне ұқсас көзқарастары бар. Бір мәдениеттің

ішіндегі мінез-құлықтың этикаға жататынын немесе жатпайтынын бағалауда қандай фактор немесе факторлар түрлі айырмашылықтарға әкеліп соқтыра алады?

2. Әлдекімнің мінез-құлқын толығымен «этикадан айрылған» деп бағалау дұрыс па? Өз жауабыңызды негіздеңіз.

3. Қай елдің тұрғындарының Ұлыбритания тұрғындарыныкі тәрізді этика туралы дәл сондай түсініктері бар? Бұндай ұқсастықты немен түсіндіруге болады?

4. Қандай жағдайларда этикалық кодекс ең көп және ең аз тиімдірек? Неліктен?

5. Сіздің ойыңызша, егер де компанияның жоғарғы басшылығының жаңа командасының мінез-құлық стилі мен шешім қабылдауы тұрақтанған корпоративті мәдениетке сай келмесе, қандай жағдай орын алады?

6. Сіздің пікіріңізше көпұлтты корпорацияның әлеуметтік жауапкершілігін басқаруды қалай жүзеге асырған дұрыс? Жергілікті жағдайларды ескеріп пе әлде жаһанды тәсіл базасында ма?

7. Көпұлтты корпорациялар өздеріне ешбір пайда таппай-ақ өз әлеуметтік жауапкершілігін барлық уақытта көрсетеді ме?

8. Егер де көпұлтты корпорацияның әлеуметтік жауапкершілігі тек пайда табу мен тиімділікке жетуге бағыттталатын болса, ол қандай қауіптерге немесе «су асты тастарға» кезігуі мүмкін?

9. Қандай жағдайлар кезінде, егер бұл мүмкін болса, сіз өзіңізді хабаршы рөліне қоя аласыз ба? Қандай жағдайлар кезінде, егер бұл мүмкін болса, сіз өзіңіздің жұмыс берушіңіздің заңсыз әрекеттеріне «көз жұмып» қарай аласыз?

10. Сіздің ойыңызша халықаралық контекстте этика мен әлеуметтік жауапкершілікті аз мөлшерде реттеуге бола ма? Өз жауабыңызды негіздеңіз.

11. Жоғарыда сөз болған филиппиндік Мэримен болған мысалды еске түсіріңіз. Бұл жағдай бойынша *Motorola* компаниясы «*Fortune*» репортерінің сұрақтарына келесідей жауап берді: «компания шетелдерде мінез-құлық кодексін қатаң сақтаудан басқа өз қызметтерін жүзеге асыратын елдерде заңдарды құрметтеу мен жұмыс күшін жалдау тәжірибесіне қатысты қатаң саясатын жүргізеді» деді.³⁸ Осы жауапты сіз қабылдайсыз ба? Сіздің пікіріңізше *Motorola* компаниясы Мэри тәрізді жұмыскерлер алдында қандай міндеттемелерді иеленеді? Өз жауабыңызды негіздеңіз.

12. Келесідей жағдайларда сіз не істер едіңіз:

◆ Өз өніміңізді шетелдік мемлекеттердің бірінің нарығында өткізу үшін сізге сол елдегі жоғары шенді мемлекеттік шенеуніктерге қолы жететін делдалға келісім сомасының 10%-ы мөлшерінде комиссиялық сыйақы беруге тура келеді. Сіз бұл делдал комиссиялық сыйақыны қандай өнімді сатып алу туралы шешімді қабылдайтын шенеуніктермен бөліседі деп күдіктенесіз. Сіз осылайша жасайсыз ба? Сіздің шешіміңізге сіздің бәсекелестеріңіздің әдетте осындай комиссиялық сыйақылар төлейтіні туралы мәлімет әсер ете алады ма?

◆ Валюталық бақылау жүзеге асырылатын шетелдік мемлекеттердің бірінде сіздің ескі клиентіңіз бар. Бұл клиент сізге тауар партиясына есептегенде соманы 25%-ға ұлғайтуды ұсынады. Айталық, сіз осы елге 100 млн \$ сомасына тауарлар партиясын жөнелтуіңіз керек, бірақ та сіздің клиентіңізге берілетін шотта 125 млн \$ санын көрсетуді ұсынады. Осы шоттың негізінде сіздің клиентіңіз орталық банктен 125 млн \$ алады; осы сомадан 100 млн \$-ы сізге тиесілі болады да, ал қалған 25 млн \$-ын сіз өз клиентіңіздің атына швейцария банкіне аударуыңыз қажет.

Сіз осылай жасайсыз ба? Сөз болып отырған клиент елдегі саяси жағынан әйгілі емес аз ұлттардан шыққандығы және алғашқы қауіп туған кезде елден тез кету қажеттілігіне кезігетініңіз сіздің шешіміңізге әсер етеді ме?

Халықаралық бизнесе дағдыларды дамыту

Көптеген көп ұлтты корпорациялар әрекет ететін бизнестің сіздің қызықтыратын саласын анықтаңыз. Осы салалардың арасында энергетика өнеркәсібі, автомобиль құрылысы, сондай-ақ тұрмыстық электроника өндірісі бола алады. Сіздің таңдаған салаңызға жататын үш компанияның web-сайтына кіріңіз де, олардың мінез-құлық этикасы мен әлеуметтік жауапкершілікке қатынасы туралы көбірек мағлұмат анықтаңыз. Бұл мәселеге қатысты осы компаниялардың ұстанымдары арасындағы ұқсас сипаттамаларды және айырмашылықтарды анықтаңыз. Содан кейін бұл компаниялардың web-сайтынан алынған мәліметтер негізінде олардың әрбірінің мінез-құлық этикасын және әлеуметтік жауапкершілігін қамсыздандыруға бағытталған әрекеттерінің мүмкін тиімділігіне қатысты шешім жасаңыз. Соңында, келесідей сұрақтарға жауап беріңіз.

1. Сіздің осы web-сайттарға кіргеніңіз көрсеткендей, компаниялардың мінез-құлық этикасын және әлеуметтік жауапкершілігін қамсыздандыруға қолдау көрсету үшін Интернет қандай рөлді атқара алады?

2. Қай компанияның web-сайты мінез-құлық этикасы мен әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан ең әрекетті болып табылады? Сіздің ойыңызша, бұл сайтты ең жақсы қылып тұрған не нәрсе?

3. Қай компанияның web-сайты мінез-құлық этикасы мен әлеуметтік жауапкершілік тұрғысынан ең тиімсіз болып табылады? Сіздің ойыңызша, бұл сайтты нашар етіп тұрған не нәрсе?

4. Сіздің қараған web-сайтыңыз осы компанияларды потенциалды инвестор ретінде қарауға қалай әсер етеді? Потенциалды жұмыскер ретінде ше? Потенциалды жеткізуші ретінде қалай?

5. Егер де Сізден әрбір компанияның web-сайтынан алынған ақпаратты ескере отырып, оның басшылығына өз назарын мінез-құлық этикасының және әлеуметтік жауапкершілігінің қандай аспектілеріне аудару қажет екендігі туралы кеңес беруді сұраса, сіз не деп жауап берер едіңіз?

Қорытынды кейс

Мұнай танкерінің апатқа ұшырағаны үшін жауапкершіліктің шиеленіскен ізі

«Prestige» танкерінің апатқа ұшырауы (ол бір елге қатысты болып, әкімшілік жағынан басқа елге бағынатын және әлемнің әртүрлі елдерінің компанияларымен жүк тасуға жалданатын) теңіз кемелерін тексеру мен теңіз көлігімен жүктерді тасымалдауды реттейтін заңдарды қолдану бойынша дау-дамайларды қайтадан бастады.

Тозған танкер Багамада тіркеліп, Либерия компаниясына қатысты болып, грек

теңіз әкімшілігіне бағынатын болса, Швейцарияда орналасқан ресейлік мұнай компаниясымен жүк тасуға жалданып, азиаттық экипажды басқаратын грек капитанының басшылығымен суда жүзетін болса, ақыр аяғында мұнай өнімдерінің суға ағылуынан туындаған экологиялық және экономикалық зияндарға кім жауап беретіндігін анықтау қиынға түседі.

Ескі біркорпусты «Prestige» танкері 70 000 тонна мазут жүгімен екіге қажат бөлініп, Испанияның солтүстік жағалауында батып кетті. Бұл апат жүктерді тасымалдайтын теңіз кемелерінің техникалық жай-күйін тексеру маңындағы, сонымен қатар теңіз тасымалдауларын реттейтін халықаралық заңдардың қолданылу мәселелері аясындағы қызу тартыстарды жандырып жіберді.

26 жыл бұрын суға түсірілген танкер теңіз дауылы барысында ойылып, теңізге мұнай өнімдерін ағыза отырып, бата бастады. Осы өте уытты жүктің 10 000 тоннасының ағылуы салдарынан 130 километрлік мұнай дағы пайда болды, ал бұл Галисия ауданындағы бай балық орындарының үлкен бөлігін ластауға әкеліп соқтырды. 1000-нан астам балықшы жұмыстан айрылды, құстар мазутқа былғанып қалды, ал қайрандарда омарлар өліп жатты.

Солтүстік Атлантикада өте қызу теңіз көлігінің қозғалысы бар және «Prestige» танкерінің апатқа ұшырауы – ол мұнай өнімдерінің Испанияның солтүстік-шығыс жағалауында ағылуына әкеліп соқтырған бірінші жағдай емес. Франция да жүк кемелерінің апаттарынан туындаған экологиялық апаттардан зардап шеккен. «Prestige» танкерінің апатқа ұшырағанынан кейін Франция президенті Жак Ширак (Jacques Chirac) теңіз тасымалдауларының қауіпсіздігін қамтамасыз ету және еуропалық елдердің жағалауларын экологиялық апаттар қаупінен қорғау жөніндегі «айдаһардай шараларды» қабылдауға шақырды.

1999 жылы Бретани жағаларында «Erika» танкері суға батып кетті, ол 15 000 тонна мазутты суға ағызып, 400 км жағалауды ластады. Танкердің күйреуінен кейін Франция Еуропалық Одаққа теңіз тасымалдауларының қауіпсіздігін қамтамасыз ету бойынша ұйымды құруға ұсыныс білдірді, бірақ та бұл ұйымның штаб-пәтері қай жерде орналасуы тиіс деген сұрақ төңірегінде көптеген талқылаулар болып, еш нәтиже шықпады.

«Біз, әсіресе «Erika» танкерімен болған қайғылы оқиғадан кейін бірнеше маңызды ұсыныстарды жасадық, - деп айтқан болатын Ширак мырза. – Қазіргі уақытта шұғыл шаралар қабылдауға кезек күттірмейтін қажеттілік туындап отыр, бұл шаралар қандай да бір дәрежеде «айдаһардай» болуы мүмкін, яғни тіпті олар қандай да бір компаниялардың мүдделеріне қайшы келетіндей қатал және өте қатаң болуы да мүмкін».

Хосе Мария Азнар (Jose Maria Aznar) сол уақыттары Испанияның премьер-министрі бола отырып, қоршаған ортаны мұнай өнімдерімен ластанудан тазартуға кететін шығындарға өтемақы алу мақсатында сот ісін қозғауға сес көрсетті.

Бірақ та премьер-министр кімге қарсы сот талабын қояр еді? Заңгерлер соңғы уақыттары халықаралық теңіз құқығын қолдану ерекше қиынға соғуда екендігін айтып өтуде, оның себебі компаниялар мен теңіз кемелерінің иелері өз кемелерін «салықтық баспаналар» (төмен салықтары бар елдер) деп аталатындарда тіркей отырып, сондай-ақ арзан, бірақ көп жағдайда нашар дайындықтағы экипаждарды жалдай отырып, өз шығындарын қысқартуға тырысады.

«Prestige» танкері де осындай жағдайда тұрды. Ол Багама аралдарында тіркеліп, *Mare Shipping* либерия компаниясына тиесілі болды, әкімшілік жағынан *Universe Maritime* грек компаниясына бағынып, Швейцарияда тіркелген *Crown Resources* ресейлік сауда компаниясымен жүк тасуға жалданды.

Кітапты жазу барысында испан үкіметі Грекия азаматы болып табылатын кеме капитаны Апостолус Магурасты ғана жауапқа тарта алды. Ол қоршаған ортаға зиян келтіргені үшін тұтқындалып, испандық Ла Корунья қаласында түрмеге қамалды.

Саясат та осы мәселені шешу жолында кедергі келтіреді. «Prestige» танкерінің апатқа ұшырағанынан кейін испан үкіметі танкердің Испания өз территориялық қарсылықтарын білдіріп отырған Гибралтар британдық колониясына бағытталғандығын білгеннен кейін осы мәліметтен айрылмауға тырысты. Испания британ үкіметі теңіз кемелерінің техникалық жай-күйін тексеру бойынша ЕО-дың директиваларын орындамауда деп Ұлыбританияны айыптауға тырысуда. Испания азаматы, әрі ЕО-дың көлік пен энергетика мәселелері жөніндегі комиссары Лойола де Паласио (Loyola de Palacio) Гибралтарды «Prestige» танкерімен болған оқиғаға кінәлі деп санай отырып, Паласио мырзаның айтуы бойынша Гибралтарда потенциалды қауіпті біркорпусты танкерлердің кіруі мен түсіруіне тыйым салынбаған, бұл гибралтарлықтарға Еуропа порттарына кіре алмайтын кемелерге қызмет көрсетуден пайда табуға мүмкіндік береді.

Британдық үкімет Испанияның айыптауларын еш негізсіз деп хабарлады. «Financial Times»-та жарияланған Еуропалық комиссияға өз хатында Ұлыбританияның ЕО-дағы тұрақты өкілі сэр Найджел Шейнволд (Nigel Sheinwald) «Prestige» танкері өзінің соңғы қайғылы саяхаты кезінде Гибралтарға бағыт алмағандығын сендіруге тырысты.

«Танкер соңғы рет Гибралтарға жанар-жағар май құю үшін тоқтаған, ол тіпті портқа да кірмеген, бұл 2003 жылдың маусымында болған», деп хатта айтылған. Соңғы апаттың зардаптарын жою бойынша шығындарды кім өтеуі тиіс деген шешімді Халықаралық теңіз ұйымы (International Maritime Organization) қабылдаған Азаматтық-құқықтық жауапкершілік туралы конвенцияға (Civil Liability Convention) сәйкес қабылдануы тиіс. Осы конвенцияға сәйкес кеме иесі танкерден мұнайдың ағылуына байланысты шығынның орнын толтыруға міндетті, бірақ бұл шығын бар болғаны 80 млн \$-ға бағаланды.

Танкерлердің тәуелсіз иелері одағы *Intertanko*-ның шешімдеріне сәйкес Азаматтық-құқықтық жауапкершілік туралы конвенциясымен қаралған өтемақы сомасының 95%-ы жағдайы ластанған территорияларды тазартуды қаржыландыру үшін жеткілікті болып саналады. Бұл өтемақы жеткіліксіз болған жағдайда мұнай алушыларымен қаржыландырылатын Мұнаймен ластанудың халықаралық өтемақы қоры (International Oil Pollution Compensation Fund) әрекет ете бастайды. Осы екі ұйыммен берілетін ең үлкен жиынтық өтемақы 180 млн \$-ды құрайды.

«Prestige» танкерінің апатқа ұшырауынан кейін тозған кемелердің техникалық жай-күйін тексеруге назар аударылды. Еуропалық Комиссия Еуропа елдерінің үкіметтерінен тексерістің жаңа ережелерін тезірек іске қосуды талап етті.

Осы ережелерге сәйкес порттық үкіметтер докқа кіретін барлық кемелердің жоқ дегенде 25%-ын тексерулері, ең алдымен, тозған біркорпусты кемелерді

тексерулері тиіс. ЕО-тың баспасөз хатшысы айтып өткендей, жай-күйі техникалық талаптарға жауап беретін кемелер басым сипаттағы қызметтерді алуы тиіс.

Кейске арналған сұрақтар:

1. «Prestige» танкерімен болған жағдайдағы негізгі этикалық мәселелерді атаңыз.
2. «Prestige» танкерімен болған жағдайдағы әлеуметтік жауапкершіліктің негізгі мәселелерін атаңыз.
3. Сіздің ойыңызша, осы жанжалдың қай тарабы мұнайдың ағылуына заң алдында ең үлкен және ең аз жауапкершілікті алуы тиіс?
4. Мәселенің саяси аспектілерін назарға алмай-ақ, болашақта осындай мәселелердің туындамауын болдырмау үшін қандай шаралар қабылдау қажет?

Қайнар көздері: Leslie Crawford and Toby Shelley, «Messy Trail of Responsibility for OilDisaster», *Financial Times*, November 20,2002, p. 6. Рұқсатымен көшірмесі алынған.

ВИДЕО Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Жаһанды бизнес пен этика

Бұл тарауда ауқымды бизнеске этика және әлеуметтік жауапкершілік тәрізді коммерциялық қызметтің аспектілері қандай әсер көрсететіндігі туралы мәселе талданды. Осы тарауда берілген мәліметтерге сүйене отырып, сонымен қатар сіз үшін оқытушының таңдаған бейнематериалдарын қолдана отырып, келесідей сұрақтарға жауап беріңіз.

1. Сол немесе өзге елдің жергілікті мәдени ортасы іскерлік келіссөздерді жүргізу стиліне және бизнесті жүргізудің этикалық нормаларына қалай әсер етеді?
2. «Әлемнің үлгілі азаматы» атағына сай келу үшін кейбір компаниялар қандай стратегияны ұстанады? Бұл стратегиялардың әртүрлі елдерде айырмашылықтары бар ма?
3. Ауқымды бизнеске жемқорлық қалай әсер етеді? Бұл мәселе әртүрлі елдерде және әртүрлі компанияларда қалай шешіледі? Жемқорлыққа қарсы күрес бойынша тағы да қандай шараларды қабылдауға болар еді?

I-бөлімге қорытынды кейстер

Темекі өнімдерінің жаһандық маркетингінің этикасы

Бұрынғы уақыттары темекі шегу сырбаз және көз тартарлық болып есептелетін. Киножұлдыздар, спортшылар, саясаткерлер және басқа да қоғам қайраткерлері жиі қолдарына темекі ұстап суретке түсетін, ал темекі компаниялары өз өнімдерін нарыққа тұтырудың басты өнімі ретінде – бүгінгі күні нарықта алкогольсіз сусын-

дарды сататын компаниялар, сонымен қатар жылдам қызмет көрсету мейрамханалар жүйесі қалай қызмет етсе, дәл солай табанды түрде жылжытып отырды. Нәтижесінде, жартылай сән қуудың және жартылай осы шабуылдаушы маркетингтің арқасында американдық темекі шегушілердің темекілерді жылдық тұтынуы 1900 жылы бір адамға келетін 54 темекіден 1963 жылы 4345-ке дейін өсті.

Дегенмен 1964 жылы АҚШ Қорғаныс министрлігінің бас дәрігері темекі шегудің зияны туралы баяндама жариялады, онда темекі шегу мен өкпенің қатерлі ісігі арасындағы тікелей өзара байланыс көрсетілді. Осы баяндаманың жариялануынан кейінгі уақыт кезеңінде темекі компанияларының АҚШ аумағында өз өнімін сату мүмкіндігін шектейтін бірнеше реформалар жүргізілді. Ең қатал деген шаралардың арасында темекі өнімдерін телевидение мен радиода жарнамалауға тыйым салу, темекі қораптарында темекі шегудің зияны туралы ескертуді орналастырудың міндетті түрде енгізілуі, сатудан түсетін табыстарға жоғары салықтар қою, сондай-ақ темекі өнімдерін сатуға жас мөлшерлік шектеулер қою бар. Бұл шаралар темекі шегудің зияны туралы қоғамды күннен-күнге құлақтандырумен үйлесе отырып, нәтижесінде АҚШ-та темекіні жылдық тұтынуды 1990 жылы халықтың жан басына шаққанда 2500 данаға дейін төмендетуге мүмкіндік берді.

Қазіргі уақытта халықаралық нарықта темекі өнімдерінің үш жетекші өндірушілері қызмет етеді. Бірінші орында тұрған *Philip Morris* компаниясы – бұл «Marlboro», «Benson & Hedges», «Parliament» және «Virginia Slims» тәрізді әйгілі таңбалардағы темекілерді шығаратын американдық компания. (Жақында *Philip Morris* компаниясы өз атауын *Altria Group* деп өзгертті, бірақ та темекі өнімдерін өндірумен айналысатын бөлімшесі *Philip Morris* атауымен қызмет етуін жалғастыруда). Британдық *British American Tobacco (BAT)* корпорациясы «Kool», «Raleigh» және «Viceroy» тәрізді таңбалардағы темекілерді сатады (АҚШ-та әрекет ететін BAT бөлімшесі *Brown & Williamson* деп аталады). 1999 жылы шетелдік кәсіпорындарды сатуға дейін «Camel», «Doral», «Salem», «Winston», сондай-ақ басқа да әйгілі таңбалардағы темекілерді өндіруші *R.J.Reynolds*, компаниясы әлемдік темекі өнімдері нарығының маңызы жағынан үшінші қатысушысы болды. Бүгінде бұл орын *Japan Tobacco* компаниясына өтті, ол *R.J.Reynolds* компаниясының шетелдік активтерін сатып алған.

Құрама Штаттарында 70 және 80-жылдары темекі шегуге қарсы күрестің күшеюіне қарай бұл үш ірі темекі компаниялары өз өнімдерін Батыс Еуропа немесе Солтүстік Америкадан тыс территориядағы әлемдік нарықтарда әртараптандыру жолдарын іздестіре бастады. Бұл жаңа нарықтардың екі басты артықшылықтары болды. Біріншіден, олардың көпшілігінде темекі өнімдерін сатуға тіпті дерлік шектеулер болған жоқ. Екіншіден, бұл нарықтарда жергілікті халықтың кіріс деңгейін арттырудың және сауда шектеулерін қысқартудың арқасында компанияның сату көлемін арттыруға жарқын болашағы болды.

Темекі компаниялары үшін Орталық және Шығыс Еуропа елдерінде үлкен мүмкіндіктер ашылды. Коммунистік үкіметтер басшылары темекі шегу мен арақ ішудің белсенді қолдаушылары болды. Бір жағынан, осы тұтыну өнімдерін өндіру үлкен шығындарды талап етпеді, ал екінші жағынан темекі мен алкогольға тез үйрену осы үкіметтерге қоғамда тәртіпті орнату мен ұстап тұруға көмек көрсетті.

Ресейде коммунистік идеологияның күйреуі мен мүдделердің ашық нарыққа ауысуынан кейін елдегі темекінің жетіспеушілігі Мәскеуде қоғамдық тәртіптің бұзылуына әкеліп соқтырды. Осыны көре тұра темекі өндірушілердің темекіні тұтынудың жылдық жиынтық көлемі 700 млрд данаға (АҚШ-та бұл сан 500 млрдты құрайды) бағаланатын бұрынғы Кеңестік блок елдерінің нарығына еруге асығуларына таң қалуға болмайды.

Philip Morris, R.J. Reynolds және *British American Tobacco* компанияларының мамандары осы аймақтағы тұтынушылар бағасы қол жетерлік, жоғары сапалы батыс тауарларына үлкен қажеттілікті сезінетіндігін анықтады. Осы тауарлар тізімінде темекілер соншалықты соңғы орындарды иеленбейді. Орталық және Шығыс Еуропаның барлық ірі қалаларында көптеген жарнама тақталарында «Мальборо елінен келген адамды» (Американың нақ идеалын, батыстың өмір мен еркіндік стилін) кескіндейтін плакаттар жабыстырылды немесе басқа да батыс брендтердің жарнамасы берілді. Осыған Орталық және Шығыс Еуропа елдерінде темекі шегушілер санының күннен күнге артуы таң қаларлық жағдай еместігін көруге болады. Кітапты жазып шығу кезеңінде *Philip Morris* компаниясы осы нарықта аса үлкен табыстарға жеткен болатын. Осы табыстарға компания жартылай түрде мыналардың арқасында жетті: 1992 жылы Чехияда жүзеге асырылған жекешелендіру бағдарламасының аясында ол осы аймақ елдерінің нарығында монопольді темекі өндірушісі болып саналған чехиялық *Tabak* компаниясын сатып ала алды. Бұдан басқа *Philip Morris* компаниясы Венгриядағы, Қазақстандағы, Ресейдегі және Украинадағы темекі өнімдерін шығару жөніндегі бұрынғы мемлекеттік кәсіпорындардың акцияларының бақылау пакеттерін сатып алды. 2003 жылы *Philip Morris* компаниясы Румыния, Украина және Ресей нарықтарында, сондай-ақ отандық нарықта Грецияда үлкен үлесі болған *Papastratos* ірі темекі компаниясын сатып ала алды. Өзге темекі өнімдерін өндірушілер де Орталық және Шығыс Еуропа елдерінің нарықтарында өз позицияларын нығайтты. *R.J.Reynolds* компаниясы Украинадағы жергілікті компаниялармен бірлесе отырып, екі біріккен кәсіпорынды ашты, ал ВАТ компаниясы ірі өзбек темекі өндірушінің акцияларының бақылау пакеттерін сатып алды.

Азия – бұл ірі темекі компаниялары үшін тағы да бір қызмет алаңы. Жапондықтар бұрыннан бері темекінің соңына түсіп кеткен темекі шеккіштер қатарына жатады. Соған қарамастан Жапония нарығы шетелдік компаниялар үшін 80-жылдардың аяғына дейін жабық болды. Тек сол аталған жылдардан бастап Буш президентінің әкімшілігі жапон үкіметін импортталатын темекілерге жоғары тарифтерді төмендетуге және *Japan Tobacco* компаниясының елдің ішкі нарығындағы монополиясын жоюға мәжбүр еткеннен кейін ғана жағдай өзгерді. Жапондық тұтынушылар баяғыдан бері Америка Құрама Штаттарының («Levi's» джинсылары, *McDonald's* мейрамханалары және Уолт Дисней мультфильмдері тәрізді) түсініктермен сай келетін тауарларды қатты ұнатады, жапон нарығы американдық әйгілі сауда таңбаларының темекілерін өндірушілерге үлкен табыстар әкеледі.

Осыған ұқсас жағдай Филиппины, Қытай, Тайвань, Корея, Вьетнам, Малайзия, Гонконг және Индонезия тәрізді елдерде қалыптасты. Көп жағдайда жастар мен әйелдерге есептелген басқыншылықты жарнама темекі шегушілер қатарына

қосылатын адамдар санының күн өткен сайын артылуына әкеліп соқтыруда. Мысалы, 1985 жылы Тайваньнің жоғарғы оқу орындарының студенттері арасында жүргізілген сұрау салулардың бірі сұралған ер адамдардың тек 26%-ы және әйелдердің 1%-ы өмірінде бір рет болса да темекі шеккендерін көрсетті. Алты жылдан кейін дәл осындай сұрау салу нәтижесінде темекі шегетіндер қатарына сұралған ер адамдардың 48%-ы және әйелдердің 20%-ы жататындығы анықталды.

Осы барлық әрекеттер мен стратегиялардың аса көпмәнділік сипаты бар және темекі компанияларының этикалық мінез-құлық аспектілеріне және АҚШ үкіметіне қатысты көптеген мәселелерді тудырады. Темекі шегуге қарсы адамдар темекі алпауыттары өз мақсаттарына темекі шегу тұтынушылардың денсаулықтарына қандай қауіп-қатер тудыратындығын сезінбей тұрған олардың бейхабарлығы мен тез қабылдап алушылығын пайдалана отырып, әлеуметтік көзқарас тұрғысынан өздерін жауапсыз ұстап жүргендігін айтуда.

Бұл айыптауларға темекі компаниялары ешқандай заңға қайшы әрекеттер жасап жүрмегендігін айтады. Олар жергілікті үкіметтер, әсіресе, Орталық және Шығыс Еуропа елдерінің үкіметтері олардың инвестициялық қызметін қолдайтындығын айтады. Бұдан басқа бұл компаниялардың басшыларының пікірлерінше, олар тек осы елдердің нарықтарындағы бизнесті жүргізуге заңды мүмкіндіктерді тиімді пайдалану үстінде. Егер де осы компаниялар дәл осылайша жасамаса, онда олардың акционерлері мен жұмыскерлеріне зиян келтіру деп бағалар еді.

Халықаралық темекі компанияларының қызметтерінің аспектілері қатарынан ең қатал пікірталасты тудыратындарға, бірінші кезекте, осы компаниялар қолданатын маркетинг әдістерін жатқызуға болады. Қытайда қалыптасқан жағдай осыған ең сәйкес келетін мысал болып табылады. Бұл елде темекіні жарнамалауға тыйым салатын заң бар, бірақ бұл заң тек темекіні көрсетуге немесе шын мәнінде еске түсіруге ғана тыйым салады.

Philip Morris компаниясы Қытайда өз темекілерін тіпті көрсетпей-ақ өз брендтерін нарыққа жылжыту бойынша жарнамалық кампанияны ұйымдастыра алады. Айталық, радио бойынша берілетін жарнамалардың бірінде: «Бұл Мальборо елі. Өзендер мен тауларға батыл саяхат жасаңыз. Осы кең-байтақ елде – Мальборо елінде батыр болыңыз» делінген. *Philip Morris* компаниясының әрекеттері, көзге көрініп тұрғандай, өзін ақтай бастады. Қытай тұтынушылары бұл компанияның брендтерін жоғары бағалайды. *Philip Morris* компаниясының темекілеріне қатысы туралы сұраққа жауап ретінде Кантон қаласындағы кәсіпорындарының бірінің менеджері былай деген болатын: ««Marlboro» темекілері менің басқа адамдардан артықшылығымды көрсетеді. Олар менің жоғары пұрсатты класқа жататындығымды көрсетеді» деп айтқан болатын.

Америкалық компаниялардың шетелдерде темекі өнімдерін өткізу мәселелеріндегі Америка Құрама Штаттары үкіметінің рөлі тартысты одан әрі қыздыра түседі. АҚШ-та темекі шегуге тыйым салынғанына қарамастан, ел үкіметі америкалық темекі өнімдерін өндірушілері үшін шетелдік елдердің нарықтарын ашуда маңызды рөл атқарды. 80-жылдары АҚШ Сауда өкілдігі (U. S. Trade Representative, USTR – халықаралық сауда келіссөздерін жүргізуге жауап беретін үкіметтік орган) шетелдік компаниялар шығаратын темекілерді сатуға шектеулерді алып тастау үшін Жапония, Оңтүстік Корея, Тайвань мен Таиланд елдерінің келісімдерін алуға қол

жеткізді. АҚШ Сауда өкілдігі өз үкіметінің өз жерінде ұстанып отырған осындай саясатын шетелдік мемлекеттердің қолданғаны үшін қатты сынға алды. Мысалы, бұрындары Тайваньда темекі тұтынуды қысқарту әдістерінің бірі ретінде темекі өнімдерінің жарнамасына тыйым салу пайдаланылатын. Соның нәтижесінде бұл елде темекі тұтынушылар қатарында көбінесе ересек ер адамдар болды. Әйтсе де 1986 жылы АҚШ Сауда үкіметі шетелдік темекі компанияларының Тайвань елінің нарығына қол жетерлігін кеңейту мақсатында Тайвань үкіметіне қысым жасады. Осы қысымға жол бере отырып, Тайвань тек өз нарығын *Philip Morris* және *R.J. Reynolds* компанияларының өнімдері үшін ашып қана қоймай, сонымен қатар темекі жарнамасына шектеулерді де әлсіретті. *Philip Morris* және *R.J. Reynolds* компанияларының кеңінен жайылған жарнамалық компаниясы жасөспірімдер мен әйелдерге есептелген, себебі осы компаниялардың мамандарының ойларынша ересек ер адамдар бұрынғысынша отандық темекілерді шеге беретін болады. Қазіргі уақытта америкалық брендтер осы мақсатты категориядағы тұтынушылар арасында жақсы сатылады. Денсаулық сақтау министрлігінің тайваньдық шенеуніктері темекі қораптарында темекі шегудің зияны туралы жазбаларды орналастыру ережелерін қатаңдатуға, 18 жастан кіші жасөспірімдер мен қыз балаларға темекі сатуға тыйым салуға, сонымен қатар сауда автоматтарынан темекі сатуға тыйым салуға тырысты. Ал бұл әрекеттер АҚШ Сауда өкілдігінің қарсылығына кезікті, оның ойынша бұндай әрекеттер америкалық темекі компанияларына зиян келтірер еді. АҚШ Сауда өкілдігі осындай ұстанымды Жапония, Оңтүстік Корея мен Таиланд елдерімен сауда келіссөздерін жүргізу барысында ұстанды, ол осы елдерді АҚШ-тың Сауда туралы заңына «Super 301» қосымшасында (бұл қосымша америкалық экспортқа қатысты әділетсіз сауда тәжірибесі жағдайларын реттейді) көрсетілген бап бойынша жауапқа тартуға күш көрсетті.

Америкалық темекі өнімдерін өндірушілердің шет елдердің нарықтарында өз өнімдерін өткізу бойынша әрекеттерінің нәтижесі бар екендігі айдан анық. Экспорт үлесіне АҚШ-тағы темекі өндірісінің жалпы көлемінің 30%-ы келеді, ал мақсатты категориялар – америкалық темекі компанияларының темекілерін сатып алатын жасөспірімдер, әйелдер мен қамтамасыз етілген адамдардың саны рекордтық деңгейге жетті. Дегенмен, 2000 жылы осындай маркетинг әдістері төңірегіндегі полемика темекі өнімдері өндірісін азайтуға бағытталған Женева қаласындағы Біріккен Ұлттар Ұйымының бөлімшесі Бүкіләлемдік денсаулық сақтау ұйымы (БДҰ) белсенділігінің арқасында күшейді.

БДҰ бағалаулары бойынша егер де темекі өнімдерін тұтынудың қалыптасқан тенденциясы сақталатын болса, онда бүгінде өмір сүріп отырған 500 млн адам темекі шегуден туындайтын денсаулықтың нашарлауынан қайтыс болады. БДҰ БҰҰ-ның барлық мүшелеріне темекі өнімдерін әкелуге салықты көтеруді, осы өнімнің контрабандалық жолмен жеткізілуін жоюды, сондай-ақ темекі жарнамаларына тыйым салуды және темекі компанияларының спорттық және музыкалық іс-шараларын қаржыландыруын ұсынады.

Кейске арналған сұрақтар:

1. Осы мысал суреттейтін негізгі этикалық мәселелер мен әлеуметтік жауапкершілік мәселелерінің жалпы сипаттамасын беріңіз.

2. Егер де сіз темекі компаниясының басшысы болсаңыз, сіздің компанияңыздың шет елдерде бизнес жүргізуге мүмкіндіктерін қорғау үшін, сіз қазіргі жағдайларда қандай шараларды қолданар едіңіз?

3. Темекі өнімдерінің басқа да өндірушілері (айталық, жапондық компаниялар) сіздің ойыңызша, күндердің күнінде АҚШ нарығына шыға ала ма? Өз жауабыңызды негіздеңіз.

4. Азияның көптеген елдерінің мәдени ортасында тек ер адамдарға ғана темекі шегуге болады. Шетелдік темекі өнімдерін өндірушілер осы елдердің мәдени құндылықтарына құрметпен қараулары тиіс пе және өз өнімінің маркетингі бойынша әрекеттерін тек ер адамдарға бағыттау керек пе? Бұл әрекеттерді әйел адамдарға да бағыттауға бола ма?

5. 1998 жылғы ақпанда АҚШ-тың Мемлекеттік департаменті темекі индустриясы саласындағы өз саясатын өзгертті, ол барлық шетелдік мемлекеттердегі АҚШ елшіліктеріне осы елдердің нарықтарына америкалық темекі компанияларының өнімдерін белсенді жылжытуды тоқтатуға нұсқау берді. Бұдан басқа елшілік қызметкерлеріне «темекі шегуге қарсы күреске бағытталған жергілікті заңдар мен нормативті актілердің отандық та, импортталатын да темекі өнімдеріне қатысы бойынша бірдей деңгейде қолданылып жүрген кезеңдерінде оларға қарсы шықпай, қолдап отыру (тіпті егер де олар америкалық компаниялардың өнімдерінің сатылым көлемін қысқартса да)» міндеті жүктелді. Сіз АҚШ үкіметі саясатының осылайша өзгеруіне келісесіз бе? АҚШ үкіметінің шетелдегі темекі өнімдерінің маркетингіндегі тиісті рөлін сіз қалай түсінесіз?

6. АҚШ үкіметі бүкіл әлем ауқымындағы темекі өнімдерін тұтынуды қысқартуға бағытталған Бүкіләлемдік денсаулық сақтау ұйымын ескере отырып, қандай саясатты ұстанып отыруы тиіс? *Philip Morris, R.J. Reynolds* және *British American Tobacco* компанияларына бұл жағдайда қандай ұстанымды иелену дұрыс болар еді?

Қайнар көздері: «Philip Morris Buys in Greece» *Financial Times*, May 7, 2003, p. 21; «Is Big Tobacco Headed for Another Round of Trouble?», *Financial Times*, May 7, 2003, p. 13; «Tobacco Sector Accused of Invisible Anti-WHO», *Financial Times*, August 3, 2000, p. 3; «U.S. Embassies Stop Assisting Tobacco Firms», *Wall Street Journal*, May 14, 1998, p. B1; «Getting Acquainted», *Business Eastern Europe*, April 22, 1996, p. 17; Sten Sesser, «Opium War Redux», *The New Yorker*, September 13, 1993, pp. 78-79; «Smoking Level Lowest in 50 Years», *USA Today*, November 17, 1994, p. D1; «Cigarettes May Find New Foe in Trade Rep», *Wall Street Journal*, August 1, 1994, p. B1; «Tobacco Companies Race for Advantage in Eastern Europe While Critics Fume», *Wall Street Journal*, December 28, 1992, pp. B1, B4; «U.S. Cigarette Firms are Battling Taiwan's Bid to Stiffen Ad Curbs Like Other Asian Nations», *Wall Street Journal*, May 5, 1992, p. C25; «Opiate of the Masses», *Forbes*, April 11, pp. 74-75.

Сорпамдағы егеуқұйрық

Қаладағы ең дәмді кеміргішті іздеу үстінде

Путер Хеслер (Peter Hessler)

Сізге үлкен бе әлде кішкентай егеуқұйрық па? – деп сұрады даяшы.

Менің Гуандондағы (Қытайдағы оңтүстік провинция) кішкентай Логан

қаласында ең қиын деген шешімдер қабылдауыма тура келетіне енді ғана етім үйрене бастағандай. Логанда егеуқұйрықтардан тағам дайындайтын әйгілі мейрамхана бар екендігін естігеннен кейін, аяқ астынан осы қалашыққа жетіп келдім. Қалаға келгеннен соң мұнда *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* және *New Sceneries Wild Flavor Food City* атты атақты екі мейрамхана бар екенін білдім. Бұл мейрамханалар бір-біріне жақын орналасқан, сыртқы пішіндері бамбук және ағашпен бір стилде әзірленген. Сонымен қатар екі мейрамхана қожайындарының есімдері бірдей – Ужун деп аталды (шын мәнінде маған Логандағы барлық тұрғындардың аттары Ужун секілді болып көрінді). Сол екі Ужун бір-біріне туыс емес болатын, алайда араларындағы бәсекелестік өте жоғары болды. Маған шетел тілшісі ретінде қошемет-құрметтерін аямады, ал мен екеулерінің көңілдерін қалдырмас үшін, екі мейрамханада да түскі асымды екі рет ішуге бел будым.

Highest Ranking Wild Flavor Restaurant мейрамханасындағы даяшының аты да Ужун болатын (қытай тілінде бұл сөз “сылдырмақ” дегенді білдіреді), ол қайтадан былай деп сұрады:

- Сізге үлкен бе әлде кішкентай егеуқұйрық па?
- Араларында қандай айырмашылық бар? - деп мен сұрадым.
- Үлкен егеуқұйрық шөп жесе, кішкентайы жеміс-жидектер жейді.

Мен тура сұрақ қойып көрдім:

- Қай егеуқұйрық дәмдірек?
- Екеуі де дәмді.
- Қайсысын алуға кеңес берер едіңіз?
- Кез келгенін.

Көршілес отырған үстелге көзім түсті. Онда әкесі, анасы, әжесі және кішкене баласы бар отбасы түстеніп отырды. Бала егеуқұйрықтың аяғын жеп отырды. Мен олар үлкен әлде кішкентай егеуқұйрық алғандарын түсіне қоймадым. Бала тағамды тез жеп отырды. Ауа-райы жылы, күн сәулесін шашып тұрды. Мен шешім қабылдадым. “Кішкентай егеуқұйрық” деп даяшыға айттым.

Қытайлықтар Гуандон провинциясының тұрғындары бәрін жей береді деп айтады. *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* мейрамханасының клиенттері егеуқұйрықтан басқа орман кептерінен, түлкіден, мысықтан, питоннан және тағы да ағылшын тілінде аттарына ұқсастығы жоқ түрі жағынан түсініксіз көптеген жергілікті жануарлардан дайындалған тағамдарға тапсырыс бере алады. Сол хайуандардың барлығын мейрамхана артында ауладағы қорада кішкентай торларда ұстайды және клиенттің тапсырысынан кейін ғана союға жібереді. Тағамды дайындау үшін осы хайуанаттардың біреуін таңдау еттің дәмдік қасиеттеріне ешбір қатысы жоқ белгілер негізінде жасалады.

Мысық етінен әзірленген тағамды мысық етін жақсы көргеннен емес, жергілікті тұрғындар бұл еттің адамды белсенді рухани бастамаға («*jingshen*») жеткізетін қасиеттері бар деп айтқандықтан таңдайды. Бұғының еркектік мүшесін потенция деңгейін көтеру үшін жейді. Жылан еті адамды мықты қылдырады. Ал егеуқұйрық ше? Егеуқұйрық еті адам шашының түсуінің алдын алады деген мағлұматты *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* мейрамхана қожайынының қызы Ужун Сюцун айтты. *New Eight Sceneries Wild Flavor Food City* мейрамханасының қожайыны

Ужун Шеньжень өз түсіндірулерінде одан әрі кетті. Ол: «Егер сіздің ақ шашыңыз болса, онда егеуқұйрық етін күнделікті пайдалану, оларды қарайтады. Егер де шашыңыз түсе бастаса, онда егеуқұйрық етін күніге жеңіз - шашыңыздың түсуі тоқтайды. Тұрғындардаң көбі кішкентай бұлдіршіндерінің шаштары сирек болса, оларға егеуқұйрық етін береді, олардың шаштары тез арада жақсы өсе бастайды».

Осы жылдың басында Логанда жаңа ашық экономикалық аймақта - таяу маңдағы Гуанчжоу (Кантон) қаласынан келушілерді тартуға арналған көптеген мейрамханалардан тұратын саябақ түріндегі аумақта «мейрамханалар көшесі» ашылды. Бұл жобаға Қытай үкіметі 1,2 млн \$ қаржы бөлді. Жоба аясында егеуқұйрық етінен ас әзірлейтін екі мейрамханаға жергілікті саябақ аймағындағы ескі, тар кварталдардан әрбір мекемеге шамамен 1800 шаршы футтан келетін жаңа, кең орындарға көшуге ұсыныс жасалды. *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* мейрамхана құрылысына 42000 \$ қаржы жұмсалды, ол наурыз айының басында ашылды. Алты күннен кейін *New Eight Sceneries Wild Flavor Food City* екінші мейрамхана да ашылды. Оның құрылысына 54 000 \$ жұмсалды. Үшінші мейрамхана (ауа баптағыштармен жабдықталған үлкен ғимарат) таяу арадағы келешекте ашылмақшы. Оның құрылысы шамамен 72000 \$ құрайды. Ал төртінші мейрамхана жоспарлау сатысында тұр.

Егеуқұйрық етінен дәм тататын күннің таңертеңгілігінде мен үшінші мейрамхананың құрылыс орнында болдым. Мейрамхана қожайынының есімі Ден Симин екен, ол жергілікті мейрамхана иелерінің ішінен есімі Ужун деп аталмаған жалғыз адам болды. Бірақ оның әйелінің аты Ужун еді. Ден Симиннің табысты кәсіпкер деген беделі болатын. Мен оның шашының қалың екендігін байқап қалдым. Ден өз қаласының аспаздық дәстүрлері туралы мақтанышпен айтты. Ол «бұл дәстүр мындаған жылдар бойы жалғасып келеді. Біздің ас мәзірімізде тек таудан ұсталған егеуқұйрықтар ғана пайдаланылады. Біз қалалық егеуқұйрықтарды жемейміз. Тау егеуқұйрықтарының еті тап-газа болады, өйткені бұл егеуқұйрықтар ешқандай ластанған заттарды жемейді. Олар тек жеміс-жидектер: апельсиндер, алхоры, джейфрут жемістерін жейді. Үкіметтік санитарлық қызметтің шенеуніктері егеуқұйрықтарды тексеру үшін осында келген. Олар біздің егеуқұйрықтарымызды зертханаларында түрлі аурулары бар-жоқтығына мұқият тексеріп, ештеңе де таба алмады, тіпті мардымсыз деген проблемаларды да анықтай алмады» деген болатын.

Логан қаласындағы мейрамханалар көшесінің табысы таңқаларлық болды. Газеттер мен теледидар каналдарында жергілікті ас мәзірінің артықшылықтары туралы көптеген хабарламалар берілді, және бүгінде Гуанчжоуға осы мейрамханаларға бару үшін жарты сағаттық саяхатты жасайтын адамдар саны күннен күнге артып келеді. *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* және *New Sceneries Wild Flavor Food City* мейрамханаларының әрбірінде әр сенбі және жексенбі күндері (бұл күндері клиенттер саны шарықтау шегіне жетеді) орта есеппен 3000-дай егеуқұйрық дайындалады. Бұл күндері адам саны өте көп болады. Ужун Шеньжень маған былай деді: «Көптеген адамдар осы жерге алыстан келеді. Олар Гуанчжоу, Цинцян, Гонконг, Макао қалаларынан келеді. Бір әйел кісі баласымен Америкадан келді. Олар Логан қаласындағы туыстарына қонаққа келген, оларды біздің мейрамханаға алып келді. Бұл келуші әйел мұндай тағамды Америкада іздесең де таппайсың деп айтты».

Америкада жеміс-жидектермен қоректенетін 12 000 егеуқұйрықты табу

қиынға түсетінін айтпаса да болады, әйтсе де бұл Логан үшін түк те емес. Менің осы қаладағы ең алғашқы күнімнің таңертеңгілігінде мен ондаған шаруалардың егеуқұйрық бизнесіне қатысу мүмкіндігін іздестіру мақсатында таудан түсіп келе жатқандығын көріп қалдым. Олар мопедпен, велосипедпен және жаяу келе жатты. Барлық шаруалар өздерінің фермаларынан ұстап алынған егеуқұйрықтарын жұттан жасалған қаптарға толтырып салып әкеледі екен.

Ужун атты шаруалардың біреуі маған: «Өткен жылы мен өз апельсиндерімді бір фунтына 15 центтен сатқан болатынмын. Бірақ биылғы жылы апельсин бағасы 10 центке және одан да төмен түсіп кетті». Басқа да көптеген шаруалар секілді Ужун егер де ол егеуқұйрықпен айналысатын болса, ісі оңға басады деп шешті. Сол күні оның қабында тоғыз егеуқұйрық болды. Қапты *Highest Ranking Wild Flavor Restaurant* мейрамханасының артқы ауласындағы таразыға салған кезде, осы қап қозғалып, ішінен егеуқұйрықтардың ысылдаған дауыстары естілді. Қап үш фунттай салмақты құрады, және Ужун фунтына есептегенде 1,45 \$-дан барлығы 3,87 \$ ақша алды. Логанда да егеуқұйрық еті шошқа еті немесе тауық етіне қарағанда көбірек бағаланады. Егеуқұйрық етінің фунты сиыр етінің фунтына қарағанда, екі есеге дерлік қымбат тұрады.

Highest Ranking Wild Flavor Restaurant мейрамханасында мен түскі асымды «қара бұршақпен пісірілген тау егеуқұйрығы» деп аталатын астан бастадым. Ас мәзірінде көптеген басқа тағамдар болды: тау егеуқұйрығынан сорпа, суға пісірілген тау егеуқұйрығы, буға пісіріліп дайындалған тау егеуқұйрығы, карри дәмдеуіші қосылған тау егеуқұйрығы, дәмдеуіштермен және тұзбен дайындалған тау егеуқұйрығы. Даяшы маған сазды құмыраларда берілетін қара бұршақпен асылған тау егеуқұйрығын таңдауға ұсыныс берді.

Алдымен бұршақтың дәмін таттым. Олар өте дәмді екен. Содан кейін мен егеуқұйрық етін шанышқымен шұқылай бастадым. Ет тамаша дайындалған екен және түрі жағынан тартымды бас пияздан, порей пиязынан және зімбірден әзірленген гарнирмен берілді. Ыдыста жеңіл тұздық құйылған егеуқұйрықтың арық сан еті, егеуқұйрық кеуде төсінің қысқаша жолақтары, сондай-ақ егеуқұйрықтың нәзік қабырғалары жатты. Мен сан етінен бастадым. Бір кесегін аузыма салып, артынша сыраны ішіп жібердім. Сыраның көмегі болды.

Мейрамхана қожайыны Ужун Децинь менің үстеліме келіп отырды:

- Бұл тағам туралы қандай ойыңыз бар? - деп сұрады.
- Меніңше, дәмі сүйкімді.
- Бұл тағам сіздің шашыңызға және сіздің теріңізге пайдалы. Сонымен қатар

бүйректеріңізге де пайдалы – деді ол.

Ужун Децинь мені мұқият бақылап отырды.

- Сізге бұның ұнайтындығына сенімдісіз бе? – деп сұрады ол.
- Ия – деп айта салдым.

Шын мәнінде тағам жаман емес-ті. Ет жұмсақ және ақ болатын, ешқандай жағымсыз иісі болған жоқ. Ақырындап лоқсығым тарап, мен егеуқұйрық етінің дәмі неге ұқсас екенін ойлай бастадым. Бірақ басыма ештеңе кірмеді. Егеуқұйрықтың етінің дәмі кәдімгі егеуқұйрықтың еті тәрізді.

Қасындағы *New Sceneries Wild Flavor Food City* мейрамханасында қожайындары бұқаралық ақпарат құралдарынан көбірек хабардар екен. Олар менен «өзіңізбен

бірге түсіру тобын алып келдіңіз бе» деп сұрады. Әкелмегенімді айтқанымда олар ренжіп қалды. Содан кейін мейрамхана әкімшісі шамалыдан кейін көңілі көтеріліп, менен ас мәзірі және бәсекелестеріндегі қызмет көрсету деңгейі қалай екендігін, ұнады ма, соны сұрады.

- Барлығы тамаша болды – деп жауап бердім мен.

- Қандай тағам жедіңіз?

- Қара бұршақпен асылған егеуқұйрық етін.

- Біздің тағамдарымыз сізге одан да көбірек ұнайтын болады, бізде ең жақсы аспаз жұмыс істейді, біз клиенттерге жылдам қызмет көрсетеміз, даяшыларымыз өте әдепті, - деп әкімші айтты.

Мен дәмдеуіштермен және тұзбен дайындалған тау егеуқұйрығына тапсырыс беруге бел будым. Осы ретте даяшы менен қандай мөлшердегі егеуқұйрықты таңдайсыз деп сұрағанда, мен өзімнің батылдығыма риза болып, «Үлкен егеуқұйрықты таңдаймыз» дедім.

- Артымнан еріңіз, өзіңіз таңдайсыз.

- Нені?

- Сіз өзіңізге ұнайтын егеуқұйрықты таңдауыңыз керек.

Мен асхана жұмысшыларының бірінің артынан мейрамхананың артқы ауласындағы қораға келдім. Бұл жерде жануарлар торларда бірінің үстіне бірі қойылып тұр екен. Әрбір торда 30-дан астам егеуқұйрық болды. Қораның ішінен жағымсыз иіс шығып тұрды. Жұмысшы торлардың біреуіне қолын сілтеп көрсетті.

- Мұнау қалай? – деп сұрады ол.

- Жж-жарайды.

Ол қолына қолғап киіп, торды ашты да, таңдалған егеуқұйрықты ұстап алды. Оның мөлшері софтбол ойнайтын доппен бірдей болды.

- Осы егеуқұйрық жарайды ма? – деп жұмысшы сұрады.

- Ия.

- Сіз сенімдісіз бе?

Егеуқұйрық маған өзінің моншақ көздерімен қарап қалды. Мен басымды изедім. Кенеттен жұмысшы егеуқұйрықты құйрығынын ұстап алып, аспанға лақтырып, жібере салды. Егеуқұйрық ауада домалана айналып, цементті еденге жайлап құлады. Қан ондай көп болған жоқ. Жұмысшы жымия салды.

- Енді залға бара беріңіз, тез арада сізге дайындалған егеуқұйрығыңызды әкелеміз, - деді ол.

- Окей, – дедім мен.

15 минуттан көп емес уақыт аралығында тағам менің үстелімде тұрды, ол сәбізбен және порей пиязымен әсемделген екен. Асханадан бас аспазшы шығып, мейрамхана қожайынына, әкімшіге және қожайын жиеніне қосылып, менің қалай түстеніп отырғанымды бірге бақылауды бастады.

- Сізге тағам ұнады ма? – деп сұрады бас аспазшы.

- Ол жақсы екен.

- Еті тым қатты емес пе екен?

- Жоқ – дедім мен. – Керемет.

Шындығында, мен не жеп отырғанымды сезбеуге өте қатты тырыстым. Мен тәбетімді қорада-ақ жоғалтып алғанмын, және де қазірде өте жылдам жеп, әрбір

жеген кесек етті сырамен жұта бердім. Мен тамаша қойылым ойнау үшін барынша тырысып бақтым, сүйектерді үлкен тәбетпен қарап отырып кемірдім. Жеп болғаннан кейін мен үстелдің арқасына шалқайып, жымиғандай болдым. Бас аспазшы мен өзгелері мақұлдап, бастарын изеді. Мейрамхана қожайынының жиені былай деді:

- Келесіде сізге лонгфу сорпасын татып көру керек. Бұл сорпаны жолбарыс, айдаһар және феникс құсының еттерінен әзірлейді.

- «Жолбарыс, айдаһар және феникс» дегенде сіз нені меңзеп тұрсыз, - деп қорқа сұрадым. Менің сол қорада тағы да болғым келмейді.

- Бұл шын жолбарыс, айдаһар және феникс емес. Олардың етін басқа хайуандар етімен ауыстырады: мысық жолбарыстың орнына, жылан айдаһардың орнына және тауық еті феникстің орнына. Осы хайуандардың еттері араласқан тағам қай жағынан алсаңыз да денсаулыққа пайдалы. Сонымен қоса осы хайуандардың еттері өте дәмді.

Кейске арналған сұрақтар:

1. Осы әңгімені жазған америкалық тілші Логан қалашығындағы мейрамханаларды өз еркімен аралады. Бірақ, халықаралық коммерциялық қызметпен айналысатын көптеген іскер адамдар шетелдерде қажеттілігіне қарай жұмыс істейді, және оларға бейтаныс әрі ұнамсыз болып көрінетін жағдайларға ұшырасуға тура келеді. Айталық, сіздің аса маңызды тапсырыс берушілеріңіздің біреуі сізді *New Sceneries Wild Flavor Food City* мейрамханасына шақырды делік. Егер де сізге әңгіме авторына тәрізді мейрамхананың артқы ауласындағы қораға барып, өз түстігіңізді таңдауға ұсыныс жасалса, сіз қандай әрекет жасар едіңіз?

2. Мәдени құндылықтар адамның тағамға деген көзқарасын қалыптастыруда аса маңызды рөл атқарады. Сіздің туған еліңізде сіздің де, сіздің достарыңыз да қандай жағдайда болсын жей қоймайтын осындай шетелдік өнімдер бар ма?

3. Сіздің туған мәдениетіңізге шетелдік қонақтар үшін ұнамсыз болып көрінетіндей ерекшеліктер тән бе? Егер тән болса, ол туралы айтып беріңіз.

4. Шетелдік азаматтар үшін ұнамсыз болып табылуы мүмкін сіздің туған мәдениетіңіздің аспектілерінен өз шетелдік қонақтарыңызды қорғау үшін қандай шаралар қолданар едіңіз?

Қайнар көзі: Питер Хесслер рұқсатымен жазылған. Алғаш рет мақала *The New Yorker*, July 24, 2000, p. 38ff басылымға шықты.

■ II БӨЛІМ.
ХАЛЫҚАРАЛЫҚ
БИЗНЕС
ОРТА

6

ТАРАУ

Халықаралық сауда мен халықаралық инвестициялар теориялары

«Валюта бағамының ауытқуы тауарлардың бағалық бәсекеге қабілеттілігіне үздіксіз әсер етеді»

Тарауды оқығаннан кейін студент:

- елдерді халықаралық саудаға тартатын уәждемелердің мәнін түсінуді;
- елдер арасындағы айырмашылықтарға негізделген халықаралық сауданың классикалық теориялары арасындағы айырмашылықтарды қорыту мен талдауды;
- компаниялардың сипаттамаларына негізделген халықаралық сауданың қазіргі теорияларын осы компаниялардың ауқымды стратегияларын сипаттау үшін қолдана білуді;
- түрлі халықаралық инвестициялар түрлеріне сипаттама беру және оларды жіктеуді;
- тікелей шетелдік инвестициялар уәждемелерін ашуды;
- тікелей шетелдік инвестицияларға әсер ететін ұсыныс пен сұраныс факторларының, сондай-ақ саяси факторлардың әсер етуін жинақтап қорытуды білетін болады.

Caterpillar: «тауларды қозғалта отырып», қалай ақша жасауға болады

Caterpillar, Inc. корпорациясы – жер қазатын ауыр құралдардың және құрылыс жабдықтарының әлемдегі ең ірі өндірушісі. Иллинойс штатының Пеория қаласында орналасқан осы компанияның үлесіне осындай түрдегі өнімнің әлемдік нарықтың 30%-ы келеді. Компанияның халықаралық іскерлік операцияларға

көпқырлы қатысуы халықаралық бизнеске жұмылдырылған көптеген ірі компаниялар үшін әдеттегі жағдай болып саналады. Бүкіл әлемде шоғырланған өзінің 114 кәсіпорындарында *Cat* компаниясы (дәл осы атпен *Caterpillar* компаниясы бүкіл әлемге әйгілі) қозғалтқыштарды, сонымен қатар жер қазатын құралдарды, құрылыс және тиеу-түсіру жабдықтарын өндіреді. 69000 жұмыскерді құрайтын компания қызметкерлерінің жалпы санының шамамен 47%-ы өз міндеттемелерін Америка Құрама Штаттарынан тыс жерлерде атқарады. 2002 жылы шығарылған өнім көлемінің 55%-ын (20,2 млрд \$) шетелдік тапсырыс берушілер сатып алды: 5,2 млрд \$ сомасына өнім АҚШ-қа экспортталып, ал өнімнің қалған бөлігі елден тысқары орналасқан компанияның 59 кәсіпорнынан тапсырыс берушілер сатып алды. *Caterpillar*-дың шетелдерде өндірістік қуаттылықтарды орналастырудың үлкен тәжірибесі бар. Компанияның алғашқы шетелдік кәсіпорны 1951 жылы Ұлыбритания аумағында ашылды. 1963 жылы ашылған *Mitsubishi Heavy Industries* жапондық компаниясымен біріккен кәсіпорын Жапонияға американдық компанияның инвестициясының бірінші үлгісі болды. 1998 жылы *Caterpillar* компаниясы шағын және орта дизельді қозғалтқыштарды шығаратын британдық *Perkins Engines* өнеркәсіптік компаниясын сатып алды. Ол *Cat* компаниясы үшін осындай түрдегі қозғалтқыштардың басты жеткізушісі болды. Қазіргі уақытта *Perkins* компаниясы кәсіпорындарының жұмысын шағын габаритті және жинақылық құрылыс жабдықтары нарығы үшін, сондай-ақ ауылшаруашылық құрал-жабдықтары нарығы үшін, жаңа өнімдерді жасау мен өндіруге қайта бағдарлау жүріп жатыр.

Ең маңызды деген құрал-жабдық бірліктерінің қатардан шығып қалуынан туындаған тұрып қалушылық объектіні салу барысын үзуі мүмкін. Бұдан шығатыны, құрылыстың ойдағыдай жүзеге асырылуы құрал-жабдықтың сенімділігіне және өндіруші компания тарапынан оның жұмысқа қабілеттілігін сатудан кейін де ұстап тұруға тәуелді болады. Осы жағынан *Caterpillar* компаниясы халықаралық ауыр құралдар нарығында үстемдікті:

1. сапаны ұстанушылық, бұл «*Caterpillar*» фирмалық атауын сенімділік символы және өнім сапасының жоғары деңгейінің символы етуі,

2. тиімді әрекет ететін дилер жүйесі, оған бүкіл әлемде шоғырланған және *Caterpillar* компаниясының өнімдерін өткізумен және сатудан кейінгі қызмет көрсетумен айналысатын 215 сауда кәсіпорындары кіруі, осы екі артықшылық арқылы қамтамасыз етті.

Джон Бибби (John Bibby) – *John Bibby Backhoe Hire* (Австралияның Мельбурн қаласында орналасқан және жалға жер қазатын құралды беретін кішігірім фирма) жұмысын басқаратын *Caterpillar*-дың әдеттегі клиенті. Джон Бибби – ұсақ оператор: оның тек бір ғана құрал бірлігі бар; сол себепті де экскаватор істен шыққан кезде оның шаруасы тоқтап қалады. Жоғарыда айтылып өтілген *Caterpillar* компаниясының екі артықшылығының маңыздылығы жөнінде Джон Бибби былай дейді:

Cat компаниясының экскаваторын сатып алғанға дейін жұмыс істеу өте қиынға соғатын, себебі ескі машинаның апта сайын бір нәрсесі істен шығатын. Бүгінде бұндай жағдай орын алмайды деуге болады, ал егер де ара-тұра бір нәрсе бола қалса, компания бірден ақауды жөндейтін маманды жібереді. Экскаваторға кез

келген қосалқы бөлшекті кедергісіз сатып алуға болатындығы маған аса ұнайды. Қазір мен техникалық қызмет көрсету орталығының көптеген техниктерімен жеке таныспын. Мен: егер де жақсы компаниямен жұмыс жасайтын болсаңыз, өзге фирманың қызметтеріне жүгінуге еш ниетіңіз болмайды деген шешімге келдім.¹

Caterpillar корпорациясы көптеген халықаралық іскерлік операциялар түрлерімен айналысады. Ол сары түске боялған өзінің атақты жер қазатын жабдығын әлемнің барлық елдеріне дерлік сататын болғандықтан, экспорттаушы болып табылады. Сонымен қатар компания Азия, Еуропа мен Солтүстік Америка елдерінің жеткізушілерінен өз машиналары үшін компоненттер мен тораптар сатып алатын болғандықтан, импорттаушы болып саналады. *Cat* әлемнің 20 елінде орналасқан кәсіпорындарын иеленетін және басқарады, сондықтан халықаралық инвестор да болып табылады. Бұдан басқа компания халықаралық қарыз алушылар қатарына жатады, себебі оған әлемнің барлық елдеріндегі дерлік инвесторларға немесе банктерге қысқа мерзімді немесе ұзақ мерзімді капитал алу үшін жүгінуіне тура келеді. *Caterpillar* халықаралық технологияларды лицензиялауға қатысады, мұнда компания, бір жағынан, шетелдік компаниялардың мамандарымен жасалынған инновациялық технологияларды пайдалану құқығын сатып алса, екінші жағынан – өзінің дербес технологияларына құқықты басқа шетелдік компанияларға сатады. *Caterpillar* сонымен қатар бүкіл әлемдегі 215 дилеріне өз құралын франчайзинг шартымен сату құқығын сата отырып, франчайзингтік операциялармен айналысады.

Халықаралық нарықтағы бәсекелік күрестің қаталдығын, сөзсіз, назарға ала отырып, *Caterpillar* корпорациясының болашақтағы жетістігіне кез келген басқа да халықаралық өнеркәсіптік компанияның жетістігіне қарағанда көбірек кепіл берілмейді деп айтуға болады. 80-жылдары *Caterpillar* компаниясының басты бәсекелесі *Komatsu Ltd.* компаниясы жұмыс күшіне әжептәуір төмен шығындар деңгейіне жете алды, сондай-ақ жоғары сапалы инновациялық жабдық шығаратын компания беделіне ие болды. 80-жылдардың басында *Komatsu* компаниясы өз өнімін *Caterpillar*-дың ұқсас машиналарының бағаларынан 40%-ға төмен бағалармен сатты, нәтижесінде *Caterpillar*-дың американдық нарықтағы үлес салмағын 11%-ға қысқаруына әкелді. *Caterpillar* корпорациясы өз өніміне бағаларды төмендетте отырып, өзінің нарықтық үлесінің қысқаруын тоқтата алды, дегенмен корпорацияның пайда алу деңгейі төмендеді. 1985-1995 жылдары аралығында иенаның күшеюі орын алды (осы кезеңде иенаның АҚШ долларына қатысы бойынша бағамы ең жоғары деңгейіне жетті – бір долларға 80 иена). Бұл *Komatsu* өнімінің бағалық артықшылығын азайтты, ал бұдан *Caterpillar* компаниясы туындаған мәселелерді ырықтандыруға мүмкіндік алды. *Cat*-тың өкінішіне орай одан кейінгі 40 апта бойы иенаның бағамы 44%-ға түсіп кетті және де 1998 жылдың тамыз айында бір долларға 144 иенаға келетін мәніне жетті. Сол уақыттан бері иена бағамы біршама көтерілді. 2003 жылдың маусымында айырбас бағамы бір долларға 115-тен 120 иенаға дейінгі аралықта ауытқыды. Бұл *Komatsu* компаниясының экспорттық сатылымдарын 1995 жылғы көктемдегі көрсеткіштермен салыстырғанда 30-33%-ға арзандатты. Мұндай валюта бағамының ауытқуы *Cat* өнімі бағаларының бәсекеге қабілеттілігіне үздіксіз әсер етеді. Дәл сондықтан да компания басшылығы *Komatsu*

компаниясымен бәсекелік күрес жағдайында өнімнің өзіндік құнын төмендету үдерісін жеделдету қажеттілігін түсінеді.²

Caterpillar компаниясының қызметі заманауи ауқымды нарықтың қатысушылары болатын түрлі компаниялар мен елдерді қамтитын күрделі іскерлік өзара қарым-қатынастардың бүтіндей жүйесінен тұрады. Бұл тарауда *Caterpillar* компаниясымен және мыңдаған басқа фирмалармен жүзеге асырылатын халықаралық іскерлік операциялардың түрлері мен құрылымына әсер ететін негізгі экономикалық факторлар талданады. Тарауда халықаралық сауда және инвестициялық қызмет үдерісіне сипаттама беруге, сондай-ақ осы қызметтің дамуын болжауға мүмкіндік беретін негізгі теориялар қарастырылады. Бұл теориялар компанияларға халықаралық іскер белсенділіктің өз стратегияларын жетілдіруге, экспорттық және инвестициялық операциялар үшін көп үміт күттіретін мүмкіндіктерді ұқсатуға, сонымен қатар шетелдік бәсекелестер тарапынан қауіп-қатерге жедел әрекет ете алуға мүмкіндік береді. Оқырманды компаниялардың бәсекелік күресті жүргізуіне тура келетін экономикалық ортамен таныстыру барысында бұл теориялар *Caterpillar* компаниясының бір уақытта қалай экспорттаушы, импорттаушы, халықаралық инвестор, халықаралық қарыз алушы, франчайзер, сондай-ақ технологияларды пайдалануға лицензияны сатушы және сатып алушы бола алатындығын түсіндіреді.

Халықаралық сауда мен әлемдік экономика

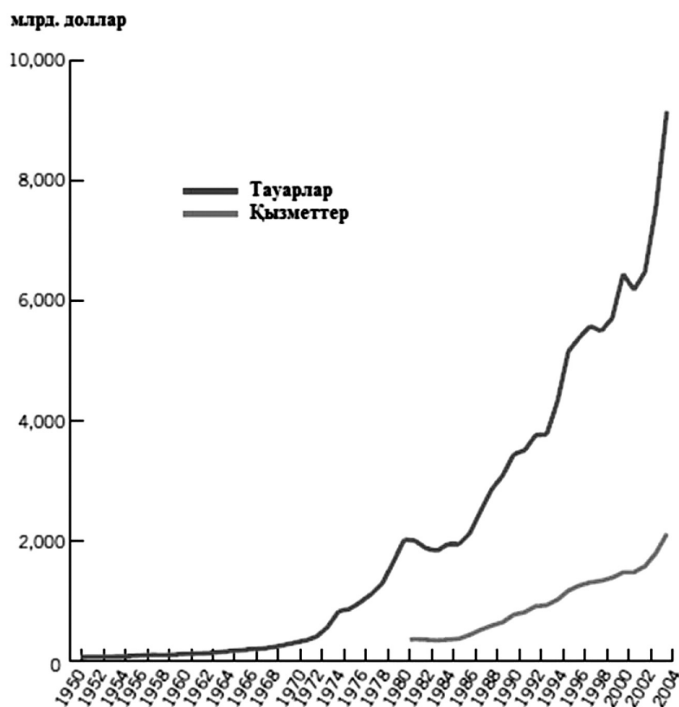
Сауда – бұл жеке тұлғалар немесе заңды тұлғалар арасындағы тауарлардың, қызметтердің, мүліктің немесе ақша қаражаттарының ерікті айырбасы. Бұндай айырбас ерікті болатын, келісімнің екі жағы да осы айырбастан пайда табатындығына сенімді болулары тиіс, кері жағдайда келісім жасалынбайды. Халықаралық сауда – бұл әртүрлі елдер резиденттері арасындағы сауда. Резиденттер - олар жеке тұлғалар, компаниялар, коммерциялық емес ұйымдар немесе өзге де бірлестіктер.

Халықаралық сауданың тіршілік етуінің өзі немен түсіндіріледі? Бұл сұраққа жауап тікелей сауданың анықтамасынан келіп шығады: келісімнің түрлі елдерде орналасқан екі тарабы осындай ерікті айырбастан пайда табатындығына сенімді болады. Осы қарапайым шындықтың астарында халықаралық сауданың экономикалық теориясы, бизнесті жүргізу әдістері, үкімет саясаты, сондай-ақ халықаралық жанжалдарды шешу (барлық осы және өзге де тақырыптар осы тарауда және келесі төрт тарауда қарастырылады) тәрізді күрделі аспектілері жасырынған.

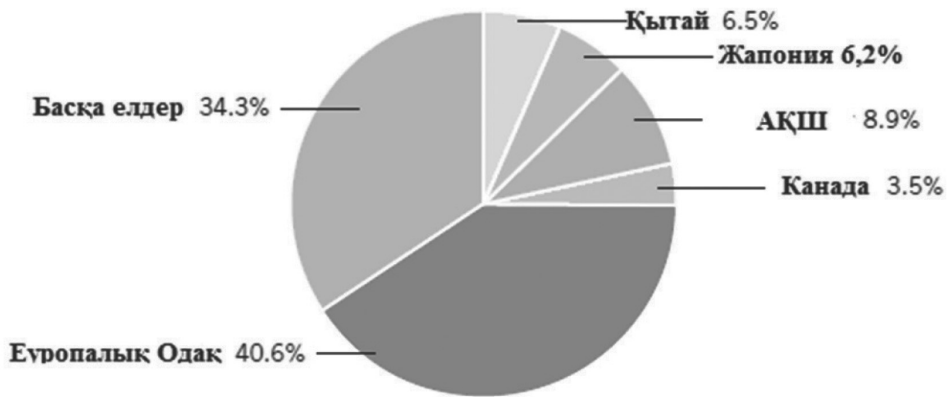
6.1-суретте көрсетілгендей, Екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі кезеңде әлемдік нарықтағы сауда көлемі едәуір өсті. 2001 жылы тауарларды жалпы сату көлемі 6,2 трлн \$-ды құрады немесе 31,3 трлн \$-ға тең әлемдік ЖІӨ-нің шамамен 20%-ын құрады; қызметтер саласындағы сауда көлемі сол жылы 1,5 млрд \$-ды құрады. «Төрттік» елдеріне әлемдік тауарлар саудасы көлемінің 60%-ы дерлік келді (6.2-суретті қараңыз). Халықаралық сауданың осындай ауқымдары жеке елдердің ұлттық экономикасына үлкен (тікелей және жанама) әсер етеді. Бір жағынан,

компанияның экспорттық қызметі отандық экономиканың кейбір аспектілерін белсендіреді. *Caterpillar* компаниясының көлемі 5,2 млрд \$ құрайтын экспорттық қызметі компанияның америкалық жеткізушілерін тапсырыстармен қамтамасыз етеді, америкалық жұмысшылар үшін жұмыс орындарын құрады, сондай-ақ компанияның америкалық акционерлеріне дивидендтер төлеуге жағдай тудырады. Осы барлық субъектілер ақыр соңында жергілікті автомобиль дилерлерінің, азық-түлік дүкендерінің және басқа да сауда кәсіпорындарының кірістерін жинақтайды, олар, өз кезегінде, осы кірістерден өз жұмыскерлеріне жалақы төлейді. Екінші жағынан, әлемнің басқа елдерінен тауарларды әкелу, отандық жеткізушілерді өзінің бәсекеге қабілеттілік деңгейін арттыру үшін өнімге бағаларды төмендетуге мәжбүр етуі мүмкін. Компанияның шетелдік компаниялар тарапынан бәсекеге дұрыс жауап бере алмау қабілеттілігі нәтижесінде кәсіпорынның жабылуы және жұмыскерлердің жұмыстан босатылуы орын алуы мүмкін.

6.1-сурет. 1950 жылдан бастап әлемдік тауар экспорты көлемінің өсуі



6.2-сурет. Әлемдік нарыққа тауарлар экспортының қайнар көздері (2001 жылғы мәліметтер)



Халықаралық сауданың компания үшін, оның жұмыскерлері мен өнімдерін тұтынушылар үшін маңыздылығы айдан анық. Сол себепті ғалымдар халықаралық сауданың дамуын ынталандыратын факторларды бөліп көрсете алатын және осы факторлардың пайда болуын алдын-ала болжай алатын теорияларды жасауға бірнеше қадамдар жасады. Үкіметтер, өздерінің күткендеріндей, бұл теорияларды өнеркәсіптің әртүрлі салаларына және өз азаматтарына пайда келтіруі тиіс саясатты қалыптастыру барысында пайдалануда. Менеджерлер бұл теорияларды көп үміт күттіретін нарықтарды ұқсату үшін және олардың компанияларына пайда әкелуі мүмкін сауданы интернационалдандыру стратегиясын жасау үшін қолданады.

Классикалық сауда теориялары

Халықаралық сауданың алғашқы теориялары ұлы еуропа державаларының құрылуы кезеңінде-ақ XVI ғасырда қалыптасты. Осы ертеректегі теориялардың бір жеке алынған ел шеңберінде жүзеге асырылатын экспорттық-импорттық операциялардың заңдылықтарын зерттеуге шоғырланғандығына таң қалуға болмайды. Осы тараудың төменінде көрсетілгендей, бұл теориялар, әсіресе мұнай, қант, ағаш материалдары (басқаша айтқанда – сату негізі фирмалық атауы емес, баға болып табылатын тауарлар) тәрізді стандартталған, сараланбаған тауарларды сату барысына сипаттама беру үшін пайдалы болады. Дегенмен XX ғасырдың ортасында көпұлтты корпорациялардың дамуына және олардың әлемдік экономикаға әсерінің күшеюіне қарай ғалымдар кейбір компаниялардың халықаралық сауданы белсендірудегі рөліне өз назарларын аударды. Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін жасалған халықаралық сауда теориялары жекелеген компаниялар қызметінің сипаттамаларына негізделе отырып, сараланбаған тауарлар (автомобиль, тұрмыстық электроника және жеке гигиена заттары тәрізді) саудасының заңдылықтарын сипаттау үшін табысты пайдаланылуда. Фирмалық атаудың осындай түрдегі тауарларды сатып алу туралы шешім қабылдайтын сатып алушы үшін үлкен маңызы

бар. Осы тараудың бір бөлігінде елдер арасындағы сауданы талдауға негізделген халықаралық сауданың классикалық теориялары талданады. Келесі бөлігінде жекелеген компаниялардың халықаралық экспорттық-импорттық операцияларын жүзеге асырудың заңдылықтарына сүйенетін қазіргі заманғы теориялары қарастырылады.

Меркантилизм

Меркантилизм (mercantilism) – бұл XVI ғасырдың философиялық ілімі, оған сәйкес мемлекет әл-ауқаты сол мемлекеттің алтын-күміс қорларымен анықталады. Меркантилизм теориясын жақтаушылар пікірлері бойынша алтын қорының артуына экспорттың импорттан басым түсуін қамтамасыз ететін шаралар мүмкіндік берулері тиіс еді. Бұл көзқарастың логикалық негіздемесі сол уақыттардағы «саясатты жасаушылар» үшін толығымен түсінікті болатын: егер шетелдік мемлекет осы ел одан сатып алатын тауарларға қарағанда сол елден көбірек тауарлар сатып алатын болса, онда шетелдік мемлекетке айырмасын алтын мен күміспен төлеуге тура келеді, ал бұл осы елдің қожайындарына қазынаны толтыруға мүмкіндік береді. Меркантилизм теориясының қағидалары біздің күнімізде әлі де болса қолданылып келеді. Мысалы, теледидар комментаторлары мен газет тақырыптары сол немесе өзге елде «қолайсыз» сауда теңгерімі орын алды деп хабарлаған кезде бұл импорт көлемінің экспорт көлемінен артып кеткендігін білдіреді.

XVI ғасырда меркантилизм, сырт қарағанда, әжептәуір тіршілік ету қабілеті бар экономикалық саясат ретінде көрінді. Үлкен алтын мен күміс қорларының болуы билік етуші монархтардың өз ықпал ету аясын кеңейту мақсатында басқа елдермен күрес жүргізу үшін әскер жалдауға мүмкіндік туғызды. Меркантилизмнің саяси аспектілері сол кезеңнің кәсіпкерлері мен олардың кәсіпорындарының жұмыскерлері арасында әйгілі болды. Өнімді экспорттауға бағытталған өнеркәсіптік кәсіпорындар меркантилизм қағидаларына негізделген, соның ішінде шетелдік мемлекеттерге тауарларды сатуды ынталандыратын демеукаржыларды бөлу салықтық жеңілдіктерді беруге негізделген сауда саясатын қолдап отырды. Тауарларды шетелден импорттау кезінде үлкен қатерді сезінген отандық өндірушілер өздерін шетелдік компаниялар тарапынан болатын бәсекеден қорғайтын салықтық тарифтер мен квоталардың енгізілуі саясатын жақтады. Компаниялар, олардың жұмыскерлері, жеткізушілер, сондай-ақ жергілікті саяси қайраткерлер – бұлардың барлығы меркантилизм саясатын жүргізген монархтың ақылгөйлігін асыра бағалады.

Әйтсе де мұндай саясат қоғамның көпшілік мүшелерінің мүдделеріне қысым жасайды. Кейбір экономика салалары шығаратын тауарларды экспорттауды мемлекеттік қолдау жоғарылатылған салықтар түрінде салық төлеушілерден алынатын қаражаттар есебінен қамтамасыз етіледі. Тауарлар импортына мемлекеттік шектеулер шетелдік өндірушілер тарапынан төмен бәсеке деңгейіндегі отандық тауарларға одан да жоғары бағалар қою арқылы тұтынушылардан алынған қаражаттар есебінен төленеді. Империализм дәуірінде үкіметтер меркантилизм қағидаларына негізделген сауда саясатының ауыртпалығын өз колонияларына жиі көшіретін. Мысалы, 1660 жылғы Теңізге жүзу туралы заңның (*Navigation Act*) ережелеріне сәйкес американдық колониялардан импортталатын барлық тауар-

лар тек Ұлыбританиядан жеткізілуі тиіс болатын. Британ үкіметі колонияларда орналасқан компанияларға британдық фабрикаларда шығарылған (бас киімдер, сорттық болаттан жасалынған бұйымдар және жүннен дайындалған киім тәрізді) тауарларға бәсеке бола алатындай тауарларды экспорттауға тыйым салды. Қымбат емес бастапқы ресурстарды британдық коммерсанттарға жеткізуді қамтамасыз ету үшін британ үкіметі кейбір колониалды компаниялардан өз өнімдерін тек британдық компанияларға ғана сатуын талап етті. Бұл өнімдер категориясына күріш, темекі, сонымен қатар шикізат пен теңіз флотына қажетті материалдар (соның ішінде кеме салуда пайдаланылатын ағаш материалдары) кірді.³ Бұл меркантилизм стратегиясы ақыр соңында толығымен жеңіліс тапты: ол экономикалық және әлеуметтік мәселелердің шиеленісуіне әкеліп соқтырды, бұлар американдық колониялардағы британ тағының құлауына әкеліп соқтырды.

Меркантилизм шындығында кейбір қоғам мүшелеріне пайда әкеледі, сол себепті меркантилизм саясатының бүгінгі күні де кейбір компаниялар мен олардың жұмыскерлері үшін әлі де болса белгілі бір тартымдылығы бар. Меркантилизм саясатының заманауи жақтаушылары қатарына Американдық еңбек федерациясы/Өндірістік кәсіподақтар конгресі (American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations), тоқыма бұйымдарының өндірушілері, болат өндірісі компаниялары, қант өндірушілер, сондай-ақ арахис өсіретін фермалар тәрізді экономикалық қызметтің әртүрлі субъектілері жатады, оларды неомеркантилистер (*neomercantilists*) немесе протекционистер (*protectionists*) деп атайды.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢІРЕК ОҚИТУ

Гонконг, әлемнің ең беделді елдері Қытай мен Ұлыбритания тәрізді елдердің сауда аванпосты бола отырып, өзінің тіршілік әрекетінің жүзжылдығы барысында әлемнің ең бай елі болып тарихи түрде қалыптасты. Халықаралық сауда Гонконгты аймақтағы ең беделді мемлекеттердің біріне айналдыруға қалай көмектескендігі жөнінде көбірек ақпаратты алу үшін www.prenhall.com/griffin сайтына кіріңіз

CQ
Culture Quest

Протекционизм саясаты тек АҚШ-та ғана таралмаған. Солтүстік Америка мен Еуропа елдерінің компаниялары біраз уақыттан бері Жапония үкіметінің ел нарығына шетелдік тауарлардың енуіне шектеу қоятындығына наразылықтарын білдіруде. Мысалы, 90-жылдары Жапон үкіметі күрішті шетелден әкелуге өз келісімін зауықсыз берді, келіссөздерді жүргізуге 40 жыл кетті, тіпті, бұл жағдайда да күрішті импорттауға ел нарығында осы өнімді жалпы сату көлемінің 10%-ына шектеу қойылды. Азия мен Солтүстік Америка елдерінің компаниялары еуропалық мемлекеттерді сиыр еті, банан, сонымен қатар басқа да ауылшаруашылық өнімі тәрізді тауарларды әкелуге шектеулер енгізгендері үшін сынға алуда. өнеркәсіп салаларына және азаматтарына пайда әкелуі тиіс. Мұндай жағдайды түсіндіруге әбден болады: әрбір ел дерлік сол немесе өзге деңгейде экономиканың маңызды салаларын қорғау мақсатында неомеркантилизм саясатын ұстанады.

Абсолютті артықшылықтар теориясы

Неомеркантилизмнің белгілі бір сыртқы тартымдылығы бар, әсіресе өз елінің экономикасын күшейтуге тырысатын патриоттар үшін тартымдылыққа ие. Мемлекет неліктен өз алтын-күміс қорларын барынша көбейтуге тырыспайды? Нарықтық экономиканың атасы деп санайтын шотландтық экономист Адам Смит меркантилизмнің басты проблемасы – ақшаның мен байлықтың қорлануы теорияларын араластыратындығында жатыр деп санады. 1776 жылы жазылған «An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations» («Табиғат пен халықтар байлығының себептері туралы зерттеу») атты өз кітабында Адам Смит меркантилизмнің логикалық негіздемесін сынға алды және меркантилизмнің шын мәнінде экономиканы әлсірететіндігіне дәлел келтірді, себебі адамдардан еркін сауда мен материалдық құндылықтарды ерікті айырбастаудан пайда табу мүмкіндігін тартып алады. Бұдан басқа тауарлар импортын қалай болғанда да болдырмау үшін мемлекет елде өндіруге қажетті жағдайлары жоқ тауарларды шығара отырып, өз ресурстарын ұтымсыз шығындауға мәжбүр болады. Меркантилизм саясатына байланысты экономиканың төмен тиімділік деңгейі ел байлығын бүтіндей қысқартады, әйтсе де ерекше мүдделермен біріккен белгілі бір адамдар осындай саясаттан пайда табуы мүмкін.

Адам Смит елдер арасындағы еркін сауда идеясын осы елдердің байлығын көбейту құралы ретінде қолдады. Еркін сауда мемлекетке бір категориядағы тауарлар мен қызметтерді өндіруге және оларды басқа категориядағы тауарлар мен қызметтерге айырбастауға мамандану арқылы қолжетерлік тауарлар мен қызметтер санын кеңейтуге жағдай туғызады. Бірақ та ел қандай тауарлар мен қызметтерді экспорттауы және қандайларын импорттауы тиіс? Осы сұраққа жауап табу үшін Адам Смит абсолютті артықшылықтар теориясын (*theory of absolute advantage*) жасап шығарды. Осы теорияға сәйкес ел тауарлар мен қызметтерді өндіру мен көрсету жағынан өзінің өнімдірек мүмкіндіктері бар тауарлары мен қызметтерін экспорттауы тиіс.* Екінші жағынан, тауарлар мен қызметтерді шығаруға өнімдірек мүмкіндіктері бар елдерден оларды импорттаған дұрыс болады.

Абсолютті артықшылықтар теориясын келесі мысалдан көрсетуге болады. Айталық (қарапайым есептеу үшін), әлемде тек екі ел – Франция мен Жапония бар деп санайық; бұл елдер тек екі тауар түрін – шарап пен қоңырау сағатын өндіреді; сонымен қатар екі елде де өндіріс факторының бір түрі – еңбек шығындары бар делік. 6.1-кестесінде екі елдің әрбірінде бір адам-сағатта екі аталған тауарлардың мүмкін шығарылымы туралы мәліметтер кескінделген. Францияда бір адам-сағатта екі шыны шарапты немесе үш қоңырау сағатын өндіруге болады. Жапонияда бір адам-сағатта бір шыны шарапты немесе бес қоңырау сағатын шығаруға болады. Франция шарап өндірісінде абсолютті артықшылыққа ие болады: бір адам-сағатта елде екі шыны шарапты шығаруға болады, ал Жапонияда болса тек бір ғана шыны өндіріледі. Жапония қоңырау сағаттарын өндіруде абсолютті артықшылыққа ие болады: бір адам-сағатта бұл елде бес бұйым шығаруға мүмкін болса, ал Францияда – тек үш бұйым ғана шығарылады.

Егер де Франция мен Жапония арасында сауда жүргізу мүмкін болса, екі ел өз тауарларын айырбастаудан пайда табады. Айталық, Франция екі шыны шарабын

төрт қоңырау сағатына айырбастауға келісті делік. Жапонияға арналған екі шыны шарапты өндіру үшін Францияға тек бір адам-сағат қана керек. Екі шыны шарабына айырбас ретінде Франция Жапониядан төрт бірлік қоңырау сағатын алады. Егер Франция осы бұйымдарды Жапониядан сатып алудың орнына өзі шығаратын болса, онда осындай қоңырау сағаттарының санын шығару үшін Францияға 1,33 адам-сағат қажет болар еді. Қоңырау сағаттарын өз күшімен өндірудің орнына оларды Жапониядан импорттау Францияға 0,33 адам-сағатты үнемдеуге мүмкіндік береді. Франция босатылған жұмыс уақытын қосымша шарап санын шығаруға пайдалана алады, ол, өз кезегінде, француздық тұтынушыларға жіберілуі мүмкін немесе Жапонияға қосымша қоңырау сағаттары санына айырбас ретінде сатылуы мүмкін. Францияның Жапониямен салыстырғанда өнімдірек мүмкіндіктері бар өнімді өндіріп, осы өнімді одан әрі Жапонияға сату үшін жұмыс уақытын бөлу Францияға Жапониямен сауда-саттық болмаған жағдайда көбірек тауарларды тұтынуға мүмкіндік береді.

6.1-кесте. Абсолютті артықшылықтар теориясы: мысал

Бір адам-сағатта өнім шығару		
	Франция	Жапония
Шарап	2	1
Қоңырау сағаттары	3	5

Жапония осыған ұқсас артықшылыққа ие болады. Бұл елде екі шыны француз шарабына айырбастауға қажетті төрт қоңырау сағатын шығару үшін 0,8 адам-сағат қажет болады. Өз күшімен шарап өндіретін болса, Жапонияға екі адам-сағат керек болар еді. Әрі қарай Францияға сатумен қоңырау сағаттарын өндіру Жапонияға 1,2 адам-сағатты үнемдеуге мүмкіндік береді. Босатылған жұмыс уақытын жапон тұтынушыларына жіберілуі мүмкін немесе Францияға қосымша шарап санына айырбас ретінде сатылуы мүмкін қосымша қоңырау сағаттарының санын өндіруге пайдалануға болады.

Салыстырмалы артықшылықтар теориясы

Абсолютті артықшылық теориясының қандай да бір дәрежеде дұрыс мағынасы бар. Әйтсе де бұл теорияның айтарлықтай кемшілігі бар. Егер бір мемлекет екі өнімді өндіруде де абсолютті артықшылыққа ие болса, онда сауда үдерісі қалай болады? Абсолютті артықшылық теориясынан мұндай жағдайда сауда болуы мүмкін емес деген қате шешім туындайды. XIX ғасырдың басындағы британдық экономист Давид Рикардо (David Ricardo) бұл мәселені салыстырмалы артықшылықтар теориясын (theory of comparative advantage) жасап шешті. Бұл теорияға сәйкес ел тауарлар мен қызметтерді өндіру мен ұсынуда салыстырмалы түрде жоғарырақ өнімділігін иеленген тауарлар мен қызметтерді экспорттауы тиіс. Екінші жағынан, осы тауарларды өндіруде салыстырмалы түрде көбірек өнімділігі бар елдерден тауарларды (қызметтерді) импорттау орынды болады.⁴

Екі теория арасындағы айырмашылықтар оншалықты білінбейді: абсолютті

артықшылық теориясы өнімділіктегі абсолютті айырмашылықтарды меңзесе, ал салыстырмалы артықшылық теориясы өнімділіктегі салыстырмалы айырмашылықтарға сүйенеді. Сонда да бұл екі теорияның бір-бірінен айырмашылығы бар, себебі елде өз күшімен өндіру дұрыс болатын тауарды анықтау кезінде салыстырмалы артықшылықтар теориясында балама шығындар ұғымы ескеріледі. Балама шығындар немесе жіберіліп алынған тиімділік (opportunity cost) – бұлар тауарды шығару үшін қолайлы мүмкіндіктерді пайдаланбауға байланысты шығындар. Салыстырмалы артықшылықтар және жасырын шығындар қағидаларын қолдану тереңірек пайымдауды талап етеді. Мысалы, нейрохирургті қарастырайық, ол бірдей деңгейде бас миына отаны жақсы жасап, көршінің ұлымен салыстырғанда көгал аланды жақсырақ қырқады. Егер хирург көгал аланды қырқуға қарағанда, салыстырмалы түрде жақсырақ ота жасайтын болса, ол өз уақытының көп бөлігін ота үстелінде өткізіп, көршінің ұлына оның үйінің жанындағы көгал аланды қырқу үшін ақша төлер еді. Нейрохирург дәл осылай жасар еді, өйткені өз күшімен көгал аланды қырқудың балама шығындары тым жоғары болар еді: көгал аланды қырқуға кеткен уақыт – бұл хирургиялық отаны жасау үшін жіберіп алған уақыт.

Абсолютті артықшылықтар теориясы мен салыстырмалы артықшылықтар теориясын салыстыру үшін 6.1-кестеде берілген мысалды тағы да бір қарастырайық. Жоғарыда айтылғандай, Францияның шарап шығаруда абсолютті артықшылығы бар, ал Жапония қоңырау сағаттарын өндіруде абсолютті артықшылыққа ие. Абсолютті артықшылық теориясына сәйкес Жапонияға шарапты экспорттау Францияға тиімді, ал қоңырау сағаттарды Францияға экспорттау Жапонияға тиімді болады. 6.1-кестеде берілген мәліметтерден көрініп тұрғандай, Францияның шарап өндірісінде, салыстырмалы артықшылығы бар: елде бір адам-сағатта Жапонияға қарағанда екі есеге көбірек шарапты шығаруға болады, бірақ Жапонияда сол жұмыс уақыты аралығында шығаруға болатын қоңырау сағаттарының санынан тек 0,6 адам-сағат қана айырмашылығы бар. Яғни, Францияның шарап өндірісінде салыстырмалы түрде өнімдірек мүмкіндіктері бар. Жапония, өз кезегінде, қоңырау сағаттарын шығаруда салыстырмалы артықшылыққа ие болады: бір адам-сағатта елде Францияға қарағанда 1,67 есеге көбірек қоңырау сағаттарын шығаруға болады, бірақ Францияда сол жұмыс уақыты аралығында шығаруға болатын шарап санынан тек 0,5 адам-сағат қана айырмашылығы бар. Бұдан Жапонияның қоңырау сағаттары өндірісінде салыстырмалы түрде өнімдірек мүмкіндіктері бар екендігін көруге болады. Салыстырмалы артықшылық теориясына сәйкес Францияның Жапонияға шарапты экспорттауы, ал Жапонияның қоңырау сағаттарын Францияға экспорттауы тиімді болып табылады. 6.1-кестеде берілген мысал бойынша екі теория – абсолютті артықшылық теориясы да, салыстырмалы артықшылық теориясы да бір және сол нәтижеге келіп жеткізді.

Енді бастапқы берілгендерге өзгерістер енгізейік. Айталық, Жапонияда өнімділік деңгейі бұрынғысынша қалды делік, ал Францияда жұмысшыларды жұмыс тапсырмаларын орындауға дайындаудың жаңа бағдарламаларын жүзеге асырудың арқасында өнімділік деңгейі екі есеге жоғарылайды. 6.2-кестесінде осы жаңа жағдай кескінделген. Енді Франция бір адам-сағатта төрт шыны шарап немесе алты қоңырау сағатын шығара алады. Бұдан шығатыны Францияның шарап

шығаруда да, қоңырау сағаттары өндірісінде де абсолютті артықшылықтарға ие болатындығын көрсетеді: әрбір адам-сағатта Франция Жапониямен салыстырғанда үш шыны шарапқа (төрттен бірді алғанда) және бір қоңырау сағаты бірлігіне (алтыдан бесті алғанда) көбірек шығара алады. Абсолютті артықшылық теориясына сәйкес елдер арасындағы сауда жүзеге асырылады, өйткені Франция екі тауар өндірісінде де абсолютті артықшылыққа ие болады.

6.2-кесте. Салыстырмалы артықшылық теориясы: мысал

Бір адам-сағатта өнім шығару		
	Франция	Жапония
Шарап	4	1
Қоңырау сағаттары	6	5

Сонымен қатар салыстырмалы артықшылықтар теориясы осы екі ел арасындағы сауданың жалғасуын жөнді деп көрсетеді. Францияның шарап шығарудағы көрсеткіштері төрт есеге жақсырақ, бірақ Жапонияның сәйкесті көрсеткіштерімен салыстырғанда қоңырау сағаттары өндірісінде тек 1,2 есеге жақсырақ. (Басқа жағынан, Жапонияның шарап шығарудағы өнімділігі Францияның осы өнімді шығарудағы өнімділігінен тек 0,25-ті құрайды, бірақ Францияның қоңырау сағаттарын шығарудағы өнімділігінен 0,83-ті құрайды). Францияның шарап шығарудағы өнімділік деңгейі Жапониямен салыстырғанда біршама жоғары, сол сияқты Жапонияның қоңырау сағаттарын шығарудағы өнімділік деңгейі Франциямен салыстырғанда біршама жоғары.

Салыстырмалы артықшылықтар теориясына сәйкес Франция шарапты Жапонияға экспорттауы тиіс, ал Жапония қоңырау сағаттарын Францияға экспорттауы тиіс. Егер де екі ел дәл осылай жасаса, бұл олардың әрбіріне тиімді болмақ. Сауда болмаған жағдайда бір шыны шарап Францияда 1,5 бірлік қоңырау сағаттарына және Жапонияда 5 бірлік қоңырау сағаттарына сатылатын болады. Егер Жапония екі бірлік қоңырау сағаттарын бір шыны шарапқа сатуды ұсынатын болса, Франция қоңырау сағаттарын өндіруде абсолютті артықшылықтарға ие болған жағдайда да оған бұл тиімді болады. Сауда болмаған кезінде жоғары өнімділік жағдайында өз күштерімен тек 1,5 бірлік қоңырау сағаттарын шығару Францияға бір шыны шарапты жоғалтуға әкеледі. Жапониямен сауда-саттық жүргізе отырып, Франция бір шыны шарапқа айырбас ретінде екі бірлік қоңырау сағатын ала алар еді. Франция Жапониямен сауда жасай отырып, өз күшімен қоңырау сағаттарын шығарғанға қарағанда, бір шыны шарап үшін көбірек қоңырау сағаттарын алады.

Жапония Франциямен сауда-саттық жүргізгеннен ұтады. Сауда болмаған жағдайда Жапония бір шыны шарап шығару үшін бес дерлік қоңырау сағаттарын жоғалтуға мәжбүр болады. Франциямен саудаласа отырып, Жапония тағы бір шыны шарап ала алады, бұл жағдайда тек екі бірлік қоңырау сағаттарын ғана жоғалтады. Жапония Франциямен саудаласа отырып, бір қоңырау сағаты бірлігіне айырбасқа өз күшімен шарап шығарғанға қарағанда көбірек шарап алады. Тіпті Францияның қоңырау сағаттары өндірісінде де, шарап шығаруда да абсолютті артықшылықтарға ие екендігіне карамастан, екі ел де осындай өзара сауда-

дан пайда табады. Абсолютті емес, нақ осы салыстырмалы артықшылық осы елдер арасындағы сауданы ынталандырады. Салыстырмалы артықшылықтар теориясының кейбір аспектілерін талдау мен неомеркантилизмге тән мәселелерді талдау «Әлем басты назарда» бөлімінде берілген.

Тауарлар құнын ескере отырып, салыстырмалы артықшылықтарды анықтау

Салыстырмалы артықшылықтар теориясының шешімдері қарапайым, бірақ өте нанымды: елдердің тауарлар өндірісінде салыстырмалы жоғарырақ өнімділік деңгейіне жеткен тауарларды шығаруға мамандануы тиімдірек болып табылады. Бұдан шығатыны, елдер өз қызметтерін салыстырмалы өнімдірек мүмкіндіктері бар тауарлар мен қызметтерді өндіруге (және экспорттауға) бағыттаулары тиіс, сондай-ақ басқа тауарлар мен қызметтерді салыстырмалы жоғарырақ өнімділік деңгейі кезінде шығаруға мүмкіндігі бар елдерден сатып алуға бағыттауы қажет.

Әрине, 6.1 және 6.2-кестелерде берілген мысалдар тым жеңілдетілген және шындыққа жанаспайды. Әлемдік экономика екіден әлдеқайда көп тауарлар мен қызметтерді өндіреді; әлемдік нарық екіден астам елдерден тұрады. Шынайы өмірде елдер арасындағы сауда жолында қандай да бір кедергілер туындауы мүмкін, әлдекім бір нарықтан басқасына тауарларды тасымалдау ақысын төлеуі тиіс, ал тауарларды өндіру үшін жұмыс күшінен басқа өзге де бастапқы ресурстар талап етілуі мүмкін. Елдер арасындағы сауда барысын тереңірек талдауды жүзеге асыру үшін 6.3-кестеде кейбір қаржылық көрсеткіштер ескерілген. Бұдан басқа бұл талдау келесідей болжамдарға негізделеді.

1. Франция мен Жапонияда бір адам-сағатқа шарап пен қоңырау сағаттарын шығару көрсеткіштері 6.2-кестеден алынған.

2. Францияда жалақының сағаттық мөлшерлемесі 12 еуроны (€) құрайды.

3. Жапонияда жалақының сағаттық мөлшерлемесі 1000 иенаны (¥) құрайды.

4. Бір еуро бірлігі 125 иенаға тең.

6.3-кесте. Салыстырмалы артықшылықтарды тауарлар құнын ескере отырып анықтау: мысал

	Францияда шығарылған тауарлар	Жапонияда шығарылған тауарлар	Францияда шығарылған тауарлар	Жапонияда шығарылған тауарлар
Шарап	3 €	8 €	375 ¥	1000 ¥
Қоңырау сағаттары	2 €	1,6 €	250 ¥	200 ¥
Ескерту. Мысалы, бір адам-сағатта Францияда жалпы құны 12 € төрт шыны шарапты шығаруға болады немесе бір шыныға орта есеппен 3 €-дан келеді. 1€-ға 125 ¥-нен келетін бағам кезінде шараптың бір шынысы бағам кезінде шараптың бір шынысы 375 ¥ тұратын болады ($375 = 3 \times 125$).				

Осы болжамдарды ескере отырып және екі ел арасында сауданың болмауы жағдайында Францияда шараптың бір шынысы 3 € тұрады (бұл 375 ¥-ға тең), ал қоңырау сағаттары – 2 € (250 ¥). Жапонияда бір шарап шынысы 1000 ¥ тұрады (8 €), ал қоңырау сағаттары – 200 ¥ (1,6 €).

Бұл жағдайда дербес кәсіпкерлердің Францияда да, Жапонияда да қызығушылықтарын білдіретін (басқаша айтқанда, пайда табу мүмкіндігін білдіретін) сауда-саттық жүргізуге қажеттіліктері туындайды. Айталық, Galeries Lafayette (Париждегі аса ірі дүкендердің бірі) сатылымдары жөніндегі мамандар қоңырау сағаттары Францияда 2 € және Жапонияда 1,6 € тұратындығына назар аударды. Сатылатын тауарларға төмен шығындар деңгейін ұстап тұру үшін бұл сатылым мамандары қоңырау сағаттарын арзанырақ тұратын Жапониядан тапсырыспен алып, оларды құны жоғары тұратын Францияда сататын болады. Бұдан шығатыны, Жапония қоңырау сағаттарын экспорттайтын болса, ал Франция – оларды импорттайды (салыстырмалы артықшылықтар заңына дәлме-дәл сәйкес келеді). Басқа жағынан, көтерме шарап сатушылары шараптың бір шынысы Жапонияда 1000 ¥ тұратынын, ал Францияда бар болғаны 375 ¥ тұратынын байқайды. Сатылатын өнімге шығындарды барынша төмен деңгейде ұстап тұру үшін осы көтерме саудагерлерге жұмыс істейтін сатып алулар жөніндегі мамандар шарапты арзанырақ тұратын Франциядан сатып алып, оны құны жоғарырақ тұратын Жапонияға сататын болады. Салыстырмалы артықшылықтар заңына дәл сәйкес келе отырып, Франция шарапты экспорттайтын болса, ал Жапония – оны импорттайды.

Осындай келісімдерге қатысуы мүмкін бизнесмендер үшін салыстырмалы артықшылықтар теориясын білудің қажеттілігі жоқ екендігіне назар аудару қажет. Оларға тек екі елдің нарығындағы бағалардағы айырмашылықты көрсе ғана болды. Осының негізінде олар өз ниеттеріне қарай ең төменгі бағада тауар сатып алуға тиісті шешім қабылдайды. Сонда да бұл кәсіпкерлер салыстырмалы артықшылықтар теориясын қолданудан пайда табады, себебі еркін нарықта орнатылған бағалар әрбір елдің сол немесе өзге де тауарларды шығарудағы салыстырмалы артықшылығын бейнелейді.

Әлем фокуста

Линкольннің жаңылысуы

Жүздеген жылдар бойы ғалымдар мен саясаткерлер шетелдік өндірушілерге өз тауарларын елдегі отандық өндірушілермен тең жағдайларда сол елде сатуға рұқсат берудің дұрыстығы жөнінде қызу пікірталастар жүргізіп отырды. Еркін сауда қолдаушылары үшін, тұтынушылар тек отандық өндірістің тауарларын ғана таңдаудан тұратын тауарлар ассортиментіне шек қою, еркін нарық қағидаларын және бақталасу рухын бұзу болып саналады. Сонымен қатар басқалардың көпшілігі де еркін сауданы өз азаматтары үшін сатқындық ретінде қарастырады. Осындай адамдардың ойлары бойынша шетелдік тауарларды сатып алу жұмыс орындарын және еңбекпен табылған ақшаларды өзге елдердің иелігіне бере салу отандық экономиканы құлдыратуға, соның негізінде аталмыш елдердің экономикаларын нығайтуға әкеледі. Бұл өзектілігі біздің күнімізге дейін төмендемеген дәлел Абра-

хам Линкольн өзіне тән ашып айтушылығымен: «Мен бұл жағдайдың қалай жүріп отыратындығын өте жақсы білемін. Біз өнеркәсіптік тауарларды шетелден сатып алғанда, біз тауарды аламыз, ал шетелдік компания ақша алады. Ал өнеркәсіптік тауарларды өз еліміз ішінде сатып алғанда, біз тауарларды да, ақшаны да аламыз» деп айтқан кезде-ақ келтірілген болатын.

Тәжірибелі бақылаушы Линкольннің пайымдауларындағы аса қауіпті қателікті аңғарып қалуы мүмкін. Әйтсе де Линкольннің логикасымен келіспейтін адамдар қаншалықты көп және олар онымен неліктен келіспеу керектігін шыныменен түсінеді ме екен? Адамдарды жаңылыстыратын дәлелдердің көпшілігі тәрізді Линкольннің еркін сауда туралы айтылғандары өз бетінше шындыққа жанасады, бірақ толық емес. Отандық тауарларды сатып алу тұтынушылардың қаражаттарын өз елінде қалдыруына мүмкіндік беретіндігі, ал шетелдік тауарларды сатып алу ақшаның шекарадан асып кетуін тудыратындығы күмән туғызбайтын факт болып саналады. Бірақ бұл медальдің тек бір жағы ғана. Бұндай пайымдауларда өнімді өндіруге қажетті ресурстар тәрізді факторды ла ескеру аса қажет. Отандық тауарларды сатып алу кезінде жергілікті ресурстардың белгілі бір көлемін: жұмыс күшін, материалдар мен өндірістік қуаттылықтарды пайдалану қажеттілігі туындайды. Екінші жағынан, шетелдерде тауарларды сатып алу жағдайында сол елдердің ресурстары пайдаланылады, ал бұл отандық ресурстарды қандай да бір өзге өнімді өндіру үшін сақтауға мүмкіндік береді. Басқаша айтқанда, шетелден тауарларды сатып алу, отандық ресурстарды босатады, оларды басқа нәрсеге тиімдірек пайдаланылуға мүмкіндік туындайды, ал бұл ақыр соңында ел байлығын көбейтуге әкеледі.

Осындай пайымдаулардың Линкольннің дәлелдерімен үйлесуі отандық және шетелдік тауарларды сатып алудың толығырақ салыстырмалы талдауын талап етеді. Осындай салыстырмалы талдау негізінде жасалынған шешімдерді келесідей қысқаша тұжырымдауға болады: «Отандық тауарларды сатып алу елде тауарларды да, ақшаны да қалдыруға мүмкіндік береді, бірақ басқа да тауарларды шығаруға пайдаланылуы мүмкін ресурстарды шығындауға мәжбүр етеді. Шетелде өнеркәсіптік тауарларды сатып алу, осы тауарлар үшін ақшаны шетелдік компания алатындығын білдіреді, бірақ бұл шетелдік тауарды алуға мүмкіндік береді және бұл жағдайда өз елінде өзге де тауарларды өндіруге пайдаланылуы мүмкін ресурстарды сақтап қалады». Егер де босатылған ресурстар тиімдірек пайдаланылатын болса, елдің өз иелігінде шетелдік елдермен, егер сауда болмаған күннің өзінде, еркін сауда жағдайында көбірек тұтынушылық тауарлар болады. Осындай логикалық шешімдер шетелдік сауда серіктестері үшін де қолданылады; бұдан шығатыны, осындай оқиғалар дамуы жағдайында еркін сауда оған қатысушы барлық елдерге пайда әкеледі.

Еркін сауда әрбір тарапқа пайда әкеледі деген шешім мамандану пайдасына дәлел болатыны сөзсіз. Әрбір адам дерлік өзі тұтынатын тауарларды сатып алады. Азық-түлік тағамдарын адамдар нарықта, киім-кешекті бірегей дүкендерден, автомобильді – автомобиль өндірушілерден сатып алады. Әрине, адам киімді дүкеннен сатып алған кезде, ол киімді алатыны, ал дүкен иесі айырбасқа сатып алушының ақшасын алатыны шындыққа толығымен сай келеді. Бұл жақсы емес пе?

Ақыр аяғында адам киімді өзі тігудің орнына оны дүкеннен сатып алған кезде, ол киімді тігуге талап етілетін уақытты босатады. Бұндай жағдайда адам босатылған уақытты жұмысқа пайдалана алады, яғни ол жоғары өнімділік деңгейіне жете алатындай ағаш ісі болсын немесе компьютер бағдарламаларын жасау болсын жұмыспен айналыса алады. Содан кейін бұл адам басқалардан жақсырақ орындайтын өз қызметтерін басқалары одан жақсырақ атқаратын нәрселерге айырбастай алады. Мамандану мен сауда өз күшімен бір нәрсені өндіруден айырмашылығында өнім шығаруды ең тиімді өндірушілер қолына беруге мүмкіндік береді, сол арқылы өнім шығару көлемін арттыруды және тұтынушылар иелігіне көп мөлшерде тауарлар мен қызметтерді беруді қамтамасыз етеді. Бұл қағиданы жекелеген адамдарға қолданған секілді дәлме-дәл күйінде елдерге де қолдануға болады. Барынша үлкен өнімділік деңгейінде шығарылуы мүмкін тауарларға мамандану, сондай-ақ осы тауарлармен басқа елдермен еркін сауда жасау, елге әртүрлі үлгідегі тауарларды көбірек өндіруге және сәйкесінше өз азаматтарын көп мөлшердегі тұтынушылық тауарларымен қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Әрине, бұл жерде сауда шектеулерін, тарифтерді, квоталарды және басқа да еркін сауда жолындағы кедергілерді енгізу жағдайында адамдарды тұтынушылық тауарлармен азырақ қамтамасыз ету орын алуы мүмкін.

Қайнар көзі: Кітаптың авторлары осы шешімдерді кітапта жасауға рұқсат бергені үшін өз ұжымдасы Питер Родригеске (Peter Rodriguez) алғыс айтады. Leonard Bierman et al., *The Legal Environment of Business*, 3rd ed. (Dubuque, Ia.: Eddie Bower Publishing, 2000). Рұқсатымен көшірмесі алынған.

Өндіріс факторлары арақатысының теориясы

Салыстырмалы артықшылықтар теориясы тағы бір мәселені шешуді талап етеді: елдің өнімдерді өндіру үшін салыстырмалы артықшылықтары бар өнім жиынтығы қандай факторлардан тұрады? Осы сұраққа жауап беру үшін екі швед экономисі – Эли Хекшер (*Eli Hecksher*) мен Бертил Олин (*Bertil Ohlin*) өндірістік факторлар арақатысының теориясын (theory of relative factor endowments) жасады; бұл теория «Хекшер-Олин теориясы» (Hecksher-Ohlin theory) деген атаумен әлемге белгілі болды. Бұл экономистер төмендегідей екі негіз құраушы бақылауларды жасады:

1. Әрбір елде сол елге ғана тән өндіріс факторларының (немесе ресурстар түрлерінің) жиынтығы болады. Мысалы, Аргентина құнарлы жерлерге бай, Сауд Арабиясында шикі мұнайдың мол кені бар, ал Қытайда – біліктілігі жоқ жұмыс күшінің көп саны бар.

2. Ел өндірісіне маманданатын тауарлар ассортименті осы тауарларды шығаруға қандай ресурстары бар екендігіне байланысты болады. Мысалы, бидайды өсіру үшін, құнарлы топырақ қажет, мұнай өндіру үшін, шикі мұнай қорының болуы, ал тігін өндірісі үшін, білікті емес жұмыс күшінің болуы қажет.

Осындай бақылаулар негізінде Хекшер мен Олин өз теориясын жасады: ел өнімдерді өндіруде жетіспеушілікті сезінбейтін ресурстарды (өндіріс факторларын) қарқынды пайдалану кезінде салыстырмалы артықшылыққа ие болады.

Бұдан шығатыны, Аргентина құнарлы жерлердің көп болуының арқасында бидай өсіруде; Сауд Арабиясы – мұнай кенішінің көп болуының арқасында мұнай өндіруде; Қытай – білікті емес жұмыс күшінің көп болуының арқасында киім бұйымдарын тігуде салыстырмалы артықшылыққа ие болады.

Хекшер-Олин теориясына сәйкес берілген елде молшылықта бар өндіріс факторларын тауарларды шығару үшін қарқынды пайдалана отырып, соның нәтижесінде өндірілген тауарларды экспорттауы тиіс. Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін орыстан шыққан америкалық экономист Василий Леонтьев бұл теорияны эмпирикалық тексеруден өткізді. Бұл үшін ол экономиканың түрлі секторлары арасындағы өзара байланысты сипаттайтын «шығындар-шығарылым» математикалық үлгісін пайдаланды. Леонтьевтің пікірі бойынша Америка Құрама Штаттарының экономикасы үшін капиталдың шектен тыс артуы мен жұмыс күшінің жетіспеушілігі тәрізді сипаттамалар тән. Сонымен, Хекшер-Олин теориясының негізінде Леонтьев Құрама Штаттарына капитал сыйымды тауарларды (химикаттар мен болат тәрізді) экспорттау және еңбек сыйымды тауарларды (мысалы, киім мен аяқ киім) импорттау дұрыс болады деген шешім жасады.

АҚШ экономикасы үшін «шығындар-шығарылым» үлгісін эмпирикалық талдау негізінде Василий Леонтьев экспорттық және импорттық «кәрзеңкенің» өндірісіне қажетті еңбек пен капиталдың шығындарын 1 млн \$ сомасына бағалады (6.3-сурет). (Әрбір «кәрзеңке» 1947 жылы АҚШ-тағы барлық экспорттық және импорттық операциялардың орташа өлшенген мәніне сәйкес келді). Леонтьев 1947 жылы америкалық кәсіпорындар 1 млн \$ сомасына жалпы экспорт көлемін өндіру үшін 2,551 млн \$ сомасына капитал және 182,3 адам-жыл (немесе еңбектің бір адам-жылына есептегенде 13993 \$) пайдаланғанын анықтады. Бұдан басқа, ол АҚШ-та 1 млн \$ сомасына жалпы импорт көлемін өндіру үшін 3,093 млн \$ капитал және 170,0 адам-жыл (немесе еңбектің бір адам-жылына есептегенде 18194 \$ пайдаланылғанын есептеп шығарды. Сонымен, осы есептеулер нәтижесінде АҚШ импорты экспорттымен салыстырғанда капитал сыйымдырақ болды. Экспортқа қарағанда импорт 4201 \$-ға (18194 \$ - 13993 \$) көбірек капиталды талап етті.

Бұл нәтижелер Хекшер-Олин теориясының негізінде жасалған болжамдарға сәйкес келмеді: АҚШ импортымен салыстырғанда импорты 30%-ға жуық капитал сыйымды болды. Жетекші экономистер қиын жағдайда қалды. Хекшер-Олин теориясы логикалық жағынан өте үйлесімді болды, дегенмен Леонтьев зерттеулерінің нәтижелері күтілетін жағдайларға мүлде қарама-қайшы болды. Осылайша Леонтьев парадоксы (Leontief paradox) пайда болды.

Одан кейінгі 50 жыл бойы көптеген экономистер бұл парадоксты шешуге ұмтыла отырып, Леонтьевтің зерттеулерін қайталады. Алғашқы осындай қадамның өзін Леонтьевтің өзі жасады. Ол 1947 жылы сауда ағындары бұзылуы мүмкін деген ұйғарым жасады, себебі әлемдік экономика сол уақыттары Екінші дүниежүзілік соғыстың зардаптарының теріс әсерінде болды. 1951 жылғы мәліметтерді пайдалана отырып, Леонтьев осы жылы да АҚШ импорты экспортқа қарағанда, 6%-ға капитал сыйымдырақ болғандығын байқады. Бұл сан, шүбәсіз, бастапқы зерттеу барысында алынған көрсеткіштен анағұрлым аз болды, әйтсе де ол Хекшер-Олин теориясына сәйкес жасалынған болжамдармен бұрынғысынша келіспеді.

6.3-сурет. 1947 жылғы АҚШ-тағы импорт пен экспорт: Леонтьев парадоксы



Кейбір экономистердің айтуы бойынша Леонтьевтің өз зерттеулері барысында пайдаланған бастапқы параметрлерінде қателік жіберілген. Леонтьевтің есептеулерінде бар болғаны екі тең мәндес өндіріс факторлары: еңбек пен капиталдың болуы туралы болжам ескерілген. Бірақ та басқа да өндіріс факторлары бар, олардың ішінен ең көп назар аударарлық факторлар: жер (әсіресе, құнарлы немесе пайдалы қазбалардан тұратын), адам капиталы (білікті еңбек) және технология (білімдер). Осы маңызды деген өндірістік факторлардың ешбірі Леонтьев зерттеулерінде ескерілмеді. Талдау барысынан осы факторларды алып тастау, мүмкін АҚШ экспорты мен импортының еңбек сыйымдылығын қате анықтау себебі болған шығар. АҚШ-та көптеген экспорттық өнімдер түрлерін шығару үшін жеткілікті ресурстар мөлшері бар (мысалы, ауылшаруашылық өнімдерін өсіру үшін жердің көп болуы немесе компьютерлер, ұшақтар шығару үшін, сондай-ақ қызметтер көрсету үшін, адами білімдердің болуы). Суреттеме ретінде АҚШ-тың ең ірі экспорттаушыларының бірі – *Boeing* компаниясы өндіретін өнімді қарастыруға болады. Леонтьевтің әдісіне сәйкес ұшақ өндірісінде пайдаланылатын табиғи капиталдың (өндірістік қуаттылықтардың, меншіктің және құрал-жабдықтың) көлемі, сонымен қатар, табиғи еңбек көлемі анықталады. Дегенмен, бұндай әдіс компания кәсіпорындарында орын алған өндірістік үдерістері адам капиталы мен технологияның рөлін дұрыс бағалауға мүмкіндік бермейді. Соған қарамастан адам капиталы (ұшақтардың конструкциясын жасайтын білімді инженерлер, сонымен қатар оларды жинайтын жоғары білікті механиктер) мен технология (әлемдегі ең ірі жинақтаушы желілердің жұмысын бақылауға мүмкіндік беретін жетілдірілген басқару әдістері) жай ғана табиғи капитал мен табиғи еңбекке қарағанда, *Boeing* компаниясының ойдағыдай қызметі үшін анағұрлым үлкен маңызы бар.

Компания сипаттамаларына негізделген қазіргі сауда теориялары

Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін халықаралық іскерлік операцияларды зерттеу барысында халықаралық сауданы жүзеге асырудағы компанияның рөліне (бұрынғы зерттеулерге тән елдердің рөліне емес) басты назар аударылды. Жекелеген компаниялардың сипаттамаларына негізделген халықаралық сауда теорияларын жасауға негіз болған келесідей бірнеше себептері бар: 1) көпұлтты корпорациялардың соғыстан кейінгі халықаралық экономикадағы рөлін арттыру; 2) халықаралық сауданың классикалық теорияларының түрлі елдер арасындағы салаішілік саудасының әрекет етуі мен дамуын түсіндіруге және алдын ала болжауға қабілетсіздігі (оның түсіндірмесі келесі бөлімде берілген); 3) Леонтьев пен басқа зерттеушілердің Хекшер-Олин теориясын эмпирикалық дәлелдеудегі сәтсіздіктері сауда ағындарын халықаралық сауданың (классикалық теорияларынан айырмашылығында) қазіргі теорияларына сәйкес талдау барысында тауарлар сапасы, өндіру технологиясы, сауда таңбасының танушылығы және тұтынушылардың адалдығы тәрізді факторлар ескеріледі. Қазіргі теорияларда халықаралық сауданың негізгі қатысушылары болып елдер емес, компаниялар саналады: сол себепті бұл теорияларда басты талдау элементі ретінде экспорттық-импорттық операцияларды жүзеге асыру кезіндегі компанияның рөлі көрінеді.

Елдердің ұқсастық теориясы

Абсолютті артықшылықтар теориясы тәрізді халықаралық сауданың классикалық теориялары елдер арасындағы салааралық сауданы талдау үшін қолданылады. Салааралық сауда (interindustry trade) – бұл А еліндегі бір өнеркәсіп саласының кәсіпорындары шығарған тауарларды В еліндегі басқа саланың кәсіпорындары шығарған тауарларға айырбастау (мысалы, француз шарабын жапондық қоңырау сағаттарына айырбастау). Сонымен қатар халықаралық сауда едәуір деңгейде салаішілік сауда операцияларынан тұрады. Салаішілік сауда (intraindustry trade) – бұл әртүрлі елдер арасында бір өнеркәсіп саласының кәсіпорындары шығаратын тауарларды айырбастау. Мысалы, Жапония Германияға «Toyota» автомобильдерін экспорттаса, ал Германия, өз кезегінде, «BMW» маркалы автомобильдерін Жапонияға экспорттайды. Салаішілік саудаға әлемдік сауда көлемінің шамамен 40%-ы келеді; халықаралық сауданың классикалық теориялары бұл құбылысты елемейді.

1961 жылы швед экономисі Стефан Линдер (*Steffan Linder*) салаішілік сауда феноменіне түсініктеме табуға тырысты. Линдер өнеркәсіптік тауарлардың халықаралық саудасы бір және сол экономикалық даму деңгейінде тұрған әртүрлі елдердің тұтынушыларының артықшылық берулері арасындағы ұқсастық нәтижесінде жүзеге асады деген гипотеза ұсынды. Стефан Линдердің ойы бойынша ең алдымен компания отандық нарықтағы сұранысты қанағаттандыру үшін тауарларды өндіреді. Осы тауарларды өткізу үшін, жаңа мүмкіндіктерді іздестіру барысында ең болашағы мол шетелдік нарықтар тұтынушылардың ұнамдылықтары отандық тұтынушылардың мұқтаждықтары мен тілектеріне

ұқсас келетін елдерде екендігін анықтауға болады. Мысалы, жапон нарығында «BMW» маркілі автомобильдерді болашақ сатып алушылардың әжептәуір үлкен сегменті бар, олар неміс тұтынушылары секілді беделді, сапалы автомобильдерді сатып алуға тырысады. Неміс нарығы «Toyota» автомобильдерді осы сегменттің жапондық тұтынушыларына ұқсас «баға-сапа» оңтайлы арақатысына бағытталған тұтынушылар сегментімен қамтамасыз етеді. Компаниялардың әрбірінің басқа ел нарығында мақсатты тұтынушылар сегменті болғандықтан, салаішілік сауда үдерісі орын алады. Стефан Линдердің елдердің ұқсастық теориясына (country similarity theory) сәйкес өнеркәсіптік тауарлармен сауда халықтың жан басына шаққандағы табыстары шамамен бірдей елдер арасында жүруі тиіс; бұдан басқа салаішілік өнеркәсіптік тауарлар саудасы халықаралық сауданың көпшілік мақұлдаған нысаны болып қалуда. Елдердің ұқсастық теориясы автомобиль, қымбат тұратын электрондық құралдар, сонымен қатар жеке гигиена өнімдері тәрізді сараланған тауарлармен сауда жүргізу барысын зерттеу үшін аса пайдалы болмақ. Тұтынушылардың осы категориядағы тауарларды сатып алуы туралы шешімдерді қабылдаулары барысында брендтің көпшілікке танымалдығы мен нарықтағы өнімнің беделі үлкен рөл атқарады.

Өнімнің өмірлік циклы теориясы

Өнімнің өмірлік циклы теориясы өмірлік циклдың түрлі сатыларынан өнімнің өтуіне қарай, маркетинг стратегиясының эволюциясын суреттеу үшін маркетинг саласында жасалынды. Өнімнің өмірлік циклы теориясы – бұл тағы да қазіргі халықаралық сауда (және төменде көрсетілгендей халықаралық инвестициялар) теорияларының бірі. 60-жылдары Гарвардтық бизнес мектебінің профессоры Реймонд Вернон (Raymond Vernon) жасаған халықаралық өнімнің өмірлік циклы теориясы инновация рөлін бақылауға, өткізу нарығын кеңейтуге, өнім өндірісінің салыстырмалы артықшылығын бақылауға, сонымен қатар халықаралық өндіріс, халықаралық сауда және халықаралық инвестицияларға қатысты шешім қабылдау кезіндегі бәсекелестердің стратегиялық әрекеттерін қадағалауға мүмкіндік береді. Вернон теориясына сәйкес халықаралық өнімнің өмірлік циклы үш сатыдан: жаңа өнімді меңгеру сатысы, өнімнің жетілу сатысы және өнімді стандарттау сатысынан тұрады. Осы барлық сатылар 6.4-суретте кескінделген.

Өнімнің өмірлік циклінің бірінші сатысында немесе жаңа өнімді меңгеру сатысында компанияда отандық нарықтағы осы өнімге туындаған қажеттілікке жауап ретінде жаңа бұйымды (фото көшіретін құрылғы немесе дербес компьютер тәрізді) жасау мен енгізу жүзеге асырылады. Бұл өнім жаңа болғандықтан, оны жасайтын компанияда ол үшін пайдалы нарық бар ма, сол туралы ең анық мәліметтер жоқ. Маркетингпен айналысатын компания мамандары жаңа өнімнің пайда болуына тұтынушылардың әсерін, осы өнім олардың тілектеріне сәйкес келе ме, соны анықтау үшін мұқият зерттеулері қажет. Бұл жерде нарықпен жедел кері байланыстың үлкен маңызы бар. Бұдан шығатыны, өнім өндірісінің бастапқы кезеңінде осы бұйымды (әдетте, Жапония, ГФР, АҚШ тәрізді дамыған елдердің бірінде) жасау бойынша ғылыми-зерттеу және тәжірибе-конструкторлық жұмыстар орындалған елде өнімді орналастырған жөн. Келесі кезеңде, нарық

өлшемі бұрынғысынша белгісіз болып қалатындықтан, компания өз инвестициясын өнім шығаруға өндірістік қуаттылықтарға барынша аз салуға тырысады. Осы кезде шығарылған бүкіл өнім дерлік отандық нарықта сатылады, ал экспорттық сатылымдар көлемі шектеулі болады.

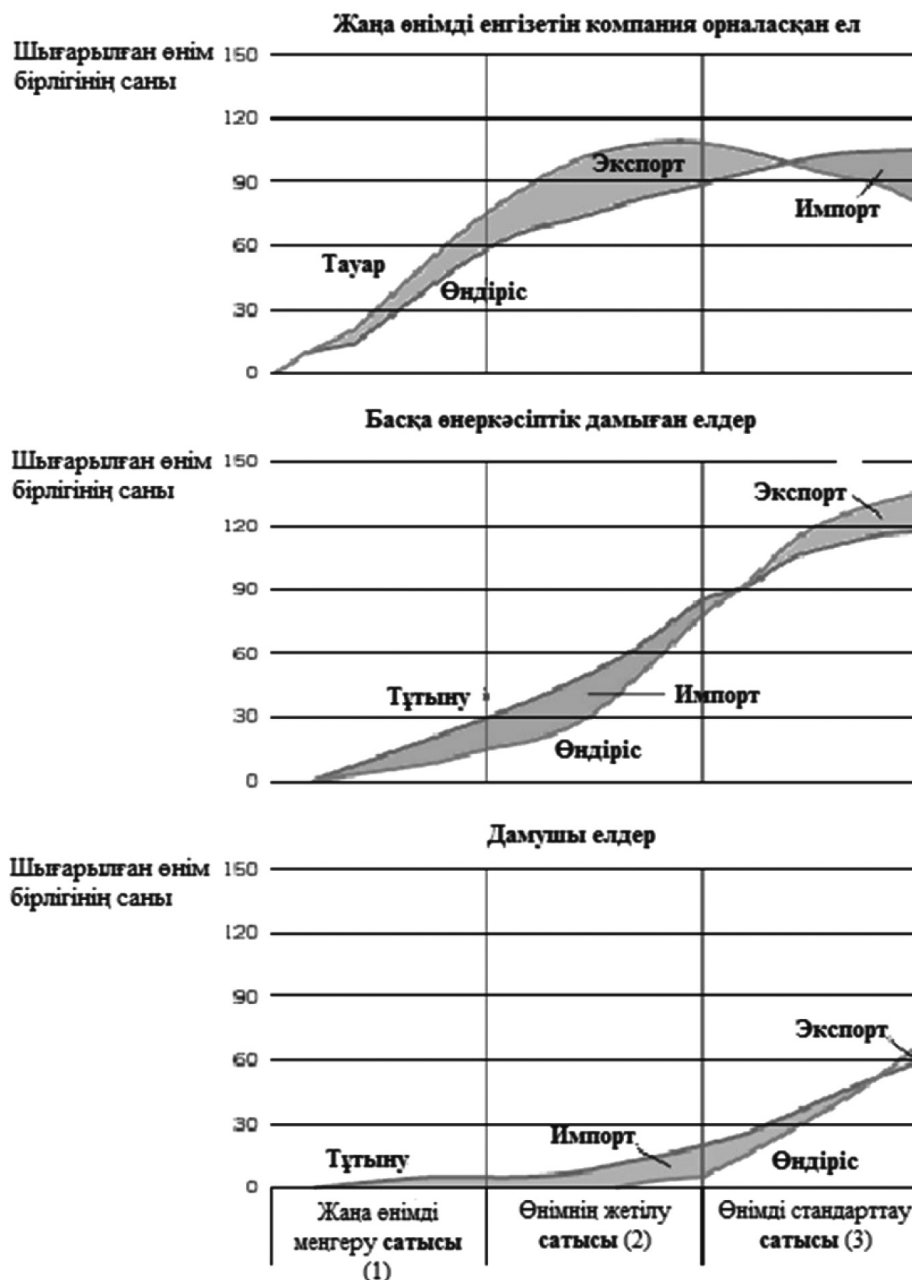
Мысалы, дербес компьютерлер индустриясының қалыптасуы кезеңінде осы салада қызмет еткен кішігірім өндірушілер өз өніміне қарқынды өсіп келе жатқан сұранысты әрең дегенде қанағаттандырып жатты. Бұған мысал ретінде *Apple Computer* компаниясының қызметін келтіруге болады. 1976 жылы (1 сәуірде – «Барлық ақымақтар күнінде») құрылған бұл компанияның алғашқы жинақтау шеберханасы құрылтайшылардың бірі Стив Джобстың (Steve Jobs) гаражында орналасты. Бейберекет жағдайда жасалынған компьютерлерге алғашқы ірі тапсырыс (жергілікті тауарлар дүкенінен есептеу техникасын ұнатушылар үшін алынған 50 компьютерге тапсырыс) компанияны банкрот қыла жаздады, себебі онда қажетті бөлшектерді сатып алуға жеткілікті ақша мөлшері болған жоқ.⁵ *Apple* компаниясы өзінің орналасқан жері – Силикон Алаңында бизнесті жүргізуге қолайлы жағдайлардың арқасында ғана аман қалды.

Дәл осы Силикон Алаңында электрондық құралдарды шығарумен айналысатын (*Hewlett-Packard*, *Intel* я *National Semiconductor* тәрізді) негізгі компаниялар орналасқан болатын. Сонымен, бұл аймақта *Apple* өнімін жасау үшін тартуға болатын инженер-электроншылар санында шек болған жоқ. Силикон Алаңында сондай-ақ көптеген компаниялар венчурлік инвестиция салуға дайын болды және олар «жана *Xerox*»-ты іздестірді. Бұдан басқа Силикон Алаңы *Apple* өнімі үшін тамаша өткізу нарығы болды, ол компания сатылымдарының 1976 жылғы нөлдік деңгейден 1978 жылы 7,8 млн \$-ға дейін және 2002 жылы 5,7 млрд \$-ға өсуін қамтамасыз етті.

Өнімнің өмірлік циклының екінші сатысы – жетілу сатысында тұтынушылар саны күннен күнге артып келе жатты, әрі өнімнің құндылығын түсіне бастағандықтан, осы өнімге сұраныс деңгейі кенеттен жоғарылады. Жаңа өнімді нарыққа енгізетін компания осы өнімге отандық және шетелдік нарықтағы сұранысты қанағаттандыру мен өз өндірістік қуаттылықтарын кеңейту мақсатында жаңа кәсіпорындарды сала бастайды. Сонымен бір уақытта отандық та, шетелдік те нарықта осыған ұқсас өнімді сатудан пайда табу перспективасы қызықтыратын бәсекелес фирмалар пайда бола бастайды. *Apple* компаниясы өзінің «Apple II» екінші компьютер үлгісінің нұсқасын 1977 жылғы көктемдегі Сан-Францискодағы компьютерлік көрме-жәрмеңкесінде қолымен жинап көрсетті. Одан кейінгі үш жыл ішінде компания өз өндірістік қуаттылықтарын Стив Джобс гаражы шеңберінен кеңейтті және 130 000 өнім бірлігін сатты. Ішкі және сыртқы нарықтағы тұтынушылық сұранысты қанағаттандыру үшін, «Apple II» компьютерлерінің өндірісін Калифорния мен Техастағы түрлі кәсіпорындарда орналастырды, ал өнімді жеткізу АҚШ пен Нидерландыда орналасқан қоймалардан жүзеге асырды.

Өнімнің өмірлік циклының үшінші сатысы – стандарттау сатысында осы өнімді өткізу нарығын тұрақтандыру жүрді. Жаңа өнім әдеттегі тауарға айналады, және компания оны өндіруге шығындар деңгейін барынша мүмкін төмендетуді қолға ала

6.4-сурет. Халықаралық өнімнің өмірлік циклі



бастайды. Шығындарды қысқарту әдістерінің бірі өндірісті арзан жұмыс күші бар елдерде орналасқан кәсіпорындарға көшіру болады. Соның нәтижесінде алғашқы кезеңде өнімді енгізумен айналысқан компанияның отандық нарығына оның импортталуы үдерісі басталады (компанияның отандық нарығына өнімді импорттау компанияның өзімен немесе оның бәсекелестерімен жүзеге асырылады). Кейбір

жағдайларда бұндай үрдіс нәтижесінде өнімді өндіруді отандық кәсіпорындарда толығымен тоқтатуға әкеліп соқтыруы мүмкін.

Қазіргі уақытта дербес компьютерлер индустриясы өнімді стандарттау сатысында тұр. Жаңа өндірушілердің (айталық, оңтүстік корейлік *Hyundai* және *Samsung* компанияларының) АҚШ нарығына жеткізілетін әлемге әйгілі сауда таңбаларының арзан компьютерлері есептеу техникасы өндірісі саласындағы танымал америкалық көшбасшылардың өнімдеріне аса қауіп-қатер тудырады. Тайванның *Tatung*, *Mitac International*, *First International* және *TECO Information Systems* тәрізді өндірушілері (бұл атауларды америкалық тұтынушы онша біле бермейді) жыл сайын Америка Құрама Штаттарына миллиондаған дербес компьютерлерді экспорттайды, олардың көпшілігі шетелдік дистрибьютерлер үшін келісімшарттар негізінде өндіріледі. *Apple* компаниясынаң нарықта жаңа бәсекелестердің пайда болуына байланысты шұғыл шаралар қолдану қажеттілігі, сонымен қатар өз өніміне бәсекеге қабілетті баға белгілеу мүмкіндігін қарастыру керек болды. Бұл үшін компанияда шығарылатын бұйымдардың жаңа, жеңілдетілген желісі жасалып, салалық стандарттарға сай келетін бөлшектерді пайдалану диапазоны кеңейтілді. Бұдан басқа кейбір компоненттердің өндірісі шетелдерде орналасқан кәсіпорындарға көшіріліп, қоймалық кәсіпорындар жұмысын жаңғырту жүзеге асырылды.⁶ Соған қарамастан осы барлық әрекеттер іске асырылып жатса да, отандық және шетелдік бәсекелес компаниялар *Apple* компаниясының нарықтағы үлесін және оның пайдасын тартып алуын жалғастыруда. Нәтижесінде дербес компьютерлер индустриясының негізін қалағандардың бірі болған компания нарықтың бар болғаны кішігірім сегментіне ғана қызмет көрсетуге мәжбүр болып қалды.

Өнімнің халықаралық өмірлік циклі теориясына сәйкес өнімнің отандық өндірісі бірінші сатыда басталады да, екінші сатыдан барынша үлкен көрсеткішке жетіп, үшінші сатыда кенеттен құлдырау кезеңіне өтеді. Осы өнімді нарыққа енгізген компания орналасқан елден өнімді экспорттау да бірінші сатыда басталып, екінші сатыда шарықтау шегіне жетеді. Дегенмен, үшінші сатыда бұл ел осы өнімнің таза импорттаушысы болып қалады. Өнімнің өмірлік циклының бірінші сатысының соңына қарай басқа өнеркәсіптік дамыған елдердің компаниялары осы өнімнің нарықтық потенциалын түсіне бастаған кезінен-ақ шетелдік бәсекелестер пайда бола бастайды. Екінші сатыда шетелдік бәсекелестер отандық нарықтың артып келе жатқан сегментіне қызмет көрсете отырып, өз өндірістік қуаттылықтарын кеңейте бастайды. Ақыр соңында шетелдік бәсекелестер өнімнің таза экспорттаушылары болады. Екінші жағынан, өнімді енгізген компания, сондай-ақ оның отандық бәсекелестері екінші сатыдағы бәсекенің күш алуына қарай өндіріс шығындарын қысқартуға, өз өндірістік қуаттылықтарын арттыруға, өнім өндірісін шығындарын төмендетуге дамушы елдердегі кәсіпорындарын көшіруге қам жасайды. Ақырында өнімнің өмірлік циклының үшінші сатысында бұл дамушы елдер осы өнімнің таза экспорттаушысы бола алады.

Жаһандық стратегиялық бәсеке теориясы

80-жылдары экономистер Пол Кругман (*Paul Krugman*)⁷ мен Келвин Ланкастер (*Kelvin Lancaster*)⁸ халықаралық сауданың заңдылықтарын сипаттаудың

жаңа теориялық қағидаларын жасады. Жаңа теорияның басты мақсаты көпұлтты компаниялар арасындағы ауқымды стратегиялық бәсекенің сауда ағындарына әсер етуін талдау болды. Осы теорияға сәйкес компаниялар тұрақты бәсекелік артықшылықтарды алуға тырысады, бұл артықшылықтар олардың әлемдік нарықта билік етуін қамтамасыз ету үшін пайдаланылуы мүмкін. Линдер әдісі тәрізді ауқымды стратегиялық бәсеке теориясы салаишілік сауданың жалпыға кеңінен таралуы міндетті түрде болатындығы туралы шешім жасайды. Екінші жағынан, бұл теорияда халықаралық нарықтағы бәсекелік күрес жағдайында компаниялар қабылдайтын стратегиялық шешімдерді талдауға басты назар аударылды. *Caterpillar* және *Komatsu*, *Unilever* және *Procter & Gamble*, *Toyota* және *Ford* тәрізді компаниялар өздерінің жеке артықшылықтарын бейтараптандыруға тырыса отырып, ауқымды негізде бір-бірімен бітпейтін «мысық-тышқан» ойындарын ойнайды.

Халықаралық нарықтағы бәсекелік күреске қатысатын компаниялар иелігінде тұрақты бәсекелік артықшылықтарды алудың бірнеше әдістері бар. Осы әдістердің ең көп таралған түрлері – бұл компания зияткерлік меншікке құқықтарының болуы, сондай-ақ ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарға инвестициялар, ауқымдылықтан немесе қызметті әртараптандырудан үнемділікті алу және тәжірибенің қисық сызығымен қамтамасыз етілетін мүмкіндіктерді пайдалану.

Зияткерлік меншікке құқықтардың болуы. Зияткерлік меншікке құқығы бар (басқаша айтқанда, сауда таңбасына және фирмалық атауға құқықтары бар, сонымен қатар түрлі өнертабыстарға патенттері мен авторлық құқықтары бар) компания көп жағдайларда өз бәсекелестері алдында айтарлықтай артықшылықтарға ие болады. Мысалы, беделді фирмалық атауларына құқықтардың болуы, ирландтық *Waterford Wedgwood Company* компаниясына және француздық *Louis Vuitton* фирмасына өздерінің жоғары сапалы өнімдеріне жоғары бағалар белгілеуге мүмкіндік берді. *Coca-Cola* және *PepsiCo* компаниялары арасындағы бәсеке олардың бүкіл әлемдегі тұтынушылар арасындағы сауда таңбаларының және фирмалық атауларының танымалдығы негізінде жүрді.

Ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарға инвестициялар. Ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарға жұмсалатын шығындар, ҒЗТКЖ (research & development, R&D) – бұл жоғары технологиялы өнімдер өндірісіне жалпы шығындар көлемінің негізгі компоненті. Мысалы, *Airbus* компаниясы алып ұшақ үлгісіндегі «A380» жаңа үлгіні жасауға 12 млрд \$ қаржы бөлуді жоспарлауда. Компьютерлік және фармацевтикалық өнеркәсіп салаларында, сонымен қатар жартылай өткізгіш индустриясында әрекет ететін компаниялар өздерінің бәсекеге қабілеттілігін ұстап тұру үшін ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарға үлкен қаражаттар бөледі. Осындай бастапқы шығындардың жоғары болуынан, басқа компаниялар осы салалардағы танымал көшбасшылармен бәсекелес болуға бара алмайды. Яғни, жаңа өнімді жасап, нарыққа енгізуге кірісетін компания бірінші қадам артықшылығын алады.

Жаңа өнімді жасауға уақтылы инвестиция салатын және осының нәтижесінде бірінші қадам артықшылығын алатын компаниялар нарықта үстемдік жағдайды

иеленуге мүмкіндік алады. Ауқымды стратегиялық бәсеке теориясына сәйкес халықаралық нарықтағы сауда ағындары қандай компаниялар ҒЗТҚЖ-ға қажетті қаражаттар салатындығына байланысты қалыптасады. Неліктен Еуроодақ коммерциялық әуе көлік құралдарының ірі экспорттаушысы болды? Себебі *Airbus* компаниясы жаңа ұшақ үлгілерін жасауға үлкен қаражаттар сомасын салуға дайын тұрған азғана компаниялардың бірі болып табылады, сонымен қатар компанияның штаб-пәтері Еуропада орналасқан. «Е-технология әлемі» бөлімінде айтылғандай, голландтық компаниялар, сондай-ақ әлемдік гүлдер нарығындағы өз көшбасшылық жағдайын ұстап тұру үшін, жаңа технологияларға ірі инвестициялар салды.

Өз өнімін ішкі нарықтың үлкен сегменттеріне өткізетін компаниялардың тұтынушылармен кері байланыс каналдары арқылы ақпаратты жедел әрі көптеп алуға мүмкіндіктері бар. Дәл сол себепті осындай компаниялардың өз шетелдік бәсекелестері алдында өндірісі жоғары технологияларды пайдалануға негізделген тауарлар нарығында артықшылықтары болады. Тұтынушылармен кері байланыс осындай компанияларға бұйымның конструкциясына ҒЗТҚЖ кезеңінде-ақ қажетті түзетулер енгізуге мүмкіндік береді, ал бұл отандық тұтынушылардың мұқтаждықтарын жақсырақ қанағаттандыруға жағдай жасайды. Нәтижесінде бұл тәжірибе шетелдік тұтынушылар мұқтаждықтарын қанағаттандыруға пайдаланылуы мүмкін. Мысалы, *Monsanto* және *Eli Lilly* компаниялары тәрізді ауылшаруашылық химиялық препараттарды америкалық өндірушілердің соя өсіруде қолданылатын пестицидтерді жасау саласындағы жапондық бәсекелес фирмалар алдында артықшылықтары бар, себебі осындай пестицидтерді америкалық өткізу нарығы осыған ұқсас өнімнің жапондық нарығынан әлдеқайда үлкен. Осы компаниялардың америкалық пестицидтер нарығында алған тәжірибесі жапондық фермерлердің мұқтаждықтары үшін пайдаланылуы мүмкін.

е-Технологиялар әлемі

Электрондық коммерцияның Аалсмеердегі гүлдер аукционының табысты болуындағы рөлі

Әрбір адам дерлік «Нидерланды» деген сөзді естігенде келесідей ойларға шоғырланады: жел диірмендері, ағаш аяқ киімдері және қызғалдақтар. Әйтсе де барлық дерлік голландтық жел диірмендері қазіргі уақытта нашар жағдайда тұр, ағаштан жасалынған аяқ киімдерді тек туристерге сувенирлер ретінде ғана жасайды, ал қызғалдақтарға келсек – мұнда әңгіме басқаша. Бұл ел әлемдегі ең ірі гүлдерді экспорттаушылардың бірі болып саналады және бұнда әлемдегі ең үлкен гүл биржасы – Аалсмеердегі гүл аукционы (*Aalsmeer Flower Auction*) орналасқан.

7000-нан астам гүл өсіретін фирмалар мен 1300 компаниялар Амстердамдағы Схипхол әуежайынан алыс емес жерде орналасқан Аалсмеердегі гүл аукционының қызметін пайдалана отырып, оларды сатып алады. Биржадағы әдеттегі бір сауда күнінде екі миллион өсімдік пен 19 миллион гүл сатылады. Осы гүлдердің үлкен

бөлігін голландтық фермерлер немесе көршілес елдердің фермерлері өсіреді. 2000 жылы осы аукцион арқылы гүлдердің жылдық сатылу көлемі 1,45 млрд € құрады.

Бұл сандар Аалсмеердегі гүл аукционының маңызын толық мөлшерде көрсетпейді. Осы аукцион арқылы жүзеге асырылатын үлкен сауда операцияларының көлемі қызғалдақтардың, раушан гүлдерінің және басқа да гүлдердің фьючерстік нарығын құруға жағдай жасады. Гүл өнімдерін сатып алуға фьючерстік келісімшарттарды жасасу гүлдердің көтерме саудасымен айналысатын ірі компанияларға жарнама кампаниясын ұйымдастырумен айналысуға және осы өнімге бағалардың, алынған партиясына нақты ақы төлеу кезінде, күтпеген ауытқулары жағдайларында пайдаларын жоғалтпайтынына сенім білдіре отырып, тапсырыс берушілердің мекен-жайына жеткізуге арналған гүлдерді уақтылы сатып алуға мүмкіндік береді. Гүлдерді сатып алуға фьючерстік келісімшарттарды оңтайлы жасасу мүмкіндігі Аалсмеердегі биржада көптеген сатып алушылар операцияларының көлемін арттырып, нарықтың өтімділігін жоғарылатады.

Аалсмеердегі гүл биржасының әсерін аймақтың нарықтан тыс кеңейту үшін аукцион арқылы гүлдерді сату жүйесіне Интернет арқылы операцияларды жүргізу мүмкіндігі енгізілді. Қазіргі уақытта Германия, Франция және басқа еуропалық елдердің сатып алушылары Амстердамға бармай-ақ аукционда қызғалдақтардың, раушан гүлдерінің және хризантемалардың сатылу барысын қадағалай алады. Гүлдер партиясын жеткізуге тапсырыстарды орналастыру үшін аукционның web-сайтын да (www.FlowerAccess.com) пайдалануға болады. Дәстүрлі биржалық саудалармен қатар жаңа технологияларды пайдалану Аалсмеердегі гүл аукционы (тым болмағанда, жуық арадағы келешекте) әлемдегі ең ірі гүл биржасына айналатындығын дәлелдейді.

Қайнар көздері: «Dutch Flower Auction Blooms», Financial Times, October 11, 2001, p. 26; www.FlowerAccess.com.

Қызметтің ауқымынан немесе әртараптандырудан үнемділікке жету

Өндіріс ауқымын кеңейтуден үнемділікке жету немесе өндірісті әртараптандырудан үнемділікке жету компанияларға халықаралық нарықта тұрақты бәсекелік артықшылықтарды иеленуге мүмкіндік береді. Ауқымнан үнемділікке жету өнімді өндіруге кеткен орташа шығындар көлемі бір компанияның шығарған өнім бірліктерінің санының артуына қарай азайған кезде орын алады. Қызметті әртараптандырудан үнемділікке жету өнімді өндіруге кеткен орташа шығындар көлемі бір компания аясында шығарылған түрлі өнімдер санының артуына қарай кеміген кезде орын алады. Ауқымнан үнемділікке немесе қызметті әртараптандырудан үнемділікке жету компанияларға бір өнім бірлігін өндіруге анағұрлым төменгі орташа шығындарды қамтамасыз етеді, ал бұл әлемдік нарықта қызмет ететін бәсекелестер алдында оларға артықшылықтар береді. Үнемділіктің екі түрі де электрондық коммерция арқылы бөлшек саудамен айналысатын компаниялар үшін үлкен маңызға ие болып саналады. Мысалы, *Amazon.com* компаниясы өз web-сайтын жасауға және клиент базасын құруға орасан зор қаражат салды. Осы шығындардың көп бөлігін белгіленген шығындар қатарына жатқызуға

болатындықтан, компанияда бір сауда келісіміне есептегенде орташа шығындар көлемі өткізу көлемінің артуына қарай қысқара түседі. Тауарайналымның ұлғаюы негізінде ауқымнан үнемділікке жетуді іздестіру мақсатында *Amazon.com* компаниясы соңғы уақыттары өз қызмет саласын халықаралық нарыққа кеңейтуді жүзеге асыруда. Бұдан басқа компанияның web-сайты арқылы өткізу жүйесіне өнімдердің қосымша желісін қосу салыстырмалы түрде азғантай шығын көлемін талап етеді. Сонымен, компания сатылатын өнім ассортиментін кеңейтіп, сатылымды әртараптандырудан үнемділікке жету үшін кітаптан басқа компакт-дискілерді және бейнетаспаларды сата бастады.

Тәжірибенің қисық сызығымен қамтамасыз етілетін мүмкіндіктерді пайдалану. Халықаралық саудада сол немесе өзге компанияның артықшылықтарын алудың тағы бір көзі – бұл сол немесе өзге өнімнің өндірісінде тәжірибені алуына қарай өнімділік артуының қисық сызығымен қамтамасыз етілетін мүмкіндіктерді пайдалану. Кейбір жағдайда өнім өндірісіне шығындар көлемін қысқарту, компанияның осы өнімді дайындауда көбірек тәжірибені жинақтағанына байланысты болады. Тәжірибенің қисық сызықтарының соншалықты үлкен маңызы болатындығын нақ олардың сол немесе өзге сала шеңберінде бәсекелік күрес сипатын анықтайтындығынан көруге болады. Мысалы, жартылай өткізгіш интегралды сызбаларды өндіретін компанияларда интегралды сызбалардың жалпы өндіріс көлемін әрбір екі еселендіру кезінде бір өнім бірлігін өндіруге шығындарды 25-30%-ға қысқарту әдеттегі жағдай болып саналады.⁹ Жаппай сұраныстың (64 Мб сыйымдылығынан тұратын жадының микросызбалары тәрізді) интегралды сызбаларын шығару кезінде өндіріс шығындарының төмен деңгейін қамтамасыз етуге тырысатын кез келген компания осындай түрдегі өнімді өндіруде бәсекелестермен салыстырғанда үлкен тәжірибесі болған кезінде ғана осы мақсатқа жете алады. Америкалық та, азиаттық та интегралды сызбаларды өндірушілер көп жағдайларда өз өніміне оны өндіруге кеткен ағымдық шығындардан аспайтын бағаны белгілейді. Осындай баға белгілеу әдісінің мақсаты оны өндіруде қажетті тәжірибені жинақтауға мүмкіндік беретіндей өнімнің тауарайналымын қамтамасыз ету. Алынған тәжірибе, өз кезегінде, осы өндірушілерге келешекте өндіріс шығындарын қысқартуға мүмкіндік береді. Өндірістік үдерістерге озық технологияларды қолдану, сондай-ақ бағаның төмендеуіне бағытталған өткізудің басқыншылық стратегиясын қолдану интегралды сызбаларды (*Samsung* компаниясы тәрізді) азиаттық өндірушілерге арзан, бірегейленген жартылай өткізгіш интегралды сызбаларды өндіру саласында үстемдік жағдайда болуына мүмкіндік туғызады.¹⁰ Дәл осыған ұқсас жағдайда жартылай өткізгіш интегралды сызбаларды өндіру бойынша америкалық компаниялар (мысалы, *Intel* и *Advanced Micro Devices*) тәжірибенің қисық сызығымен берілетін мүмкіндіктерді жаңа ұрпақтың микрокомпьютерлерінің «миы» болып табылатын қымбаттырақ тұратын, патенттелген интегралды сызбаларды («Pentium 4» және «Athlon» тәрізді) өндіруде өз көшбасшылық жағдайын сақтап қалу үшін пайдаланады.

Елдердің бәсекелік артықшылықтары теориясы

Гарвард бизнес мектебінің профессоры Майкл Портер (Michael Porter) жасаған елдердің бәсекелік артықшылықтары теориясы (theory of national competitive

advantage) – бұл халықаралық сауданың ең заманауи теориясы. Майкл Портердің пікірі бойынша, халықаралық саудада табысқа нақты елге және нақты компанияға тән келесідей төрт элементтің өзара әрекеттесуі нәтижесінде жетуге болады: өндіріс факторларының болуы, тұтынушылық сұраныс деңгейі, шектесуші және қосымша салалар; компания стратегиясы, оның ұйымдастырушылық құрылымы мен бәсеке деңгейі. 6.5-суретте көрсетілгендей, Майкл Портер осы элементтерді ромбының жоғарғы шегінде ұсынады.

Өндіріс факторларының жиынтығы. Халықаралық нарықта елдердің бәсекеге қабілеттілігі едәуір деңгейде осы елдегі өндіріс факторларының жиынтығына байланысты болады. Өндіріс факторларының жиынтығы, сондай-ақ Хекшер-Олин теориясының орталық буыны болып табылады, бірақ Майкл Портер осы факторлардың диапазонын кеңейтті. Портер жер, еңбек пен капиталдан басқа осы жиынтыққа жұмыскерлердің білім деңгейі мен ел инфрақұрылымының сапасы тәрізді заманауи өндіріс факторларын қосты. Өз еңбектерінде Майкл Портер жұмыскерлерді кәсіби дайындау, жаңа өнімдерді жасау бойынша ғылыми-зерттеу жұмыстарын жүргізу, сонымен қатар жаңа идеялар мен инновациялық технологияларды пайдалану арқылы өндіріс факторларының жиынтығын қалыптастыру үрдісінің рөлін баса айтып көрсетеді.

6.5-сурет. Елдің бәсекелік артықшылықтарын қалыптастыру сызбасын кескіндейтін Портердің ромбысы



Тұтынушылық сұраныс деңгейі. Көптеген отандық тұтынушылардан тұратын дамыған клиенттік базаның болуы, көп жағдайларда компанияның отандық нарықта үстемдік етуі үшін күрес барысында жаңа өнімдерді жасау мен таратуды ынталандырады. Екінші жағынан, отандық тұтынушылар мұқтаждықтарын қанағаттандыра оты-

рып, компаниялар жаңа өнімдерді жасауларын жалғастырады және оларды жетілдіріп отырады, бұл, өз кезегінде, осы өнімдерді шетелдердің нарықтарына өткізуді кеңейтуге жағдай жасайды. Сонымен, компания бірінші болып жаңа өнімді шығара отырып, осыған ұқсас өнімді өндірумен айналысатын шетелдік бәсекелес фирмаларды да басып озуы мүмкін. Мысалы, жапондық тұрмыстық электроника өндірушілері халықаралық нарықтағы өздерінің бәсекелік артықшылықтарын қамтамасыз етілген орташа класқа жататын жапондық тұтынушылардың *Sony*, *Toshiba* және *Matsushita* компаниялары шығаратын ең соңғы үлгідегі бұйымдарды сатып алуға дайын тұратындығының арқасында сақтап қалуда. Жазатын жапондық бейнекамералардың, үлкен экрандары бар теледидарлардың және DVD-плеерлердің жаңа үлгілері ең алдымен Жапония нарығында сынақтан өтеді, содан кейін оларды Еуропа мен Солтүстік Америка елдеріндегі тұтынушыларға сату басталады, олар арасынан осы кезеңде сондай-ақ бұл үлгілерге сұраныс пайда болады. Осындай үрдіс Интернет арқылы электрондық саудада да жүреді. Солтүстік Америка елдеріндегі тұтынушылар мен компаниялар арасында Интернеттің қарқынды жайылуы *eBay* және *Amazon.com* тәрізді компанияларға жаңа өнімді жасауға және оларды отандық та, шетелдік те тұтынушылардың мұқтаждықтарына тез бейімдеуге жағдай туғызатын қолайлы жағдайларды жасайды.

Шектесуші және қосымша салалар. Жаңа өнеркәсіптік кәсіпорынның пайда болуы, көп жағдайларда жергілікті жеткізуші компаниялардың дамуын ынталандырады, олар осы кәсіпорындар шығаратын өнімді өндіру, маркетинг пен тарату саласындағы оның мұқтаждықтарын қанағаттандыруға тырысады. Өнеркәсіптік кәсіпорынның жеткізушіге өте жақын орналасуы, оған жеткізушілермен өзара әрекеттесуінің аса ыңғайлы әдістерінің артықшылықтарын пайдалануға, сондай-ақ өндіріс шығындарын қысқартуға қатысты жаңа идеялармен және пайымдаулармен олармен айырбас жасауға мүмкіндік туғызады. Бастапқы ресурстардың жеткізушілер арасындағы бәсекелік күрес өнім бағаларын төмендетуге, оның сапасын арттыруға, сонымен қатар бастапқы ресурстар нарығында жаңа технологияларды қолдануға әкеліп соқтырады, бұл, өз кезегінде, жаңа өнеркәсіптік кәсіпорынның халықаралық нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін арттырады. Мысалы, жоғарыда келтірілген *Apple* компаниясымен мысалда бұл компанияның алғашқы төңкерістік дербес компьютерлері Калифорниядағы Стив Джобс гаражында 70-жылдардың ортасында құрастырылды. Дербес компьютерлерге сұраныстың қарқындап жоғарылауына қарай, жеткізуші компаниялар өз қуаттылықтарын *Apple* компаниясына және басқа да дербес ЭЕМ өндірушілерге жақын болу үшін Силикон алаңына орналастыра бастады. Силикон алаңында бағдарламалық қамтамасыз етудің, магнитті дискілерде жинақтаушылардың және компьютерлік интегралды сызбалардың жеткізушілерінің дамыған желісінің болуы, калифорниялық дербес компьютерлерді өндірушілердің әлемдік нарықтағы бәсекелік артықшылықтарын одан әрі нығайтты.

Компания стратегиясы, оның ұйымдастырушылық құрылымы мен бәсекелік деңгейі. Отандық нарықта бизнесті жүргізу жағдайы компанияның халықаралық нарықта ойдағыдай бәсекелесе алу қабілеттілігін анықтайды. Отандық нарықтағы қатал бәсекелік күреске қарсы тұра алуы үшін, компания өз әрекеттерін тұрақты түрде өндіріс шығындарын қысқартуға, бұйымның сапа деңгейін, еңбек өнімділігін жоғарылатуға, сонымен қатар жаңа өнімдерді жасауға бағыттап отыруы тиіс.

Осындай сынақтан өте білген компаниялар көп жағдайларда халықаралық нарықта да бәсекеге қарсы тұра алады. Сонымен қатар компанияның отандық нарыққа салған инвестицияларының көп бөлігі (мысалы, ҒЗТКЖ-ға инвестициялар, сапаны басқару, брендті қалыптастыру және жұмыскерлерді дайындауға инвестициялар) шетелдік нарықтарға осындай жағдайда талап етілетін төмен шығындар деңгейі кезінде таралуы мүмкін. Бұндай компаниялар өз өнімін шетелдік нарықтарға өткізуді кеңейту кезінде бәсекелік артықшылықтарға ие болады. Сонымен, Портер теориясына сәйкес отандық нарықтардағы катал бәсеке автомобиль мен тұрмыстық электрониканы шығарумен айналысатын жапон компанияларына, сондай-ақ дербес компьютерлерді өндірумен айналысатын америкалық компанияларға халықаралық нарықта табысқа жетуіне мүмкіндік берді.

Майкл Портердің пікірі бойынша, мемлекеттік саясат та компания ұстанатын халықаралық сауда стратегияларын қалыптастыруға белгілі бір әсер ете алады. Мысал ретінде автомобильдерді өткізудің неміс нарығын қарастыруға болады. Германияда жұмыс күшіне тым жоғары шығындар деңгейі орын алған, сол себепті неміс автомобильдерін өндірушілерге халықаралық нарықта бағалық бәсекені ұстап тұру аса қиынға соғады. Екінші жағынан, көптеген автомобилистерге белгілі болғандай, әйгілі неміс автобандарының көптеген учаскелерінде қозғалыс жылдамдығына шектеу қойылмаған. Сондықтан *Daimler-Benz*, *Porsche* және *BMW* тәрізді неміс автомобиль құрылысымен айналысатын компаниялар халықаралық нарықтағы бәсекелік артықшылықтарын өз автомобильдерінің сапасын жақсарту мен жоғары деңгейдегі пайдалануға беру сипаттамаларын қамтамасыз ету негізінде алу жолын таңдады. Олар жүріс бөлігін, қозғалтқыштарды, тежегіш жүйелері мен үлкен жылдамдықтарда қозғала алатын бөлшектерін қайта жасады. Бұдан шығатыны, бұл компаниялар жоғары деңгейдегі пайдалануға беру сипаттамалары бар сапалы автомобильдердің халықаралық нарығында көшбасшылық орынды иеленеді. «Е-технологиялар әлемі» бөлімінде осы құбылысқа арналған тағы бір мысал келтірілген: *Nokia* компаниясының әлемдік нарықтағы көшбасшылық орынға осы компания орналасқан ел – Финляндияның географиялық ерекшеліктері негізінде шығуы.

е-Технологиялар әлемі

Nokia тарихы қарама-қарсылықтар мен қайшылықтарға толы

Nokia компаниясының даму тарихы қайшылықтардан арылмаса да, назар аударуға тұрарлық көптеген заманауи жоғары технологиялы телекоммуникациялық компаниялармен салыстырғанда ол әлдеқайда ертерек, 1865 жылы құрылған. Сонымен қатар басқа да параметрлері бойынша *Nokia* компаниясы әлемдегі осы саладағы ең жаңа деген компаниялардың бірі болып қана табылмай, өзінің өлшемдерімен жұртты таң қалдыратын ең тіршілік етуге қабілетті компаниялардың бірі болып саналады.

Nokia-ның негізін салушы жас финдік инженер Фредерик Идестам (Frederik Idestam) болды. Оның ертеректегі даму кезеңіндегі жетістігі салыстырмалы артықшылықтар теориясының шешімдерімен келіседі. Фредерик Идестам финдік Нокиа өзенінің жағасында (компания атауы осыдан келіп шыққан) шектен тыс көп мөлшердегі ағаштарды шикізат ретінде пайдалана отырып, целлюлоза мен қағаз өндірісімен айналысатын шағын фабриканы ашты. Одан кейінгі жүз жыл бойы компанияның жұмысы жақсы жүріп отырды, бірақ кеңінен таралып, әлемге әйгілі бола қойған жоқ.

XX ғасырдың 60-жылдары компания басшылығы қызмет ету аясын аймақтық деңгейге дейін кеңейту туралы шешім қабылдады. 1967 жылы Финляндия үкіметінің қолдауымен *Nokia* компаниясы *Finnish Rubber Works* және *Finnish Cable Works* атты екі мемлекеттік фирманы сатып алды. 1981 жылы компания тағдыры кенеттен өзгерді, бұған келесідей оқиға себеп болды: компания каучуктен жасалынған бұйымдарды өндіру бойынша және электр кабелін шығару бойынша кәсіпорындарды жақсы басқара білгендіктен, Финляндия үкіметі *Finnish Telecommunications Company* мемлекеттік компаниясының 51% акциясын *Nokia*-ға сатуды ұсынды.

Nokia компаниясының сандық технологиялар саласында тәжірибесі болғандықтан, ол бұл мүмкіндікті жіберіп алмай, нарыққа телекоммуникация саласындағы бизнестің көптеген бағыттары бойынша белсенді түрде шыға бастады. Мысалы, 1982 жылы *Nokia* компаниясы Еуропадағы алғашқы сандық телефон желісін құрды. Басқа да бірнеше компанияларды сатып алу *Nokia*-ға әлемде ұялы телефондарды өндіру бойынша бірінші орынды иеленуге мүмкіндік берді.

Бір қарағанда одан да ірі өнеркәсіптік дамыған елдер (Америка Құрама Штаттары, Германия және Жапония тәрізді) ұялы телефондар нарығында көшбасшы болулары тиіс болатын. Соған қарамастан Финляндияның географиялық орналасу ерекшеліктері *Nokia* компаниясының жетістікке жетуінің ең күшті катализаторы болды. Ел аумағының көп бөлігін қалың ормандар жайлаған, және көптеген аймақтарға тұрғындар аз қоныстанған. Жер үстіндегі кабельді коммуникациялық желілерді құру техникалық қызмет көрсету мен жанарту көп уақыт пен қаражаттарды талап етеді, сондықтан да сандық сымсыз коммуникациялық жүйелер өте тиімді болып саналады. Сонымен, елдегі географиялық жағдайлардың тамаша әсерінің арқасында *Nokia* компаниясы болашаққа бағыт ала отырып, осындай үлкен жетістіктерге жетті.

Солай болса да, қол жеткен жетістіктерге қарамастан, *Nokia* компаниясы өз дамуында тұралап қалмады. Керісінше, ол өз озық технологияларын жаңа нарықтарға белсенді түрде жылжытуда осындай технологиялар қатарына ұялы телефондардың сенімді және қол жетерлік Интернетпен байланысты қамтамасыз етуін жатқызуға болады. Компания бұл аймақта алғашқы болып, нарыққа өз өнертабысын – WAP (wireless application protocol – Интернетке оңай қосылуға мүмкіндік беретін сымсыз қосымшалар хаттамасы) тез енгізді. WAP салалық стандарт болып қалуы мүмкін, басқа компанияларға осы стандартты ұстанып тұрудан басқа ештеңе де қалмайды.

Қайнар көздері: *Hoover's Handbook of World Business 2003* (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 386-387; «It Takes a Cell Phone», *Wall Street Journal*, June 25, 1999, pp. B1, B4.

Портер теориясы – бұл аралас теория: ол басты назары елдің жиынтық өндіріс факторларына аударылатын классикалық теория элементтерінен және жекелеген компаниялар қызметіне бағытталған заманауи теориялар элементтерінен тұрады. Елдер (немесе олардың өкілдіктері) бизнесті жүргізу ортасын қалыптастыруда аса маңызды рөл атқарады. Бұл орта компанияның халықаралық нарықта бәсекелік күресті жүргізу қабілеттілігіне қолдау көрсетуі немесе кедергі келтіруі мүмкін. Екінші жағынан, компаниялар – бұлар халықаралық саудаға шын мәнінде қатысатын экономикалық қызмет субъектілері. Кейбір компаниялар халықаралық нарықта жетістікке жетіп отырса, басқаларына оңай соқпайды. *Porsche*, *Daimler-Benz* және *BMW* компанияларына Германия үкіметінің елдің автомагистралдарында қозғалыс жылдамдығына шектеулерді алып тастау туралы шешімінің арқасында жоғары пайдалануға беру сипаттамалары бар автомобильдерді өткізу нарығының сегментін иеленуге мүмкіндік берді. Керісінше, *Volkswagen* және *Opel* тәрізді неміс автомобиль өндірушілері өз назарын орта класты тұтынушылардың мұқтаждықтарын қанағаттандыруға шоғырландырғанды артық көрді. Олар осы арқылы халықаралық нарықтағы бәсекеге байланысты мүмкіндіктерін шектеді.

Жоғарыда баяндалған материалды қорыта отырып, халықаралық сауда теорияларының ешбірі де түрлі елдер арасындағы сауда ағындарын түбегейлі талдауға мүмкіндік бермейтіндігі туралы шешім жасауға болады. Классикалық теориялар салааралық сауданың механизмдерін ауылшаруашылық өнімі, шикізат пен болат, алюминий тәрізді өңделген материалдар түріндегі біртекті, сараланбаған өнімдермен сипаттау үшін пайдалы болмақ. Заманауи теориялар «Sony» теледидарлары, «Caterpillar» жер қазатын құралдары тәрізді әртекті, сараланған тауарлардың салаішілік саудасы үрдісін түсінуге көмек көрсетеді: осы категориядағы көптеген тауарларды өткізу сауда таңбасының беделіне сүйенеді. Майкл Портердің жасаған ұлттық бәсекелік артықшылықтар теориясы елдер арасындағы саудаға да, жекелеген компаниялар қызметіне де бағытталған қолданыстағы теориялардың көптеген аспектілерін жинақтап қорыту болып саналады. 6.6-суретте халықаралық сауданың негізгі теориялары жинақтап қорытылған күйінде берілген.

6.6-сурет. Халықаралық сауда теориялары

Елдің сауда қызметі негізі болып табылатын теориялар

Талдау элементі: ел
 Пайда болу уақыты: Екінші дүниежүзілік соғысқа дейін
 Экономистермен жасалынған
 Салааралық сауданы талдауға мүмкіндік береді
 Бұл түрдегі теориялар қатарына келесідей теориялар жатады:

- меркантилизм;
- абсолютті артықшылықтар теориясы;
- салыстырмалы артықшылықтар теориясы;
- өндіріс факторларымен қамтамасыз ету теориясы (Хекшер-Олин теориясы)

Компанияның сауда қызметі негізі болып табылатын теориялар

Талдау элементі: компания
 Пайда болу уақыты: Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін
 Бизнес мектебінің профессорларымен жасалынған
 Салаишілік сауданы талдауға мүмкіндік береді
 Бұл түрдегі теориялар қатарына келесідей теориялар жатады:

- елдер ұқсастығы теориясы;
- өнімнің өмірлік циклы теориясы;
- ауқымды стратегиялық бәсеке теориясы;
- елдердің бәсекелік артықшылықтары теориясы

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢНЕН ЗЕРТТЕУ

Ақша және сауда – бұлар Гонконг мәдениетінің негізгі идеялары. www.prenhall.com/griffin веб-сайтына кіріп, осындай бағытталу осы елдегі барлық өмір аспектілері мен бизнесті жүргізуге қалай әсер ететіндігін анықтаңыз.

CQ
 Culture Quest

Халықаралық инвестициялық қызметке қысқаша шолу

Сауда – бұл ең айқын, бірақ халықаралық бизнестің жалғыз нысаны емес. Тағы да бір маңызды нысаны – бұл халықаралық инвестициялық қызмет, оның барысында бір елдің тұрғындары капиталды басқа елге тасымалдайды.

Халықаралық инвестициялар түрлері

1-тарауда айтылып өтілгендей, халықаралық инвестициялар екі категорияға: қоржындық инвестицияларға және тікелей шетелдік инвестицияларға (ТШИ) бөлінеді. Бұл екі инвестиция түрі арасындағы айырмашылық инвестордың салынған капиталды қандай деңгейде бақылап отырғысы келетіндігіне байланысты болады, яғни ол қаражаты салынған компанияны басқаруға белсенді қатысқысы келеді ме, әлде енжар инвестициялардан жай ғана табыс тауып отырғысы келеді ме, соған байланысты болады.

Қоржындық инвестициялар (portfolio investments) акциялар, облигациялар немесе басқа да қаржылық активтер тәрізді бағалы қағаздарды енжар иелену болып табылады; осы категориядағы бағалы қағаздардың ешбірі инвесторға осы бағалы қағаздар эмитентінің қызметін басқаруға белсенді түрде қатысу немесе оның қызметіне бақылау жүргізу құқығын бермейді. Заманауи қаржы теорияларына сәйкес шетелдік инвестициялар қоржынын қалыптастыру үшін ынталандырма ретінде инвестицияланған капиталға қолайлы табыс мөлшерлемесін іздестіру, сондай-ақ инвестордың тәуекел деңгейін инвестиция қоржынын географиялық әртараптандыру негізінде төмендетуге ұмтылысы бола алады. Нью-Йорк, Лондон, Франкфурт, Токио және басқа да әлемнің ірі қалаларындағы қаржылық мекемелердің ақша операцияларын реттеу бөлімінің тәжірибелі басшылары халықаралық әртараптандырудың артықшылықтарын жақсы біледі. Мысалы, 2001 жылы АҚШ азаматтары болып табылатын жеке тұлғалар шетелдік бағалы қағаздарды 95 млрд \$ сомасына сатып алды, олар осы түрдегі жиынтық инвестиция көлемін 2,1 трлн \$-ға дейін ұлғайтты. АҚШ-тың компаниялары, федералды билік органдары, штаттардың билік органдары мен жергілікті билік органдары шығарған, шетелдік жеке инвесторлармен сатылып алынған бағалы қағаздардың құны 396 млрд \$-ды құрады, бұл осындай инвестициялардың жиынтық көлемін 3,2 трлн \$-ға дейін арттырды.¹¹

Тікелей шетелдік инвестициялар (foreign direct investment, FDI) – бұл шетелдік активтерді бақылауды жүзеге асыру мақсатында сатып алу. АҚШ Статистика департаментінің мамандары ТШИ-ді «акционерлер жиналысында дауыс беру құқығын беретін кәсіпорынның бағалы қағаздарының 10%-ын немесе одан да көбірек үлесін иеленуі немесе акционерлік емес нысандағы фирмада баламалы үлесін иеленуі» түрінде анықтайды.¹² Тікелей шетелдік инвестициялардың бірнеше түрлері бар, соның ішінде шетелде әрекет ететін активтерді сатып алу, меншік объектілеріне, өндіріс қуаттылықтарына және құрал-жабдықтарға жаңа инвестициялар салу, сондай-ақ жергілікті серіктестермен біріккен кәсіпорындарды ашу тәрізді түрлерін атап өтуге болады. АҚШ-тағы ТШИ мысалына тарихи тұрғыдан алып қарағанда, ең маңыздысы ретінде «24 долларлық келісім» деп аталатынды келтіруге болады, мұнда голландтық Питер Минейт (Peter Minuet) үнді көсемінен Манхэттен аралын бір қап шыны моншақтарға сатып алып, алғашқы инвестор болды.¹³ Осы келісімінің нәтижесінде әлемнің жетекші қаржылық және коммерциялық орталықтарының бірі Нью-Йорк пайда болды.

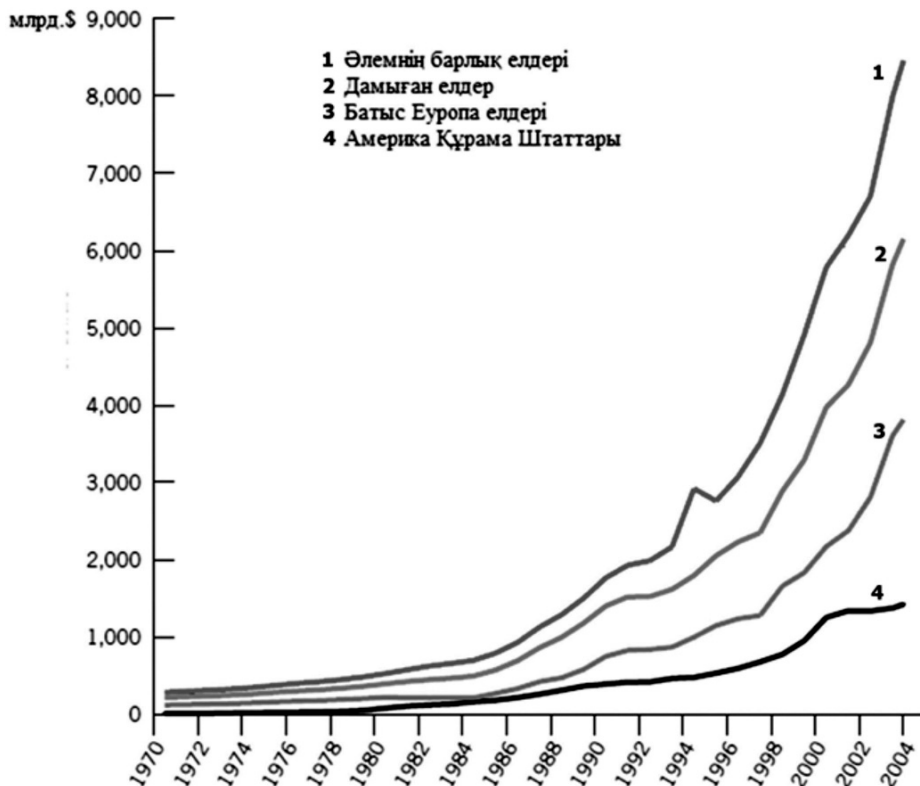
Тікелей шетелдік инвестициялардың өсуі

Соңғы 30 жыл ішінде әлемдегі тікелей шетелдік инвестициялардың көлемі айтарлықтай ұлғайды. 6.7-суретте көрсетілгендей, 1967 жылы әлем елдері алған тікелей шетелдік инвестицияларының жалпы көлемі (немесе жинақталған құны) 100 млрд \$-дан азғана асып түсті. **2001** жылы бұл көрсеткіш 6,8 трлн \$-ға жетті. ТШИ-дің осындай таң қалдырарлық өсуі (және 90-жылдары осы өсудің қарқындауы) әлемдік экономиканың жаһандану үрдісін бейнелейді.

Тікелей шетелдік инвестициялардың көп бөлігі дамыған елдерден келіп түсетіні қисынды болып табылады. Ал, кейде, ТШИ-дің едәуір бөлігі дамыған елдерге де

келіп түсетініне таң қалуға болмайды. Төменде осы тарауда ТШИ көлемінің осындай қарқынды өсуінің себептері қарастырылады.

6.7-сурет. Алушы елдер категориялары бойынша тікелей шетелдік инвестициялардың көлемі, млрд \$



Тікелей шетелдік инвестициялар және АҚШ

Тікелей шетелдік инвестициялардың қозғалыс үдерісін тереңірек түсіну үшін жекелеген елді мысал ретінде алып, қарастыруға болады. АҚШ-тағы ТШИ-дің жалпы көлемін қарастырайық (6.4-кестесін, а қараңыз), ол 2002 жылдың аяғында 1,3 трлн \$-ды құрады (бұл сома ТШИ-дің бастапқы құны бойынша анықталды). ТШИ-дің ең маңызды көзі Ұлыбритания болды, оның үлесіне 283,3 млрд \$ немесе ТШИ жалпы көлемінің 21%-ы келді. 6.4-кестесінің а бөлігінде тізіп көрсетілген өзге де елдерге Америка Құрама Штаттарының экономикасына ТШИ-дің жалпы көлемінің 87%-ы келеді.

АҚШ азаматтарының шетелдік елдер экономикасына салған тікелей шетелдік инвестицияларының жалпы көлемі 2002 жылдың соңына қарай 1,5 трлн \$-ды құрады (6.4-кестесін, б қараңыз). Осы инвестициялардың көп бөлігі дамыған елдерге, соның ішінде – Біріккен Корольдік (255,4 млрд \$) пен Канадаға (152,5 млрд \$) бағытталды. 6.4-кестесінің б бөлігіндегі тізіліп көрсетілген өзге де елдерге АҚШ-тан келіп түсетін тікелей шетелдік инвестициялардың жалпы көлемінің 63%-ы келеді.

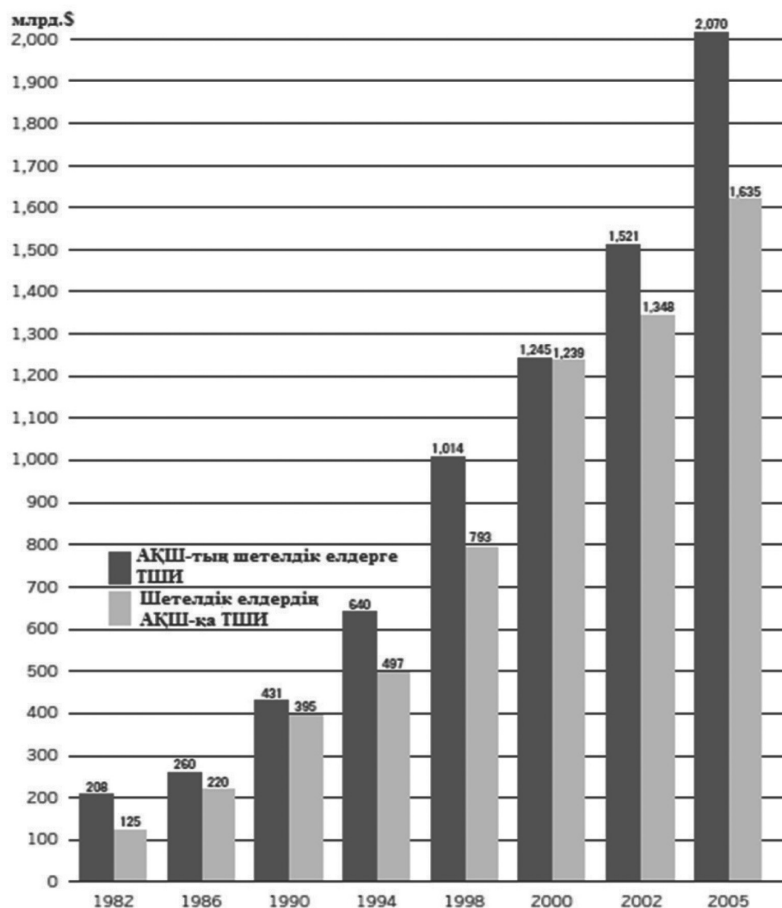
6.4-кесте. АҚШ пен ТШИ, 2002 жыл соңы, млрд \$

а) Америка Құрама Штаттарына келіп құятын ТШИ қайнар көздері	
Ұлыбритания	283,3
Франция	170,6
Нидерланды	154,8
Жапония	152,0
Германия	137,0
Швейцария	113,2
Канада	92,0
Люксембург	34,3
Бермуд, Багама және Кариб бассейнінің басқа да аралдары	32,5
Еуропаның басқа елдері	113,3
Әлемнің басқа елдері	65,0
Барлығы	1348,0
б) АҚШ-тан ТШИ-ді алушылар	
Ұлыбритания	255,4
Канада	152,5
Нидерланды	145,5
Бермуд, Багама және Кариб бассейнінің басқа да аралдары	98,1
Швейцария	70,1
Жапония	65,7
Германия	64,7
Мексика	58,1
Франция	44,0
Еуропаның басқа елдері	217,2
Әлемнің басқа елдері	349,7
Барлығы	1521,0

6.4-кестесінде берілген мәліметтер негізінде Бермуд және Багама аралдары тәрізді кішігірім елдер, сондай-ақ Кариб бассейнінің өзге де шағын елдері ТШИ ағынында үлкен рөлді атқаратындығы туралы күтпеген шешім жасауға болады. Істің мән-жайын мынадан көруге болады: бұл барлық елдер ірі офшорлық қаржылық орталықтар ретінде қызмет атқарады (осы орталықтардың талдауы 8-тарауда берілген). Көптеген америкалық компаниялар осындай орталықтарда өз қаржылық еншілес кәсіпорындарын бизнесті жүргізуге жағдай жасайтын төмен салықтар мен заң нормаларының артықшылықтарын пайдалану үшін ашуда. Осыған ұқсас басқа да елдердің көптеген қаржылық компаниялары өз еншілес компанияларын АҚШ аумағында ашуда.

Соңғы онжылдық барысында АҚШ-тан ТШИ-дің шығатын ағыны елге келіп құятын ТШИ ағынынан асып түсті (6.8-суретті қараңыз), бірақ екі категорияның

6.8-сурет. АҚШ-қа ТШИ-дің шығатын және келіп құятын ағындары, 1982-2002



да тікелей шетелдік инвестицияларының көлемі екі еседен астамға көбейді. ТШИ-дің келіп құятын және шығатын ағындары толығымен сәйкес келмейтіндігіне қарамастан, осы ағындар сипаты айқын деуге болады: тікелей шетелдік инвестициялардың екі ағынының көп бөлігі ең бай елдерге келеді. Келесі бөлімде осы үдерістегі ТШИ қозғалысына көпұлтты корпорациялардың шешуші рөлі қарастырылады.

Халықаралық инвестициялар теориялары

Тікелей шетелдік инвестициялар неліктер жүзеге асырылады? «Қаржы» курсы алғаш рет меңгеріп отырған екінші курс студенті бұл сұраққа: инвестицияланған капиталға орташа пайда нормасы шетелдік елдер нарықтарындағыға қарағанда, жоғары болады деген үстіртін жауапты бере салар еді. Бірақ та, егер жоғарыда талданған ТШИ ағындарының бағыттарын назарға алатын болсақ, бұл жауапты

қанағаттанарлықсыз деп санауға болады. Канада мен Ұлыбритания бір уақытта АҚШ-қа келіп түсетін тікелей шетелдік инвестициялардың негізгі қайнар көздері де, осы елден ТШИ-дің негізгі алушылары да болып табылады. Инвестицияланған капиталға пайда нормасының орташа көрсеткіштері Канада мен Ұлыбританияда бір уақытта Құрама Штаттарындағы сәйкесті көрсеткіштерден төмен (бұл ТШИ-дің АҚШ-қа келіп құятын ағыны үшін негіз болар еді) және осы көрсеткіштерден жоғары (бұл ТШИ-дің АҚШ-тан шығатын ағынының себебі болар еді) бола алмайды. Екіжақты инвестициялардың осындай сипаты жекелеген өнеркәсіп салалары аясында да орын алған. Мысалы, 2001 жылдың соңына таман АҚШ компаниялары Бельгияның химия өнеркәсібіне 4,5 млрд \$ инвестиция салса, ал бельгия фирмалары АҚШ-тың химия өнеркәсібіне 6 млрд \$ инвестициялады. ТШИ ағындарының осындай бағыттылығын қалыптастыру себептері ретінде түрлі елдер немесе өнеркәсіп салалары арасындағы инвестицияланған капиталға пайда нормаларындағы айырмашылықтар ғана бола бермейді. Бұдан шығатыны, ТШИ-ға басқа түсіндірме табу керек.

Бағалы активтерді иеленудің артықшылықтары

Тікелей шетелдік инвестициялардың себептерін нанымдырақ түсіндіру, компанияның осы үдерістегі рөлін анықтауға негізделеді. Осы мәселені зерттеген ғалымдар, бірінші кезекте, компанияның сол немесе өзге де бәсекелік артықшылықтарының болуы ТШИ-ға қаншалықты әсер ететіндігін анықтады. Бағалы активтерді иеленуге байланысты бәсекелік артықшылықтар теориясына (ownership advantage theory) сәйкес сол немесе өзге де бағалы активтерінің болуына байланысты бәсекелік артықшылықтары бар компания осы бәсекелік артықшылықтарды шетелдік елдердің нарықтарына ТШИ арқылы ену үшін пайдалана алады. Осы активтер қатарына, мысалы, озат технология, кеңінен әйгілі сауда таңбасы немесе ауқымдылықтан үнемділікке жету мүмкіндігі жата алады. Бұл теория осы тарауда ертеректе қарастырылған халықаралық және салаішілік ТШИ үлгілерімен келісімге келеді. Мысал ретінде өз кәсіпорындарын Азия, Еуропа, Австралия, Оңтүстік пен Солтүстік Америка елдерінің аумақтарына патенттелген технологиялар мен дүниежүзіне әйгілі болған сауда таңбаларынан тиімділікке жету мүмкіндігіне ие болу үшін салған *Caterpillar* компаниясын келтіруге болады. Осындай себеппен *Caterpillar*-дің басты бәсекелесі *Komatsu* компаниясы өз зауыттарын Азия, Еуропа мен АҚШ-та салды.

Интернализация теориясы

Бағалы активтерді иеленуге байланысты бәсекелік артықшылықтар теориясы шетелде тікелей инвестициялау себептерін тек жартылай ғана ашады. Әйтсе де бұл теория компания өз бәсекелік артықшылықтарын халықаралық нарықта басқа әдістермен, мысалы өз өнімін экспорттау, франчайзинг шартымен қызмет аясын кеңейту немесе өзінің технологияларын шетелдік компанияларға пайдалануға беру, лицензияларын сату арқылы пайдаланудың орнына ТШИ арқылы шетелдік нарыққа шығуды неліктен артығырақ көруі тиіс екендігін түсіндірмейді. Мысалы, *McDonald's* компаниясы *McDonald's*-тың дүниежүзінде жылдам қызмет көрсету мейрамханаларын ашудың негізгі әдісі

ретінде франчайзингті пайдалана отырып, халықаралық нарықта ойдағыдай әрекет етуде, ал *Boeing* компаниясы болса өз өнімін экспорттау арқылы шетелдік елдердің нарықтарындағы тұтынушылық сұранысты қанағаттандыруда.

Интернализация теориясы транзакциялық шығындар тұжырымдамасының негізінде осы сұраққа жауап беруге мүмкіндік береді. Транзакциялық шығындар (transaction costs) – бұлар келісімді жасасуға арналған шығындар; басқаша айтқанда, бұлар келісімшартты жасасу бойынша келіссөздерді жүргізуге, онда көрсетілген шарттардың орындалуын бақылап отыруға, сондай-ақ келісімшартты тиімді етуге байланысты шығындар. Компания басшылығы компания қандай әрекет жасауы тиіс екендігі туралы шешім қабылдауы керек. Ол кәсіпорынды шетелден сатып алып немесе өз кәсіпорнын шетелде салып, оны басқаруды жүзеге асыру керек пе, әлде шетелдік фирмен кәсіпорынды франчайзингтік келісім, лицензиялық келісім немесе жеткізу туралы келісімшарт негізінде басқаруға келісімшарт жасасу қажет пе, соны анықтап алуы тиіс. Интернализация теориясына (internalization theory) сәйкес егер де басқа компаниямен келісімшартты жасасу бойынша келіссөздерді жүргізуге шығындар, ондағы көрсетілген шарттардың орындалуын қадағалау шығындары, сондай-ақ басқа компаниямен келісімшартты жүзеге асыру шығындары өз шетелдік кәсіпорындарына тікелей капиталды инвестициялауды қажет ететін шығындармен салыстырғанда жоғарырақ болса, онда тікелей инвестициялауға басымдылық берілуі тиіс (басқаша айтқанда, халықаралық нарықта сатылатын өнімді шығаруды корпорация шеңберінде жүзеге асыру керек). Мысалы, *Toyota* компаниясының басты бәсекелік артықшылықтары – бұл шығарылатын өнімнің жоғары сапасы мен озық өндіріс технологиялары. Шетелдік кәсіпорындарда осы артықшылықтарға басқа фирмалармен тиіс жұмыстарды атқаруға келісімшарттарды жасасу арқылы жету аса қиынға соғады. Бұдан шығатыны *Toyota* компаниясына шетелдік елдерде автомобильдерді жинау бойынша өз кәсіпорнының жұмысын қолдап тұру тиімді болмақ.

Керісінше, интернализация теориясынан мынадай шешім шығады: транзакциялық шығындардың төмен деңгейі жағдайында компанияларға шетелдік фирмалармен келісімшарттар жасасу және халықаралық нарықта коммерциялық қызметті өз сауда таңбаларын немесе кәсіпорынды ашу құқығын франчайзинг шартымен пайдалану үшін лицензияны сату арқылы жүзеге асыру аса тиімді болады. Мысалы, *McDonald's* компаниясы «McDonald's» таңбасымен жылдам қызмет көрсету мейрамханаларын ашуға франшизаларды сату барысында үлкен шеберлікке жетті. Компания франчайзимен келісімшартты жасасу кезінде транзакциялық шығындарды қысқартуда үлкен жетістіктерге жеткендіктен, ол әрі қарай да франчайзингті шетелді бизнес жүргізудің негізгі әдісі ретінде қолдануын жалғастыруда.

Даннингтің эклектикалық теориясы

Интернализация теориясы компанияның халықаралық нарықта FDI арқылы шығу себептерін ашып көрсетеді. Бірақ та бұл теория өнімді шығару бойынша өндірістік қуаттылықтарды осы қуаттылықтардың компанияның өзіне немесе оның

мердігеріне жататындығына қарамастан, неліктен шетелде орналастыру қажет деген сұраққа жауап бермейді. Басқаша айтқанда, компания өндірісті шетелдердің аумағында орналастырудан бәсекелік артықшылықтарға ие бола ма? Бұл мәселені шешуге Джон Даннинг (John Dunning) жасаған эклектикалық теориясы арналған. Эклектикалық теория (eclectic theory) – бұл бизнесті шет елдердің нарықтарында жүргізудің келесідей үш аспектілерін талдаудан тұратын тікелей шетелдік инвестициялардың бірегей теориясы: бағалы активтерді иеленуден болатын артықшылықтар, өндірісті шетелдерде орналастырудан болатын артықшылықтар және өнім шығару немесе қызметтер көрсету үрдісін интернализациялаудан болатын артықшылықтар. Осы теорияға сәйкес шетелдік кәсіпорындарға капиталды тікелей салу үрдісі компанияның халықаралық коммерциялық қызметіне де, оның корпоратившілік қызметіне де әсер етеді. Даннингтің эклектикалық теориясына сәйкес шетелде бизнесті FDI арқылы жүргізу келесідей шарттарды орындаған жағдайда дұрыс болады:

1. Ионды активтерді иеленуге байланысты бәсекелік артықшылықтардың болуы. Компаниялардың өз отандық нарықтарында шетелдік компаниялармен ойдағыдай бәсекелесе алуға жағдай туғызатын бірегей бәсекелік артықшылықтары болуы тиіс. Осындай бәсекелік артықшылықтарды қамтамасыз ететін активтердің қатарына сауда таңбасы, патенттелген технология, ауқымдылықтан үнемділікке жету мүмкіндігі және т.с.с. жатады. *Caterpillar* компаниясының Бразилияда жергілікті компаниялармен жүргізетін бәсекелестік күресте осы аталған барлық үш артықшылықтары бар.

2. Шетелде өндірістік қуаттылықтарды орналастырудан болатын артықшылықтардың болуы. Шетелде қуаттылықтарды орналастыру арқылы бизнесті жүргізу отандық кәсіпорындарда қуаттылықтарды орналастырумен салыстырғанда тиімдірек болуы тиіс. Мысалы, *Caterpillar* компаниясы Бразилияда орналасқан кәсіпорындарда бульдозерлерді шығарады, бұл оған осы елдегі жұмыс күшіне жұмсалатын төмен шығындар арқылы пайда табуға, сондай-ақ компанияның америкалық кәсіпорындары шығарған өнімін экспорттауға жоғары тарифтік шектеулерден арылуға мүмкіндік береді.

3. Бизнесті жүргізуді интернализациялаудан артықшылықтардың болуы. Компаниялар шетелдегі өз кәсіпорындарын тиісті жұмыстарды атқару үшін тәуелсіз жергілікті фирманы жалдағанға қарағанда тиімдірек басқарулары тиіс. Осындай бақылауды іске асыру компанияға келесідей жағдайларда артықшылықтар береді: келісімшартты орындау, сонымен қатар келісімшартта қаралған жергілікті компанияның әрекеттеріне қадағалау жүргізу үлкен шығындарды талап етеді; жергілікті компания патенттелген технологияны заңсыз иеленіп алады; жергілікті компанияның теріс әрекеттері компания беделіне және оның сауда таңбасына зиян келтіреді. Осы факторлардың барлығының *Caterpillar* компаниясы үшін үлкен маңызы бар.

БИЗНЕСТІ ТЕРЕҢНЕН ЗЕРТТЕУ

Гонконгты Қытайда бизнесті жүргізуге жол ашатын «терезе» деп санайды. www.prenhall.com/griffin web-сайтына кіріп, Гонконгта бизнесті жүргізу үрдісін анықтаңыз, сонымен қатар Қытай мәдениетінің кейбір азғантай өзгешеліктерін түсіндіріңіз.



Тікелей шетелдік инвестицияларға әсер ететін факторлар

Әлемдік экономиканың бүкіл күрделілігін, сонымен қатар әртүрлі елдердегі компаниялар алдында ашылатын мүмкіндіктердің көп түрлілігін назарға ала отырып, компанияда капиталды тікелей инвестициялауды халықаралық нарыққа шығу әдісі ретінде пайдалану туралы шешімдерді қабылдау көптеген факторларға байланысты болады. Бұл факторлар келесідей үш категорияға: ұсыныс факторына, сұраныс факторына және саяси факторларға жатқызылуы мүмкін (6.5-кестесін қараңыз).

Ұсыныс факторлары

Капиталды тікелей инвестициялауды халықаралық нарыққа шығу әдісі ретінде пайдалану туралы шешімді компанияда қабылдау ең алдымен өндіріс шығындары, логистика, табиғи ресурстардың болуы және негізгі технологияларға қол жетерлік тәрізді ұсыныс факторларына байланысты болады.

6.5-кесте. ТШИ-ге қатысты шешімдер қабылдау тәуелді болатын факторлар

Ұсыныс	Сұраныс факторлары	Саяси факторлар
Өндіріс шығындары	Тұтынушылардың компания тауарларына немесе қызметтеріне қол жетерліктері	Сауда шектеулерін айналып өту мүмкіндігі
Логистика	Маркетингтік артықшылықтар	Экономикалық өсімді ынталандыратын факторлар
Ресурстардың болуы	Бәсекелік артықшылықтарды пайдалану	
Технологияларға қол жетерлік	Тапсырыс берушілердің жұмылғыштығы	

Өндіріс шығындары. Көп жағдайларда компаниялар өнімді өндіруге шығындарды төмендету қажеттілігін басшылыққа ала отырып, тікелей шетелдік инвестициялар туралы шешім қабылдайды. Жер телімдеріне бағалардың анағұрлым төмендігі, сондай-ақ салықтық мөлшерлемелердің едәуір төмендігі және жылжымайтын мүлікті коммерциялық мақсаттарда пайдаланғаны үшін жалгерлік ақы төлеудің төмендігі немесе білікті немесе біліктілігі жоқ жұмыс күшінің арзанырақ тұруы себепті кәсіпорынды шетелде орналастыру өз елінде

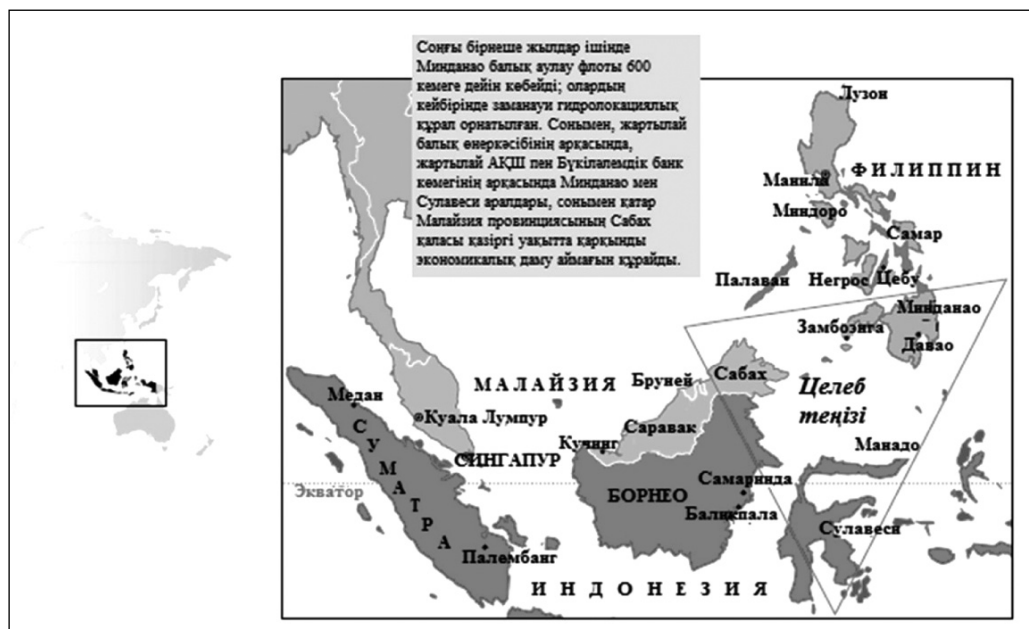
орналастырумен салыстырғанда аса тиімдірек болуы мүмкін. Мысалы, *Novolabs* компаниясы, бағдарламалық қамтамасыз етуді жасау бойынша кішігірім неміс компаниясы бағдарламалық өнімдерді шығару бойынша өз қызметінің үлкен бөлігін Ресейге, Новосібірге көшірді. Бұл сібір қаласында *Novolabs* компаниясы жоғары білікті, талантты бағдарламашыларды компанияның Дюссельдорфтегі бас кеңсесінде жұмыс істейтін осы категориядағы мамандардың жалақысының үштен бір бөлігіне тең ақыға жалдау мүмкіндігін пайдаланды.¹⁴ Осы тәріздес шағын отбасылық *GumSung Plastics* корей компаниясы да теледидарлар мен компьютерлік мониторларға арналған пластикалық корпустарын өндіру бойынша кәсіпорынды Мексиканың Мехикали қаласында ашуға 8 млн \$ инвестициялады. Осы кәсіпорынды ашудың арқасында компания жұмыс күшіне деген шығындарды үштен екіге қысқарта алды.¹⁵ *CultureQuest* бөлімінде айтылып өтілгендей, көптеген компаниялар өз қуаттылықтарын білікті жұмысшыларды жалдау мүмкіндігіне ие болу үшін, сондай-ақ Қытайдың арзан жұмыс күшін ала алуы үшін Гонконгта орналастыруға тырысады.

Логистика. Өнімді отандық кәсіпорындардың экспорттауының орнына оны шетелде шығару туралы шешімді компания экспорт үлкен көлемді көлік шығындарын талап еткен жағдайда қабылдауы мүмкін. Мысалы, *Heineken* компаниясы ТШИ-ді өз қызметін интернализациялау стратегиясының бір бөлігі ретінде қарқынды пайдаланады, себебі оның өнімі айтарлықтай деңгейде судан тұрады. Осы өнімді шетелдік тұтынушылардың тұратын жерлеріне жақын орналасқан компаниялардың шығаратын сусындарын дайындау компанияға Голландияда орналасқан сыра қайнату зауыттарынан сусындарды тасымалдауға қарағанда анағұрлым арзанырақ түседі. Шетелдік компаниялар өнімді таратуға шығындарды азайту үшін бизнес жүргізіп отырған елдерге жиі түрде капитал салып отырады. Мысалы, бразилиялық апельсин шырынының концентратын өндіруші *Citrovita* компаниясы өз өнімін тікелей Бразилиядан Еуропа елдерінің азық-түлік дүкендеріне тікелей тасымалдаудың орнына Антверпен портындағы терминал арқылы өнімдерін сақтау мен таратуды жүзеге асырады. Бұл *Citrovita* компаниясына өз өнімін оралмаған күйінде теңіз көлігі арқылы Бразилиядан осы Бельгия портына тасымалдауға төмен тарифтердің артықшылықтарын пайдалануға мүмкіндік береді. Өнімді Антверпен портына жеткізгеннен кейін компания терминалында шырын концентратын қораптарға салу мен оны Франция, Германия және Бенилюкс елдері тәрізді еуропалық елдердегі тапсырыс берушілерге жеткізу жүзеге асырылады.

Табиғи ресурстардың болуы. Компаниялар ТШИ-ді өз қызметтеріне аса маңызды мәні бар ресурстарға қолдары жетулері үшін қолдана алады. Мысалы, АҚШ-та мұнай өндірудің қысқаруынан көптеген америкалық мұнай компаниялары әлемнің әртүрлі аймақтарында мұнай өндіруге құқықтарды алу үшін орасан зор қаражаттарды салуға мәжбүр болды. Жиі түрде халықаралық компаниялар бизнеспен айналысатын елдердің үкіметтерімен ТШИ-ге айырбас ретінде шикізаттық материалдарды алу туралы келіссөздерді жүргізіп отырады. Мысалы, Маниладан *Ayala Corporation* компаниясы Индонезияның Сулавеси аралында балықтан консервілерді шығару бойынша бірнеше зауыттарды салды. Бұл зауыттардың

құрылысы Индонезия үкіметімен оңтүстік филиппиндік Минданао аралында орныққан филиппиндік балық аулау кемелеріне индонезиялық территориялық суларда (6.1-картасын қараңыз) балық аулауға рұқсат беру туралы келісімшарт пункттерінің бірі болды. Бұл келісім екі елге де пайда келтірді: Филиппин мен Индонезияның 8000-нан астам тұрғындары қазіргі уақытта тоғыз консерві зауыттарында және 600 балық аулау кемелерінде жұмыс істейді. Осы келісімді жүзеге асыру арқасында жыл сайын 24 млн \$-ға балық өнімдерін Солтүстік Америка мен Еуропа елдеріне экспорттауға мүмкіндік туады.¹⁶

6.1-карта. Индонезия мен Филиппиндағы балық консервілерін өндіру бойынша өнеркәсіп



Маңызды технологияларға қол жеткізу. Технологияларға қол жеткізу – бұл ТШИ үшін тағы бір ынталандырма болып саналады. Компаниялар үшін жаңа технологияны жасау немесе тудыру үшін өз мамандар тобын қалыптастыруға қарағанда, қызмет етуші компаниядан меншік үлесін сатып алу тиімдірек болмақ. Мысалы, көптеген швейцариялық фармацевтикалық препараттарды өндірушілер шағын америкалық биогенетикалық компанияларға инвестицияларды заманауи биотехнологияларды алудың қымбатқа түспейтін әдісі ретінде пайдаланды. Осылайша 90-жылдары тайваньдық *Acer Inc.* компаниясы, дербес компьютерлер мен жұмыс стансаларын өндіруші Силикон Алаңында орналасқан екі компьютер компаниясын олардың технологиялары мен тарату желілерін америкалық дербес компьютерлер нарығындағы *Acer Inc.* үлесін кенеттен ұлғайту үшін пайдалануды ойлай отырып, 100 млн \$-ға сатып алды.¹⁷

Сұраныс факторлары

ТШИ-ді халықаралық нарыққа шығу әдісі ретінде пайдалану өз түп тамырында компания шығаратын өнімді өткізу нарығын кеңейту қажеттілігін көздейді. ТШИ-ді ынталандыратын сұраныс факторларының қатарына тұтынушылардың компания тауарларына немесе қызметтеріне қол жетерлігі, маркетингтік артықшылықтар, бәсекелік артықшылықтарды пайдалану мен тапсырыс берушілердің жұмылғыштығы жатады.

Тұтынушылардың компания тауарлары немесе қызметтеріне қол жетерлігі. Халықаралық коммерциялық қызметтің көптеген түрлері компанияның нарыққа тікелей қатысуын талап етеді. Мысалы, жылдам қызмет көрсету мейрамханалары мен бөлшек сауда кәсіпорындары тұтынушыларға өз сауда залына ыңғайлы түрде кіруді қамтамасыз етулері тиіс (бұл қажеттілік ұқсас бейіндегі басқа да компаниялармен бәсекелік күреске түсе алушылығынан туындайды). *KFC* компаниясының өзінің жаңа ғана дайындалған қуырылған балапандарын АҚШ-та орналасқан мейрамханалардан жапондық тұтынушыларға жеткізуге мүмкіндіктері жоқ; жапондық тұтынушылардың сұранысын қанағаттандыру үшін, компания өз мейрамханаларын Жапония аумағында ашуы тиіс. Дәл осылайша *IKEA* компаниясының Швейцарияның ішкі нарығынан тыс клиенттік базасын кеңейтудегі жетістігі әлемнің әртүрлі елдерінде бірнеше жаңа сауда нүктелерін ашуға байланысты болды.

Маркетингтік артықшылықтар.Тікелей шетелдік инвестициялар компанияға бірнеше түрдегі маркетингтік артықшылықтарды қамтамасыз ете алады. Ел аумағында кәсіпорынның тікелей болуы компания бизнес жүргізіп отырған ел нарығында шетелдік компания өнімін «көзбен шолуды» арттыра алады. Бұдан басқа шетелдік компания жергілікті тұтынушыларды ел аумағында жасалынған өнімді сатып алуға бағыттаудан пайда таба алады. Мысалы, «Time» және «Sports Illustrated» тәрізді журналдарда жарнамалық хабарландыруларын беру арқылы *Toyota* компаниясы өз америкалық кәсіпорындарының АҚШ экономикасына игілікті әсерін кеңінен әйгілі етті. Осы айтылғандардан басқа компаниялар ТШИ-ді тұтынушыларға қызмет көрсетуді жақсарту мақсатында қолдана алады. Ықшам компьютерлерге батареялық қоректендіру көздерін өндіретін тайваньдық *Delta Products* компаниясының басшылығын америкалық тұтынушыларға Қытай және Таиланд кәсіпорындарында өнімді шығара отырып, олардың сұраныстарының өзгеруіне жедел және жеткілікті түрде икемді әсер ете алмайтындығы толғандырды. Компания басшыларының бірі айтып өткендей, «егер сіздің кәсіпорныңыз Қиыр Шығыста құрылған болса, бұл тым алыс. Мұхитты кесіп өтіп келе жатқан кемедегі өнімнің конструкциясына ең соңғы деген өзгерістерді енгізуге мүмкіндік болмайды. Соның нәтижесінде америкалық тұтынушыларға қызмет көрсетуді жақсарту мақсатында *Delta* компаниясы өндірістік қуаттылықтарының бір бөлігін америкалық Ногалес қаласының (Аризона штаты) маңында тікелей шекарада орналасқан мексикалық кәсіпорынға көшірді.¹⁸

Бәсекелік артықшылықтарды пайдалану. Тікелей шетелдік инвестициялар компанияның өзінің бәсекелік артықшылықтарын пайдаланудың тамаша әдісі болуы мүмкін. Бағалы сауда таңбасы, фирмалық атауы немесе технологиясы бар компания өз өнімін шетелдерге экспорттаудың орнына, тікелей сол ел-

дерде қызметін жүзеге асыруды артық көруі мүмкін. Көптеген жағдайларда осы мәселеге қатысты соңғы шешім өнім сипатына байланысты болады. Мысалы, *Parif Mutuel Urbain (PMU)* компаниясы Еуропада орналасқан 7000 ипподромнан тыс тотализаторлардың жұмысын басқарады. Бұл үшін компанияда компьютерлерден, терминалдардан және жер серігінің байланыс құралдарынан тұратын бірегей желі жасалынды, соның арқасында ол жылдық сатылым көлемі 6 млрд \$-ды құрайтын, үлкендігі жөнінен жетінші орынды иеленген француздық сервистік компаниясына айналды. Ат жарыстарын ұнатушылар мұқтаждықтарын қанағаттандыру үшін, заманауи коммуникациялық технологияларды қолдану компанияның Францияда іске асыратын іскерлік операцияларының көлемін 25%-ға арттыруға, сондай-ақ ипподромнан тыс тотализаторлары желісін Швейцария мен Монако аумақтарына кеңейтуге жағдай туғызды.¹⁹

Тапсырыс берушілердің жұмылғыштығы. Компанияның шетелдегі инвестициялық қызметіне себеп ретінде оның тапсырыс берушілері немесе клиенттерінің тікелей шетелдік инвестициялары бола алады. Егер де компанияның тапсырыс берушілерінің бірі шетелдік елдердің біреуінің аумағында кәсіпорынды құратын болса, онда компания басшылығы өз жаңа кәсіпорнын соған таяу жерде орналастыру туралы шешім қабылдауы мүмкін. Сол арқылы алдағы уақытта өз өнімін тапсырыс берушінің мекен-жайына жылдам әрі мерзімінде жеткізу мүмкіндігін қамтамасыз етеді. Сонымен қатар жаңа кәсіпорынды тапсырыс берушіге жақын маңда ашу қабылдаушы елдің бәсекелес компаниясының ойынға кірісіп, тапсырыс берушіні өз жағына қаратып алу мүмкіндігін қысқартатыны да аса маңызды болып саналады. Мысалы, кейбір жапондық автомобиль құрылысы компаниялары автомобильдерді құрастыру бойынша жаңа кәсіпорындарын АҚШ аумағына салды. Бұған жауап ретінде осы компанияларды қажетті бөлшектермен қамтасыз етіп отырған жапон жеткізушілері осы елде өз өндірістік кәсіпорындарын, қоймалары мен ғылыми-зерттеу орталықтарын ашты. Құрама Штаттардың аумағында өндірістік қуаттылықтарды орналастыру қажеттілігі осы компанияларда «дәл уақытында» (*just-in-time, JIT*) атауы бар материалдық қорларды басқару әдістерін қолдануға байланысты болды. *JIT* әдісін қолдану құрастырушы кәсіпорында сақталатын бөлшектердің көлемінің өте аз болуын қарастырады, бұл қуаттылықтарды аса тиімсіз жағдайға келтіреді. Осыған ұқсас *Samsung* компаниясында Англияның солтүстік-шығыс бөлігінде тұрмыстық электроника өндірісінің жаңа зауытын салу туралы шешім қабылданғаннан кейін компанияның алты корейлік жеткізушісі өз кәсіпорындарын таяу жерден ашты.²⁰

Саяси факторлар

Саяси факторлар да компанияның ТШИ-ді халықаралық нарыққа шығуы үшін пайдалану жөніндегі шешімін қабылдау кезінде өз рөлін атқаруы мүмкін. Компаниялар капиталды шетелге осы елдің қоятын сауда шектеулерін айналып өту үшін немесе оның үкіметі ұсынып отырған экономикалық өсудің келешектерін пайдаланып қалу үшін инвестициялауы мүмкін.

Сауда шектеулерін айналып өту мүмкіндігі. Көп жағдайларда компаниялар өз кәсіпорындарын шетелдердің аумақтарына салады, себебі осы елге өнімді экспорттау кезінде қолданыстағы шектеулерден айналып өткісі келеді. Мысалы,

90-жылдардың соңында *Fuji Photo Film Company* компаниясы америкалық нарықта, Гринвудта (Оңтүстік Каролина) сатуға арналған фотопенкаларды шығару бойынша өндірістік кәсіпорындар кешенінің құрылысына 200 млн \$-ын инвестициялады. Бұрын фотопенка америкалық тұтынушыларға Нидерландыда және Жапонияда орналасқан кәсіпорындардан жеткізілетін. АҚШ-қа фотопенканы экспорттаудың орнына оны осы елде өндіру *Fuji* компаниясына АҚШ үкіметінің фотопенканы әкелуге белгілеген тарифінің 3,7%-ын төлеуден арылуға, сондай-ақ *Kodak* компаниясының *Fuji*-ге қатысты жапон фотопенкасын АҚШ нарығында демпинг бағалары бойынша (демпинг 9-тарауда толығырақ қарастырылады) заңсыз сатып отырғаны жөніндегі айыптауларын жоққа шығаруға мүмкіндік берді.²¹

Экономикалық өсімді ынталандыратын факторлар. Демократиялық жолмен сайланған билік органдарының (жергілікті, аймақтық немесе мемлекеттік) көпшілігі өз азаматтарының экономикалық әл-ауқатын қамтамасыз етуге мүдделі, сол азаматтардың көбісі сайланушылар қатарын құрайды. Көптеген елдердің үкіметтері компанияларды жаңа кәсіпорындарды орналастыруға оларды заңдық хұкім шеңберінде көндіретін жеңілдіктер ұсынады. Компанияларға үкіметтің және елдің өзге де билік органдарының ұсынатын жеңілдіктері ТШИ үрдісінің маңызды катализаторы болып табылуы мүмкін. Осындай жеңілдіктер қатарына коммуналдық қызметтерге төлемдердің төмендігі, жұмысшылар мен қызметшілерді дайындау бағдарламалары, инфрақұрылымды жетілдіру (мысалы, жаңа шоссе немесе темір жолдар салу), сонымен қатар салықтарды төмендету немесе салықтарды төлеуден уақытша босату жатады. Көп жағдайларда көпұлтты корпорациялар сол немесе өзге елдің әртүрлі әкімшілік бірліктеріндегі билік органдары арасында өздерінің аумағында жаңа жұмыс орындарын құруға мүмкіндік беретін шетелдік компаниялармен келісімшарттарды жасасу құқығын алу үшін туындайтын бақталастықтан пайда тауып отырады. Мысалы, Алабама штатының үкіметі *Hyundai* компаниясына штаттың аумағында шамамен құрамында (2005 жылы қолданысқа берілгеннен кейін) 2000 жұмысшысы болатын өз кәсіпорнын салу үшін 118,5 млн \$-ға жеңілдік беруге келісті.²² Осыған ұқсас оқиға 2003 жылы да орын алды, ол кезде *Toyota* компаниясы АҚШ аумағында аз жүк көтергіштігі бар толық өлшемді жүк автомобильдерін құрастыру бойынша жаңа зауыт салу туралы өз ниетін жариялаған болатын. Бұл зауытты Техас штатының үкіметі *Toyota* компаниясына 133 млн \$ сомасына жеңілдіктерді ұсынғаннан кейін Сан-Антониода орналастыруға шешім қабылданды; осы жеңілдіктер қатарына жаңа теміржол желісін салу, жұмыскерлерді дайындау, зауыт құрылысы үшін орынды дайындауға шығындарды төлеу, сондай-ақ салықтық жеңілдіктер кірді.²³

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Халықаралық сауда – бұл халықаралық бизнестің ең маңызды нысандарының бірі: 2001 жылы халықаралық тауарлар мен қызметтер саудасының жалпы көлемі 7,7 трлн \$-дан астамды құрады. Осы сауда көлемінің негізгі бөлігі әлемнің ең бай елдері – «төрттік» елдеріне келеді. Халықаралық сауда елдің ішкі экономикасына тікелей де, жанама да әсер етеді. Экспорт өнімге сұранысты жоғарылатады,

осы арқылы еңбекке қабілетті халықтың табыс табуы мен жұмысбастылығын қамтамасыз ету үшін қолайлы мүмкіндіктерді тудырады. Импорт бөлшек сауда бағаларының төмендеуіне әкеліп соқтырады және отандық компанияларды тиімділік пен өнімділікті арттыруға ынталандырады.

Сауданың бүкіл әлемдегі компаниялар мен үкіметтер үшін үлкен маңызы бар, сол себепті ғалымдар әлемдік сауданың заңдылықтарын түсіндіруге мүмкіндік беретін бірнеше теорияларды жасады. Тым ертеректегі теорияларда (абсолютті артықшылықтар теориясы, салыстырмалы артықшылықтар теориясы және өндіріс факторларының арақатысы теориясы) басты талдау элементі елдер болып табылады, әртүрлі елдер арасындағы саудаға бағытталған теориялар салааралық сауда мен сараланбаған тауарлар (бидай, қант, болат тәрізді) саудасының заңдылықтарын ашуға көмектеседі.

Көпұлтты корпорациялардың Екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі дамуымен бірге компанияның халықаралық сауданың заңдылықтарын қалыптастырудағы рөліне талдау жүргізілген ғылыми-зерттеулер іске асырылды. Елдердің ұқсастығы теориясы, өнімнің өмірлік циклі теориясы, сондай-ақ ауқымды стратегиялық бәсеке теориясы тәрізді теорияларда басты талдау элементі сауда ағындарын қалыптастыру және инвестициялық шешімдерді қабылдау факторы ретіндегі жекелеген компания болды. Жекелеген компаниялардың іскерлік белсенділігіне бағытталған бұл теориялар салаішілік сауда мен сараланған тауарлар (автомобиль, жеке гигиена заттары мен тұрмыстық электроника) саудасының заңдылықтарын ашуға мүмкіндік береді.

Халықаралық инвестициялар – бұл халықаралық бизнеске компанияның қатысуының екінші маңызды нысаны. Халықаралық инвестициялар екі категорияға бөлінеді: қоржындық инвестициялар және тікелей шетелдік инвестициялар. ТШИ рөлі көпұлтты корпорациялардың мөлшері мен санының артуына қарай өсті.

Даннингтің эклектикалық теориясына сәйкес ТШИ үрдісі келесідей шарттар орындалған жағдайда орын алады: 1) компанияның өз нарығында шетелдік компаниямен бәсекелік күресті жүргізу қажеттілігінен туындаған мәселелерді шешуге мүмкіндік беретін оның бәсекелік артықшылықтары бар; 2) қуаттылықтарды өз кәсіпорындарында орналастырумен салыстырғанда шетелдерде қуаттылықтарды тиімдірек орналастыру; 3) жоғары транзакциялық шығындардың әсерінен компаниялардың шетелдік фирмалармен тиісті жұмыстарды атқаруға келісімшарттар жасасуға қарағанда, өнімді өздерінің шетелдік кәсіпорындарында шығару тиімді болмақ.

Компанияда халықаралық нарыққа ТШИ арқылы ену туралы шешім қабылдауға әсер ете алатын бірнеше факторлар бар. Кейбір жағдайларда тікелей шетелдік инвестициялар компанияның өнімді шығаруға жалпы шығындар көлемін қысқартуға мүмкіндік береді. Ұсыныс факторлары қатарына өндіріс шығындары, логистика, табиғи ресурстардың болуы, сондай-ақ негізгі технологияларға қол жетерлік жатады. Капиталды тікелей инвестициялау туралы шешімді қабылдау келесідей сұраныс факторларымен дәлелденуі мүмкін: жаңа тұтынушыларға компания тауарлары мен қызметтеріне қолжетімділікті қамтамасыз ету, жергілікті кәсіпорындарда өнімді шығару арқылы маркетингтік артықшылықтарды

қамтамасыз ету; қолданыстағы бәсекелік артықшылықтарды пайдалану, сонымен қатар компания қызметін интернационалдандыру барысында тапсырыс берушілерге жақындықты қамтамасыз ету. Саяси факторлар да ТШИ-ге қатысты шешімдерді қабылдауда белгілі бір рөлді атқара алады. Көп жағдайларда компаниялар ТШИ-ді елдегі сауда шектеулерінен айналып өту үшін немесе компания бизнес жүргізіп отырған елдегі билік органдары ұсынатын жеңілдіктер негізінде экономикалық өсімді ынталандыратын факторларды пайдаланып қалу үшін қолданады.

Бақылау сұрақтары

1. Халықаралық сауда дегеніміз не? Кәсіпкерлерді халықаралық саудамен айналысуға итермелейтін себептерді атаңыз.
2. Абсолютті артықшылықтар теориясы мен салыстырмалы артықшылықтар теориясы арасындағы айырмашылықтарды атаңыз.
3. Неліктен Василий Леонтьевтің шешімдері парадокс мәртебесін алды?
4. Ел басты талдау элементі болып табылатын теориялар халықаралық сауданың заңдылықтарын ашу үшін қаншалықты пайдалы болмақ?
5. Саларалық және салаішілік сауданың айырмашылығы неде?
6. Өнімнің өмірлік циклының халықаралық саудаға және халықаралық инвестицияларға әсерін түсіндіріңіз.
7. Компаниялардың халықаралық нарықтағы бәсекелік күресте пайдаланатын бәсекелік артықшылықтарының негізгі көздерін атаңыз.
8. Майкл Портердің елдердің бәсекелік артықшылықтары теориясының төрт элементін атаңыз.
9. Қоржындық инвестициялар тікелей шетелдік инвестициялардан немен ерекшеленеді?
10. Даннингтің эклектикалық теориясының үш құрама бөліктерін атаңыз.
11. Халықаралық сауда мен халықаралық инвестицияларға саяси факторлар қалай әсер етеді?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Осы тараудың басында келтірілген мысалда (француз шарабын жапон қоңырау сағатына айырбастау) екі ел арасында осындай тауарлармен сауда келесідей бағалар арақатысын ескере отырып, бір шыны шарапты екі қоңырау сағаты бірлігіне айырбастау мүмкін деген жорамал жасалынды. Бағалардың қандай диапазонында осы тауарлардың Франция мен Жапония арасындағы саудасы жүзеге асырылуы мүмкін? (Өзір жауап: сауда болмаған жағдайда Франциядағы бір шыны шарапқа есептегенде қоңырау сағаттарына бағалар қандай болар еді? Жапонияда ше?) 6.1-кесте мәліметтерінің орнына 6.2-кестенің мәліметтерін пайдаланатын болсаңыз, сіздің жауабыңыз басқаша болар ма еді?

2. Еркін сауда туралы Солтүстік Америкалық келісімді (НАФТА) ратификациялауға қатысты өріс алған талқылаулар барысында Росс Перо (Ross Perot) өзінің «ернін сылп еткізген алыптан шыққан дыбысты» естіп отырғанын айтты (бұл жерде Мексикада жұмыс күші құнының төмендігіне байланысты

жұмыс орындарының көп мөлшерде сол елге ауысуы жөнінде және осы үдерістің америкалық жұмысшыларға тигізетін зардаптары жөнінде сөз болып отыр).

Салыстырмалы артықшылықтар теориясын пайдалана отырып, Росс Перо қорқынышының дәлелділігін талдаңыз.

3. Басты талдау элементі ел болып табылатын теориялар неліктен салаішілік сауданың заңдылықтарын анықтауға мүмкіндік бермейді?

4. *Hyundai* компаниясында Алабама штатында автомобильдерді құрастыру бойынша жаңа зауытты салу туралы шешім қабылданды.

а) Сіздің пікіріңіз бойынша *Hyundai* компаниясының басшылығы Алабама штатын зауытты орналастыру орны ретінде таңдау барысында қандай факторларды ескерген?

б) Жаңа зауытты Алабама штатында орналастырудан кім пайда табады және кім зиян шегеді?

в) *Hyundai* компаниясы басшылығының жаңа зауытты Даннингтің эклектикалық теориясымен салу туралы шешімі келісімге келеді ме?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

Америкалық компьютерлік техника нарығында көшбасшылық орынды *IBM*, *Apple*, *Hewlett-Packard* және *Dell* тәрізді отандық компаниялар иеленеді. Екінші жағынан, америкалық тұрмыстық электроника нарығында *Sony*, *JVC*, *Panasonic*, *Mitsubishi* және *Toshiba* тәрізді жапон брендтері үстем болады. Бірақ америкалық автомобильдерді өткізу нарығында отандық компаниялардың да (*Ford* және *General Motors*) жапондық бәсекелестердің де (*Toyota* және *Honda*) жайғасымдары бірдей деңгейде күшті.

Оқытушы класты әрбірі 4-5 адамнан тұратын екі топқа бөлуі қажет және осы топтардың әрбіріне жоғарыда аталған салалардың бірін бекіту қажет. Топтарда талқылау басында неліктен аталған өнеркәсіп салаларында нарықта отандық және шетелдік компаниялар арасындағы үлесті бөлудің түрлі заңдылықтары бар екендігіне өз көзқарасыңызды білдіріңіз.

Келесі кезеңде осы тарауда қаралған (елдер мен компанияларға бағытталған) халықаралық сауда теорияларының әрбірінің мүмкіндіктерін сіздің тобыңызға бекітілген өнеркәсіп саласы контекстінде талдаңыз. Қай теория халықаралық сауданың нақты жағдайларын сіздің нақты салаңыз контекстінде болжаудың ең тамаша және ең нашар үлгісі болып табылатындығы жөнінде ортақ пікірге келуге тырысыңыз.

Келесі кезеңде екі топтың жалпы жиналысын өткізу қажет. Әрбір топтан өкілді сайлау қажет, ол топ атынан шығып сөйлейтін болады. Әрбір өкіл топта талдау тақырыбы болған саланы атауы тиіс, сонымен қатар осы сала контекстіндегі халықаралық сауданың заңдылықтарына сипаттама беру үшін азды-көпті сәйкес келетін теорияларды анықтауы қажет. Сіздің тобыңыздың шешімдері сол салаларды талдаған басқа да топтардың шешімдерімен сәйкес келетін кезеңдерін бөліп атаңыз.

Соңғы кезеңде қайтадан кішігірім топтарға бөлініп, басқа топтардың пікірімен

үйлесімсіздік орын алған салаларын талқылау қажет. Бұдан басқа талқылау барысында келесідей сұрақтарға жауап беру қажет.

1. Кейбір теориялар өнеркәсіптің түрлі салалары контекстінде жақсырақ жұмыс істейді ме? Не себепті?
2. Сіздің ойыңызша, тағы да қандай салалар бөлім басында сипатталған үш жағдайдың әрбіріне сәйкес келер еді?
3. Сол теорияларды осы салаларға қолдануға болады ма?
4. Жапон нарығы туралы не білетіңізге сүйене отырып, Құрама Штаттардың компьютерлерді, тұрмыстық электрониканы өндіру және автомобиль құрылысы өнеркәсібі тәрізді салаларындағы бәсекелік күрестің сол үлгісін осы нарыққа қолдануға болады ма, соны анықтаңыз. Өз шешімдеріңізді негіздеңіз.

Қорытынды кейс

Өз алаңындағы ойынның жағымсыз аспектілері

Еуропалықтар өздерінің америкалық бәсекелестерімен күресте неліктен жеңіліске ұшырайды
Вильям Эхиксон (William Echickson)

Демалыс кезеңінде жалға берілетін тұрғын үй Петер Энгельбрект (Peter Ingelbrecht) үшін байлыққа апарар жол болуы тиіс еді. Өз тәжірибесінде демалысын Коста-дель-Соль испандық курортты қалашығында өткізу үшін тұрғын үйді іздестіруде проблемаға кезіккендіктен, 35 жасар бельгиялық кеңесші өз досы Лоран Копьетермен (Laurent Coppieters) бірге *Rent-a-Holiday* – демалыс кезеңіне виллалар мен пәтерлерді сақтап қою жөніндегі интернет-агенттікті ашуды шешті. «Мен Силикон Алаңындағы компаниялардың бизнесі тәрізді табысты болатындай бизнесті жасағым келді» – деп айтты Петер Энгельбрект. Бірақ басқа жарты шардағы *Microsoft Corp.-тың бұрынғы жұмысшылары* Грэг Слингстед (Greg Slyngstad) және Стив Мерч (Steve Murch) байлықтың қорлануына апарар осы жолды армандаған болатын. Бұл үшін олар бағдарламалық қамсыздандыру индустриясының алпауыты - *Microsoft Corp.*-да жалпы алғанда 14 жыл жұмыс істеген. Грэг Слингстед: «*Microsoft компаниясы барған сайын кеңейе түсті, бірақ мен өзіме жақын бірдеңе жасағым келеді*», – деп айтқан болатын. 1997 жылдың қазанында бельгиялықтардың өз компаниясын ашқаннан кейінгі тоғыз айдан кейін Слингстед пен Мерч *VacationSpot.com* компаниясын ашты, оның да мақсаты бүкіл әлем ауқымында демалыс кезеңінде жалға берілетін тұрғын үй нарығына қызмет көрсету болатын.

Осыдан кейін орын алған бәсекелестік күресті талдаудан Интернет арқылы бизнес жүргізуші еуропалық кәсіпкерлердің жолыққан кедергілеріне жалпы қорытынды жасауға болады. *Rent-a-Holiday* компаниясының Атлант мұхитының екінші жағында орналасқан бәсекелес компаниясы жылжымайтын мүлікпен операциялар бойынша қаншама агентпен жұмыс істесе, олар да соншама агенттер

санымен келісімшартқа қол жеткізді. Дегенмен, еуропалық компания иелеріне қажетті жұмысшылар санын жалдауға қаражат табу қиынға соқты. Олардың өз сайты Yahoo! тәрізді порталдарда орналастыруға байланысты көбірек қаржылық қиындықтары болды. Бұдан басқа олардың жарнаманы өз сайтында жариялау үшін америкалық бәсекелестері тәрізді жоғары баға белгілеуге мүмкіндіктері болмады.

Бұл қиын жағдай ақырында мынаған әкеліп соқтырды: Rent-a-Holiday компаниясы акцияларының бақылау пакетін сату туралы келісімнің шарттары бойынша ол құпия түрдегі сомаға *VacationSpot.com*-ға сатылды. Rent-a-Holiday негізін салушылар бірнеше қателіктерді жіберді, олар нәтижесінде компания акцияларының бақылау пакетін сатуға әкеліп соқтырды. Бұл фирманың тарихы еуропалық компанияларға тән әдеттегі проблемаларды ашып көрсетеді, оларды, егер де Еуропа Америкаға электрондық коммерция саласында күрделі бәсекелесі болғысы келмесе, талдау және шешу қажет.

Еуропалық кәсіпкерлердің табысқа жету жолында қандай кедергілер пайда болды? Олардың қиыншылықтары қаржыдан басталды. Біршама уақыттан кейін Испанияда өткізген демалысынан келген Петер Энгельбрект өзінің досы Лоран Копьетермен бірге венчурлік инвестицияларға маманданған жергілікті кәсіпорындардың қарауына жана компанияны ашудың бизнес-жоспарын ұсынды. Екі бизнесменнің де әжептәуір мықты резюмелері бар. Копьетерде Бельгияның Солвейдегі беделді бизнес мектебінің дипломы болса, ал Энгельбрект Стэнфорд университетінің бизнес мектебін тәмамдаған. Соған қарамастан бельгиялық кәсіпкерлер олардың бастамасын қаржыландырудан бас тартты. «Олар сенімді активтерді және сенімді нақты ақша ағынын көргісі келді», – деп еске алады Лоран Копьетер. – Бірақ егер де бұлар бізде бар болса, онда бір оларға жүгінбес те едік». Ақыр соңында Петер мен Лоран өз қаражаттары мен өз отбасы мүшелерінің жинақ ақшаларынан 400 000 \$ жинастырды. Үш айдан кейін 1997 жылдың маусымында бельгиялық венчурлік инвестордың біреуі интернет-компанияны ашуға 850 000 \$ бөлуге келісін берді.

Керісінше, америкалық кәсіпкерлердің қаржылық құралдары тартудың әртүрлі әдістерінде жетіспеушіліктері болған жоқ. «Microsoft-та аса үлкен жұмыс тәжірибесі бар бұл керемет мамандар маған қызықты идеясымен келді» - деп *Technology Crossover Ventures* венчурлік компаниясының басқарушы серіктесі Джей Хоуг (Jay Hoag) айтып өтті. Бұл компания *Real Networks* және *CNET* тәрізді табысты фирмалардың жұмысын қаржыландырған. – Біз, сөзсіз, бұл идеяға қызығушылық таныттық». Бірнеше ұсынысты мұқият талдағаннан кейін Слингстед пен Мерч *Technology Crossover Ventures* компаниясынан 5 млн \$ сомасына және басқа да инвесторлардан 4 млн \$ сомасына несие алды.

Жақсы мамандарды жалдау Еуропадағы тағы да кедергілердің бірі болды, бұл жерде «болашағы зор адамдар» жұмыстарын енді ғана бастап келе жатқан фирмалармен салыстырғанда ірі, танымал компанияларды артығырақ көреді. «Менің көптеген достарым үшін табыс дегеніміз *IBM* немесе *Procter & Gamble*-де жұмыс істеуді және жасың 55-ке келгенде үлкен кабинетің мен үлкен темекің болатындай компанияларда мансап баспалдағы бойынша көтерілуді білдіреді», – деп Энгельбрект айтқан болатын. Ол өзінің достарына өз интернет-компаниясын ашу үшін жұмысын тастайтындығын айтқанда, олар таң қалып, жағаларын ұстады.

Rent-a-Holiday компаниясының негізін салушыларға тіпті орта буынды мамандарды ді табу қиынға соқты. Батыс Еуропада жұмыссыздық деңгейі 10%-ға жететіндігіне қарамастан, техникалық мамандар (мысалы, web-көркемдеушілер) жетіспейді. International Data Corp. Мәліметтері бойынша Еуропада инженерлік-техникалық мамандықтар бойынша 320 000 бос орындар ашық күйінде қалуда. Лоран Копьетердің пікірі бойынша «Еуропада жұмыссыздар саны көп шығар, бірақ компьютерлік салада емес».

Америкалық кәсіпкерлердің қызметкерлерді таңдауда еш қиындықтары болған жоқ. «МВА дипломдары бар мамандар бізде жұмыс істеу құқын иеленуге тырысып бақты», – деп Грэг Слингстед мәлімдеді. Бірнеше ай ішінде *VacationSpot.com* компаниясына жұмыс істеуге 45 маман қабылданды, бұл көрсеткіш еуропалық бәсекелес компаниямен салыстырғанда үш есеге көбірек. Бұдан басқа Слингстедке жалданған жұмыскерлерге тым үлкен жалақы төлеуіне тура келген жоқ; қызметшілерге компания акцияларын сатумен қолдау көрсету әбден жеткілікті болды.

Айырмашылықтар, сонымен қатар екі компанияның өз қызметтерінде басшылыққа алған стратегияларында да болды. Еуропалық бизнесмендер мүлікпен операциялар жөніндегі агенттермен келісімшартқа қол қоюға және өз сайтында жалға берілуге арналған мүлік тізімін (бұл тізімде шамамен 9000 жайғасым болды) орналастыруға өз назарын аударды. Компания сайтына кірген клиент демалысын өткізу үшін ұнайтын үйін тауып, қажетті ақпаратты жазып алып, электрондық пошта арқылы немесе телефон арқылы тиісті агентпен байланысуы қажет. *Rent-a-Holiday компаниясы өз web-сайтында тізімді орналастырғаны үшін, жылжымайтын мүлікпен операциялар жөніндегі агенттерден тұрақты комиссиялық сыйақы алып отырумен қаражат тауып отырған.*

Америкалық бизнесмендер өз компаниясы алдына одан да қиын міндетті қойды. Еуропалық компания иелері тәрізді олар да жылжымайтын мүлікпен операциялар жөніндегі агенттермен байланыстар орнатудан бастады. Бірақ та АҚШ-та Интернет желісімен аумақты қамту деңгейі Еуропаға қарағанда жоғарырақ болғандықтан, *VacationSpot.com* компаниясы өз сайтында жылжымайтын мүлік тізімін орналастырғаны үшін екі есеге көп үлкен соманы белгілей алды. Сонымен бір уақытта Грэг Слингстед бірегей сайтты жасай бастады, ол клиенттерге демалыс кезеңіне виллаларды online тәртібімен тапсырыс беруге мүмкіндік туғызар еді. Сайтқа тізімдерді орналастырғаны үшін, жылжымайтын мүлікпен операциялар жөніндегі агенттерден жай ғана жарналар алып отырудың орнына компания жылжымайтын мүлікті жалға беру арқылы әрбір келісімге комиссиялық сыйақы тағайындайды.

Трафикті алу мүмкіндігі Интернет арқылы іскерлік операцияларды жүзеге асыратын компанияларға табыс әкеледі. Сол себепті осы бағытта америкалық кәсіпкерлердің артықшылықтары болды, ал Еуропада сол уақыттары әлдеқайда аз интернет-порталдар әрекет етті. Сөзсіз, *Rent-a-Holiday компаниясы Lycos Inc. интернет-порталымен келісім жасасуға қол жеткізді. Дегенмен, VacationSpot.com компаниясы Yahoo!, Microsoft Expedia, Preview Travel, Travelocity,* сонымен қатар басқа да компаниялардың артықшылыққа иеленген серіктесі болды. «Біз осындай келісімшарттардың маңызын да, құнын да дұрыс бағаламадық», – деп мойында-

ды Энгельбрект. Бір жылдан кейін Интернетті пайдаланушылардың *VacationSpot.com* компаниясының web-сайтына кіру саны *Rent-a-Holiday* компаниясының web-сайтымен салыстырғанда бес есеге көбірек болды.

Еуропалық кәсіпкерлер алдында өз пайдасын алуға ниеттенген инвесторлар тарапынан артып келе жатқан қысым мәселесі де туындады. Америкалық компанияның демеушілері болса, асықпады. «Біз VacationSpot.com компаниясы ұзақ уақытқа өз саласының көшбасшы компаниясы болуын қаладық; біз тез пайда табуға тырыспадық», – деп айтты венчурлік инвесторы Джей Хоуг.

Америкалық компанияның тек бір ғана әлсіз жері болды: оның Еуропада демалысын өткізуге жалға берілетін жылжымайтын мүлігінің шағын тізімі болды. «Бізге Еуропа елдерін қамтуды кеңейту осы аймақтағы жалға берілетін жылжымайтын мүлік туралы ақпараттың көлеміне қарай қажет болды», – деп айтты Слингстед. Еуропада қайтадан бастап жаңа интернет-компанияны ашу арқылы компанияның осы аймақтағы орнын кеңейту инвесторларды қанағаттандыру үшін тым баяу болды. Грэг Слингстед Брюссельге *Rent-a-Holiday* компаниясының иелеріне хабарласуға шешім қабылдады.

Петер Энгельбрект пен Лоран Копьетер өз компаниясы акцияларының бақылау пакетін сатудың белгілі бір қисыны бар екендіктерін көрді. Мұндай шешім қаржыландырудың тамаша жағдайларын және *VacationSpot.com* компаниясының ең жаңа технологияларын пайдалануға мүмкіндік беретін еді; бұдан басқа олар акцияларды сату арқылы қызметшілерді қолдау жоспарын жүзеге асыра алар еді. Бельгиялық кәсіпкерлер Сиэтлге жол тартты, бірақ тараптар арасында бағаға байланысты туындаған келіспеушіліктердің әсерінен келіссөздер іске аспады. Америкалық бизнесмендер бельгиялықтарға *VacationSpot.com*-ның *Rent-a-Holiday* акциясының бақылау пакетін сатып алудың нәтижесінде құрылған біріккен компанияның 20%-ынан аспайтын үлесін ұсынды. *VacationSpot.com* компаниясының меншігінде *Rent-a-Holiday*-мен салыстырғанда көлемі бес есеге үлкен трафики болды, сондықтан да Слингстед пен Мерч осындай бөлуді әділетті деп тұрып алды. Екінші жағынан, *Rent-a-Holiday* компаниясының иелігінде *VacationSpot.com* компаниясындағы тәрізді жалға берілетін жылжымайтын мүліктің сондай дерлік тізімдері болды, сол себепті еуропалық кәсіпкерлер жаңа компанияда үлес жоқ дегенде тең бөлінуі қажет деп санады.

Әйтсе де америкалықтар өз жоспарларынан қайтпады. Олар бұрын аталған санды шамалы ғана көтерді, соның нәтижесінде келісім жасалды. Еуропалық бизнесмендер жаңа компанияның 20%-дан сәл артатын үлесіне ие болды. Грэг Слингстед компанияның бас операциялық директоры болып қалды. «*VacationSpot.com*» атауы жаңа компанияларының аты болып қалды, ал Петер Энгельбрект пен Лоран Копьетер – компанияның еуропалық филиалының бірлескен директорлары болды.

Өздерін жеңіліс тапқандар санатына қосудың орнына екі бельгиялық кәсіпкер болашаққа оң көзбен қарайды. *Rent-a-Holiday* компаниясына интернет-компаниялардың шығаратын бағалы қағаздарының әлсіз дамыған нарығына шығу үшін оған жылдар қажет болар еді. *VacationSpot.com* компаниясы таяу арадағы келешекте акцияларын біріншілік ретте көпшілік алдына шығаруды жоспарлауда. «Біз америкалық бизнесмендердің пікіріне қосыламыз», – деп күлімсіреуде Петер Энгельбрект. Шындығында, Энгельбрект пен Копьетер артына шамалы ғана акцияларды

қалдырып, оның орнына біршама мүмкіндіктерді алып (әйтсе де олар қыр-сырын айтудан бас тартып отыр), қиын жағдайдан сәтті шығып кетті. Белгілі болғандай, Интернет арқылы демалыс кезеңіне жылжымайтын мүлікті жалға беру әлі де болса олардың байлыққа апарар жолы болуы мүмкін. Дегенмен осы екі бизнесменнің тәжірибесі басқа еуропалық кәсіпкерлер үшін ес жиярлық сабақ болуы тиіс: тіпті қолайлы жағдайлар орын алған кезде де, ісін бастап келе жатқан америкалық компаниялармен бәсекеге түсудің өзі қиын, теңсіз күреске айналдыруы мүмкін.

Кейске арналған сұрақтар:

1. Майкл Портердің елдердің бәсекелік артықшылықтары теориясына сәйкес жекелеген елдерге тән сипаттамалар компаниялардың халықаралық нарықта бәсекеге түсу қабілеттілігін анықтайды. Америкалық кәсіпкерлердің компанияларының Америка Құрама Штаттарында орналасуының арқасында оларға қандай артықшылықтар берілді? Олардың қызметтеріне қандай да бір қолайсыз жағдайлар кедергі келтірді ме?

2. Еуропалық кәсіпкерлер олардың компаниясының Еуропада орналасуына байланысты қандай да бір артықшылықтарға ие болды ма? Олардың қызметіне қандай қолайсыз жағдайлар кедергі келтірді?

3. Еуропа елдерінің мемлекеттік және саяси қайраткерлері еуропалық стартаптарға қол жетерлік бизнесті жүргізудің мүмкіндіктерін жақсарту үшін не істей алады? Осындай компаниялардың АҚШ-та өсуін ынталандыратын қандай әрекеттерді америкалық саясаткерлер қабылдай алады?

Қайнар көзі: «Home Field Disadvantage», BusinessWeek E. Biz, December 13, 1999, p. EВ72ff. Рұқсатымен көшіріп алынған.

КЕЙС

Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Гонконг: джонкадан (Қытайды желкенді кемесінен) реактивті ұшақтарға дейін – әлемнің ең күшті елдерінің бірінің даму жолы

Тікелей шетелдік инвестициялар мен халықаралық саудаға ашықтық саясаты әлемнің барлық аймақтарындағы көптеген елдерге көршілес елдерді экономикалық жағынан анағұрлым артта қалдыруға мүмкіндік берді. Осыған ең айқын мысалдардың бірі Гонконгтың тарихи шарықтауы болып табылады. Гонконгтың экономикалық қуатын бірнеше факторлардың үйлесуі есебіне жатқызуға болады. Соның ішінде атап айтар болсақ: бизнесті жүргізуге жағдай жасайтын экономикалық саясаттың заңдары мен қағидалары; мәдениеті сауда мен кәсіпкерлік қызметке бағытталған жергілікті халық; сондай-ақ Гонконгтың Қытай, Жапония және Тайвань тәрізді ірі өнеркәсіптік дамыған елдердің экономикасына географиялық жағынан жақындығы. Гонконг барлық уақытта әлемдік сауда үшін ашық болды. Жүздеген жылдар бойы көптеген халықтар, қытайлықтар мен жапондықтардан бастап, британдықтармен аяқтай отырып, Гонконгты жаулап

алып отырды және олардың барлығы да осы елдің әлемнің ең ірі портты және сауда орталықтарының бірі ретінде дамуына өз үлестерін қосты.

1997 жылы Гонконг қайтадан Қытайдың бақылауына өтті. Соған қарамастан ел Қытайдың Арнаулы әкімшілік ауданы (Special Administrative Region, SAR) мәртебесін алды, ал еркін кәсіпкерлік әйгілі «Негізгі заң» («Basic Law») деп аталатын конституцияға сәйкес елде жұмыс істеп келеді. Негізгі заңға сәйкес 2047 жылға дейін Гонконг қаласында бұрынғы құқықтық, әлеуметтік, экономикалық және саяси жүйе сақталынады. Сонымен, Гонконгқа қаржылық дербестік кепілі беріледі және өз ақша жүйесінің болуы құқығы беріледі. Бұдан басқа Гонконг келесідей салаларда тәуелсіз қызметті атқаруға құқылы: халықаралық қауымдастықпен өзара әрекеттесу, сауданы стратегиялық тауарлармен және дәрі-дәрмектермен реттеу, порт арқылы жүктерді заңсыз транзитті тасымалдауды бақылау, сондай-ақ зияткерлік меншікке құқықтарын қорғау. Негізгі заңға сәйкес Арнаулы әкімшілік аудан Гонконгта тәуелсіз салықтық жүйе әрекет етеді, ал экономика еркін сауда негізінде жұмыс істейді.

Гонконгта тікелей шетелдік инвестицияларды қолдайтын бизнесті жүргізудің ашық сызбасы қалыптасқан. Осы елде бизнес жүргізуге тырысатын кез келген компанияның жергілікті заңдарды сақтаумен осыны жасауға барлық мүмкіндіктері бар. Гонконгтың экономика-құқықтық ортасы бизнесті жүргізуге ыңғайлы, дамыған банктік және қаржылық мекемелері мен салықтық жүйесімен үйлесімділікте тікелей шетелдік инвестициялар ағынының ұлғаюына жағдай жасайды. Осыған байланысты соңғы уақыттарда көптеген көпұлтты корпорациялар Гонконгте өз аймақтық штаб-пәтерлерін ашу үстінде.

2000 жылғы мәлімет бойынша жапондық компаниялардың Гонконгте 619 аймақтық штаб-пәтерлері немесе кеңселері, америкалық компаниялардың – 570, британдық компаниялардың – 236-сы болды. 80-жылдардың аяғы мен 90-жылдардың басы (бұл осы компаниялардың Гонконгте өз штаб-пәтерлерін ашқан уақыты) – бұл елдің орасан зор гүлдену кезеңі. Компаниялар арасында кеңсе ашу үшін орындарға күрес жүрді, сондықтан да үй-жайларды жалға алуға бағалар кенеттен артты. Сол уақыттары Гонконгта әжептәуір жаңа тұрғын үй ғимараттары құлатылып, олардың орнына одан да жоғары үйлер тұрғызылып жатқанын байқауға болатын еді, бұл қала құрылысы нормаларының өзгеруіне байланысты болды.

Қытаймен бизнесті жүргізуге тірек қызметін атқаратын Гонконгтың үлесіне Қытайға бағытталатын тікелей шетелдік инвестициялардың барлық көлемінің жартысы келеді. Гонконг әлемнің әртүрлі елдерінен Қытайға басты инвестициялық және сауда каналы болып табылады. Екінші жағынан Қытай Гонконгқа келіп түсетін инвестициялардың негізгі көздерінің бірі болды.

Гонконгта қалыптасқан бизнесті жүргізу мәдениеті білікті жұмыс күшінің болуына байланысты, сонымен қатар елде бизнесті жүргізу барысында британдық колониалды басқарудың мұрасы – ағылшын тілінің әлі де қолданылатындығы көптеген шетелдік компанияларды тартуда. Ең алғашқы британдық сауда компанияларының ықпалы («*hongs*» - *Қытайдағы шетелдік сауда кәсіпорындары осылайша аталатын*), әсіресе біздің күнімізде жылжымайтын мүлік құрылысы саласында қатты білінеді. Мысалы, саудагер Вильям Джардин (William Jardine) негізін салған *Jardine Matheson and Company* компаниясы Гонконгтағы ең ықпалды компаниялардың бірі болып қалуда. Елде әрекет ететін көптеген компания-

ларда британдық басқару әдістері өзгеріссіз қалуда. Гонконгта бизнес жүргізуді реттейтін барлық заңдар: келісімшарттарды жасасуға қатысы бар заңдар, салық салуға немесе трасттарды құруға байланысты заңдар британдық заңдарға өте ұқсас болып келеді. Осы факторлардың барлығы көптеген көпұлтты корпорациялардың мамандарына жақсы таныс бизнесті жүргізу мәдениетін қалыптастырады.

Қытай мәдениеті барлық уақытта Гонконгте бизнесті жүргізуге үлкен әсер ететін, қазіргі уақытта бұл әсер одан әрі күшейе түсуде. Көптеген сарапшылар Гонконгта Қытайдың еркін сауда аймақтарының белгілері қазірден бар екендіктерін айтып өтуде. Атап өту керек, екі мәдениет – Қытай мәдениеті мен Гонконг мәдениеті күннен күнге араласу түсуде. Мұндай екі елдің мәдениеті мен экономикасының араласуы 90-жылдардан басталған, ол кездері Гонконг компаниялары өз өндірістік қуаттылықтарын материкке, соның ішінде Қытайдың таяу провинциясы Гуандун аумағына ауыстыра бастаған.

Өндірістік қуаттылықтардың Қытайдың және Азияның басқа елдерінен материктік бөлігіне ауысуынан Гонконгта өнеркәсіптік кәсіпорындар қалмады деуге болады. Қалған кәсіпорындар қосылған құнның жоғары деңгейі бар өнімді шығаруға қайта бейінделді. Гонконгтың жалпы ішкі өнімінің 80%-ы дерлік сондай-ақ жоғары қосылған құны бар қызмет көрсету салаларының келесідей кәсіпорындарына келеді: қаржылық, іскерлік және құқықтық қызметтерін көрсететін компаниялар; брокерлік қызмет көрсететін фирмалар; жүктерді тасымалдаумен айналысатын компаниялар; қонақүйлер, тағам өнеркәсібінің және алкогольсіз сусындар өнеркәсібінің кәсіпорындары.

Гонконгтың жергілікті компанияларының, сонымен қатар елде жұмыс істейтін шетелдік компаниялардың Қытайдың материктік бөлігінде орналасқан корпорациялар мен әлемнің басқа елдерінің корпорациялары арасындағы делдалдар ретіндегі рөлін көрсететін бірегей орындары бар. Тікелей Қытайда бизнес жүргізу – бұл күрделі әрі қиын процесс, оны жүзеге асыру беделді адамдармен байланыстардың (мұндай байланыстарды Қытайда «*guanxi*» деп атайды) болуын, сонымен қатар жергілікті заңдарды түсінуді және дипломатиялық этикет ережелерін білуді талап етеді. Қытай мәдениетімен жақсы таныс адамдардың көмегінсіз осындай байланыстарды қалыптастыру мен осындай білімдерді алу мүлдем мүмкін емес. Нақ осы салада Гонконгтың іскерлік қауымдастығы аса маңызды рөлді атқарады. Гонконгтың шетелдік инвестицияларға ашықтығы елдің Қытайға жақындығымен үйлесімділікте елдің әлемдік нарықтағы бәсекеқабілеттілігін таяу арадағы онжылдықтарға қамтамасыз етеді.

Мультимедиа-оқыту

Гонконг тұрғындары сандарға өте кінәратшыл болып келеді. «Төрт» санын қолдануда абай болыңыз: егер де бұл сөздің ағылшындық эквивалентін қытай тілінің кантондық диалектісіне айтағын болсақ, оның үні «өлім» деген сөзді еске түсіреді. «Сегіз» санына назар аударыңыз, ол Гонконгта сәттілікті білдіреді; одан да жақсысы – «88» санын артығырақ көріңіз: бұл сан екі есе сәттілік символы болып саналады.

Гонконг туралы КӨБІРЕК біліңіз. Гонконг халқының менталитетін, оның экономика мен бизнесті жүргізу әдістерін қалыптастыруда мәдениет неліктен орасан зор рөл атқаратынын анықтаңыз?

7 ТАРАУ

Халықаралық валюта жүйесі мен төлем балансы

«Astra компаниясында автомобильдерді сату көлемі 90%-ға дерлік қысқарды»

Тарауды оқығаннан кейін студент:

- халықаралық валюта жүйесінің халықаралық сауда мен халықаралық инвестицияларға қолайлы жағдайлар жасаудағы рөліне сипаттама беруді;
- алтын стандарттың пайда болу тарихы мен оның қызметін айтып беруді;
- Дүниежүзілік банк пен Халықаралық валюта қорының Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін Бреттон-Вудста бекітілген халықаралық валюта жүйесін қалыптастырудағы рөлін түсіндіре білуді;
- икемді валюта бағамдары жүйесін қалыптастыру үдерісіне сипаттама беруді;
- халықаралық транзакциялар есебі жүйесінің қызметі мен құрылымын төлем балансы нысанында сипаттай білуді;
- белсенді және енжар төлем балансының түрлі анықтамаларының айрықшаланатын ерекшеліктерін ашып көрсетуді білетін болады.

Astra-ның үстінен жұлдыздар қайтадан жарқырайды ма?

PT Astra International – бұл Оңтүстік Шығыс Азиядағы ең ескі және ең ірі конгломераттардың бірі. Экономикалық гүлдену кезеңінде *Astra International* кәсіпорындарында 125000 жұмыскер жұмыс істеді. Көптеген жылдар бойы *Astra* индонезиялық нарықта жылына шамамен 400000 автомобильді шығаратын ав-

томобиль жасайтын компания ретінде жетекші орынды иеленген. *Astra*-ның басқа еншілес кәсіпорындары мотоцикл мен тракторларды жасау және сатумен, шахталардан көмірді өндірумен, плантацияларда шай, кофе мен каучукты өсірумен, сонымен қатар қаржылық қызметтерді (банктік, лизингтік және сақтандыру бойынша қызметтерді) көрсетумен айналысады. *Astra* компаниясы Индонезия экономикасының 80 және 90-жылдардағы таңқаларлық өсімімен үлкен табыстарға жетті, сол уақыттары жан басына шаққандағы елдің жалпы ішкі өнімінің (ЖІӨ) орташа көрсеткіші 4%-ды құрады, бұл осы уақыт аралығындағы орташа әлемдік көрсеткіштен үш есе дерлік жоғары. Жоғары тарифтік кедергілер, сондай-ақ отандық өндіріс тауарларын өткізу үшін қолайлы жағдайларды жасауға бағытталған тауарлар мен қызметтерді мемлекеттік сатып алу саясаты сияқты факторлар *Astra* компаниясының көптеген кәсіпорындарын шетелдік компаниялар тарапынан бәсекеден қорғады.

90-жылдардың соңында жағдай кенеттен өзгерді. Индонезияда президент Сухартоның басқаруының 32 жылдық кезеңінде (1966 жыл мен 1998 жылдар аралығы) гүлденген «әулеттік капитализмнің» табиғатынан туындаған бір проблемалар жиынтығы пайда болды. Әулеттік капитализм – бұл кейбір елдерде қабылданған тәжірибе, оған сәйкес мемлекеттік мекемелер жоғары қызметтегі мемлекеттік шенеуніктермен тығыз байланысы бар компанияларға барынша қолайлы жағдайлар жасайды. 1996 жылы Сухарто үкіметі «халық автомобилі» бағдарламасын жүзеге асыруға кірісті, соған сәйкес Индонезияда отандық өндірістің бөлшектері мен тораптары базасында шығарылған автомобильдер үшін қолайлы салықтық тәртіп қамтамасыз етілді. Ең басында тек бір ғана компания осындай салықтық жеңілдіктерді ала алды, бұл компанияны Сухартоның ұлы Томми басқаратын. Осы жұмысын енді ғана бастап келе жатқан компаниямен бәсекелік күресте жеңіліс тапқысы келмей, *Astra* басшылығы шетелдік банктерден автомобильдерге бөлшектерді өндіруді кеңейту мақсатында 800 млн \$ сома-сына несиелену алуға шешім қабылдады, бұл *Astra* компаниясына жеңілдікті салықтық тәртіпті алуға құқық берер еді. Бұл міндет негізінен 1997 жылдың соңына қарай орындалды. Бірақ та *Astra* компаниясы үшін қиын кезеңдер басталды. Дәл сол жылы азиялық валюта дағдарысы басталды, ол ақыр соңында индонезиялық ақша бірлігінің (рупий) 74%-ға құнсыздануына әкеп соқтырды. (Азиялық валюта дағдарысының толығырақ талдауы 8-тараудың қорытынды бөлімінде берілді.) *Astra* компаниясының шетелдік банктерден алған несиелері оны жойып жіберер еді, себебі жаңа қарыздардың көп бөлігі шетелдік валютамен – АҚШ долларымен және жапон иенасымен алынған. Рупийдің құнсыздануынан *Astra* компаниясы доллар мен иеналарға ірілендірілген қарыздарды өтеу мүмкіндігіне ие болу үшін, бастапқы кезде жоспарланғанға қарағанда рупиймен бейнеленген пайданы көп мөлшерде алуы қажет. Өкінішке орай, азиялық валюта дағдарысы индонезиялық банктердің жылжымайтын мүлік нарығының, сондай-ақ қор биржасының жұмыстарын ақсатып кетті. Индонезияның банк жүйесін үкіметтің басшылығымен қайта құрудың нәтижесінде *Astra* компаниясы акциясының 39%-ы Индонезиялық банктерді қайта құрылымдау жөніндегі агенттігінің (Indonesian Bank Restructuring Agency, IBRA) қолына көшті. Бұдан басқа Индонезия экономи-

касы құлдырағаннан кейін көптеген компаниялар жұмысшылар мен қызметшілерін жұмыстан шығара бастады, ал автомобильдерге (*Astra* компаниясының басты өнімі) сұраныс тез түсіп кетті. Компаниядағы автомобильдерді сату көлемі бір жылда 90%-ға дерлік қысқарды. 18 млн \$ мөлшеріндегі төтенше несиені алу шарты ретінде Халықаралық валюта қорының Индонезиядан отандық өнеркәсіпті қолдау мақсатында енгізілген сауда шектеулерін алып тастауды талап етуі жағдайды одан әрі нашарлатып жіберді. Оның салдары тым ауыр болды: тайландтық автомобильдер индонезиялық нарықта отандық өндірістің автомобильдерімен салыстырғанда 30%-ға арзан тұрды.

Сондай қиын кезеңдерде *Astra* компаниясының басшысы ретінде өз міндеттемелерін орындауға Рини Суванди (Rini Soewandi) кірісті. Біршама жастығына қарамастан (Рини 1998 жылдың маусымында *Astra* компаниясының президенті болып тағайындалған кезде бар болғаны 40 жаста болатын) Суванди ханым компанияны көтере білді және оның проблемаларын шешіп берді. Рини Суванди компанияның қызмет етіп отырған ортасының түбегейлі өзгеруі кезеңінде компанияның өзін қайта құрылымдау арқылы аман алып шығара алатындығын түсінді. Осындай қайта құрылымдаудың алғашқы шарасы ретінде жаңа президент компания қызметкерлерінің санын 20%-ға қысқартты. Содан кейін Суванди ханым *Astra* компаниясының балансын теңестіруге кірісті; бұл үшін ол ұзақ уақыт бойы компания қарызын өтеу мәселесіне қатысты 70 банкпен қиынға түскен келіссөздерді жүргізді. Қолма-қол ақшаны босатып алу үшін Суванди ханым компанияның стратегиялық емес активтерін, соның ішінде еншілес *AstraMicrotronics Technology* компаниясын сатып жіберді (тек осы келісімнен ғана компания 90 млн \$ алды).

Компанияның жаңа президентіне компаниядағы бизнесті жүргізу мәдениетіне өзгерістер енгізу барысында да аса қиын міндеттерді шешуге тура келді. Бұрынғы уақыттарда *Astra* автомобильдері Индонезияға әкелінетін өнімдерге жоғары тарифтер қойылуынан шетелдік компаниялар тарапынан бәсекеден қорғалған кездері компания әрбір шығарылған автомобильді оп-оңай сата алатын. Тұтынушыларға қызмет көрсету тұжырымдамасы мүмкін деген тұтынушыны келеке ететін. Тұтынушылар тарапынан қойылған көптеген сұрақтарға әдетте «Өз кезеңіңізді күтіңіз» деген жауап берілді. Рини Суванди сатушыларды дайындау бағдарламасын күшейтіп, оларға мүмкін сатып алушыларды анықтау үшін пәтерлерді аралап шығу міндеті жүктелді. Тағы да маңызды өзгерістер орта буын басшылары арасында болды. Суванди ханым компанияда жұмыскердің өнімділігіне байланысты еңбекке сыйақы төлейтін еңбекақы жүйесін енгізді. Рини Сувандидің басшылығымен *Astra* компаниясы қызметшілеріне акцияларды сатуды қолдау ретінде енгізген Индонезиядағы бірінші компания болды. Бұдан басқа Суванди ханым өз мақсаты етіп компаниядағы мүдделер жанжалы тәрізді (көптеген жоғары шен басшылары *Astra* компаниясы үшін автобөлшектерді өндіретін кәсіпорындардың акцияларын иеленетін) қайшы құбылысты жоюды қойды. Осы мақсатқа жету әдісі ретінде ішкі аудиттің өкілеттілігін кеңейту, сонымен қатар мұндай қаржылық байланыстарды құптамайтын жаңа корпоративті этикалық кодексті енгізу таңдалды.

Рини Сувандидің бастамасы өз жемісін бере бастады және компанияда орындалатын бұзылған өндірістік үрдістер, сондай-ақ оның балансы бірте-бірте қалпына

келе бастады. Суванди ханымның бақытсыздығына орай *Astra* компаниясы Индонезия үкіметі мен Халықаралық валюта қоры арасындағы несиелік келісімді жасасу туралы қиын келіссөздерге тартылды. Қосымша көмекті беру шарты ретінде ХВҚ ел үкіметінен әртүрлі мемлекеттік компаниялардың активтерін сатуды талап етті. Тағдыр тәлкегімен Суванди ханымның әрекеттерінің арқасында *Astra* компаниясының акциялары *IBRA* инвестицияларының бүкіл қоржынындағы сатып алу-сатудың ең тартымды объектілерінің бірі болды, оның мөлшері сол мезетте 81 млрд \$-ды құрады. *IBRA* агенттігі *Astra* компаниясындағы өз үлесін шетелдік инвесторларға сататындығы туралы мәлімдеді. Суванди ханым мұндай шешімге қарсы шықты, ол компанияның экономикалық көрсеткіштерді тұрақтандыру жолында нық тұрғанын және тәуелсіз болып қалу үшін оған тағы бір мүмкіндік берілуін лайықты деп санайды. Рини Сувандидің іс-әрекетімен салыстырғанда ХВҚ ашуынан қорқа отырып, *IBRA* агенттігінің басшылығы Суванди ханымды өз орнын босатуға мәжбүр етті. Соған қарамастан Суванди ханым айтып өткендей, *Astra* компаниясы қайтадан аяққа тұрып кетеді. Бұған дәлел ретінде, мысалы, 2002 жылы компанияның жалпы пайдасы 400 млн \$-дан асып кеткенін айтуға болады, бұл 2001 жылғы сәйкес көрсеткіштен үш есеге артық.¹

Astra басшылығы қиын жағдайды бастан өткізді: тіпті ішкі нарыққа бағытталған компания да (PT Astra International компаниясы тәрізді) әлемдік экономикада болып жатқан өзгерістерге бейімделе білуі тиіс. *Astra* компаниясының дағдарысы Индонезияда қалыптасқан ішкі жағдайларға байланысты болмады. Ел сыртында орын алған оқиғалар халықаралық валюта жүйесінің дағдарысына алып келді, бұл, ақыр соңында, Индонезия экономикасының құлдырауына және елдің ақша бірлігінің кенеттен құнсыздануына әкеліп соқтырды. Бұл оқиғалар ішкі нарықтағы *Astra* компаниясының өніміне сұранысты төмендетуге, сондай-ақ сыртқы қарыздың компанияның күші келмейтіндей деңгейге дейін ұлғайтуға әкелді. Осындай жағдайларда Халықаралық валюта қоры тәрізді халықаралық ұйымдарға ел үкіметіне экономикалық реформаларды жүргізуде өз шарттарын күштеп таңуға мүмкіндік берілді. Осы тәріздес реформалардың нәтижесінде *Astra* компаниясының акцияларының бақылау пакеті шетелдік инвесторларға сатылып кетті. *Astra* компаниясының көрген қиыншылықтарынан мынадай сабақ алу керектігін айта кету керек: халықаралық валюта жүйесінің қызметін және осы жүйенің жай-күйін қадағалап отыратын халықаралық мекемелер қызметін ескере қоймайтын компания басшылары (тіпті отандық нарықта операцияларды жүзеге асырумен айналысатындар да) өзін және өз компаниясын үлкен қауіп-қатерге ұшыратады.

Халықаралық валюта жүйесінің болуы көптеген елдерде өз ұлттық валютасының пайдаланылатындығына байланысты. Шетелдерде бизнесті жүргізу үшін ұлттық валютаны өзге елдердің валютасына айырбастау қажет. Халықаралық валюта жүйесі (international monetary system) ережелерді орнатады, соған сәйкес елдер өз валюталарын бағалап, оны өзге елдердің валютасына айырбастайды. Бұдан басқа халықаралық валюта жүйесінде халықаралық ақша төлемдері мен әрбір елдегі түсімдер арасындағы үйлесімсіздікті жою механизмі қаралған. Тағы бір маңызды мәселе шетелдік валютаны отандық валютаға айырбастауға байла-

нысты (халықаралық іскерлік операциялардың табыстылығын қамтамасыз ету үшін аса маңызды мәні бар өзгермелі) шығындар халықаралық валюта жүйесінің жұмысының тұрақтылығына байланысты болады.

Халықаралық нарықта коммерциялық қызметті іске асыратын кәсіпкерлер халықаралық валюта жүйесіндегі операцияларды есепке алудың дұрыс жүргізілуін қадағалап отыруы тиіс. Төлем балансы түрінде халықаралық операцияларды есепке алу жүйесі (balance of payment accounting system) барлық халықаралық операцияларды есепке алу жүйесі болып табылады, сонымен қатар ол ел экономикасының жай-күйі туралы және оның қаржы-бюджеттік және несие-ақшалық саясатының мүмкін өзгерістері жайында маңызды ақпараттан тұрады. Төлем балансындағы статистикалық мәліметтер проблемалардың туындау белгілерін анықтау үшін пайдаланылуы мүмкін. Бұл проблемалар, ақыр соңында, ел үкіметінің сауда шектеулерін енгізуіне, пайыздық мөлшерлемелерді жоғарылатуына, инфляция қарқынын жылдамдатуына, жалпы тұтынушылық сұраныс деңгейін төмендетуіне немесе сол не өзге елде бизнесті жүргізудегі шығындар деңгейін жалпы өзгертуіне әкеліп соқтыруы мүмкін.

Халықаралық валюта жүйесінің тарихы

Қазіргі заманғы халықаралық валюта жүйесінің түп тамыры ежелгі дәуірлерден бастау алған, ол кездері алтын мен күміс тайпалар арасындағы, кейінірек қалалар-мемлекеттер арасындағы сауда барысында төлем құралы ретінде қызмет еткен. Күміс, мысалы, біздің дәуірімізге дейінгі VII ғасырда-ақ Үндістан, Вавилон мен Финикия елдері арасындағы саудада айналыс құралы ретінде қолданылды.² XVI-XVII ғасырларда Еуропа аумағында ұлттық мемлекеттердің пайда болуына қарай және олардың қазіргі мемлекеттер деңгейіне дейін дамуында монеталық ақшалармен айырбас монетадағы алтын мен күмістің қатыстылық мөлшері негізінде жүрді.

АЛТЫН стандарт

Ежелгі дәуірлерде төлем құралы ретінде алтын тиындардың қолданылуы халықаралық валюта жүйесінің пайда болуына әкеліп соқтырды, ол «алтын стандарт» деп аталды. Алтын стандартқа (gold standart) сәйкес елдер өз қағаз ақшаларын алтынға айырбастау үшін кез келген жеке тұлға немесе компанияның талап ету бойынша сатуға келісімін береді. Бұл алтынның шеттен тыс қорлануын қарастыратын меркантилистік қағидадан айырмашылығында алтын құймалар мен тиындардың еркін экспортын қамтамасыз етеді. 1821 жылы Ұлыбритания алтын стандарт қабылданған алғашқы ел болды. XIX ғасыр бойы алтын стандарт саудамен айналысатын барлық ірі елдерде дерлік, соның ішінде Ресейде, Австро-Венгрияда, Францияда, Германияда және Америка Құрама Штаттарында қабылданды.

Алтын стандартты қабылдау нәтижесінде іс жүзінде тіркелген валюта бағамы

жүйесі қалыптасты. Валюта бағамы (exchange rate) – басқа елдің валютасында бейнеленген бір елдің валюта бағасы. Тіркелген валюта бағамының (fixed exchange rate) жүйесіне сәйкес бұл валюта бағасы барлық қалған валюталарға қатысында өзгермейді. Алтын стандартты пайдалану тіркелген валюта бағамының құрылуына әкелді, себебі, әрбір елде ақша бірлігінің құны алтын эквивалентіне бекітіліп (pegged) қойылды. Мысалы, Ұлыбританияда бір алтын унциясын 4,247 £-қа сату немесе сатып алу ресми түрде бекітілді және осы сан фунт стерлингтің атаулы құнын (par value) құрады немесе британдық ақша бірлігінің ресми алтын эквивалентін құрады. АҚШ-та алтын унциясын 20,67 \$-ға тең атаулы құн бойынша сатып алу немесе сату келісілді. Сонымен, екі елдің де ақша бірліктерін алтынның бір және сол мөлшеріне $4,247 \text{ £} = 1 \text{ алтын унциясы} = 20,67 \text{ \$}$ есептеумен еркін айырбастауға болатын еді. Осылайша фунт пен доллар арасында тіркелген айырбас бағамы: $1 \text{ £} = 4,867 \text{ \$}$ немесе $20,67 \text{ \$}/4,247 \text{ £}$ орнатылды.

Компаниялар сол немесе өзге елдің валютасы біріншілік талап етуіне қарай уәде етілген бағам бойынша алтынға кепілдікті айырбасталуы мүмкін екендігіне сенімді болғанға дейін көптеген компаниялар өздеріне тиесілі төлемді валютамен алуға ниеттерін білдірді. Төлемдерді алтынмен жүргізу үлкен шығындарды талап етті. Айталық, Гонконгтың *Jardin Matheson* сауда компаниясы шай партиясын **100000 £** сомасына *Twining & Company* компаниясына, жоғары сортты шайдың лондондық дистрибуторына сатты делік. Егер де *Jardin Matheson* компаниясы *Twining & Company* компаниясынан алынған шай үшін алтынмен төлеуді талап ететін болса, оған алтынды кемеңнің трюмына тиеуге, қорғанысты қамтамасыз етуге, тасымалдауға, сондай-ақ болуы мүмкін апат жағдайынан сақтандыруға шығындар жұмсауға тура келер еді. Бұдан басқа *Jardin Matheson* компаниясының желкенді кемесінің қозғалу жылдамдығының төмендігінен 100000 £-тан кемеңнің Лондоннан Гонконгқа дейінгі жолда болған уақыт аралығы үшін пайыз алу мүмкіндігін жоғалтар еді. Сонымен қатар, егер де *Jardin Matheson* басшылығы шай партиясы үшін ақыны британ фунты түрінде алуға ниетін білдірсе, *Twining* компаниясы *Jardin Matheson* компаниясының атына талап етілген сомаға чек жазып беріп, оны компанияның лондондық агентіне беруіне болар еді. Лондондағы агент бұл чекті лондондық банктегі *Jardin Matheson* компаниясының пайыздық кірісі шотына бірден депозиттер еді немесе алынған ақша қаражаттарын телеграфпен компанияның гонконгтық банктегі шотына аударар еді.

1821 жылдан 1918 жылғы Бірінші дүниежүзілік соғыстың аяқталуына дейінгі аралықта халықаралық сауда барысында есептеулер үшін қолданылатын ең маңызды валюта британдық фунт стерлинг болды. Мұндай жағдай Британияның наполеондық соғыстардан Еуропадағы жетекші экономикалық және әскери жағдайды иеленетін мемлекет ретінде алға шығуын кескіндеді. Бүкіл әлемдегі көптеген компаниялар келісімдер бойынша есеп айырысуларын алтынмен немесе британ фунтымен жүзеге асыруға бейім болды. Дәл сол себепті сол кезеңде әрекет еткен халықаралық валюта жүйесін жиі стерлингтік алтын стандарты (sterling-based gold standart) деп атайды. Әлемдік саудадағы фунт стерлингтің рөлі Британ империясының кеңеюі нәтижесінде одан әрі күшейе түсті. Ұлыбританияның мемлекеттік туы көптеген елдерде көтерілді (7.1-картасын қараңыз), соның ішінде, заманауи Канада, Австралия, Жаңа Зеландия,

Гонконг, Сингапур, Үндістан, Пәкістан, Бангладеш, Кения, Зимбабве, Оңтүстік Африка, Гибралтар, Бермуд аралдары және Белиз көгінде желбіреді. Осындай өріс алу лондондық билеушілерге «күн ешқашанда Британ империясында батпайды» деп айтуға мүмкіндік берді. (Осы тарауда берілген «Culture Quest» бөлімі Ұлыбританияның ең гүлденген бұрынғы колонияларының бірі Сингапурге арналады.) Әрбір колонияда британ банктері өз филиалдарын ашқан және фунт стерлингті келісімдер бойынша ішкі есеп айырысуларды жүзеге асыру үшін пайдаланды. Әлемде қалыптасқан британ валютасына сенімнің арқасында Лондон XIX ғасырда басты халықаралық қаржылық орталық болды және күні бүгінге дейін осы жағдайды ұстап тұруда. *Barclays Bank*, *Thomas Cook* және *Lloyds of London* тәрізді британдық компаниялардың халықаралық беделі мен жоғары бәсекеге қабілеттілігі XIX ғасырда әрекет еткен алтын стандарты жүйесіндегі фунт стерлингтің рөлі негізінде қалыптасты.

Алтын стандартының күйреуі

Бірінші дүниежүзілік соғыс кезінде стерлингтік алтын стандарты жүйесі құлдырады. Әскери әрекеттердің басталуымен Антанта елдері (Франция, Ресей мен Ұлыбритания) мен Орталық державалар (Австро-Венгрия, Германия және Осман империясы) арасындағы қарапайым сауда келісімдері толығымен тоқтатылды.

Әскери әрекеттерге байланысты орын алған экономикалық қысым елдердің бірінен кейін бірі өз валюталарын атаулы құн бойынша сату немесе сатып алу міндеттемелерінен бас тартуына әкеліп соқтырды. Соғыстың аяқталуынан кейін экономикада сол кездері үстемдік жағдайды иеленген басты державалар арасында Брюссельде (1920 ж.) және Генуяда (1922 ж.) өтілген конференцияларда соғысқа дейінгі алтын стандартқа қайта оралу туралы келісімге қол қойылды. Көптеген елдерде, соның ішінде АҚШ-та, Ұлыбританияда және Францияда бүкіл Еуропаны қамтыған инфляцияның, жұмыссыздықтың және саяси тұрақсыздықтың жоғары деңгейіне қарамастан, алтын стандарт қайтадан қабылданды.

Әйтсе де алтын стандартты қалпына келтіру Ұлы тоқыраудан басталған экономикалық күйзелістердің әсерінен ұзаққа созылған жоқ. Англия Банкі (Ұлыбританияның орталық банкі) фунт стерлингтің тіркелген айырбас бағамын қамтамасыз ету бойынша өз міндеттемелерін орындай алмады. 1913 жылдың жиырма бірінші қыркүйегінде банк фунт стерлингтің құбылмалы бағамын енгізді. Бұл фунт стерлингтің айырбас бағамы сұраныс пен ұсыныс факторларына байланысты анықталуы тиіс дегенді білдірді, сонымен қатар осы мезеттен бастап Англия Банкі британдық қағаз ақша бірліктерін атаулы құн бойынша алтынға айырбастауды қамтамасыз еткен жоқ.

Ұлыбританияның алтын стандарттан бас тартуынан кейін «стерлингтік аймақ» деп аталатын, елдер тобынан (көбінесе Британдық Достастық мүшелеріне) тұратын аймақ құрылды. Бұл елдер өз валюталарын фунт стерлингке бекітіп, лондон банктеріндегі өз стерлингтік шоттарын халықаралық валюта резерві ретінде пайдаланды. Басқа елдер өз валюталарын АҚШ долларына немесе француз франкіне бекітті. Халықаралық валюта жүйесінің үйлесімділігі кейбір елдердің (соның ішінде Америка Құрама Штаттарының, Францияның, Ұлыбританияның, Белгияның,

Латвияның, Нидерландының, Швейцарияның және Италияның) отандық өндіріс тауарларының бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату мақсатында ұлттық валюталарын құнсыздандырғанға дейін бірте-бірте құлдырай бастады.

Ұлттық валютаның ресми айырбас бағамын әдейі, жасанды жолмен төмендету (құнсыздандыру) арқылы осы елдердің әрбірі әлемдік нарықтардағы өз тауарларының құнын төмендетуге, осы арқылы олардың экспортын арттырып, ал импорт көлемін қысқартуға тырысты. Дегенмен, басқа да елдер өз валюталарын құнсыздандырғаннан кейін осындай әдіспен табыс табу мүмкін болмай қалды. (Егер екі елдің әрбірінде ұлттық валюта 20%-ға құнсызданса, онда олардың ешқайсысы да бәсекелік артықшылықтарға ие болмайды, себебі осы екі елдің валюталарының бағасы бір-біріне қатысты өзгеріссіз қалады.) Бұдан басқа көптеген елдерде ішкі нарықта бәсекелес болып табылатын отандық кәсіпорындарындағы жұмысшылардың жұмысбастылығын қорғауға мүмкіндік береді деген сеніммен тауарлардың импортына тарифтер көтерілді. Осындай көршілес елдерді күйзелту саясатын (beggar-thy-neighbor) енгізуге бейім тұрған елдердің қатары көбейген сайын халықаралық сауда көлемі қысқара түсті (7.1-суретті қараңыз), ал бұл экспортты салалардағы жұмысшылардың жұмысбастылығына қайшы әсер етті. Бұл үдеріске одан да қатерлі жағдай қосылды, ол – туындаған халықаралық экономикалық жанжалдан кейін 1939 жылы басталған халықаралық әскери жанжал – Екінші дүниежүзілік соғыс болатын.

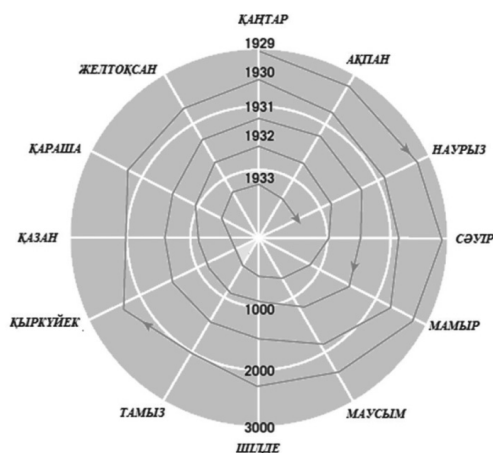
7.1-карта. 1913 жылдағы Британ империясы



Бреттон-Вудс дәуірі

Көптеген саясатшылар мен тарихшылар халықаралық валюта жүйесінің күйреуі мен Бірінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі халықаралық сауда көлемінің қысқаруы тәрізді факторлар Екінші дүниежүзілік соғыстың тұтануына жағдай туғызған экономикалық жағдайлардың құрылуына әкеліп соқтырды деген пікірде.

Инфляция, жұмыссыздық пен соғыстан кейін құлдыраған экономика әлемнің көптеген елдеріндегі саяси тұрақсыздыққа әкеліп тіреді, бұл, өз кезегінде, фашистік және коммунистік диктаторларға (Гитлерге, Муссолини мен Сталинге) өз елдеріндегі билікті жаулап алуға жағдай туғызды. Батыс дипломаттары Екінші дүниежүзілік соғыстың тұтану себебі болған қателіктерді қайталамауға нық бел буды, сондықтан олар жалпы әлемдік бейбітшілік пен гүлденуге жағдай жасайтындай соғыстан кейінгі экономикалық ортаны құруды шешті. 1944 жылы әлемнің 44 елінің өкілі ойластырған мәселені жүзеге асыру үшін Бреттон-Вудс (Нью-Гемпшир штаты) курортты қалашығына жиналды. Бреттон-Вудс конференциясының қатысушылары алтын стандарт әрекеттерін мүлде жаңа негізде қалпына келтіру жөнінде келісімге келді. Бұдан басқа, осы конференцияда екі жаңа халықаралық ұйымды құру туралы келісімге қол жеткізілді, олардың міндеті әлемдік экономика мен халықаралық валюта жүйесін қалпына келтіруге қолдау көрсету болды. Аталған ұйымдар: Халықаралық қайта құру мен даму банкі және Халықаралық валюта қоры.



7.1-сурет.

Қисық сызық бойынша қозғалыс:

1929-1933 жылдардағы әлемдік сауда көлемінің қысқаруы

Ескерту:

әлемнің 75 елінің жиынтық импорт көлемі (айлар бойынша, млн \$)

Халықаралық қайта құру мен даму банкі. ХҚҚДБ (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD) – бұл Дүниежүзілік банктің (World Bank) ресми атауы. 1945 жылы құрылған Дүниежүзілік банктің ең бастапқы міндеті еуропа мемлекеттерінің соғыстан кейінгі экономикаларын қалпына келтіруді қаржыландыру болды. Маршаллдың жоспарының қолдауымен Дүниежүзілік банк бұл міндетті 50-жылдардың ортасына қарай орындады. Бұдан кейін Дүниежүзілік банк алдына басқа миссия қойды: дамушы елдер экономикаларын көтеру.

Өз миссиясының кеңеюіне қарай уақыт өте келе Дүниежүзілік банк өз құрамына кіретін келесі үш ұйымды құрды:

- 1) Халықаралық даму қауымдастығы;
- 2) Халықаралық қаржы корпорациясы;
- 3) Инвестицияларға кепілдік бойынша көпжақты агенттік.

Дүниежүзілік банкпен бірге бұл үш ұйым Дүниежүзілік банк тобын (World Bank Group - 7.2-суретті қараңыз) құрады. Ағымдағы кезеңде 126 млрд \$-ына өтелмеген несиелері бар Дүниежүзілік банк 184 мүше елдердің меншігі болып саналады. Дүниежүзілік банкте шешім қабылдау барысы қатысушы елдердің экономикалық қуатын және олардың банк қызметіне салымдарын бейнелейтін өлшенген дауыс беру жүйесіне негізделеді. Қазіргі уақытта Америка Құрама Штаттары ең ірі дауыс беру блогын бақылайды (17%); АҚШ-тан кейін Жапония (8%), Германия (5%), Ұлыбритания (4%), Франция (4%) тұр және әрқайсысы үш пайыздан тұратын алты ел: Канада, Қытай, Үндістан, Италия, Ресей мен Сауд Арабиясы бар. Кейде, елдің экономикалық қуатының өзгеруіне қарай немесе Дүниежүзілік банк мүшесіне жаңадан елдерді қабылдағаннан кейін дауыстардың салмақтық коэффициенттерін қайта бағалау жүріп отырады. Өз несиелік операцияларын қаржыландыру үшін Дүниежүзілік банк өз атынан халықаралық капитал нарықтарында қарызға ақша алады. Берілген несиелер бойынша Дүниежүзілік банктың алатын пайыздары оның несиелік мүмкіндіктерін кеңейтуді қамтамасыз етеді. 1998 жыл мен 2002 жыл аралығында Дүниежүзілік банк берген жаңа несиелерінің орташа жылдық көлемі 15 млрд \$-ды құрады.

Дүниежүзілік банк жарғысына сәйкес бұл ұйым тек «өндірістік мақсаттарға» ғана несие бөле алады, бұл несие алушы елдің экономикалық өсімін ынталандыруы тиіс. Осындай несиенің мысалы 2002 жылы Индонезияға автомагистральді

7.2-сурет. Дүниежүзілік банк тобының ұйымдастыру құрылымы



жаңартуға және жол қозғалысы қауіпсіздігін жоғарылатуға берілген 200 млн \$-ы болып табылады. Дүниежүзілік банктің сыртқы сауда тапшылығын жабуға қаражат бөлуге құқығы жоқ, бірақ ол инфрақұрылымды (мысалы, жаңа теміржол тораптарын немесе порттық құрылыстарды салу) дамыту бойынша жобаларды қаржыландыра алады. Осындай мақсаттарға несиелер бөлу алушы елдің ұлттық экономикасын қолдайды. Дүниежүзілік банк тек ел үкіметі атына ғана немесе үкіметтің қолдайтын жобаларын жүзеге асыруға ғана несиелер бөле алады. Дүниежүзілік банк беретін қарыздар қандай да бір елде болмасын тауарларды немесе қызметтерді сатып алуға арналмауы тиіс. Дүниежүзілік банктің «консервативті несиелер саясатын» (hard loan policy) ұстануы тиіс екендігін атап өту керек. Басқаша айтқанда, банк бұл қарыздың өтелетіндігіне жеткілікті түрде жоғары сенімділік жағдайында болған кезде ғана қарыз бере алады.

50-жылдары осындай консервативті несиелер беру саясатына кедей елдер тарапынан қатты сын айтылды, олар бұл саясатқа олардың несиелер алу мүмкіндіктерін шектейді деген наразылықтарын білдірді. 1960 жылы осы сынға жауап ретінде Дүниежүзілік банк Халықаралық даму қауымдастығын, ХДҚ (International Development Association, IDA) құрды. Халықаралық даму қауымдастығы белгілі бір өтелмеу тәуекелі бар жеңілдікті несиелерді (soft loans) ұсынады. ХДҚ несиелерді пайызсыз береді, тек қарыз алушылардан қызмет көрсеткені үшін ғана ақы алады (бүгінгі күні оның шамасы 0,75%-ға тең). Бұдан басқа бұл несиелер жан басына шаққанда төмен табысы бар елдерге 10 жылға төлемдерін кейінге қалдырумен ұзақ мерзімге (әдетте 35-40 жылға) беріледі. Халықаралық даму қауымдастығының беретін несиелері, ең алдымен, азырақ дамыған елдерге арналған. Халықаралық даму қауымдастығының әдеттегі несиелері – бұл 2002 жылы Гвинеяға судың ластануына қарсы күреске және су арқылы таралатын аурулар санын қысқартуға берілген 25 млн \$ қарызы. Халықаралық даму қауымдастығының қызметі оны мүшелерінің бастапқы жарналары есебінен, Дүниежүзілік банктің таза табысы есебінен, сонымен қатар бай елдер беретін тұрақты ерікті жарналары есебінен қаржыландырылады. 1998 жыл мен 2002 жыл аралығында ХДҚ берген орташа жылдық несиелер көлемі 7 млрд \$-ды құрады.

Дүниежүзілік банк Тобының екі басқа да құрылымдық бөлімшелерінің одан тар миссиясы бар. Халықаралық қаржы корпорациясы, ХҚК (International Finance Corporation, IFC) 1956 жылы құрылған, ол дамушы елдер экономикаларының жеке секторын дамытуды қолдауға жауап береді. Инвестициялық банк қағидасымен әрекет ете отырып, ХҚК жеке инвесторлармен ынтымақтаса отырып, келешегі бар коммерциялық кәсіпорындарға қарызға алған да, өзінің де капиталын салады. Мысалы, 2002 жылы Халықаралық қаржы корпорациясы Бангладештің *Lafarge Surma Cement Ltd.* компаниясына өз капиталынан 10 млн \$-ды және несиелер түрінде 35 млн \$-ын жылына 1,2 млн тонна цемент шығаруы тиіс зауыттың (жалпы құны 60 млн \$ тұратын) құрылысына көмектесу үшін инвестициялады. «Шетелдік бизнес» бөлімінде көрсетілгендей, Халықаралық қаржы корпорациясы, сондай-ақ шағын кәсіпкерлердің қолдауына мүдделі. 2002 жылы ХҚК бөлген қаржы құралдарының жалпы көлемі 5,8 млрд \$-ды құрады.

Дүниежүзілік банк Тобының тағы бір бөлімшесі Инвестицияларға кепілдік

бойынша көпжақты агенттік, ИККА (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA) 1998 жылы құрылды, оның мақсаты жоғары саяси тәуекелдер деңгейі бар дамушы елдердің экономикасына жеке компаниялардың қаражат салғысы келмейтіндігіне байланысты туындайтын қиындықтарды жеңу болып табылады (бұл тақырыпқа 3-тарау арналған). Инвестицияларға кепілдік бойынша көпжақты агенттік жеке инвесторларға шетелдік инвестицияларды коммерциялық емес тәуекелдерден сақтандыруды ұсына отырып, дамушы елдердің экономикасына тікелей инвестицияларды жұмылдырады. Мысалы, 2002 жылы ИККА *Societe Wationale de Telecommunications du Senegal* компаниясымен 18 млн \$ сомасына саяси тәуекелдерден сақтандыру бойынша келісім жасасты. Бұл сақтандыру компанияның *Ikatel SA*-дегі инвестициясын, Малидегі телефон компаниясын қорғауы тиіс болатын. 2002 жылы Инвестицияларға кепілдік бойынша көпжақты агенттік жалпы сомасы 1,3 млрд \$-ға саяси тәуекелдерден сақтандыруды жүзеге асырды.

Шетелдердегі іскерлік

Перуде бақаларды өсіру

Дамыту мәселелерімен айналысатын көптеген сарапшылар Дүниежүзілік банк Тобы ірі, қымбат тұратын жобаларды қаржыландыруға өте көп назар аударып, дамушы елдерде әрекет ететін шағын компаниялардың мұқтаждықтарын көзге ілмейді деген пікірді ұстанады. Бұл сынға жауап ретінде Дүниежүзілік банк дамушы елдерге көмек көрсететін басқа халықаралық ұйымдармен біріге отырып, осы елдердің жергілікті кәсіпкерлеріне кішігірім капитал көлемін бөлу, яғни микро-несиелеу бағдарламаларын жүзеге асыра бастады.

Біршама уақыт бұрын Халықаралық қаржы корпорациясы (жеке секторды қаржыландыруға жауап беретін Дүниежүзілік банк Тобының бөлімшесі) осындай бастамалардың бірі – Перуде бақаларды өсіруді қаржыландыру жөнінде жариялады. ХҚК жаңа, жұмысын енді ғана бастаған *Forests and Frogs* перуандық компаниясына *Eripedobates* және *Dendrobates* тұқымдастарынан тамаша түрлі түсті бақаларды өсіруге және экспорттауға қаржы бөлді. Бұл бақалар көбінесе «poison-dart frogs» (сөзбе сөз аударғанда «бақа – улы жебе» дегенді білдіреді) деген атаумен белгілі, олар ГФР мен АҚШ тәрізді елдердегі коллекция жинаушылар мен бақаны ұнатушыларға арналды. Натуралды шаруашылықпен айналысатын және айына бар болғаны 50 \$-ға жерді игеретін кедей перуандық шаруаларды (*campesinos*) қазіргі кезде осындай бақаларды асырауға үйретуде. *Forests and Frogs* компаниясының басшылығы осы жобаны жүзеге асыру барысында компания шаруалардың табыстарын екі есеге арттыра алады деген сенімде. ХҚК және *Forests and Frogs* компаниясының бағалаулары бойынша бұл жоба 7500 акр тропикалық ормандарды құтқаруға мүмкіндік береді: жобаны жүзеге асыруға қатысатын шаруалар қоршаған ортаны қорғаушылар болады, себебі орманды фермерлік учаскелерге айналдыру үшін шабудың орнына оларға оның сыйын жинай отырып, ақша табу әлдеқайда

тиімдірек болмақ. *Forests and Frogs* компаниясы Жабайы флора мен фаунаның жойылып бара жатқан түрлерінің халықаралық саудасы туралы Конвенциясымен (Convention on International Trade in Endangered Species) белгіленген ережелеріне бағынуға міндеттенеді. Бұдан басқа хайуандар саудасының ресми нарығын құру арқылы компания басшылығы осы түрдегі бақалардың контрабандалық саудасын айтарлықтай қысқартуды көздейді (оның жылдық көлемі 2 млн \$-ды құрайды).

Қайнар көзі: «Poisonous Customers Hop to the Aid of Peru's Forests», *Financial Times*, May 3-4, p. 22; «Micro-Loans Help Entrepreneurs», *Houston Chronicle*, August 12, 2000, p. 1C; www.cires.org.

Дүниежүзілік банкпен бірге аймақтық даму банктері де әрекет етеді, оларға Африка даму банкі (African Development Bank), Азия даму банкі (Asian Development Bank) және Америкааралық даму банкі (Inter-American Development Bank) жатады. Бұл ұйымдар өз аймақтарындағы төмен кіріс деңгейі бар елдердің экономикалық дамуына қолдау көрсетеді. Жуық арада құрылған соңғы аймақтық даму банкі – бұл Еуропа қайта құру және даму банкі, ЕҚҚДБ (European Bank for Reconstruction and Development, EBRD). Бұл банк Батыс Еуропа елдері осы аймақтағы коммунистік тәртіптің құлауынан кейінгі Орталық және Шығыс Еуропа елдеріне қайта құрылуға қолдау көрсету мақсатында құрылған. Дүниежүзілік банкпен тығыз ынтымақтастықта экономикалық даму бағдарламаларын жүзеге асыру үшін жұмыс істеуде. Мысалы, біршама уақыт бұрын Азия даму банкі Дүниежүзілік банкпен және бірнеше басқа агенттіктермен бірлесе отырып, Катманду және Непал маңында гидроэлектр станса құрылысын қаржыландыруды және сақтандыруды іске асырды. Іске қосылғаннан кейін бұл ГЭС Непал электр энергиясының жалпы көлемінің 25%-ын өндіретін болады.

Халықаралық валюта қоры. Бреттон-Вудс конференциясының қатысушылары Бірінші дүниежүзілік соғыстан кейін орын алған кезең ішінде халықаралық сауда көлемінің қысқаруын халықаралық коммерциялық қызмет барысын қиындатқан ұлттық валюталардың айырбас бағамын бәсекелік төмендету есебінен қандай да бір деңгейде жатқызуға болатындығына сенім білдірді. Соғыстан кейінгі кезеңдегі халықаралық сауданы дамытуға қолдау көрсететін халықаралық валюта жүйесін қалыптастыру үшін Бреттон-Вудс келісімінің ережелеріне сәйкес Халықаралық валюта қорын ХВҚ (International Monetary Fund, IMF) құру қарастырылды. Бұл қордың міндеті халықаралық валюта жүйесінің қызмет етуіне бақылау жүргізу болып саналады. Халықаралық валюта қорын құру туралы Келісімнің 1-бабында осы ұйымның келесідей мақсаттары айқындалды:

- 1) валюта қатынастары саласында халықаралық ынтымақтастықты қолдау;
- 2) халықаралық сауда көлемінің ұлғаюына және оның теңгерімді дамуына қолдау көрсету;
- 3) валюталардың айырбас бағамының тұрақтылығын қамтамасыз ету, ХВҚ мүшелері арасындағы валюта бағамдарын келісу, ұлттық валюталардың айырбас бағамын бәсекелік төмендету мүмкіндіктерін жою;
- 4) көпжақты төлемдер жүйесін құруға қолдау көрсету;
- 5) ХВҚ-ға мүше елдерге төлем балансының үйлесімсіздігін жоюға қаржылық

көмек көрсету;

6) ХВҚ-ға мүше елдердің халықаралық төлемдердің теңгерімінің тұрақсыздығын ұзақ мерзімділігін қысқарту мен деңгейін азайту.

Халықаралық валюта қорына мүше ретінде ХВҚ нормалары мен ережелеріне өз келісімін білдірген кез келген ел бола алады. 2003 жылдың тамызында Халықаралық валюта қорына 184 ел кірді. ХВҚ-на мүше болу үшін ел квота (quota) – жартылай алтынмен және жартылай елдің ұлттық валютасында жарнаны төлеуі тиіс. Квота мөлшері, ең алдымен әлемдік экономикадағы ел экономикасының рөлін бейнелейді. Екінші жағынан, ХВҚ-ға мүшелікке елдің қабылдануы туралы шешім белгілі бір дейгейде саяси жағын ойлауға да негізделуі мүмкін. Квота мөлшерінің келесідей себептерге байланысты үлкен маңызы бар:

1. Квота мөлшері Халықаралық валюта қоры шеңберінде шешілетін мәселелер бойынша елдің дауыс беруге қатысу құқын анықтайды. Қазіргі уақытта Америка Құрама Штаттары ХВҚ-дағы дауыстың 17%-ын бақылайды, ГФР мен Жапонияның үлесіне 6% дауыстан келеді, одан әрі Франция (5%), Ұлыбритания (5%) және Сауд Арабиясы (3%) тұр.

2. Ел квотасы оның мемлекеттік резервтерінің бір бөлігін шетелдік валюта да құрайды (мемлекеттік резервтерді қалыптастыру мәселелері төменде осы тарауда қарастырылады).

3. Квота мөлшері елдің Халықаралық валюта қорынан несие алуға мүмкіндігін анықтайды. ХВҚ мүшесі болып табылатын әрбір елдің қордан өз квотасының 25%-ына дейінгі мөлшерде несие алуға шүбәсіз құқығы бар.

Халықаралық валюта қорының саясаты экономикалық саясатқа шектеулер қоюға өз келісімін беретін елдерге ХВҚ-дың несие беруі үшін қосымша квоталарды қарастырады (ол «ХВҚ қарыздарының шарттасылғандығы – «IMF conditionality» деп аталады). Мысалы, Халықаралық валюта қорының азиялық валюта дағдарысы кезеңінде Оңтүстік Кореяға 21 млрд \$ сомасына несие бөлуіне жауап ретінде ол ел бірнеше аса маңызды экономикалық реформаларды жүргізуге міндеттеме алды. Айталық, шетелдік банктерге корей банктерін басқаруға рұқсат беру, төлемқабілетсіз сауда банктерін жабу, ел үкіметінің «chaebol» (ірі отбасылық конгломераттар) деп аталатындарға қатысты протекционизмін жою, сонымен қатар көптеген тауарларға кеден тарифтерін төмендету. ХВҚ Индонезияға азық-түлік өнімдері саласындағы мемлекеттік компаниялардың монополияларын шектеуге, сондай-ақ банк жүйесін реформалауға және тауарлар импортын шектейтін сауда кедергілерін жоюға уәде бергенге жауап ретінде 10 млрд \$ мөлшерінде несие беруге өз келісімін берді.³ Осы тараудың басында келтірілген мысалда айтылып өтілгендей, Халықаралық валюта қоры Индонезия үкіметінен кейбір компаниялардағы өз үлесінен бас тартуды талап еткен, бұл жағдай PT Astra International акцияларын сингапурлық концорциумдардың біріне сатуға әкеліп соқтырды. Жергілікті саяси қайраткерлер мен ерекше мүдделермен біріккен топтар ХВҚ тарапынан осындай шарттарды орындатуға қарсы қатаң қарсылықтарын жиі көрсетуде. Олардың ойларына, шетелдік компаниялар ХВҚ арқылы әрекет ете отырып, өзіне қолайлы өзгерістерге жету үшін сол елдің уақытша проблемаларын пайдаланып қалуға тырысады. Осыған байланысты едәуір жағымсыз Жағдай орын

алды. Мысалы, 1998 жылы ХВҚ Индонезиядан кейбір қатаң шараларды іске асыруын талап етті, ол елде бағалардың көтерілуіне және жұмыссыздықтың ұлғаюына әкеліп соқтырды. Соның нәтижесінде Индонезияда жаппай тәртіпсіздіктер орын алды, ал президент орнында ұзақ уақыт бойы отырған Сухартоның қызметінен кетуіне мәжбүр болды.

Долларлық алтын стандарт. Халықаралық валюта қоры мен Дүниежүзілік банк соғыстан кейінгі халықаралық валюта жүйесінің ұйымдастырушылық негізін құрды. Бұдан басқа Бреттон-Вудс конференциясының қатысушылары осы жүйенің іс жүзіндегі әрекеттілігін қамтамасыз ету мәселесін шешуге тырысты. Конференцияға қатысушы барлық елдер ұлттық ақша бірліктерінің құнын алтынға бекітуге келісімдерін берді. Мысалы, АҚШ долларының атаулы құны бір унция алтынға 35 \$ мөлшерінде белгіленді. Сонымен қатар тек Америка Құрама Штаттары ғана өз валютасын кез келген шетелдік мемлекеттің Орталық банкінің талабы бойынша алтынға айырбастауды қамтамасыз етті. Сонымен, американ доллары Бреттон-Вудс жүйесінің негізгі идеясы болды. Американ долларының осындай рөлі немен түсіндіріледі? Соғыстан кейінгі алғашқы жылдар ішінде тек АҚШ доллары мен канадалық доллар ғана айырбасталатын валюталар (convertible currency) болды, яғни ешқандай құқықтық шектеулерсіз басқа елдердің ақша бірліктеріне айырбастауға болатын валюта. Көптеген елдерде американ экономикасының тіршілік ету қабілеттілігіне сенді, сол себепті келісімдер бойынша есеп айырысуларды іске асыру үшін американ доллары шын көңілмен қабылданды. XIX ғасырдағы британдық фунт стерлингке ұқсас АҚШ доллары көптеген халықаралық келісімдер бойынша есеп айырысуларды жүзеге асырудың артықшылық берілген құралы болды. Сонымен, Бреттон-Вудс конференциясының нәтижелерінің бірі АҚШ долларына негізделген алтын стандарттың құрылуы болды.

Әрбір елде ұлттық валютаның атаулы құны белгіленгендіктен, Бреттон-Вудс келісімін жасасу нәтижесінде тіркелген айырбас бағамдары жүйесі қалыптасты. Келісім шарттарына сәйкес әрбір ел ұлттық ақша бірлігінің құнын оның атаулы құнынан $\pm 1\%$ деңгейінде ұстап тұруы тиіс болды. Егер де ақша бірлігінің нарықтық құны осы дәліздің шеңберінен шығып кетсе, онда ел оның атаулы құнынан $\pm 1\%$ деңгейіне дейін өз ақша бірлігінің құнын қалпына келтіру үшін шетелдік валюта нарығында басқыншылықты жүзеге асыруы тиіс. Валюталардың айырбас бағамының осындай тұрақтылығы халықаралық компанияларға тиімді болды, өйткені Бреттон-Вудс жүйесі көптеген жағдайларда әрбір ақша бірлігінің құнына тұрақтылықты кепіл етті.

Жоғарыда келтірілген түсіндірулерде «көптеген жағдайларда» сөзіне назар аудару қажет. Бреттон-Вудс келісімінің шарттары бойынша төтенше жағдайлардың орын алуы кезінде ел өзінің ұлттық валютасының атаулы құнын өзгертуге мүмкіндік алды. Сонымен, Бреттон-Вудс жүйесін **жиі реттелетін тіркелген валюта бағамдары жүйесі** (adjustable peg) ретінде сипаттайды, себебі ұлттық ақша бірліктері алтынға бекітілген, бірақ осы бірліктердің айырбас бағамының деңгейін белгілі бір жағдайларда өзгертуге болады. Суреттеме ретінде келесідей мысалды келтіруге болады.

Британ фунтының атаулы құнының бастапқы мәні 2,80 \$-ға тең болды.

(Фунттың атаулы құны ресми түрде АҚШ долларына есептелгенде 35 \$ тұратын бір унция алтынына бекітілген болатын. Әдетте, бұл алтынға ресми түрде бекіту назарға алынған жоқ, ал сол немесе өзге елдің ұлттық валютасының атаулы құны АҚШ долларымен берілді). Сонымен, Англия Банкі фунт стерлингтің бағамын 2,772 \$-дан 2,828 \$-ға дейін (2,80 \$-дан $\pm 1\%$) ұстап тұруға міндетті болды. Егер де фунттың нарықтық бағасы британдық экономиканың жай-күйін пессимистік қабылдау бойынша 2,76 \$-ға түсіп кетсе, онда Англия Банкі фунт құнын алтынды немесе АҚШ долларын сату арқылы қосымша фунт стерлингті алу мақсатында қолдап отыруы тиіс. Бұл операция фунтқа сұранысты арттырар еді және британдық фунт стерлингтің нарықтық бағасы ресми түрде рұқсат етілген 2,772 \$ мен 2,828 \$ аралығындағы диапазонға қайта оралар еді.

Бреттон-Вудс жүйесінің ақыры

Тіркелген валюта бағамын қолдау туралы келісімділік сол немесе өзге елдің экономикасының жай-күйін пессимистік қабылдау уақытша құбылыс болғанға дейін жақсы жұмыс істеп тұрды. Әйтсе де, егер ел құрылымдық макроэкономикалық проблемалардың әрекет ету аймағына түсіп қалса, оның ақша бірлігінің тіркелген айырбас бағамын ұстап тұруда қиындықтар пайда болар еді. Мысалы, 1960 жылдардың соңында Ұлыбритания саясатында көшбасшылық орынды әлеуметтік әділеттілікті қолдайтын лейбористік үкімет иеленді. Бұдан басқа британдық кәсіподақтар жалақының көтерілуіне, еңбек жағдайларын жақсартуға, сонымен қатар кәсіпорындарда жұмысшылардың құқықтарын қорғайтын ішкі тәртіп ережелерін қабылдауға қол жеткізді. Дегенмен, сол уақыттарда британдық компанияларда еңбек өнімділігі деңгейі бәсекелес фирмалардағы сәйкесті көрсеткіштермен салыстырғанда қысқарып, фунт стерлингтің құны төмендеді. Англия Банкі фунт бағамын ұстап тұру үшін валюта нарығында алтын мен шетелдік валютаны сатуға мәжбүр болды. Осындай әрекеттердің нәтижесінде Англия Банкінде сақталып тұрған және Бреттон-Вудс келісіміне сәйкес міндеттемелерін орындауға кепілдік етуі тиісті шетелдік валютаның мемлекеттік қорының көлемі қысқара бастады. Халықаралық валюта сатушылары Англия Банкінің иелігіндегі валюта қоры таусылып қалады деген қауіпте болды. Мұндай қауіптердің күшеюіне орай халықаралық банктер, валюта сатушылары, сондай-ақ нарықтың басқа да қатысушылары британдық фунтты шетелдік валютаның өз қорлары ретінде сақтауға күннен-күнге селқостық таныта бастады. Сол себепті олар фунтты алғаннан кейін оны бірден нарыққа шығара бастады. Нәтижесінде сиқырлы шеңбер пайда болды: Англия Банкі фунт бағамын ұстап тұру үшін өз қорын жұмсады, ал валюта нарығының қатысушыларының Англия Банкі қорының таусылып қалады деген қорқыныш сезімі барған сайын үдей берді.

Бұл жағдай банктен салымдарды жаппай алуды еске түсіреді. Банк иелігінде салымдар бойынша барлық міндеттемелерді біруақытта орындау үшін ешқашан да жеткілікті мөлшерде қолма-қол қаражаттары болмайды. Соған қарамастан клиенттер банкке сенім білдіріп тұрған кезде, қажет болған жағдайда банктің клиентке ақшасын міндетті түрде қайтаратындығына ешкім де күмән келтірмейді. Егер клиент банкке сенімін жоғалтса және банктің өз иелігіндегі ақшасына қарағанда

шоттарынан көбірек ақшаларды ала бастаса, онда банктің қиын жағдайларды бастан кешіруі әбден мүмкін. Бреттон-Вудс жүйесі осыған ұқсас «дүрлікпе сұраныс» төңірегінде бас пайдасы үшін пайдаланып қалуға ерекше шалдыққыш болды, өйткені ол белгісіздік кезеңдеріндегі валюта нарығындағы ойын барысында төмен тәуекел деңгейін қамтамасыз етіп отырды. Бреттон-Вудс келісімі бойынша Ұлыбританияның міндеттемелерін валютамен қамтамасыз етудегі Англия Банкінің мүмкіндігіне сенбеген биржа алыпсатарлары өздеріндегі фунтты долларға айырбастауға мүмкіндіктері болатын. Егер де олардың күдіктері дәлелденсе және де фунт стерлинг құнсызданса, олар тым жоғары пайда табар еді. Егер де олардың күдіктері негізсіз деп табылса және Англия Банкі фунттың атаулы құнын сақтап қала алса, олар кез келген уақытта өз долларлық қорларын фунттарға қайтадан азғантай шығындармен айырбастай алар еді.

Осыған ұқсас жағдай Ұлыбританияда 1967 жылдың қарашасында орын алды. Англия Банкі биржа алыпсатарларының нарыққа шығарып жіберген фунт ағынына қарсы тұра алмады, және де фунтты 14,3%-ға құнсыздандыруға (басқаша айтқанда, фунт құнын 2,80 \$-дан 2,40 \$-ға дейін төмендетуге) мәжбүр болды. Франция осыған ұқсас проблемаларға 1969 жылы кезікті, соның нәтижесінде елде франк құнын төмендетуге тура келді. Осындай валюталардың құнсыздануы халықаралық іскерлік қауымдастықтың Бреттон-Вудс жүйесіне сенімін тексеруге әкеліп соқтырды. Бірақ та бұл жүйе 70-жылдардың басында американ долларына шабуыл жасалған кезде нағыз «Ватерлоодағы шайқасты» бастан кешірді.

Ұлыбритания мен Францияның орталық банктерімен болған оқиғалар Бреттон-Вудс жүйесінің ең маңызды банкі – АҚШ-тың Федералды резервтік банкінде туындаған осыған ұқсас проблемалардың тек алғашқы хабаршылары ғана болды. Таңқаларлығы сол, Бреттон-Вудс жүйесінің долларға сүйенуі, ақырында, осы жүйенің күйреуіне әкеліп соқтырды. Қысқа ғана уақыт аралығында алтын қоры ұлғаймағандықтан, халықаралық сауданы кеңейтуге қажетті өтімділікті қамтамасыз етудің жалғыз көзі АҚШ доллары болатын. Бреттон-Вудс келісімінің шарттары бойынша халықаралық өтімді қаражаттар көлемін ұлғайту шетелдік азаматтардың долларлық салымдарын тұрақты түрде көбейтіп отыруға дайындықтарына байланысты болды. Шетелдік мемлекеттер азаматтары америкалық валюта қорларының сақталымдылығына сенім білдіріп тұрған кезде өз жинақ ақшаларын доллармен шын көңілмен сақтап отырды, 50 және 60-жылдары шетелдіктер сақтаған долларлар саны тұрақты түрде өсіп отырды.

Соған қарамастан, шетелдік елдердің иелігіндегі американ доллары қорының ұлғаюына қарай адамдар Бреттон-Вудс келісіміне сәйкес АҚШ-тың өз міндеттемелерін орындау мүмкіндігіне күмәнмен қарай бастады. Бұл **Триффин парадоксының** (Triffin paradox) пайда болуына әкеліп соқтырды, бұл құбылыс осы мәселені бірінші болып анықтаған Йельск университетінің экономисі, бельгиялық Роберт Триффиннің (Robert Triffin) атымен аталды. Бұл парадокс шетелдік мемлекеттердің азаматтары халықаралық сауданы кеңейтуді қаржыландыру үшін өз доллар қорларын арттыру қажеттіліктерін сезінгеннен пайда болды, дегенмен де олардың долларлары көбірек болған сайын, АҚШ-тың осы ақшаларды алтынға айырбастауды қамтамасыз ету мүмкіндігіне олардың сенімдері азырақ

болды. Шетелдік азаматтардың Құрама Штаттарына сенімдері азырақ болған сайын, олардың доллардан құтылуға және оның орнына алтын алуға ниеттері көбірек болды. Бірақ оқиғалардың осылайша өрбуі кезінде халықаралық сауда мен халықаралық валюта жүйесі, егер де Америка Құрама Штаттарының иелігінде шетелдіктерге барлық долларларды қамтамасыз етуге қажетті жеткілікті алтын мөлшері болмаған болса, онда құлдырап еді.

1967 жылы ХВҚ-ға мүше елдер **«қарызға алудың арнайы құқықтары»** (special drawing rights, SDR) атты халықаралық резервті активтердің нысанын құру туралы келісімге келді. Осындай халықаралық есеп айырысу және резервтік құралын құрудың мақсаты резервтік валюта қызметін атқаратын долларға қажеттілікті қысқартумен қатар халықаралық валюта жүйесінің өтімділігін ұлғайту болды. ХВҚ-ға мүше елдер SDR-ді ХВҚ шеңберінде жүзеге асырылатын ресми нарықтың операциялар бойынша есеп айырысулар үшін ақша бірлігі ретінде қолдана алады, сол себепті SDR-ді кейде «қағаз алтын» деп атайды. Кітапты жазу кезеңінде ХВҚ-ға мүше елдердің иелігінде 18,4 млрд SDR болды, бұл олардың валюта резервтерінің жалпы көлемінің 1,2%-ын құрады. SDR құны бес жылда бір рет қарастырылатын үлестік коэффициенттердің негізінде АҚШ доллары, еуро, жапон иенасы мен британ фунт стерлингі төрт жетекші валюталардың нарықтық құнынан орташа өлшенген құны ретінде күн сайын есептеледі. 2003 жылдың тамызында SDR құны 1,39 \$-ға тең болды.

Қарызға алудың арнайы құқықтарын енгізу халықаралық валюта жүйесінің өтімділігін шын мәнінде ұлғайтуға мүмкіндік берді, бірақ та бұл шетелдік мемлекеттер азаматтарының иелігіндегі артық доллардың іргелі мәселелерін шеше алмады. 70-жылдардың ортасында доллардың тұрақтылығына сенімсіздік танытудан Бреттон-Вудс жүйесі шайқалып кетті. 1971 жылдың алғашқы жеті айы бойы Құрама Штаттары доллар құнын бұрынғы деңгейде ұстап тұру үшін өз алтын резервінің үштен бірін сатуға мәжбүр болды. Әлемдік валюта нарығының қатысушыларына АҚШ үкіметінің иелігінде долларды алтынға айырбастағысы келетін барлық адамдардың сұранысын қанағаттандыру үшін жеткілікті алтын мөлшері жоқ екендігі айдан анық болды. 1971 жылғы 15 тамыздағы өзінің сөйлеген сөзінде президент Ричард Никсон АҚШ ендігері валютасын 1 унцияға 35\$ бағасымен алтынға айырбастамайтынын жариялады. Бұл Бреттон-Вудс жүйесінің ақыры еді. Егер де осы тәріздес банктен салымдарды жаппай алуды қарастыратын болсақ, онда бұл банктің шын мәнінде жабылуға таяп қалғанын білдірер еді.

Президент Никсонның сөйлеген сөзінен кейін көптеген валюталардың бағамы құбыла бастады, ал олардың құны валюта нарығындағы сұраныс пен ұсыныс деңгейімен анықталды. АҚШ долларының бағамы әлемнің барлық жетекші валюталарға дерлік қатысында түсіп кетті. Дегенмен, әлемнің елдері тіркелген валюта бағамының жүйесінен бас тартуға әлі де дайын емес еді. 1971 жылдың желтоқсанында Вашингтонда өткізілген Смитсон конференциясында (Smithsonian Conference) ондық тобына мүше елдердің (7.1-кестені қараңыз) орталық банктерінің өкілдері осы елдің валюталары арасындағы өзгертілген арақатынастың негізінде тіркелген айырбас бағамының жүйесін қалпына келтіру туралы келісімге келді. АҚШ долларының құнын алтынға қарағанда (бір унцияға 38 \$-ға дейін) төмендету

орын алды, әйтсе де АҚШ доллары бұрынғысынша алтынға айырбастала алмады, ал иена тәрізді тұрақты валюталардың атаулы құны жоғарылады. Бұдан басқа валюта бағамдарының Бреттон-Вудс келісімімен бекітілген $\pm 1\%$ диапазонының орнына $\pm 2,25\%$ диапазонында олардың жаңа атаулы құнына қатысты ауытқуы рұқсат етілді.

7.1-кесте. Бестік, жетілік және ондық топтары

	Бестік тобы	Жетілік тобы	Ондық тобы*	Әлемдік ЖІӨ-нен пайыз
	АҚШ	АҚШ	АҚШ	32,5
	Жапония	Жапония	Жапония	13,6
	Германия	Германия	Германия	6,0
	Ұлыбритания	Ұлыбритания	Ұлыбритания	4,5
	Франция	Франция	Франция	4,2
		Италия	Италия	3,5
		Канада	Канада	2,2
			Нидерланды	1,2
			Швейцария	0,8
			Бельгия	0,7
			Швеция	0,7
Әлемдік ЖІӨ-нен жиынтық пайыз	60,8	66,5	69,9	

* Ондық тобына 11 ел кіреді

Халықаралық валюта жүйесінің 1971 жылдан бергі тарихы

Еркін нарық субъектілері Смитсон конференциясының қатысушыларымен белгіленген валюталардың атаулы құнының жаңа мәндерінің негізділігіне күмән келтірді. Биржа алыпсатарлары доллар мен фунттың бағамдары жоғары деп санай отырып, осы валюталардың қорын сата бастады және де бағамы төмендетілген деп санаған валютаны (мысалы, швейцария франкі мен неміс маркасын) жинай бастады. Англия Банкі фунт бағамын $\pm 2,25\%$ диапазонында ұстап тұра алмады және 1972 жылдың маусымында фунт стерлинг бағамын одан әрі төмендетуге рұқсат етуге мәжбүр болды. 1973 жылдың басында Швейцарияда швейцария франкісінің бағамы жоғарылады. 1973 жылдың ақпанында Құрама Штаттарында доллардың 10% -ға құнсыздануы жүзеге асырылды. 1973 жылдың наурызында барлық орталық банктер еркін нарықтың күштеріне ойдағыдай қарсы әрекет ете алмайтындықтарын түсініп, икемді валюта бағамы жүйесін енгізу қажеттілігі туралы шешімге келді. (Заманауи жетекші орталық банктердің тізімі 7.2-кестесінде берілген). Икемді (немесе құбылмалы) валюта бағамдары жүйесіне сәйкес әлемдік нарықтағы валюталардың бағасы оған деген сұраныспен және оны ұсынумен анықталады. 1973 жылдан бастап көптеген валюталардың айырбас бағамы көбінесе сол немесе өзге валютаға қатысы бойынша сұраныс пен ұсыныс арасындағы арақатынаспен анықталады. Бұл жерде «көбінесе» сөзі пайдаланылды, себебі

кейбір елдердің орталық банктері кейде валюталарын валюта нарығында сату немесе сатып алу арқылы ұлттық ақша бірлігінің айырбас бағамын ұстап тұруға тырысады. Осындай орталық банктің басқыншылығы арқылы валюта бағамын жасанды түрде ұстап тұруды жиі реттелетін құбылмалы бағам (managed float) немесе бейнелі түрде лас құбылмалы бағам (dirty float) деп атайды, себебі бұл жағдайда валюталардың айырбас бағамы тек нарықтық факторлармен анықталмайды. «Фокустағы әлем» бөлімінде тіркелген және икемді валюта бағамдарының басқа да айырмашылықтары қарастырылады.

7.2-кесте. Жетекші орталық банктер

Ел	Банк
Канада	Канада Банкі
Еуропа Одағы (ЕО-ға мүше 12 ел еуроны қолданады)	Еуропа орталық банкі
Жапония	Жапония Банкі
Ұлыбритания	Англия Банкі
Америка Құрама Штаттары	Федералды резервтік банк

Әлем фокуста

Тіркелген және икемді валюта бағамдарын салыстырмалы талдау

Тіркелген және икемді валюта бағамдары жүйелерінің арасындағы ең маңызды айырмашылықтардың бірі осы жүйелердің валюталық тепе-теңдікті қалай қамтамасыз ететіндігінде жатыр. Алтын стандарт (1821-1914) немесе Бреттон-Вудс жүйесі (1945-1971) тәрізді тіркелген валюта бағамдары жүйесіне сәйкес әрбір ел өз ұлттық валютасының құнын алтын немесе басқа валюта тәрізді қандай да бір стандартқа қатынасы бойынша ұстап тұруға міндеттенеді. Егер де елдің ұлттық валютасының нарықтық құны оның атаулы құнынан төмендей бастаса, онда осы елдің орталық банкі осы валютаға бағаны алтын қорының бір бөлігін немесе айырбасталатын валюта қорының бір бөлігін сата отырып, валюта нарығында оның қосымша мөлшерін сатып алу арқылы жоғарылатады. Егер де ұлттық валютаның нарықтық құны оның атаулы құнынан жоғары болса, орталық банк осы валютаның белгілі бір мөлшерін валюта нарығында сатып, оның орнына қосымша алтын мөлшері немесе шетелдік валютаны алады. Ұзақ мерзімді валюта паритеті валюта нарығындағы орталық банктің әрекеттеріне байланысты елдің ақша қорларының көлемінің дефляциялық немесе инфляциялық өзгеруі арқылы қамтамасыз етілетіндігі құралған.

Валюта бағамдарын осындай реттеу үрдісі XIX ғасырда әрекет еткен ал-

тын стандарт жүйесінде тым жақсы жұмыс істеді, бірақ ол Бреттон-Вудс жүйесінде өзін-өзі ақтамады. Шын мәнінде Бреттон-Вудс жүйесінің шеңберінде валюталардың айырбас бағамын реттеу үрдісі асимметриялы болды. Белсенді төлем балансы бар ел үкіметтерінде елдің шетелдік валютаны немесе алтынды жинауға дайындығы бар кезінде қандай да бір әрекеттерді жүзеге асыруға қажеттілік туындамады. Екінші жағынан енжар төлем балансы бар елдерде мемлекеттік резервтердің таусылуы орын алды. Егер де осы елде ешқандай шаралар қолданылмаса, басқа елдерде (және инвесторларда) резервтердің бірте-бірте таусылуын байқап отырғандар да осы елдердің өз ұлттық валютасының атаулы құнын қолдау бойынша міндеттемелерін орындау мүмкіндіктеріне сенімсіздік пайда болар еді. Шетелдік мемлекеттердің азаматтары сол елдің валютасындағы өз қорларын тезірек сата бастар еді, осы арқылы оның резервтерінің одан әрі азаюына әкеледі. Ақыр соңында сол елдің үкіметіне валютасын тіркелген бағам бойынша айырбастау уәдесінен бас тартып, ұлттық ақша бірлігін құнсыздандыруға тура келер еді. Дәл осы жағдай 1967 жылы Ұлыбританияда, 1969 жылы Францияда және 1971 жылы Америка Құрама Штаттарында орын алды.

Керісінше, икемді валюта бағамы кезінде валюталардың айырбас бағамы әрбір валютаға сұраныс пен оны ұсыну факторларымен анықталады. Айталық елдің орталық банкі өз қызметін осындай нарықтық факторлармен келіседі делік, бұл жағдайда мемлекеттік резервтерді тауысуға қажеттілік жоқ, өйткені тұтынушылар мен инвесторлар осы елдің ұлттық валютасының құнын жеке пайда мүддесінде жасалатын келісімдер арқылы реттеп отырады.

Икемді валюта бағамының жаңа жүйесі 1976 жылдың қаңтарында Ямайкада өткізілген халықаралық конференцияда заңдастырылды. Осы конференцияда қабылданған Ямайка келісіміне (Jamaica Agreement) сәйкес әрбір ел өз елінің қажеттіліктеріне ең сәйкес келетіндей валюта бағамының жүйесін таңдау құқына ие болды. АҚШ-та құбылмалы валюта бағамы жүйесі қабылданды. Басқа елдер ұлттық валютасын долларға, француз франкіне немесе қандай да бір валютаға бекітумен тіркелген валюта бағамының жүйесіне артықшылық берді.

Еуропа Одағына (ЕО) мүше елдер қабылдаған стратегия ерекше назар аударуға тұрарлық, олардың пікірінше икемді валюта бағамы жүйесі Еуропа елдерінің экономикалық бірігуіне кедергі келтіруі мүмкін. 1979 жылы ЕО-ға мүше елдер арасындағы валюта қатынастарын реттеу мақсатында Еуропа валюта жүйесі (European Monetary System, EMS) құрылды. Еуропа валюта жүйесінің мүшелерінің көпшілігі Еуропа Одағының валюта бағамдары механизмінің (exchange rate mechanism, ERM) қатысушылары болды. Валюта бағамдары механизмінің қатысушылары өз ұлттық валюталарының бір-біріне қатысында олардың атаулы құнынан $\pm 2,25\%$ тар диапазонында тіркелген айырбас бағамын, сондай-ақ долларға және басқа да валюталарға қатысында икемді бағамды ұстап тұруға жауапкершілікті өз мойындарына алды. Валюта бағамдарының механизмі 1999 жылы ЕО-ның бірыңғай валютасы – еуроны енгізуге жағдай жасады. (Бұл тақырып толығырақ 10-тарауда қарастырылады.)

7.2-картасында әлем елдеріндегі валюта бағамдарының әртүрлі жүйелерін пай-

далану көрсетілген. Заманауи халықаралық валюта жүйесі тіркелген және икемді валюта бағамдары жүйелерінің үйлесімділігінен тұрады.

Мысалы, жоғарыда айтылып өтілгендей, ЕО-ға мүше елдердің көпшілігі ортақ ақша бірлігін қабылдаса, ал басқа елдер ерікті түрде АҚШ долларына, еуроға немесе қандай да бір өзге валютаға қатысында тіркелген валюта бағамы жүйесін қабылдады. Канада, Жапония, Ұлыбритания мен АҚШ тәрізді елдер құбылмалы валюта бағамы жүйесін таңдады. Бұдан шығатыны, заманауи халықаралық валюта жүйесі жағдайында елдердің бір тобының валюталарының бағамдары басқа елдер тобының валюталары бағамдарына қатысында ауытқып отырады.

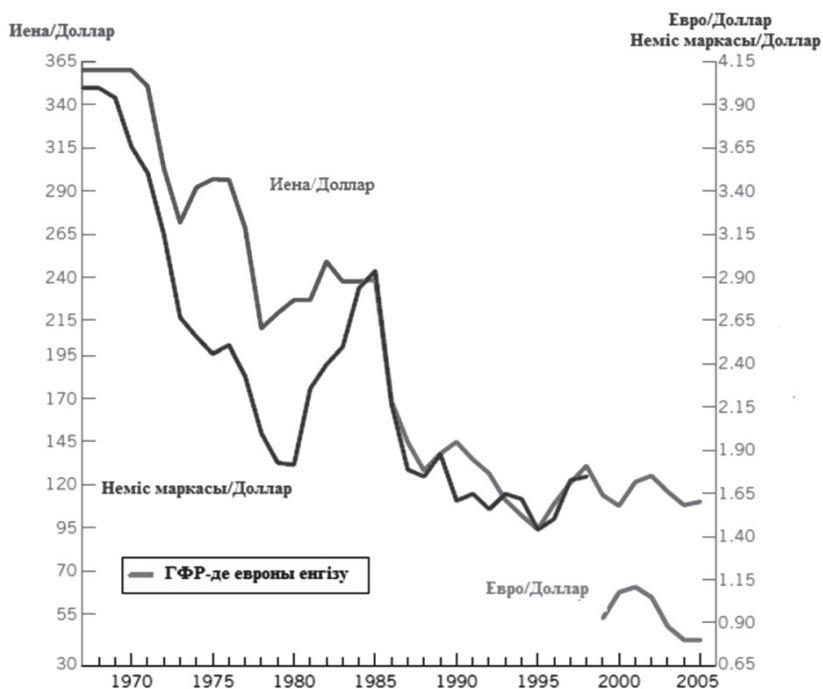
Мысалы, АҚШ доллары бағамы, сондай-ақ АҚШ долларына бекітілген басқа валюталар еуроға және еуроға бекітілген валюталарға қатысында ауытқып отырады. Американ доллары мен еуроның бағамы, өз кезегінде, тәуелсіз құбылмалы бағамы бар Канада доллары, Австралия доллары, Британ фунт стерлингі және Швейцария франкі тәрізді бірнеше валюталарға қатысында ауытқып отырады. Осы тараудың соңында берілген «Culture Quest» бөлімінде Аргентина мен Эквадор үкіметтерінің ұлттық валютасын АҚШ долларына бекітуге шешімдерінің салдарлары талданады.

Басқа да соғыстан кейінгі конференциялар. Ямайка келісімін қабылдау нәтижесінде қалыптасқан Халықаралық валюта жүйесі барлық уақыттарда әлемнің барлық елдерінің орталық банктерін қанағаттандыра алмады. 1976 жылдан бастап орталық банк жетекшілері бірнеше кездесулер өткізді, осы кездесулер барысында олар өздерінің арасында туындап отырған саяси жанжалдарды басып отыруға тырысты. Мысалы, Америка Құрама Штаттарында жоғарылатылған доллар бағамы экспорттық америка тауарларының бәсекеге қабілеттілігін тежейді, сонымен қатар арзан импорттық тауарлардың АҚШ-тың түрлі экономика салаларына зиян келтіруіне мүмкіндік береді деген арыздар болды. Бұл АҚШ үкіметі тарапынан қарсылықтар 1985 жылдың қыркүйегінде Нью-Йорктегі *Plaza* отелінде бестік тобы елдерінің (7.1-кестені қараңыз) қаржы министрлерінің кездесу өткізуіне себеп болды. Осы кездесуде «Плаза келісімі» (*Plaza Accord*) деп аталған келісім қабылданды, осыған сәйкес Батыстың бес жетекші елінің орталық банктері АҚШ доллары бағамын валюта нарықтарында төмендетуге рұқсат беруге келісті, бұл төмендеу жүзеге асты да. 1987 жылдың соңына таман доллар бағамы неміс маркасына қатысында 46%-ға және иенаға қатысында 41%-ға қарқындап төмендеді. Доллардың одан әрі құнсыздануы әлемдік сауданың дағдарысына әкеліп соқтыруы мүмкін екендігін ойлай отырып, бестік тобы елдерінің қаржы министрлері 1990 жылы тағы бір кездесу өткізді, бұл жолы олар Парижде, Луврда кездесті. Лувр келісімінің (*Louvre Accord*) шарттарына сәйкес бұл бес ел доллар бағамын тұрақтандыруға жауапкершілікті өз мойнына алды. Соған қарамастан 1990 жылы валюта нарығында қайтадан бірнеше проблемалар орын алды, бұл жолы Парсы шығанағындағы әскери әрекеттер нәтижесінде мәселелер туындады. Жетекші валюталардың бағамдары жүзжылдықтың соңына дейін ауытқып отырды. 7.3-суретте доллар бағамының Бреттон-Вудс жүйесінің күйреуінен кейінгі орын алған Жапония мен ГФР валюталарына қатысында өзгеруі көрсетілген.

Валюта бағамдарының ауытқуы халықаралық компаниялар қызметінде үлкен

рөл атқарады. Валюта нарығында отандық валютаның бағамы көтерілген кезде осындай компанияларға өз тауарларын экспорттау қиындай түседі, ішкі нарықтарын шетелден келетін тауарлар импортынан болатын қауіп қатерден қорғау қиындайды; олар үшін өндірісті отандық зауыттардан шетелдік кәсіпорындарға көшіру тиімді болмақ. Жергілікті валюта бағамының төмендеуінің қарама-қайшы зардаптары бар. Алысқа қарайтын халықаралық кәсіпкерлер валюта бағамдарының осындай ауытқуларының бизнес жүргізу үшін мүмкіндіктеріне әсерін мұқият бақылап отырады.

7.3-сурет. Иена мен ГФР маркасына қатысы бойынша доллар бағамы, 1960-2002 жж.



Caterpillar және *Komatsu* компаниялары арасындағы бәсекелік күреске арналған 6-тараудың бөлімдерінің бірінде көрсетілгендей, доллардың жоғары бағамы *Caterpillar* компаниясында 80-жылдардың басында мәселелердің туындауына әкеліп соқтырды, ал доллар бағамының төмендеуі (иенаның тұрақты бағамы кезінде) *Komatsu* компаниясында 80-жылдардың аяғы мен 90-жылдардың басында қиындықтар тудырды. 1995 жылдың ортасынан басталған доллар бағамының көтерілуі *Komatsu*-де жағдайдың жақсаруына және *Caterpillar*-да оның нашарлануына әкеліп соқтырды.

Халықаралық қарыз дағдарысы. 1973 жылы қабылданған икемді валюта бағамы жүйесі бірден қиын сынақтан өтті. 1973 жылғы Араб-Израиль соғысында жеткен Израильдің жеңісіне жауап ретінде араб мемлекеттері Израильді қолдаған елдер-

ге, соның ішінде АҚШ пен Нидерландыға мұнайды жеткізуге эмбарго енгізді. Эмбарго енгізудің нәтижесінде Мұнай экспорттаушы елдердің ұйымы, ОПЕК (Organization of Petroleum Exporting Countries, OPEC) мұнайға әлемдік бағаларды төрт есеге, 1973 жылы қазандағы бір баррельге 3 \$-дан, 1974 жылғы наурыздағы бір баррельге 12 \$-ға дейін ұлғайта алды. Мұнайға бағаның осылайша кенеттен көтерілуі мұнайды импорттаушы елдерде инфляциялық үдерістердің туындауына әкеліп соқтырды. Мысалы, АҚШ-та инфляция деңгейі 1973 жылғы 6,1%-дан 1974 жылғы 11,1%-ға дейін көтерілді. Тек 1974 жылы ғана мұнайды импорттаушы елдер экспорттаушы елдерге 60 млрд \$ төледі. Соңғы халықаралық валюта келісімдері мұнай нарығындағы осындай бағалардың көтерілуінен болған естен танушылықты белгілі бір дәрежеде басты деуге болады, өйткені кейбір елдердің валюталарының айырбас бағамдарының мәндері осы елдердегі мұнай экспорты мен импорты көлемдерінің құнын ескеру үшін ретке келтірілді. Мұнай экспорттаушы елдердің валюталарының бағамдары импорттаушы елдердің валюталарының бағамдары төмендеген сайын жоғары көтеріліп отырылды.

Бір елден екінші елге мұнайға бағалардың кенеттен артуынан едәуір ақша қаражаттарының ағылуы белгілі бір экономикалық мәселелерді тудырды. Мұнайға бағалардың көтерілуі мұнай импорттаушы елдердің экономикасына ауыртпалықтар әкелді. Кейбір экономистер бай елдерге тұтынушылық сұраныс деңгейінің төмендеуіне байланысты ауқымды дағдарыстың дамуы мүмкіндігінен қауіптенді. Басқа экономистер мұнай саудасы барысында барлық есеп айырысуларды доллармен жүзеге асыру халықаралық өтімді қаражаттар қорын араб компанияларының банктік есеп шоттарында доллар қорларының жинақталуына қарай тауысып бітуге әкеліп соқтыруы мүмкін екендігіне ыңғай танытты. Бірақ бұл қорқыныштардың барлығы орын алмады. Мұнай экспорттаушы елдердің көпшілігінде шығындарды арттыру үдерісі жалғасын тапты: мұнайға бағалардың көтерілуі нәтижесінде алынған қаражаттар осы елдердің инфрақұрылымын жетілдіру үшін немесе жаңа өндірістік қуаттылықтардың (мұнай өңдеу зауыттары тәрізді) құрылысын қаржыландыру үшін пайдаланылды. Басқаша айтқанда, бұл қаражаттар келешек ұрпақ үшін байлықты жасауға бағытталды. Жұмсалынбаған мұнай долларлары Лондон және Нью-Йорк тәрізді халықаралық қаржы орталықтарының банктеріне салынды. Соның салдарынан мұнай экспорттаушылары осы мұнай долларларын халықаралық банк жүйесі арқылы мұнайға бағалардың көтерілуінен зардап шеккен елдердің экономикаларын қалпына келтіруге несие бөлу жолымен белсенді айналымға жіберуге ұмтылды.

Өкінішке орай, халықаралық банктер осы қаражаттарды екінші реттік пайдалану барысында өздерін тым еркін ұстады. Көптеген елдер қайтара алуларына қарағанда несиеге көбірек ақша алды. Мысалы, Мексика 90 млрд \$ сомасына, Бразилия – 67 млрд \$ сомасына жаңа несиелер алды. Осы қарыз алушылардың қаржылық жағдайы Иран шахы билігінің құлауымен 1978-1979 жылдардың мұнай талдырмасынан кейін аса қауіпті жағдайда тұрды. Мұнай бағасы бір баррельге 1978 жылғы 13 \$-дан 1980 жылғы 30 \$-ға дейін бірден көтерілді, бұл бүкіл әлем елдерін қамтыған кезекті инфляция айналымының басталуына әкеліп соқтырды. Осы несиелердің көп бөлігіне құбылмалы пайыздық мөлшерлемелер белгілегендіктен,

мөлшерлемелердің өлшемдері ұлғайды, ал бұл онсыз да жоғары қарызы бар елдердің борыштық ауыртпалықтарын одан әрі арттырып жіберді. Халықаралық қарыз дағдарысы 1982 жылғы тамызда Мексика үкіметі елдің сыртқы қарыздар бойынша өз міндеттемелерін орындауға қабілетсіздігі туралы жариялаған кезден бастап ресми түрде басталған еді. Мексика өз қарыздарын қайта құрылымдау туралы, негізгі соманы төлеуді кейінге қалдыра тұру жөнінде, сонымен қатар елдегі қарыз дағдарысын жеңіп шығуға көмек көрсете алатын ХВҚ-ға несие беруі туралы өтініштерін білдірді. Соңыра, Мексикаға Бразилия мен Аргентина да қосылды. Азия, Африка мен Латын Америкасының 40-тан астам елдері жеңілдікті жағдайда сыртқы қарызын қайта қарастыруға ұмтылыстарын білдірді. Қарыз алушы елдер, несие беруші елдер, жеке банктер мен халықаралық ұйымдар арасындағы осы мәселені шешу бойынша келіссөздер 1980 жылдардың аяғына дейін жалғасты.

Осы дағдарысты ретке келтіру үшін түрлі әдістер қолданылды. 1985 жылы АҚШ қаржы министрі Джеймс Бейкердің атымен аталған Бейкер жоспары (Baker Plan) қабылданды. Бұл жоспарда елдердің қарызын жеңілдікті жағдайларда қайта қарастыруға, ХВҚ-ның осы елдердің ішкі ақша-несие және қаржылық саясатын бақылауды күшейтуге, сонымен қатар қарызгер елдерге несие берушілер алдындағы өз міндеттемелерін орындауға мүмкіндік беретін осы несиелерді пайдалануға байланысты экономикалық өсімді есепке ала отырып, әрі қарай несие бөлуге ерекше назар аударылады. Мысалы, Халықаралық валюта қоры Мексика қарыз болған жеке шетелдік банктер елдің несиелерін қайта құрылымдауға келісіп, оған қосымша қаражаттар бөлетін болса ғана, Мексикамен несиелеу туралы кешенді келісім жасасуға келісті. Сонда да қарызгер елдер өз қарыздарын өтеуде ешбір нәтижеге жеткен жоқ. Нәтижесінде қарыз алушы елдер де, несие беруші елдер де басқа әдісті қолдану қажеттілігі жөнінде бір шешімге келді. Осыған байланысты 1989 жылы Президент Буштың әкімшілігі жанындағы АҚШ Қаржы Министрі Николас Брэйдидің атымен аталған Брэди жоспары (Brady Plan) қабылданды. Бұл жоспар қарыз дағдарысына түскен елдердің борышын жартылай есептен шығару арқылы немесе осы елдер өз борыштық міндеттемелерін несиенің атаулы сомасынан төмен бағамен сатып ала алуы арқылы қарызды қысқартуды қарастырды.

90-жылдар ішінде халықаралық қарыз дағдарысының одан әрі әлсіреуі орын алды. Борышқор елдердің халықаралық қарыздарын өтеуге байланысты жағдай ХВҚ несиелерін үйлестірудің, қарыздарды қайта құрылымдаудың, сондай-ақ, осы елдердің экономикалық саясатында болған өзгерістердің арқасында жақсы жаққа қарай өзгерді (Мексика, Аргентина және Бразилиядағы экономикалық реформаларды талдау 2-тарауда келтірілген). Халықаралық қарыз дағдарысының әлемдік экономикаға әсерін асыра айту мүмкін емес. Көптеген сарапшылар 80-жылдарды Латын Америкасы елдерінің экономикалық дамуы үшін «жоғалған онжылдық» деп санайды.

Азияның валюта дағдарысы 1997 жылдың шілдесінде басталды, сол кездері өз ақша бірлігін долларға айырбасталатын валюталар кәрзеңкесіне бекіткен Таиланд еркін бат бағамына өтуіне мәжбүр болды. Бұл шетелдік несиелерді өтеуге таиландтық қарыз алушылардың қабілеттіліктеріне, сондай-ақ Таиланд

үкіметінің бат бағамын ұстап тұруға қабілеттіліктеріне күмәндары пайда болған инвесторлардың әрекеттері нәтижесінде жүзеге асты. Құнсыздану мүмкіндігі өте жоғары валютаны сақтауға ниеті жоқ шетелдік және отандық инвесторлар батты долларға және басқа валютаға айырбастай бастады. Таиландтың Орталық банкі баттың жасанды ұсталынып тұрған бағамын сақтауға бар күшімен тырыса отырып, өз резервтерінің үлкен бөлігін жұмсады. 2 шілде күні Таиланд өз ақша бірлігінің бағамын жасанды ұстап тұрудан бас тартуға мәжбүр болғаннан кейін бат бағамы кенеттен 20%-ға түсіп кетті. Инвесторлар аймақтың басқа да елдеріне қысқа мерзімді шетелдік капиталға аса үлкен тәуелділік тән екендігін түсінді. Нәтижесінде осы елдердің валюталары да Таиландтың ақша бірлігімен болған жағдай тәрізді сондай жағдайға ұшырады, ал олардың қор биржаларының жұмыстары тоқтап қалды. Өткен бөлімдердің бірінде көрсетілгендей, сонымен қатар 7.4-суретте көрініп тұрғандай, Индонезия «азиялық жұқпалы дерт» («жұқпалы дерт» (contagion) – бұл экономикалық дағдарыстың нарықтан нарыққа таралу қарқыны) деп аталатын азиялық дағдарыстан барлығынан да көбірек зардап шекті.

Осы экономикалық дағдарыстың зардаптары Латын Америкасы мен Ресей елдерінің экономикасына да әсер етті; Ресей үкіметі қарсы жауап ретінде сыртқы қарыз бойынша дефолт жариялады. Жалпы алғанда ХВҚ мен «төрттік» елдері осы елдерге экономикаларын қалпына келтіру үшін көмек ретінде 100 млрд \$ сома-сына несие бөлді. 8-тараудың қорытынды бөлімінде, сонымен қатар осы тарауда берілген «Дәлелдер: жақтаушылар және қарсылар» бөлімінде бұл дағдарысқа жан-жақты талдау жүргізіледі. Бұдан басқа 2-тараудың «Аргентина үшін көз жасын төгудің кезі келді» қорытынды бөлімінде көрсетілгендей, ара-тұра кейбір елдер ішкі валюта дағдарыстарына кез болып тұрады.

Бұл дағдарыстар қиын жағдайға ұшыраған елдердің төлем балансының шот-

7.4-сурет. Азиялық дағдарыс



тарын қауіптілік белгісі бар-жоғына қарай тексерген талдаушылар үшін күтпеген жағдай болған жоқ. Төлем балансын жасауға негізделген есепке алу жүйесі дағдарыстық жағдайға тап болған елдердің экономикаларының тиімділігін төмендету туралы, сонымен қатар тым асыра көрсетілген сыртқы қарыз бойынша төлем балансы жайғасымының тәуекелділік деңгейін жоғарылату туралы кесімді шешімдерді жасауға мүмкіндік береді. Төлем балансы шоттарында берілген статистикалық мәліметтерді мұқият талдау халықаралық банктерді капиталды қанағаттанарлықсыз инвестициялаудан, сондай-ақ тәуекелді несиелерді беруден сақтай алар еді. Төлем балансы нысанындағы халықаралық операцияларды есепке алу жүйесі шешім қабылдау барысында аса құнды экономикалық ақпаратты алуға мүмкіндік береді. Осыған байланысты төменде бұл жүйенің түбегейлі талдауы келтірілген.

Халықаралық операцияларды төлем балансы нысанында есепке алу жүйесі

Әртүрлі елдер арасындағы жыл сайынғы тауар айналым көлемі триллиондаған долларды құрайды. Төлем балансы осы елдің резиденттері мен барлық басқа елдердің резиденттері арасындағы белгілі бір уақыт аралығындағы барлық экономикалық операцияларды тіркеуге арналған екіжақты жазба әдісі бойынша елдің халықаралық операцияларын есепке алу жүйесі болып табылады. Төлем балансы жүйесі ел саясатын анықтайтын адамдарға халықаралық нарыққа қатысатын елдердің әрбірінің экономикасының тиімділік деңгейін белгілеуге мүмкіндік береді. Бұдан басқа, төлем балансы жүйесі елдердің бәсекеге қабілеттілігі деңгейінің іргелі өзгерістерін сәйкестендіруге мүмкіндік туғызады, сондай-ақ осы елдердің саяси жетекшілеріне осы өзгерістерге жауап ретінде қолайлы саяси бағытты жасауға көмек көрсетеді.

Халықаралық кәсіпкерлер бірнеше себептерге байланысты төлем балансының статистикалық мәліметтерін өте мұқият зерттеулері қажет. Осы себептердің арасынан, бірінші кезекте, мыналарды атап өту керек:

1) төлем балансының статистикалық мәліметтері тауарлар мен қызметтердің жаңа нарықтарын сәйкестендіруге көмек көрсетеді;

2) төлем балансының мәліметтері елдерде жаңа саяси бағыттардың қалыптасу мүмкіндіктерінің алдын алуға жағдай жасайды. Бұл саяси бағыттар осы елде орналасқан компаниялар кәсіпорындарының табыстылығына әсер ете отырып, сол елде бизнесті жүргізу шарттарын өзгертуі мүмкін. Мысалы, елде импорт көлемінің кенеттен артуы осы елдің экономикасында бақыланбайтын инфляцияға беталыстың болуын, сонымен қатар ішкі ақша айналысы өлшемінің қысқаруының белгісін білдіруі мүмкін. Бұл жағдайда бизнесті жүргізу барысында қырағылық көрсететін және тұтынушылық сұраныстың төмендеу мүмкіндігін сезінетін кәсіпкерлер осындай елдегі өз өнімінің сауда көлемін қысқартады;

3) төлем балансының статистикалық мәліметтері елдің валюталық резервтерінің қысқаруын көрсете алады, бұл, өз кезегінде, елдің ақша бірлігінің келешекте

құнсыздануын білдіруі мүмкін (осындай жағдай 1997 жылы Таиландта орын алған). Осындай елге өз өнімдерін экспорттайтын компаниялар отандық өндірушілер өнімінің бағалық бәсекеге қабілеттілігінің жоғарылауына кез болуы мүмкін;

4) Халықаралық қарыз дағдарысы кезінде орын алғандай, төлем балансының статистикалық мәліметтері жекелеген елдерге несиелерді беру кезінде тәуекел деңгейінің артуын білдіруі мүмкін.

Төлем балансында халықаралық операцияларды есепке алу жүйесінің келесідей төрт аспектісінің аса маңызды мәні бар:

1) төлем балансында белгілі бір уақыт аралығында (мысалы, бір жылда) орындалған барлық халықаралық операциялар тіркеледі;

2) төлем балансында тек экономикалық операциялар туралы, басқаша айтқанда, ақшалай бейнелеуге болатын операциялар туралы мәліметтер ғана кескінделеді;

3) төлем балансы бір елдің резиденттері мен барлық басқа елдердің резиденттері арасындағы операциялар туралы мәліметтерді бейнелейді. Резиденттер ретінде жеке тұлғалар, коммерциялық компаниялар, үкіметтік немесе коммерциялық емес ұйымдар бола алады. Бірақ кей жағдайларда сол немесе өзге резидент қай елге жататынын анықтау қиынға соғады. Осы елде уақытша тұрып жатқан адамдар (туристер, студенттер, әскерилер мен дипломаттар) төлем балансы тұрғысынан өздерінің туған елдерінің резиденттері болып саналады. Компаниялар өздері тіркелген елдердің резиденттері саналады. Көп жағдайларда халықаралық бизнес барысында компаниялар өз филиалдарын немесе еншілес компанияларын шетелдерде орналастырады. Жекелеген компания ретінде тіркелмеген кәсіпорын болып табылатын филиал және сол себепті бас компаниядан құқықтық жағынан ажырамас кәсіпорын бас компания тіркелген елдің резиденті болып саналады. Жеке, ресми тіркелген компания болып табылатын еншілес кәсіпорын осы компания тіркелген елдің резиденті саналады. Көптеген жағдайларда еншілес кәсіпорын қызмет етіп отырған елінде тіркеледі. Бұл осындай компанияға бизнес жүргізіп отырған елінде резидент мәртебесінің артықшылықтарын пайдалануға мүмкіндік береді;

4) төлем балансы екіжақты жазба жүйесінен тұрады. Әрбір операция бойынша мәліметтер «дебет» және «кредит» түрінде кескінделеді; дебет пен кредит арасында теңдік болуы тиіс. Халықаралық келісімдердің көп бөлігі төлем балансында, біріншіден, тауарды, қызметтерді немесе активтерді сатып алу немесе сату түрінде бейнеленеді. Екіншіден, төлем балансында сатып алынған немесе сатылған нәрселер үшін ақша қаражаттарын төлегендігі және алғандығы жөніндегі мәліметтер тіркеледі. Төлем балансының екі бөлігінде мәліметтерді көрсету әжептеуір күрделі іс-шара болып табылады. Көптеген сарапшылар төлем балансы түріндегі статистикалық есепті қаржы қаражаттарының түсімі мен пайдаланылуы туралы есеппен салыстырады. Дебетке сәйкес келетін төлем балансының бір бөлігі қаржы құралдарының пайдаланылуын кескіндесе, кредитке сәйкес келетін төлем балансының бір бөлігі осы қаражат көздерін көрсетеді. Төлем балансының осындай құрылымы кезінде тауарлар немесе қызметтерді сатып алу туралы мәліметтер дебетке жазылады да, ал сату туралы мәліметтер кредитке жазылады.

ОҢ ЖӘНЕ ҚАРСЫ ДӘЛЕЛДЕР

ХВҚ–дың дағдарыстық жағдайға ұшыраған елдерге көмек көрсетуі керек пе?

Иә, ХВҚ көмегінің жекелеген аймақтардың экономикалық әл-ауқатын және бүтіндей әлемдік экономиканы қалпына келтіруде өмірлік маңызы зор

Халықаралық валюта қоры (ХВҚ) тарапынан дағдарыстық жағдайға түскен елдерге көмек айрықша адамгершілік тұрғысынан беріледі. Мысалы, Таиландта валюта дағдарысы нәтижесінде 58 инвестициялық банктің 56-сы жабылып қалды, бұл 20000 қызметкердің жұмыстан босатылуына әкеліп соқтырды. Егер де халықаралық ұйымдар тарапынан елге көмек берілмеген болса, онда басқа таиландтық компаниялар да осындай жағдайға душар болар және Таиланд халқы экономикалық нәубетке ұшырар еді. Екінші жағынан, ХВҚ көмегі одан әрі прагматикалық ойлау негізінде жүзеге асырылуы да мүмкін. Қазіргі уақытта экономиканың ауқымдануы жағдайында бір елде пайда болған экономикалық проблемалардың басқа елдерге таралуы жылдам жүреді. Таиландтың кез болған проблемаларынан Индонезияда, Малайзияда, Филиппинде және Оңтүстік Кореяда осыған ұқсас дағдарыстар орын алды. Бұл дағдарыстар, өз кезегінде, әлемдік экономикалық дағдарысқа әкеліп соқтыруы мүмкін еді. Лондондағы, Франкфурттегі және Нью-Йорктегі қор биржаларындағы бағалар деңгейі Индонезиядағы, Филиппиндегі, сондай-ақ өзге де шеткері орналасқан елдердегі экономикалық құлдырау Солтүстік Америка мен Еуропа елдерінің компаниялары өніміне сұраныстың төмендеуіне әкеліп соқтыруы мүмкін екендігін инвесторлардың түсінуіне қарай төмендей бастады. Бразилия, Франция мен Мексика қалаларының халқы үшін оңтүстік корейлік кәсіпкердің осы қалалар халықтарын жұмыспен қамтамасыз ету мен гүлдендіруді уәде еткен жаңа кәсіпорынды салуды кейінге қалдыру немесе оны салмау туралы хабарландыруы нағыз естен тандырарлық жағдай болды. Азия елдерінің экономикасын аяққа тұрғызып, ХВҚ осы арқылы тек осы елдердегі ғана емес, барлық бес континенттегі елдердің де халқын жұмыспен қамтуға кепілдік береді.

Ақыр соңында ХВҚ-ның араласуы көп жағдайда несие алушы елдердің экономикалық мүмкіндіктерін жақсартады, сонымен қатар олардың халқының өмір сүру деңгейін жоғарылатады. ХВҚ-ның несие беру шарттары ретінде ұсынылатын талаптары («ХВҚ-ның шарттасылған несиелері» деп аталатын) қажетті экономикалық және саяси реформаларды жүргізуге әкеліп соқтыруы мүмкін. Суреттеме ретінде Индонезияның бұрынғы президенті Сухартоның отбасы мүшелерінің жекеменшігі болып табылған компанияларға тән әулеттік капитализм мәселесін қарастыруға болады. Бұл компаниялар көптеген салықтық және тарифтік жеңілдіктерді, қаражаттандырылған несиелерді, сонымен қатар Сухарто тәртібі тарапынан ең үлкен қолайлы жағдайлар жасау құқын пайдаланды. ХВҚ

мен Индонезия арасындағы келісімнің бір бөлігі президент Сухартоның осындай артықшылықтарды алып тастауын талап ету болды. Әулеттік капитализмді жою Индонезия экономикасының тиімділігін жоғарылатады, сондай-ақ билеуші саяси партиямен байланысы жоқ компанияларға экономикалық гүлденуге жетуге мүмкіндік береді. Дәл осылайша Оңтүстік Корея үкіметіне де ірі отбасылық конгломераттардың несиелік және инвестициялық саясатына бақылау жүргізуді күшейту, тауарлар импортына шектеулерді әлсірету, сондай-ақ шетелдік компанияларға оңтүстік корейлік қаржылық қызметтер нарығына шығуға рұқсат беру талап етілді. Бұл реформалар Оңтүстік Корея экономикасының тиімділігін айтарлықтай арттыруға, сонымен қатар басқа компаниялар (отандық та, шетелдік те) үшін оңтүстік корейлік нарықта бәсекелік күресті жүргізу мүмкіндігін кеңейтуге жағдай жасайды.

Сыншылар жиі ХВҚ нашар халдегі банктерге және жемқор үкіметтерге қолдау көрсетеді деп айтады. Тіпті, егер бұл рас болып шықса да осындай банктердің және үкіметтердің қателіктері бүкіл әлемдік экономиканы әлсірететіндігі ақылға сыйымды деп ойлайсыз ба? ХВҚ-ның тиісті шарттарды орындаумен бөлінген азғантай мөлшердегі ақшасы – бұл дағдарыс жағдайына түскен елдердің экономикаларын сауықтандырудың және оларды әлемдік экономикалық үдерістің нәтижелі қатысушылары қатарына қайта қосудың тамаша әдісі.

Жоқ, ХВҚ көмегі үкіметтер, банктер мен компанияларды теріс шешімдерді қабылдауға итермелейді

Дағдарыс жағдайына түскен елдерге ХВҚ көмегі әлемдік экономиканың тиімділігіне нұқсан келтіреді. Егер де инвесторлар ХВҚ олардың инвестицияларына қауіп-қатердің төнуі жағдайында құтқаратындығын білетін болса, олар өз капиталдарын тәуекелді жобаларға көбірек сала бастайды. Егер де осындай инвестициялар жемісін бере бастаса, инвесторлар алынған пайданы ХВҚ-ны қаржыландыратын салық төлеушілермен бөліспейді. Осындай жағдайда осы салық төлеушілер неліктен олардың шығындарын бөлісуі тиіс?

Халықаралық нарықтағы бәсекелік күрес те ХВҚ-ның дағдарысты бастан кешіріп отырған елдерге көмегі нәтижесінде бұзылады. Айталық, Айдахо штатынан жадының микросызбаларын өндіретін *Micron Technology* компаниясын қарастырайық. *Micron* компаниясының пайдалылық деңгейі *Samsung*, *LG* және *Hyundai* тәрізді оңтүстік корейлік компаниялар тарапынан бәсеке нәтижесінде кенеттен түсіп кетті. *Micron* басшылығының пікірі бойынша бұл компанияларда оларға тиімді шарттармен оңтүстік корейлік банктердің берген несиелерінің арқасында микросызбалар өндірісінің қуаттылығын экономикалық тұрғыдан негізсіз кеңейту орын алған. Осы компаниялардың кәсіпорындарында өнімді өндірудің жалпы көлемі жады микросызбаларына бағалардың екі жыл ішінде 94%-ға түсіп кеткенін көрсетті. ХВҚ қорларын (бүкіл әлемнің салық төлеушілерінің, *Micron* компаниясы тәрізділердің жарналары негізінде жинақталатын) Оңтүстік Корея үкіметі осы компанияларға көмек көрсету үшін пайдаланады. Мұндай жағдайдан *Micron* компаниясы өз шетелдік бәсекелестерін жанама түрде

қаржыландыратынын көруге болады, яғни бұл келешекте *Micron* компаниясының өзіне одан да күшті бәсеке құрайтын компанияларға жіберген қателіктеріне сыйақы төлеп және олардың аяққа тұрып кетулеріне көмектесіп отырғандығын білдіреді. Осыдан барып *Micron* компаниясының ХВҚ-ның осы тәріздес саясатты жүргізуге қаншалықты қарсы екендігін білуге болады.

Халықаралық валюта қоры тәрізді осындай ұйымның әрекет етуінің өзі үкіметтің экономикалық мәселелерді олардың алғашқы білінуі кезінде-ақ елемуге итермелейді. Уақытша ғана экономикалық және әлеуметтік қиындықтарды тудыратын жедел шараларды қабылдаудың орнына бұл үкіметтер проблемалардың өзінен-өзі жойылып кететіндігіне сенім білдіре отырып, ақша-несие және кіріс-шығыс саясатын жүргізуге тырысады. Бірақ та мәселелерді шешуді созбақтаудан жағдай одан әрі нашарлай түседі. Екінші жағынан, мұндай созбақтау саяси тұрғыдан үкімет үшін тиімді болып табылады. ХВҚ дағдарыс жағдайын шешуге атсалыса бастаған кезде және елден белгілі бір шарттарды орындауды талап ете бастаған кезде сол елдің үкіметі ХВҚ-ны өз халқына шарасыздықтан зардап шегетін қиындықтарды тудырғаны үшін айыптай алады.

ХВҚ тарапынан азиялық елдерге көмек көрсету бүкіл әлемнің салық төлеушілеріне 100 млрд \$-ға түсуі мүмкін. Осындай қайырымдылықтың нәтижесі қандай? Тәуекелді несиелерді беретін халықаралық банктер өз ақшаларын кері қайтарып алады. Өз қалталарын толтырған немесе елге тиесілі ақшаларды жұмсаған үкіметтік шенеуніктерге өз күнәларын өтеуге тура келмейді. Сонда осы жағдайдың барлық ауыртпалығы кімнің мойнына жүктеледі? Әрине, Халықаралық валюта қорына жарналар төлейтін елдердің салық төлеушілерінің мойнына, сондай-ақ өмір сүру деңгейінің төмендеуіне шарасыздықтан ұшырап отырғандықтан несиеленуші елдердің қатардағы азаматтарының мойнына жүктеледі.

Қорытынды сұрақтар

1. Айталық, Индонезия Сухарто отбасының мүшелерімен байланысы бар компаниялар қызметі үшін қолайлы жағдайлар жасау саясатынан бас тартқысы келмейді делік. ХВҚ тарапынан осы елге көмек көрсетуді жалғастыруды дұрыс деп санайсыз ба?

2. Егер де сіз ХВҚ-ның басқарма кеңесінде АҚШ-тың ресми өкілі болсаңыз, *Micron* компаниясының арызына қалай жауап берер едіңіз?

3. Оңтүстік Кореяның кейбір тұрғындары Халықаралық валюта қоры елде туындаған қаржылық мәселелерді пайдаланып, оның үкіметін сауда шектеулерін алып тастау және тікелей шетелдік инвестицияларды мемлекеттік реттеуден бас тарту мәселелерінде жол беруге мәжбүрледі деп санайды. Сіз осы көзқараспен келісесіз бе? Өз жауабыңызды негіздеңіз.

Қайнар көздері: «Who Needs the IMF?» *Wall Street Journal*, February 3, 1998, p. A22; «Suharto Family Benefits in Peril from Spirit of Reform», *Financial Times*, January 16, 1998, p. 16; «Fingerprints of Korea's Cash Woes Cover Globe», *Wall Street Journal*, December 15, 1997, p. A16; «Micron Technology Opposes U.S. Role in Korean Bailout», *Wall Street Journal*, December 2, 1997, p. B6.

Төлем балансының негізгі бөлімдері

Төлем балансы төрт негізгі бөлімнен (шоттардан) тұрады. Алғашқы екі бөлімінде – ағымдағы операциялар шотында және капиталдар қозғалысы шотында экономиканың жеке және мемлекеттік секторларындағы тауарларды, қызметтерді және активтерді сатып алу туралы мәліметтер тіркеледі. Мемлекеттік резервтер шоты орталық банк басқыншылығының шетелдік валюта нарығына әсерін бейнелейді. Соңғы шот, қателіктер мен жіберілімдер шоты елдің төлем балансындағы халықаралық операциялары туралы мәліметтерді кескіндеу барысында жіберілген қателіктер туралы мәліметтерден тұрады.

Ағымдағы операциялар шоты. Ағымдағы операциялар шотында әртүрлі ел резиденттері арасында іске асырылатын төмендегідей түрлі операциялар туралы мәліметтер бейнеленеді:

- 1) тауарлар экспорты мен импорты;
- 2) қызметтер экспорты мен импорты;
- 3) инвестициялық түсімдер;
- 4) біржақты трансферттер (жәрдемақылар).

7.3-кестесінде ағымдағы операциялар туралы мәліметтер жазбасы төлем балансының дебет және кредит сызбасында берілген.

7.3-кесте. Ағымдағы операциялар шоты бойынша төлем балансының баптары

	Дебет	Кредит
Тауарлар	Сатып алу	Сату
Қызметтер	Сатып алу	Сату
Дивидендтер мен пайыздар (инвестициядан түсетін түсімдер)	Төлеу	Алу
Біржақты трансферттер	Аудару	Алу

Мысалы, Германия үшін «Mercedes-Benz» маркілі автомобилін марсельдік дәрігерге сату тауарлар экспорты (merchandise export) категориясына жатқызылса, ал Германия тұрғынының Францияда шығарылған «Dom Perignon» шампанын сатып алуы тауарлар импорты (merchandise import) болып саналады. (Ұлыбританияда тауарлар саудасын белгілеу үшін «trade in visibles» - «көрінетін сауда операциялары» термині қолданылады). Тауарлар экспорты мен импорты көлемі арасындағы айырма сыртқы сауда (сауда) балансы немесе тауарлар саудасы балансы (*balance on merchandise trade*) деп аталады. Экспорттауға қарағанда тауарларды көбірек импорттайтын Америка Құрама Штаттарында сыртқы сауда балансының тапшылығы немесе тауарлар саудасының теріс сальдосы (*merchandise trade deficit*) қалыптасқан; Жапонияда экспорт импорттан асып түсуіне қарай оңды сыртқы сауда балансы немесе тауар саудасының оң сальдосы (*merchandise trade surplus*) орын алған.

Қызметтер экспорты мен импортына сәйкес келетін төлем балансы бабында көлік, туризм, медициналық қызмет көрсету, телекоммуникация, жарнама, қаржылық қызметтер және білім беру тәрізді салаларда қызметтерді сату немесе сатып алу туралы мәліметтер тіркеледі. Өзге елдің резидентіне қызметтер сату қызметтер экспорты (service export) категориясына, ал басқа елдің резиденттері

көрсететін қызметтерді осы елдің резидентінің сатып алуы – бұл қызметтер импортына (service import) жатады. (Ұлыбританияда қызметтер саудасын белгілеу үшін «trade in invisibles» – «көрінбейтін сауда операциялары» қолданылады). Мысалы, Германия үшін неміс студентінің бір жыл бойы париждік Сорбонна университетінде оқып, білім алуы қызметтер импорты категориясына жатқызылады да, ал италяндық туристің Мюнхеньде қазан айында өткізілген сыра фестиваліне қатысуы барысында оның үйіне шалған телефон қоңырауын қызметтер экспортына жатқызуға болады. Экспорт пен импорт көлемдері арасындағы айырма қызметтер саудасы балансы (balance on services trade) деп аталады.

Ағымдағы операциялар шотында мәліметтері тіркелетін операциялардың үшінші түрі – бұл инвестициядан түсетін түсімдер. Германия резиденттерінің өз шетелдік инвестицияларынан алатын табысы Германиядан басқа елдерге капиталдық қызмет көрсету экспорты (export of the services of capital) түрінде қарастырылады. Бұл табыс Германия резиденттерінің шетелдік компаниялардың акциялары мен облигацияларына салған инвестицияларынан, сондай-ақ шетелдік банктердегі депозиттік шоттарынан алатын дивидендтер түрінде немесе пайыздар түрінде бейнеленеді. Бұдан басқа, бұл табыс неміс компанияларының шетелдік еншілес кәсіпорындары және Германияға қайта оралғандар алатын пайда түрінде кескінделуі мүмкін. Сөзсіз, шетелдік елдер резиденттері де Германияға инвестиция салады. Шетелдік резиденттердің Германия экономикасына салған инвестицияларынан алынатын табыс Германияға капиталдық қызмет көрсету импорты (import of the services of capital) категориясына жатады. Бұл табыс германдық компаниялардың шетелдік мемлекеттер резиденттерінің жекеменшігі болып табылатын акциялар, облигациялар және депозиттік шоттары бойынша төлейтін пайыздары мен дивидендтерінен тұрады. Бұдан басқа, бұл табыс Германия аумағындағы шетелдік компаниялардың еншілес кәсіпорындары алған және бас компанияларға қайтарылған пайда түрінде көрсетілуі мүмкін.

Ағымдағы операциялар шотында кескінделетін операциялардың төртінші түрі – біржақты трансферттер (unilateral transfers) немесе бір елдің резиденттеріне көрсетілетін біржақты қайырымдылықтары. Біржақты трансферттер категориясына жеке және мемлекеттік қайырымдылықтар жатады. Мысалы, Пәкістанда туылған Кувейт резиденттерінің өз отанындағы отбасы мүшелеріне жалақыларының бір бөлігін жіберетін әрекеттерін жеке біржақты трансферттер категориясына жатқызуға болады; Ұлыбритания үкіметімен Бангладешке су басуға қарсы күрес жобасын іске асыруға бөлінген қаржылық көмегі мемлекеттік біржақты трансферттер категориясына жатады. Осы және өзге де жағдайларда қаражат алушылар осы қаражатты жеткізушілерге ешқандай өтемақы төлемейді.

Ағымдағы операциялар шотының балансы (current account balance) ағымдағы операциялар: тауарлар саудасы, қызметтер саудасы, инвестициядан түсетін түсім және біржақты трансферттер шоттарының барлық баптары бойынша сальдоны анықтайды. Ағымдағы операциялар шоты бойынша төлем балансын үкіметтік шенеуніктер және мемлекет саясатын анықтайтын адамдар мұқият зерттейді, себебі онда келтірілген мәліметтер елдің халықаралық нарықтардағы бәсекеге қабілеттілігінің толық бейнесін кескіндейді.

Капиталды операциялар шоты. Төлем балансының екінші бөлімі – бұл капиталды операциялар шоты (capital account), онда әртүрлі ел резиденттері жүзеге асыратын капиталды операциялар (активтерді сатып алу мен сату) туралы мәліметтер тіркеледі. Капиталды операциялар (оның сызбасы 7.4-кестесінде көрсетілген) екі категорияға бөлінеді: тікелей шетелдік инвестициялар мен қоржындық инвестициялар.

7.4-кесте. Капиталды операциялар

	Өтеу мерзімі	Уәждеме	Инвестициялар түрлері
Қоржындық (қысқа мерзімді) инвестициялар	Бір жыл немесе одан да аз	Инвестициядан түсетін түсім немесе халықаралық саудаға қолдау көрсету	Ағымдағы шоттар Мерзімді салымдар Коммерциялық вексельдер Банктік несиелер
Қоржындық (ұзақ мерзімді) инвестициялар	Бір жылдан көбірек	Инвестициядан түсетін түсім	Үкіметтік вексельдер, мемлекеттік бағалы қағаздар мен облигациялар Корпоративті акциялар мен облигациялар
Тікелей шетелдік инвестициялар	Мерзімі белгіленбеген	Компанияны белсенді бақылау (дауыс беру құқы бар акциялардың кем дегенде 10%-ын иелену)	Шетелдік еншілес компаниялар Жаңа шетелдік кәсіпорындар Халықаралық біріккен кәсіпорындар

Тікелей шетелдік инвестициялар – бұлар капитал салынған компанияны бақылау мақсатында жасалынған кез келген инвестициялар. Әдетте, бұл бақылау артықшылықты құқы бар дауыстағы қарапайым акциялардың едәуір пакетіне меншік құқығы арқылы іске асырылады. АҚШ-та қабылданған төлем балансын жасау нормативтеріне сәйкес компания қызметін бақылау дауыс беру құқығы бар компанияның 10%-дан кем емес акцияларына жеке меншік құқығы болған жағдайда жүзеге асырылуы мүмкін. Қоржындық инвестициялар – бұлар мақсаты салынған компанияны бақылауда ұстау болып табылмайтын кез келген инвестициялар. Қоржындық инвестициялар ішінара екі түрлі категорияға: қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді инвестицияларға бөлінеді. Қысқа мерзімді қоржындық инвестициялар (short-term portfolio investments) – бұлар бір жылдан аспайтын өтеу мерзімі бар қаржы құралдары. Бұл инвестиция категориясына бағалы қағаздардың келесідей түрлері кіреді: коммерциялық вексельдер; ағымдағы шоттар, мерзімді салымдар мен депозиттік сертификаттар (бұларды ел резиденттері шетелдік банктерде немесе шетелдік резиденттер отандық банктерде ұстайды); халықаралық коммерциялық клиенттердің дебиторлық қарызы мен олардың салымдары; банк беретін қысқа мерзімді халықаралық несиелер (коммерциялық несиелер тәрізді). Ұзақ мерзімді қоржындық инвестициялар (long-term portfolio investments) – бұлар бір жылдан астам өтеу мерзімі бар және бақылау жасауға байланысты болмайтын мақсаттарға жетуге арналған жеке және мемлекеттік компаниялар шығаратын акциялар, облигациялар, сондай-ақ өзге де қаржы құралдары. Мысалы, IBM компаниясы жоғары пайыздық мөлшерлемені алу үшін Нью-Йоркте алатынға қарағанда париждегі банктердің біреуіне келесі күннің басына дейінгі мерзімге қолма-қол

акшаның артығын инвестициялайды, бұл операция қысқа мерзімді қоржындық инвестициялар категориясына жатады. Егер де Калифорния штатының жұмыс берушілерін зейнетақымен қамсыздандырудың мемлекеттік жүйесінің Зейнетақы қоры (California Public Employers Retirement System Pension Fund) *British Airlines* компаниясының акцияларын сатып алатын болса, осы арқылы ол ұзақ мерзімді қоржындық инвестициялар жасайды. *Ford Motor* компаниясы *Volvo*-ның барлық жай акцияларын сатып алатын болса, бұл операцияны тікелей шетелдік инвестициялар категориясына жатқызуға болады.

Ағымдағы операциялар капиталдар қозғалысы шотында қысқа мерзімді инвестициялар бабына сөзсіз әсер етеді. Неліктен бұлай болады? Осы тараудың жоғарысында айтылып өтілгендей, төлем балансының бірінші жазбасында тауарды, қызметті немесе активті сатып алу немесе сату туралы мәліметтер тіркеледі. Екінші жазбасында, әдетте, сатып алынған нәрселер үшін ақша қаражаттарын төлеу немесе алу туралы мәліметтер тіркеледі. Көп жағдайларда бұл екінші жазба төлем балансында капиталдар қозғалысы шоты бойынша қысқа мерзімді инвестициялар операциясымен берілген әлдебіреудің есеп айырысу шотының жай-күйінің өзгерісін бейнелейді. (Осы тараудың соңында берілген «Халықаралық бизнестегі дағдыларды дамыту» бөлімінде ағымдағы операциялар шоты мен капиталды операциялар шоты арасындағы байланыс түбегейлі қарастырылады.)

Капиталдың құйылуы баланс шотының «кредит» бөлімінде тіркеледі де, мынадай екі жағдайда орын алады:

1. Елдің ішкі активтеріне шетелдік меншік көлемін ұлғайту. Америка Құрама Штаттарына капиталдың құйылуының мысалы ретінде 2000 жылдың соңында америкалық web-порталы *Lycos* компаниясының *Terra Networks SA* испандық интернет-компаниясын 8,5 млрд \$-ға сатып алуын қарастыруға болады.⁴ Бұдан басқа капиталдың құйылуы шетелдік компания чекті америкалық банктегі шотқа депозиттеген кезде орын алады. Бұл жағдайда сатып алынатын активтер – бұл ағымдағы шоттың жай-күйінде бейнеленетін америкалық банкке талап етілетін төлем.

2. Ел резиденттерінің шетелдік активтерге меншік көлемін қысқарту. 90-жылдардың аяғында *Kmart* компаниясы және оның америкалық серіктесі канадалық *Kmart* кәсіпорындарын *Zeller (Hudson's Bay* канадалық бөлімшесіне) компаниясына 168 млн \$-ға сатып жіберген кезде бұл жағдай капиталдың АҚШ-қа келіп құйылуына мүмкіндік берді. Осыған ұқсас *IBM* компаниясы магнитті дискілерде жинақтаушылардың жапондық жеткізушінің Токио банктерінің біріндегі *IBM* шотына жазылған чегін төлеген кезде *IBM*-нің жапон банкіндегі ағымдағы шотында қаражаттар мөлшері азаяды, ал АҚШ-қа капиталдың құйылуы орын алады, себебі *IBM* шетелдік активтерге меншіктен жартылай құтыла береді.

Капиталдың жылыстауы баланс шотының «дебет» бөлімінде тіркеледі де, келесідей екі жағдайда орын алады:

1. Ел резиденттерінің шетелдік активтерге меншік көлемін ұлғайту. *Ford* компаниясының *Jaguar Motor Company* компаниясын 1,5 млрд £-қа сатып алуы капиталдың Құрама Штаттардан кетуін білдіреді. Осыған ұқсас капиталдың АҚШ-тан кетуі *Delta Air Lines* компаниясы лондондық бизнесменнен Англия Банкіндегі өз шотына чекті депозиттеген кезде орын алады.

2. Елдің ішкі активтеріне шетелдік меншік көлемін қысқарту. Егер де германиялық өзара қоры өз қоржынынан АҚШ резидентіне *GM* компаниясының 100 000 жай акцияларын сататын болса, онда капиталдың АҚШ-тан кетуі қалыптасады. Осыған ұқсас капиталдың АҚШ-тан кетуі *Japan Air Lines* компаниясы гавайлық банктегі өзінің шотына Гонолулу әуежайынан керосин жеткізушінің берген чегін төлеген кезде орын алады. Екі жағдайда да шетелдік компаниялар өз америкалық активтерінің бір бөлігін жоғалтады.

7.5-кестесінде капиталды түрлі операциялардың төлем балансына әсері берілген.

Мемлекеттік резервтер шоты. Төлем балансының үшінші бөлімінде мемлекеттік резервтер шотында (*official reserves account*) ел үкіметінің қолдайтын мемлекеттік резервтерінің деңгейі тіркеледі. Бұл резервтер валюта нарығында басқыншылық үшін пайдаланылады, сонымен қатар басқа елдердің орталық банктерімен келісімдерді жүзеге асыру үшін пайдаланылады. Мемлекеттік резервтер төрт түрлі активтерден тұрады, олар:

- 1) алтын;
- 2) айырбасталатын валюта;
- 3) қарызға алудың арнаулы құқықтары (SDR);
- 4) ХВҚ-дағы резервтік жайғасымдар.

Мемлекеттің алтын қорлары мемлекеттік қазынашылықпен немесе елдің қаржы министрлігімен бекітілген атаулы құнын пайдаланумен өлшенеді. Айырбасталатын валюта – бұл әлемдік валюта нарығында еркін айырбасталатын валюта. Көп жағдайда мемлекеттік резервтерді жинақтау үшін пайдаланылатын айырбасталатын валюта категориясына АҚШ доллары, еуро мен иена жатады. Резервтердің соңғы екі түрі – SDR мен ХВҚ-дағы резервтік ақшалар (ХВҚ-ға мүше елдердің жарнасынан осы елдің ХВҚ-дан алған несиелерін алып тастағандағы сомасы) осы тараудың жоғарысында қарастырылған болатын.

7.5-кесте. Капиталды операциялар шоты бойынша төлем балансындағы жазбалар

	Дебет (капиталдың кетуі)	Кредит (капиталдың құйылуы)
Қоржындық (қысқа мерзімді) инвестициялар	Шетелдіктерден төлемдерді алу Қысқа мерзімді шетелдік активтерді сатып алу	Шетелдіктерге төлемдерді іске асыру Шетелдіктерге ішкі қысқа мерзімді активтерді сату
Қоржындық (ұзақ мерзімді) инвестициялар	Ұзақ мерзімді шетелдік активтерді (бақылауды жүзеге асыру мақсатында емес) сатып алу Ұзақ мерзімді ішкі активтерді олардың шетелдік иелерінен (бақылауды іске асыру мақсатында емес) сатып алу	Ұзақ мерзімді ішкі активтерді шетелдіктерге (бақылауды іске асыру мақсатынсыз) сату Ұзақ мерзімді, бұрын сатып алынған шетелдік активтерді (бақылауды іске асыру мақсатынсыз) сату
Тікелей шетелдік инвестициялар	Бақылауды іске асыру мақсатында шетелдік активтерді сатып алу Бақылауды іске асыру мақсатында бұрын сатып алынған ішкі активтерді шетелдік иелерінен сатып алу	Бақылауды жүзеге асыру мақсатында шетелдіктерге ішкі активтерді сату Бақылауды жүзеге асыру мақсатында бұрын сатып алынған шетелдік активтерді сату

Қателіктер мен жіберілімдер. Төлем балансының соңғы бөлімі – бұл капиталды қателіктер мен жіберілімдердің шоты. Төлем балансы түріндегі халықаралық операцияларды есепке алу жүйесінің ақиқаттылығы төлем балансының теңгерімді болуында жатыр. Теориялық тұрғыдан төлем балансын жасау кезінде келесідей формуланы ұстану қажет:

$$\text{Ағымдағы операциялар шоты} + \text{Капиталды операциялар шоты} + \\ + \text{Мемлекеттік резервтер шоты} = 0$$

Дегенмен, бұл теңдік тиісті көрсеткіштерді анықтау кезінде қателіктердің жіберілуінен ешуақытта жүзеге аспайды. Қателіктер мен жіберілімдер шоты (error and omissions account) төлем балансын келесідей теңдікке сәйкес теңестіру үшін пайдаланылады:

$$\text{Ағымдағы операциялар шоты} + \text{Капиталды операциялар шоты} + \\ + \text{Мемлекеттік резервтер шоты} + \text{Қателіктер мен жіберілімдер шоты} = 0$$

Қателіктер мен жіберілімдер шоты тым үлкен болуы мүмкін. Мысалы, 2002 жылы АҚШ-тың төлем балансының қателіктер мен жіберілімдер шотында 28,5 млрд \$ сомасы көрсетілді. Сарапшылар мұндай жағдай едәуір дәреже капиталды операциялар шоты бойынша көрсеткіштердің төмендетілуіне байланысты болып отыр деп мәлімдейді. Валютаны сатып алу-сату бойынша келісімдерді шапшаң, тәулік бойы жасасу, «своп» пен хеджирлеу түріндегі күрделі валюта операциялары, сонымен қатар халықаралық қаржы нарығының құралдары – осы барлық жаңалықтар мемлекеттік статистика қызметінің мамандарына әртүрлі елдер арасында ең жоғары пайыздық мөлшерлемені іздестіру мақсатында ауысатын ресми қысқа мерзімді капиталдың артып келе жатқан көлемін тіркеп отыруға қиындық келтіреді.

Кейбір жағдайларда қателіктер мен жіберілімдер заңсыз әрекетпен (есірткілер контрабандасымен, ақшаның ағылуымен немесе сол елдердің үкіметтері жүзеге асыратын валюталық бақылау мен инвестицияларды бақылауды бұзумен) айналысатын жекелеген адамдардың әдейі жасаған әрекеттерінің салдары болып табылады. Америка Құрама Штаттары тәрізді саяси тұрақты елдер «тұрақтамайтын капитал» (flight capital) деп аталатын капитал үшін межелі орынға жиі айналууда. Бұл капиталды шетелдік резиденттер шетелге өздерінің елдері үкіметтерінің ұзын қолдары үшін қолжеткісіз өз активтеріне қауіпсіз орынды іздестіру мақсатында шығарады. Көп жағдайда «тұрақтамайтын» капиталдың бейресмилігін ескере отырып, осындай капиталды Құрама Штаттарына өткізетін адамдар өз операцияларын ресми билік органдарының біліп қоймаулары үшін барын салады, ал бұл осы операциялар туралы мәліметтердің төлем балансында көрсетілуін едәуір қиындатады. Өз валюталарының тұрақтылығына күмән келтіретін өзге елдердің резиденттері, сондай-ақ, бизнесті жүргізу барысында немесе жинақ ақшаларды жинау үшін одан да күшті валютаны (доллар немесе еуро тәрізді) артығырақ көруі мүмкін (мұндай жағдай «Фокустағы әлем» бөлімінде талданған). Тек 2002 жылы ғана шетелдіктердің Ирактағы күрделі жағдайлардан, валюта бағамдарының ауытқуынан, сонымен қатар Аргентина тәрізді елдердегі қаржылық тұрақсыздықтан өз жинақ ақшаларын АҚШ валютасында сақтауға ниеттерінің

артуынан АҚШ-тан шетелге шамамен 22 млрд \$ көшірілді.⁵

Кейбір қателіктер ағымдағы операциялар шотында да жіберілуі мүмкін. Тауарлар импорты бойынша статистикалық мәліметтер көп жағдайларда өте дәл болып келеді, себебі көптеген елдердің кеден қызметтері барлық тиесілі баж салықтарын жинауды кепілдендіру үшін тауарларды әкелу бойынша барлық операцияларды мұқият тексереді. Осындай тексеру нәтижесінде нақты статистикалық мәліметтерді жинауды жеңілдететін бірнеше құжаттар қалыптасады. Екінші жағынан, тек бірнеше елдерде ғана тауарларды экспорттауға салық енгізілген, сол себепті кеден қызметтеріне елден тауарларды шығару туралы дәл статистикалық мәліметтерді жинауға негіз жоқ. Қызметтер саудасы бойынша статистикалық мәліметтер де дәл емес болуы мүмкін. Мұндай мәліметтер көптеген жағдайларда сұрау салу нәтижесінде қалыптасады. Мысалы, АҚШ-та туризм экспорты көлемі шетелдік туристерден Құрама Штаттарында олардың қанша күн өткізгендігі жөнінде, сондай-ақ АҚШ-та болуы уақыты кезеңінде олар орта есеппен қанша доллар жұмсағандығы жөнінде ақпаратты алу арқылы есептеледі. Егер туристер өз шығындарын дұрыс бағаламаса, бұл АҚШ-тан қызметтер экспорты бойынша көрсеткіштерді төмендетуге әкеліп соқтырады. Студентке төлем балансы шоттарын дұрысырақ түсінуге көмектесу үшін төменде 2002 жылы АҚШ-тағы халықаралық операциялардың талдауы келтірілген.

Әлем фокуста

Бенджамин Франклин бүкіл әлемге саяхаттауда

Құрама Штаттардан да тысқары кім ең әйгілі америкалық болып табылады? Джордж Буш па? Әлде Гвинет Пэлтроу ме? Бұл адамның америкалық жүз долларлық банкнотаның кескіндеп тұрған Бенджамин Франклин екендігіне толық негіз бар. Ұзақ уақыт бойы АҚШ-тың Федералды резервтік банкінің экономистері мен бухгалтерлері шетелдіктердің меншігінде америкалық валютаның қанша мөлшері бар екендігін анықтауға тырысуда. Олардың оптимистік болжаулары бойынша бұл сан айналыстағы 515 млрд \$-дың 251 млрд \$-ын немесе 49%-ын құрайды. Шетелдік мемлекеттердің азаматтарына тиесілі америкалық валютаның көп бөлігі жүз долларлық банкнотамен берілген; американ тұтынушылары одан ұсақтау банкноталарды көбірек қолданады.

Шетелде сақталатын долларлардың жалпы санын тексеріп отыру – бұл күрделі экономикалық үлгілеу, тұтынушыларды сұрастыру, сондай-ақ сарапшылардың болжамдары тәрізді әдістерді үйлестіруге негізделетін кешенді үдеріс. 1995 жылы америкалық отбасылар арасында жүргізілген сұрау салу нәтижелері бойынша Федералды резервтік банк АҚШ үкіметінің шығарған жүз долларлық банкнотасының тек 3%-ын ғана америкалықтардың пайдаланатындығын анықтады. Әйтсе де айналыстағы осындай банкноталардың саны 1990 жылдан бастап 143 млрд \$ мөлшеріне артқан. Федералды резервтік банк қызметкерлеріне, сондай-ақ, Лос-Анджелестегі және Нью-

Йорктегі банк бөлімдері өз клиенттеріне басқа бөлімдердегі сәйкесті көрсеткіштермен салыстырғанда өте көп жүз долларлық банкноталар мөлшерін беретіндігі мәлім болды. 1990 жыл мен 1996 жылдар аралығында осы екі бөлімнің үлесіне айналымға шығарылған жаңа жүз долларлық банкноталардың 84%-ы келді. Сарапшылардың пікірі бойынша осы банкноталардың көп бөлігі жоғары экономикалық деңгейімен және/немесе саяси тұрақсыздығымен сипатталатын мемлекеттердің азаматтарының иелігіне келіп түседі. Жүз долларлық банкноталардың ағыны үшін ең маңызды елдерге Ресей, басқа бұрынғы кеңестік республикалар, Таяу Шығыс пен Латын Америкасы елдері жатады.

Жүз долларлық банкноталардың АҚШ-тан кетуіне жағдай туғызатын тағы бір фактор – бұл Латын Америкасының барған сайын «долларлана» түсуі. 2001 жылдың бірінші күнінде Сальвадорда АҚШ доллары заңды төлем құралы ретінде қабылданды. Жаңа төлем құралына өтуді іс жүзінде жүзеге асыру үшін Сальвадордың Орталық резервтік банкі 450 млн \$-ды сатып алды. Осыған ұқсас саяси бағыт Эквадорда 2000 жылдың ортасында қабылданды; Гватемалада сондай-ақ экономиканы долларлануға бағытталған шаралар қабылданды.

Бұл пайызсыз несиелер рөлін атқаратын АҚШ-тың қағаз ақша белгілерінің шетелдік қорлары АҚШ қазынашылығы үшін өте тиімді болып саналады және ақыр соңында америкалық салық төлеушілерге де тиімді болып табылады. Әдеттегі жағдайларда АҚШ-тың сыртқы қарызын төлеу үшін мемлекеттік қазынашылыққа облигациялар, қысқа мерзімді бағалы қағаздар және вексельдер түрінде қарыз ақшаларды таратуына тура келеді. Валюта қорларын осындай қарыз ақшалар алмастырады және де қазынашылықтың алуы тиіс несиелер сомасын қысқартады. Айталық, өтеу мерзімі 30 жылды құрайтын ұзақ мерзімді қазынашылық облигациялар 6,5% мөлшерінде пайыз әкеледі деп санайық; бұл жағдайда америкалық салық төлеушілер америкалық валютаның шетелдік қорларының арқасында пайыз төлеуде жыл сайын 16,3 млрд \$-ды (251 млрд \$-дың 6,5%-ы) үнемдейді екен. Бұл америкалық азаматтардың елінің экономикалық және саяси тұрақтылығынан алатын артықшылықтардың бірі. Басқа елдер (әсіресе, еуро қолданылатын Еуропа Одағына мүше елдер) сондай-ақ өзге елдердің тұрғындарында сақталып тұрған өз қағаз ақша белгілерінің ірі қорларынан табыс табады.

Қайнар көздері: «El Salvador Switching to U.S.Dollar», Houston Chronicle, December 30, 2000, p. 1C; Survey of Current Business, July 2000, p. 51; «Dollar's Share of World Reserves Grows», Wall Street Journal, September 10, 1997, p. A2; «Russia Counts Cost of Change as US Set to Issue New \$100 Bill», Financial Times, January 16, 1996, p. 20; «Where is the Buck? Dollars Make the World Go Around, Fed Says», Houston Chronicle, October 13, 1995, p. 2C.

2002 жылдағы АҚШ-тың төлем балансы

Ағымдағы операциялар шотының бірінші бөлімі – тауарлар экспорты мен импорты. 7.6-кестесінде көрсетілгендей, 2002 жылы АҚШ-тың тауарлар экспортының жалпы көлемі 682,6 млрд \$-ды құрады. 7.5-суретінде (а) АҚШ экспортының негізгі баптарының толықтай бейнесі кескінделген. АҚШ тауарлар экспортының ең үлкен үлесі автомобильдер мен автобөлшектерге тиесілі; экспорттың осы бабы бойынша сатылым көлемі 2002 жылы 78,4 млрд \$-ды

құрады. АҚШ-тан автомобильдер экспортының 56%-ы Канадаға келді. Бұл мәлімет Солтүстік Америкада автомобильдерді өндірудің біріктірілген сипатын көрсетеді. Ол 1965 жылы Канада мен Құрама Штаттары арасындағы «Автомобиль пактіне»^{*} қол қоюмен байланысты болды. (Бұл жерде Канада дегенде Канада аумағында орналасқан *GM*, *Ford* және *Chrysler* компанияларының кәсіпорындары ескеріледі, олар АҚШ-қа 59,8 млрд \$ сомасына автомобильдер мен автобөлшектерді экспорттады.) 7.5-суретінде (а) берілген өнеркәсіптің алты саласына 2002 жылы АҚШ тауарлар экспортының жалпы көлемінің 46%-ы тиесілі болды.

7.6-кестенің мәліметтері бойынша АҚШ тауарлары импортының жалпы көлемі 2002 жылы 1166,9 млрд \$ құрағандығын көруге болады. 7.5-сурет (б) негізінде импорттың жетекші бабы автомобильдер мен автобөлшектер болғандығы жөнінде қорытынды жасауға болады; бұл импорт бабының үлесіне 203,9 млрд \$ немесе жалпы импорт көлемінің 17%-ы келді деген сөз. 7.5-суретте (а) берілген алты өнеркәсіп саласына 2002 жылы 546,6 млрд \$ немесе АҚШ тауарлар импортының жалпы көлемінің 47%-ы келді.

Ағымдағы операциялар шотының екінші бөлімі – қызметтер саудасы болып табылады. 2002 жылы АҚШ-тың қызметтер экспортының жалпы көлемі 289,3 млрд \$-ды құрады, мұнда осы соманың негізгі бөлігі саяхат пен туризмге (87,8 млрд \$-ы) келді. АҚШ-тың жалпы импорт көлемі 240,5 млрд \$-ды құрады және қайтадан саяхат пен туризмге осы соманың үлкен бөлігі келді (80,3 млрд \$). Бұдан шығатыны, 2002 жылы Құрама Штаттарында 48,8 млрд \$-ға тең қызметтер саудасының оң балансы болды (7.6-суретті қараңыз).

7.6-сурет АҚШ пен елдің негізгі сауда серіктестері арасында жүзеге асырылатын экспортты-импорттық операцияларды суреттейді; бұл суретте тауарлар саудасы бойынша да, қызметтер саудасы бойынша да мәліметтер келтірілген. Осы сурет негізінде Құрама Штаттарында негізгі сауда серіктестерінен тауарлар импортының оларға тауарлар экспортынан асып түсу жағдайы қалыптасқандығы жөнінде шешім жасауға болады. Бұдан басқа осы суреттен АҚШ-та сауда серіктестеріне сондай-ақ қызметтер экспортының олардың тарапынан қызметтер импортынан асып түсу жағдайы орын алғандығын көруге болады.

* «Auto Pact» («Автомобильді пакт») – Канада мен Құрама Штаттары арасында 1965 жылы қол қойылған Автомобиль өнеркәсібі саласында ынтымақтастық туралы Келісімнің (Canada – United States Automotive Agreement) қысқаша атауы. – Аудармашының ескертуі.

Ағымдағы операциялар шотының үшінші бөлімі – бұл инвестициядан түсетін түсімдер (7.6-кестені қараңыз). 2002 жылы АҚШ резиденттері шетелдік инвестициялардан 244,6 млрд \$ сомасына табыс келтіріп, шетелдік мемлекеттердің резиденттеріне 256,5 млрд \$ табыс бойынша таза (теріс) баланс 11,9 млрд \$-ды құрады. АҚШ-тағы ағымдағы операциялар шотының төртінші бөлімі бойынша (біржақты трансферттер) 56,0 млрд \$ мөлшерінде таза тапшылық құралды. 2002 жылғы АҚШ-тың төлем балансының ағымдағы операциялары шотының тапшылығы 503,4 млрд \$-ға тең болды.

7.6-кесте. 2002 жылы АҚШ-тың төлем балансы, млрд \$-мен

Ағымдағы операциялар шоты		
Тауарлар		
Экспорт	+682,6	
Импорт	-1166,9	
Тауарлар саудасының балансы	- 484,3	
Қызметтер		
Экспорт	289,3	
Импорт	-240,5	
Қызметтер саудасының балансы	48,8	
Инвестициядан түскен түсімдер		
Алынды	244,6	
Төленді	-256,5	
Инвестициядан түскен түсімдер бойынша баланс	-11,9	
Біржақты трансферттер (нетто) («-» шығатын трансферттердің кіретіндерден асып түсуін білдіреді)	-56,0	
Ағымдағы операциялар шотының балансы		-503,4
Капиталды операциялар шоты		
Қоржындық қысқа мерзімді инвестициялар (капиталдың таза ағыны)	113,0	
Қоржындық ұзақ мерзімді инвестициялар		
АҚШ-қа жаңадан шетелдік инвестициялар	484,8	
АҚШ-тан шетелге жаңадан шетелдік инвестициялар	-25,8	
Тікелей шетелдік инвестициялар		
АҚШ-қа жаңадан FDI	30,1	
АҚШ-тан шетелге жаңадан FDI	-123,5	
Капиталды операциялар шотының балансы		478,6
Мемлекеттік резервтер шоты		-3,7
Қателіктер мен жіберілімдер		+28,5
Сальдо		0

Капиталды операциялар шоты – бұл төлем балансы шотының маңыздылығы жөнінен екінші шоты (7.6-кестені қараңыз). Шетелдерге тікелей инвестициялардың жалпы көлемі (капиталдың шығуы) 123,5 млрд \$-ды құрады, ал АҚШ-қа тікелей шетелдік инвестициялардың жалпы көлемі (капиталдың құйылуы) 30,1 млрд \$-ға тең болды. АҚШ-қа жаңа ұзақ мерзімді халықаралық қоржындық инвестициялар көлемі 484,8 млрд \$-ды құрады. Бұдан басқа АҚШ-қа қысқа мерзімді қоржындық инвестициялардың таза ағынының жиынтық көлемі 113,0 млрд \$-ды құрады. 2002 жылы капиталды операциялар шотының балансы 478,6 млрд \$-ға тең болды, бұдан шетелдік мемлекеттердің резиденттері АҚШ резиденттерінің шетелдік активтерді сатып алғанға қарағанда көбірек америкалық активтерді сатып алғандығын көруге болады.

2002 жылы АҚШ-тың мемлекеттік резервтері шоты бойынша операциялар көлемі 3,7 млрд \$-ын құрады. Егер де АҚШ-тың төлем балансында берілген статистикалық мәліметтер өте дәл болатын болса, онда ағымдағы операциялар шоты сальдосының, капиталды операциялар шоты сальдосының және мемлекеттік резервтер шоты сальдосының қосындысы нөлге тең болар еді.

Мұндай жағдайда қателіктер мен жіберілімдер шотында ешқандай да пайымдау орын алмас еді. 2002 жылы АҚШ-тың төлем балансының қателіктері мен жіберілімдері шотында 28,5 млрд \$ саны көрсетілді. Бұдан шығатыны, 2002 жылы АҚШ-тың төлем балансын келесідей формуламен кескіндеуге болады:

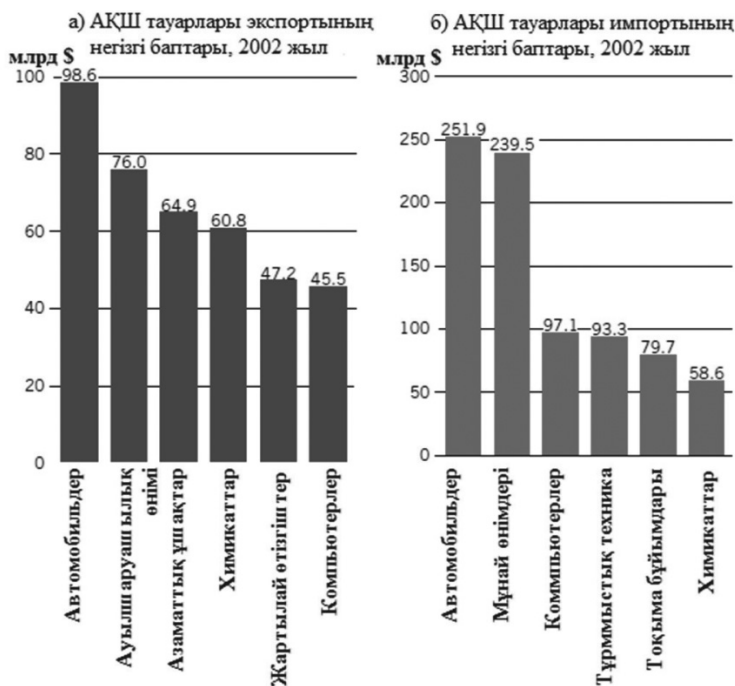
Ағымдағы операциялар + шоты (-503,4 млрд)	Капиталды операциялар + шоты (+478,6 млрд)	Мемлекеттік резервтер + көлемін өзгерту (-3,7 млрд)	Қателіктер мен жіберілімдер = 0 (+28,5 млрд)
--	---	--	---

Төлем балансының артықшылығы мен тапшылығын анықтау

Әр ай сайын АҚШ-тың федералды үкіметі елдің төлем балансы туралы ай сайынғы статистикалық есебін шығарады, сол арқылы халықаралық нарықтағы америкалық компаниялардың қызметтерінің экономикалық нәтижелері мен көрсеткіштері туралы мәліметтерді ашық көрсетеді. Соңғы онжылдықтар бойы әр ай сайын дерлік кешкі жаңалықтарда түсініктемешілер (комментаторлар) АҚШ-тың төлем балансының тапшылығы туралы хабарлап отырады.

Осындай хабарлаулар негізінде не жатыр? Жоғарыда айтылып өтілгендей, төлем балансы әрқашанда нөлге тең болуы тиіс немесе теңдестірілген болуы керек. Онда төлем балансының тапшылығы орын алуы мүмкін бе? Шын мәнінде осы мәселеге толық қанық адамдар (немесе тіпті түсініктемешілер) төлем балансының артықшылығы немесе тапшылығы турасында сөз қозғағанда, олар төлем балансының жекелеген шоттарына сәйкес келетін бөлімдерді ғана сөз етеді. Тапшылық туралы хабарлайтын барлық түсініктемешілер дерлік тауарлар мен қызметтер саудасының сальдосы жөнінде айтады. Егер де елде тауарлар мен қызметтер экспорты импорттан асып түссе, онда сауда балансының сыртқы саудалық белсенді сальдосы орын алады. Ал егер де тауарлар мен қызметтер импорты экспорттан асып түссе, онда елде сыртқы сауда тапшылығы орын алады.

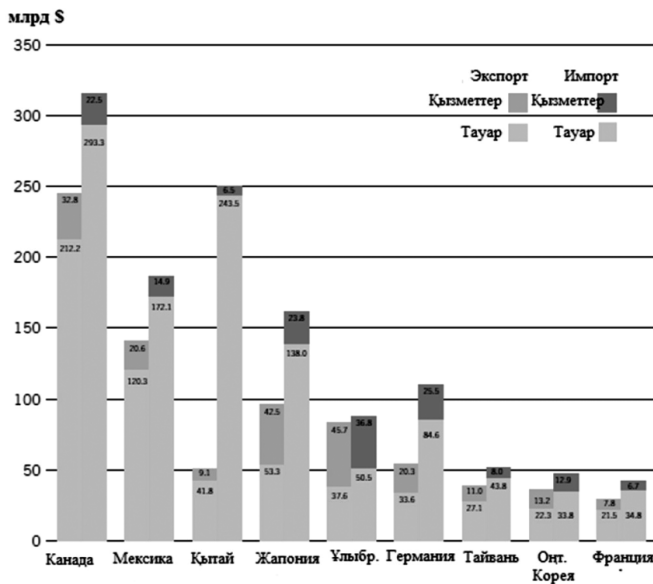
7.5-сурет. АҚШ тауарлары экспорты мен импортының негізгі баптары, 2002 ж.



Тауарлар мен қызметтер саудасының балансы түсінуге ыңғайлы және ол туралы мәліметтерді кез келген бұқаралық ақпарат құралдары кедергісіз ала алады, сол себепті де қоғам тарапынан оған көбірек көңіл бөлінеді. Әйтсе де төлем балансында келесідей басқа бөлімдер де бар: қызметтер саудасы балансы, тауарлар саудасы балансы, сондай-ақ ағымдағы операциялар шотының балансы.

Төлем балансының тағы бір мұқият талданатын бабы – ол ресми есеп айырысулар бабы бойынша баланс. Ресми есепайырысулар бабы бойынша баланс (official settlements balance) елдің мемлекеттік резервтері көлемінің өзгерісін кескіндейді. Шын мәнінде төлем балансының бұл бабында орталық банктің валюта нарығында ұлттық валютаны қолдау мақсатында жүзеге асырған басқыншылығының таза нәтижесі тіркеледі.

Шоттардың қайсысы елдің төлем балансының өзін анықтайды деген сұраққа жауап іздеу қиынға соғады. Елдің әлемдік нарықтағы қызметінің экономикалық көрсеткіштерін анықтаудың бірыңғай белгісі де жоқ. Егер де соқыр адамның пілді сипалауын мысалға алып қарастыратын болсақ, әрбір шот бойынша баланс елдің халықаралық экономикадағы жай-күйінің жеке аспектісін бейнелейді деп айтуға болады. Төлем балансы негізінде елдің экономикалық көрсеткіштерін талдаудың сәйкес келетін тұжырымдамасын таңдау халықаралық кәсіпкерге немесе мемлекеттік саясатты қалыптастыру тәуелді болатын үкіметтік шенеунікке қандай мәселені шешу қажет екендігіне байланысты болады.



7.6-сурет.

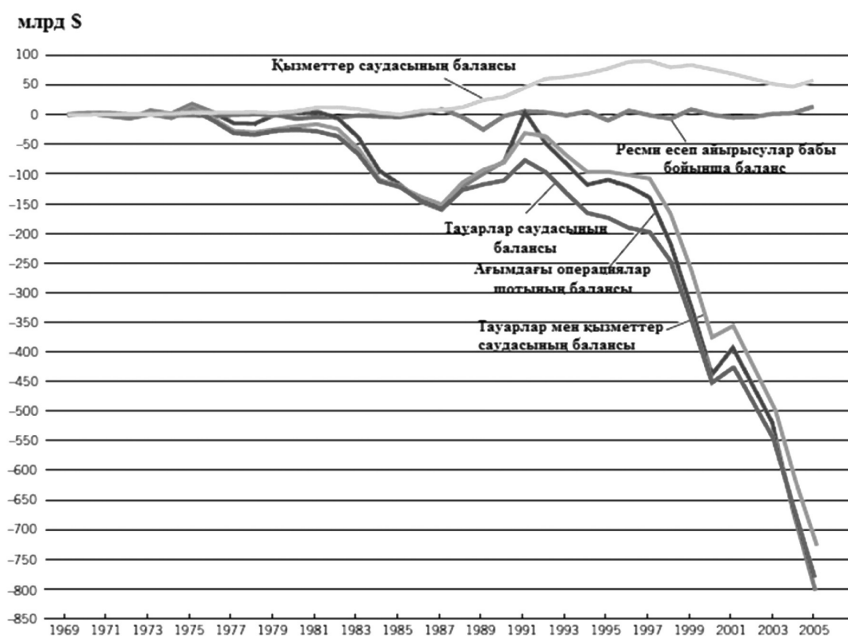
Америка
Құрама
Штаттары мен
негізгі сауда
серіктестері
арасындағы
сауда,
2002 жыл

Тауарлар саудасы балансы елдің өнеркәсіптік секторының бәсекеге қабілеттілігін бейнелейді. Қызметтер саудасы балансы елдің әлемдік нарықтағы қызметтер саласының бәсекеге қабілеттілігін сипаттайды. Көптеген жағдайларда өнеркәсіптік тауарлар саудасының балансын бұқаралық ақпарат құралдары көбірек жариялап отырады; әйтсе де көптеген елдердің экономикаларында қызмет көрсету саласының кеңеюіне байланысты соңғы уақыттарда қызметтер сауда-

сы балансының мәні арта түсуде. Тауарлар мен қызметтер саудасының балансы негізінде елдің әлемдік нарықтағы өнеркәсіптік секторының және қызметтер секторының бәсекеге қабілеттілігінің жалпы деңгейі туралы шешім шығаруға болады. Ағымдағы операциялар шотының балансы өнеркәсіптік сектордың және қызмет көрсету саласының жалпы тиімділігін суреттейді, сонымен қатар ел резиденттерінің қайырымдылықтарын (біржақты трансферттер) және бұрынғы инвестициялардан түсетін түсімдерді кескіндейді. Ресми есеп айырысулар бабы бойынша баланс елдің орталық банкінен басқа нарықтың барлық қатысушылары тарапынан ұлттық валютаға сұраныс пен ұсыныстың сальдосын анықтайды.⁶

7.7-сурет жекелеген құраушылармен анықталған соңғы үш онжылдықтағы АҚШ-тың төлем балансының динамикасын сипаттайды.

7.7-сурет. АҚШ-тың төлем балансының жекелеген белгілеріне қарай қарқыны



Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Әдеттегі сауда операцияларын жүзеге асыру барысында халықаралық компаниялар көп жағдайларда өз елдерінің ұлттық валюталарынан ерекшеленетін валюталармен жұмыс істейді. Халықаралық сауда күткендегідей дамуының қажетті шарты қандай да бір айырбас жүйесінің болуы және, мүмкіндігінше, төмен транзакциялық шығындары бар әртүрлі валюталарды бағалау болып табылады. Бұл міндеттерді әртүрлі елдердің валюталарын бағалау мен айырбастау ережелерін белгілейтін халықаралық валюта жүйесі атқарады.

XIX ғасырда орын алған әлем елдерінің экономикалық өсімін тіркелген валюта бағамдарына негізделген тұрақты, сенімді халықаралық валюта жүйесін енгізу барысында алтын стандартты табысты қолдану есебіне белгілі бір деңгейде жатқызуға болады. Дегенмен де алтын стандарт Бірінші дүниежүзілік соғыс барысында күйреді және де оны екі дүниежүзілік соғыстар арасындағы кезеңде қанағаттанарлық деңгейге дейін қайта келтіру мүмкін болмады.

1944 жылы қабылданған Бреттон-Вудс келісімінің негізінде жаңа соғыстан кейінгі халықаралық валюта жүйесі қалыптасты. Осы келісімге сәйкес Халықаралық қайта құру мен даму банкі және Халықаралық валюта қорын құрудан басқа, сонымен қатар, қайтадан тіркелген валюта бағамы жүйесі енгізілді, бірақ бұл жүйеде халықаралық келісімдерде маңызды рөлді АҚШ доллары атқарды. Дегенмен, шетелдік мемлекеттер азаматтарының иелігінде доллар мөлшерінің артуына қарай нарықта Бреттон-Вудс келісімінің шарттары талап еткендей бір унцияға 35 \$ бағасымен АҚШ валютасын алтынға айырбастау бойынша Америка Құрама Штаттарының қабілеттеріне сенімсіздік жағдайы қалыптасты. Доллармен бірнеше биржалық алыпсатарлық операцияларын жүзеге асырғаннан кейін 1971 жылғы тамызда АҚШ үкіметі Бреттон-Вудс келісіміне елдің қатысуынан бас тартты.

Содан бері халықаралық валюта жүйесі тіркелген және икемді валюта бағамдары жүйесін үйлестіруге негізделеді. Кейбір елдерде ұлттық валютаның құбылмалы бағамы енгізілген; өзге елдерде (ЕО-ға мүше елдер тәрізді) валютаның тіркелген айырбас бағамын ұстап тұруға шаралар қабылданды. Осындай жүйе 1973-1974 жылдары мұнай жеткізуге эмбарго енгізілгеннен кейін мұнайды тұтынушы елдерден оны өндіруші елдерге ақша қаражаттарының ағылуы жағдайында, сондай-ақ 80-жылдардағы халықаралық қарыз дағдарысы мен 1997-1998 жылдардағы азиялық валюта дағдарысы кезеңінде әлемдік экономикадағы негізгі талдырмаларға жылдам әсер ете алу қабілеттілігін дәлелдеді.

Барлық халықаралық операцияларды есепке алу үшін қолданылатын төлем балансы жүйесінің халықаралық кәсіпкерлер үшін үлкен маңызы бар. Төлем балансы ел экономикасының түрлі салаларының халықаралық бәсекеге қабілеттілігі туралы, елдің қаржылық-бюджеттік және ақша-несие саясатындағы ең мүмкін деген өзгерістер жөнінде, сондай-ақ оның халықаралық қарыздарды өтеу қабілеттілігі жайында маңызды экономикалық мәліметтерден тұрады.

Төлем балансы құрамына төрт шот кіреді. Ағымдағы операциялар шоты тауарлар экспорты мен импорты, қызметтер экспорты мен импорты, сондай-ақ инвестициядан түсетін түсімдер мен біржақты трансферттер туралы мәліметтерден тұрады. Капиталды операциялар шотында әртүрлі елдер арасында іске асырылатын барлық капиталды операциялар туралы мәліметтер бейнеленеді; капиталды операциялар шоты тікелей шетелдік инвестициялар және қоржындық инвестициялар тәрізді баптардан тұрады. Қоржындық инвестициялар, өз кезегінде, ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді салымдарға бөлінуі мүмкін. Мемлекеттік резервтер шоты орталық банкте сақталатын алтын қорларынан, айырбасталатын валютадан, SDR-дан, сондай-ақ ХВҚ-дағы елдің резервтерінен тұратын мемлекеттік резервтер көлемінің өзгерістері туралы мәліметтерді кескіндейді. Қателіктер мен жіберілімдер шотында ел экономикасының кейбір субъектілері көп жағдайларда

өздерінің жүзеге асыратын операцияларын үкіметтен жасыруға тырысатындығына байланысты барлық дәлсіздіктер тіркеліп отырылады.

Елдің халықаралық төлемдерінің сальдосын анықтаудың түрлі әдістері бар. Бұл әдістер ел экономикасының әлемдік нарықтағы тиімділігінің әртүрлі аспектілерін көрсетеді. Тауарлар саудасы балансы тауарлар экспорты мен импорты көлемдері арасындағы айырманы білдіреді. Соңғы уақыттары көптеген елдердің экономикасында қызмет көрсету саласының кенеюінің арқасында қызметтер саудасы балансының мәні де арта түсуде. Тауарлар мен қызметтер саудасы балансы тауарлар мен қызметтер тұратын сыртқы сауда көлемін анықтайды. Ағымдағы операциялар шотының балансы тауарлармен және қызметкерлермен сауда туралы мәліметтерді, сондай-ақ инвестициядан түсетін таза табыстарды және біржақты трансферттер туралы мәліметтерді бейнелейді. Ресми есеп айырысулар бабы бойынша баланс елдің мемлекеттік резервтері көлемінің өзгерісін сипаттайды.

Бақылау сұрақтары

1. Халықаралық валюта жүйесі не үшін қажет?
2. Неліктен алтын стандарт тіркелген валюта бағамы жүйесінің әртүрлілігінің бірі болып табылады?
3. Бреттон-Вудс конференциясының негізгі жетістіктерін атаңыз.
4. Дүниежүзілік банк не себепті Халықаралық қаржы корпорациясын құрды?
5. Неліктен ХВҚ-ға мүше елдердің жарналарының осы елдер үшін үлкен маңызы бар?
6. Бреттон-Вудс жүйесінің 1971 жылғы күйреу себебін атаңыз.
7. Тіркелген валюта бағамы жүйесі мен икемді валюта бағамы жүйесі арасындағы айырмашылықтарды жазып көрсетіңіз.
8. Төлем балансының төрт негізгі шоттарын тізіп шығыңыз және олар тұрған баптардың атауларын атап беріңіз.
9. Төлем балансы шоттарында бейнеленетін көрсеткіштерді өлшеу кезінде қателіктер қандай факторларға байланысты болады?
10. Төлем балансының артықшылығы мен тапшылығының әртүрлі түрлерін сипаттаңыз.

Талқылауға арналған сұрақтар

1. XIX ғасырдағы халықаралық валюта жүйесіндегі британ фунтының рөлі мен 1945 жылдан кейін әрекет еткен халықаралық валюта жүйесіндегі АҚШ долларының рөлі арасында қандай параллельдер жүргізуге болады?
2. АҚШ доллары Бреттон-Вудс жүйесінде маңызды рөл атқарды. Америка Құрама Штаттарына бұл пайда келтірді ме, әлде елге зиянын тигізді ме?
3. Қандай жағдайларда сол немесе өзге елде ұлттық валютаның құнсыздануы жүзеге асуы мүмкін?
4. Елде ұлттық валюта құнын арттыруға қажеттілік туындауы мүмкін жағдайлар бар ма?
5. Тіркелген валюта бағамы немесе икемді валюта бағамы жүйесінің қайсысы халықаралық компаниялар қызметі үшін қолайлы жағдайлар жасайды?

6. Ағымдағы операциялар шоты мен капиталды операциялар шоты арасында қандай байланыс бар?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

Бұл жаттығуда мемлекеттік статистика қызметінің мамандары халықаралық операциялар туралы есепті қалай жасайтындығы түсіндіріледі. Келесі мысалдарды қарастыру барысында студенттер 7.3 және 7.5-кестелерін пайдалана алады, сондай-ақ өткен бөлімдердің бірінде қарастырылған капиталдың құйылуы мен шығуын анықтауды пайдалана алады.

1-мысал

Айталық, *Wal-Mart* бөлшек сауда дүкендері желісі Жапониядан 1 млн \$ сомасына *Sony Corporation* компаниясының бейнемагнитофондар партиясын импорттайды делік. Бұл тауарлар саудасы шотының дебетіне 1 млн \$ саны енгізілуі тиіс дегенді білдіреді. Жапондық тауарлар импорты Құрама Штаттарында шетелдік валютаның шығуы (немесе пайдаланылуы) орын алатындығын білдіреді.

Өрі қарай едәуір қиын мәселені шешуге тура келеді: төлем балансының дәл қай бабында тиісті сан көрсетілуі тиіс? Жауап мынадай болады: капиталдың құйылуы бабында. Ол қысқа мерзімді қоржындық инвестициялар шотының балансына эсер етеді. Осы тараудың тиісті бөлімінде айтылғандай, капиталдың құйылуы АҚШ-тың ішкі активтеріне шетелдік меншік көлемінің артуы жағдайында немесе АҚШ резиденттерінің шетелдік активтерге меншік көлемінің қысқаруы жағдайында орын алады. Егер *Wal-Mart Sony* компаниясына 1 млн \$-ға чекті жазып берсе, ол чекті компания өз америкалық банкінде депозиттесе, АҚШ-тың ішкі активтеріне шетелдік меншік арта түседі, ол қысқа мерзімді капиталдың құйылуына балама болып табылады. Егер де *Wal-Mart Sony* компаниясына токиолық банктегі өз чектік шотының балансынан тиісті соманы жазып, иенамен төлейтін болса, онда бұл жағдайда АҚШ резиденттерінің шетелдік активтерге меншік көлемінің қысқаруы орын алатын болады, бұл да қысқа мерзімді капиталдың құйылуына балама болып табылады. Кез келген жағдайда қысқа мерзімді капиталдың құйылуы орын алады, себебі бейнемагнитофондар партиясын сатып алу ағымдағы шоттың жай-күйінің өзгеруіне әкеліп соқтырады.

Егер де *Wal-Mart Sony*-мен 1 млн \$-ға чек жазып беру арқылы есептескісі келсе, ал *Sony* компаниясы тиесілі соманы иена түрінде алғысы келсе, не болады? Бұл жағдайда *Sony* компаниясы чекті өз америкалық банкіне береді де, 1 млн \$-ды иенаға айырбастауды сұрайды. АҚШ Банкі *Sony* тілегін келесідей екі тәсілмен орындай алады:

1) *Sony* компаниясына америкалық банкінің иелігіндегі қолда бар иенаны беру. бұл АҚШ резиденттерінің шетелдік активтерге меншік көлемінің қысқаруы дегенді білдіреді;

2) чекті иелігінде 1 млн \$-ы бар жапон банкіне беру. Ол *Sony* компаниясына осы саланың иенадағы баламасын береді. Бұл АҚШ-тың ішкі активтеріне шетелдік мемлекеттің (осы жағдайда бұл жапон банкі) резиденттерінің меншік көлемін ұлғайту дегенді білдіреді.

Осы жағдайлардың кез келгенінде капиталдың құйылуы орын алады. Сонымен, *Wal-Mart* бөлшек сауда дүкендері желісінің *Sony* компаниясының бейнемагнитофондарын сатып алуы АҚШ төлем балансының шоттарында келесідей бейнеленуі тиіс:

Дебет	Кредит
Тауарлар саудасы	1 млн \$
Қысқа мерзімді қоржындық инвестициялар	1 млн \$

Тауарлар импорты бойынша мәліметтер төлем балансында ақша қаражаттарының пайдаланылуын кескіндеу үшін дебетке жазылады. Импортталатын тауар үшін төлемнің өзі кредитке жазылады, өйткені тауар импорты шын мәнінде АҚШ-тың ішкі активтерін шетелдік резиденттің сатып алуына барабар болып саналады (бұл АҚШ банкіне шетелдік төлемдік талаптар санының артуын немесе шетелдік банкке төлемдік талаптар санының ұлғаюын білдіреді). Бұл жерде ағымдағы операциялар шоты мен капиталды операциялар шоты арасындағы байланысқа назар аудару қажет.

2-мысал

Өз елінен көшіп кеткен Солтүстік Кореяның бұрынғы тұрғыны Лос-Анджелестегі мейрамхананы иеленеді. Ол Пхеньянда тұрып жатқан өз туыстарына 1000 \$ қолма-қол ақшаны контрабандалық жолмен жібереді. АҚШ-тың төлем балансы шотында бұл операцияны келесідей сипаттаған дұрыс болар еді:

Дебет	Кредит
Біржақты трансферттер	1000 \$
Қысқа мерзімді инвестициялар	1000 \$

Бұл операция туралы мәліметтер біржақты трансферттер шотына жазылады, себебі осылайша 1000 \$-ды беру қайырымдылықтар категориясына жатқызылады. Бұл қайырымдылықты АҚШ резиденті жасайтын болғандықтан, ол дебетке жазылады. Капиталды операциялар шоты бойынша осы операцияның да мәліметтері кредитке жазылады, себебі шетелдік резиденттер Құрама Штаттарына төлемдік талаптар санын арттырды. (Ел валютасы оның тауарларға, қызметтерге және активтерге қажеттілігін кескіндейді). Егер де мейрамхана қожайыны қолма-қол ақшаның орнына өз туыстарына 1000 \$ тұратын стереожүйені жіберген болса, онда бұл соманы «тауарлар экспорты» бабы бойынша кредитке жазу керек болар еді.

Осы мысалдың бірінші абзацында кездесетін «дұрыс болар еді» сөзіне назар аудару қажет. Егер де мемлекеттік статистика қызметінің мамандары осындай түрдегі операциялар туралы толық хабардар болған болса, осы операциялар жөніндегі мәліметтер жоғарыда көрсетілгендей етіп, төлем балансында кескінделер еді. Бірақ егер де мейрамхана иесі бұл операцияны үкіметтен жасыру ниетінде болса, бұл жағдайда төлем балансын жасаумен айналысатын мамандар, тіпті де, бұл тұрасында білмес еді. Жоғары деңгейдегі саяси тұрақсыздық жағдайы бар елдерде АҚШ доллары жаппай жинақ ақшаларды қорлану құралы ретінде пайдаланылады. Дәл сол себепті қателіктер мен жіберілімдер шотында осыншама үлкен сандардың көрсетілетініне таң қалуға болмайды.

3-мысал

Mitsubishi компаниясы Рокфеллер орталығының 51%-ын Рокфеллер отбасылық қорынан 846 млн \$-ға сатып алады. Бұл операция АҚШ-тың төлем балансының шоттарында былайша кескінделуі тиіс:

Дебет	Кредит
Тікелей шетелдік инвестициялар	846 млн \$
Қысқа мерзімді қоржындық инвестициялар	846 млн \$

Осы операцияны жүзеге асыру барысында екі түрлі активтер айырбасы жүреді. Жапония ұзақ мерзімді активтерді – Рокфеллер орталығын осы активтерді бақылау мақсатында сатып алады. Ал Америка Құрама Штаттары қысқа мерзімді активтерді сатып алады, оның мәнісін келесідей сипаттауға болады: «шетелдік банкке төлемдік талаптар санын ұлғайту немесе Құрама Штаттар банкіне төлемдік талаптар санын қысқарту». 846 млн \$ сомасы АҚШ-тың төлем балансының «капиталдың ұзақ мерзімді тікелей шетелдік инвестициялар түрінде құйылуы» бабы бойынша кредитке жазылады, бұл АҚШ-тың ішкі активтеріне шетелдік меншік көлемінің артуына байланысты болады. Екінші жағынан, нақтылы ақы сомасында төлем балансының дебетіне қысқа мерзімді капиталдың келіп құйылуы түрінде жазылады, бұл жағдайда АҚШ-тағы жапон компаниясының ағымдағы шоты 846 млн \$-ға азаяды немесе АҚШ резидентінің ағымдағы шоты 846 млн \$-ға көбейеді.

1 және 2-мысалдарда талданған операциялардан айырмашылығы бұл операцияны кескіндеу үшін біруақытта ағымдағы операциялар шотын және капиталды операциялар шотын тарту талап етілмейді. Осы операция бойынша дебет те, кредит те капиталды операциялар шотына жатқызылады. Сонда да, осы мысалда талданған операция келісім тараптарының бірінің ағымдағы шотының балансын әйтеуір бір қозғамай қоймайды (1-мысалда орын алғандай).

Төменде студенттердің дербес орындауларына тиісті жаттығулар берілген. Осы жаттығуларды орындау барысында мынадай сұраққа жауап беру қажет: келесідей операциялар АҚШ-тың төлем балансының шоттарында қалай бейнеленуі тиіс?

1. 2004 жылы Афиныда болған Олимпиада ойындарында сувенирлер сатқан америкалық кәсіпкер «Нью-Йорк-Афины» рейсіне бару-қайту үшін билетке олимпиада әуе желісіне (грек әуе компанияларының біріне) 1400 \$ сомасын төледі.

2. Алдыңғы пунктте айтылғанның орнына америкалық кәсіпкер «Нью-Йорк-Афины» рейсіне бару-қайту үшін билетке United Airlines компаниясына (америкалық әуе компанияларының біріне) 1400 \$ сомасын төлейді.

3. Ford Motor Company (АҚШ) Jaguar Motor Co (Ұлыбритания) үшін 2,5 млрд \$ төлейді.

4. АҚШ үкіметі Руандаға аштықта өмір сүріп жатқан босқындарды тамақтандыру үшін 500 млн \$ сомасына азық-түлік өнімдерін жібереді.

Қорытынды кейс

АҚШ-тың төлем балансының соңғы жылдардағы көрсеткіштері: аспан жерге түсті ме?

АҚШ-тың төлем балансының соңғы онжылдықтардағы көрсеткіштері келесідей сипатталуы мүмкін:

- АҚШ-тың төлем балансының ағымдағы операциялар шоты бойынша орасан зор жылдық тапшылық тіркелді;

- АҚШ-тың төлем балансының капиталды операциялар шоты бойынша орасан зор жылдық артықшылық тіркелді (артықшылық мөлшері ағымдағы операциялар шоты бойынша тапшылық мөлшеріне барабар болды);

- мемлекеттік резервтер көлемінің өзгерісі ағымдағы операциялар шоты бойынша тапшылыққа қатысында мардымсыз болды.

Аталып өтілген фактілер негізінде қалыптасқан жағдайдың екі сценарийін жасауға болады:

1) аспан жерге түсті. АҚШ экономикасының салалары халықаралық нарықта бәсекеқабілетсіз (ол бірінші фактімен дәлелденеді); шетелдіктер АҚШ-тың бағалы ішкі ресурстарын сатып ала отырып және елді дүниежүзілік тарихтың ең ірі қарызгеріне айналдыра отырып, елді жаулап алуда (ол екінші фактімен дәлелденеді);

2) барлығы тамаша. Шетелдіктер американ нарығының келешегіне таңданыспен қарайды (ол, шын мәнінде, экономикалық демократияны көрсету стенді болып табылады), сол себепті олар капиталдарын АҚШ экономикасына шын көңілмен инвестициялайды (екінші факт). Екінші жағынан олардың жасай алатын жалғыз әдісі – АҚШ-тың ағымдағы операциялар шоты бойынша тапшылығын қолдау (бірінші факт).

Осы екі сценарийдің бір-біріне қайшы келетіндігі айтпаса да түсінікті, әйтсе де олар АҚШ-тың төлем балансының мәліметтерімен келісімге келеді. Бұл сценарийлер АҚШ-тағы саяси қарсы тұруларды кескіндейді. Бұлар қатаң сауда саясаты мен еркін сауда саясаты жақтастары арасында, АҚШ-тың индустриалды солтүстігі мен шеткері оңтүстігіндегі компаниялар арасында, либералдар мен консерваторлар арасында, сондай-ақ экспортқа бағытталған компаниялар мен қызметі шетелдік елдерден тауарларды импорттау саналатын компаниялар арасында орын алып, жойқын әсер етеді.

«Аспан жерге түседі» деген ойдағы адамдар Құрама Штаттардың сауда балансын қысқарту қажеттілігін дәлелдеуде. Олар американ компаниялары әлемдік нарықта барған сайын бәсекеге қабілетсіз бола түсуде, сонымен қатар олардың бәсекеге қабілеттілігін мемлекет тарапынан басқыншылық шараларды жүзеге асыру арқылы, соның ішінде, жұмысшыларды кәсіби дайындау бағдарламаларын жүзеге асыру, инфрақұрылымға капитал салымдары көлемін ұлғайту, сондай-ақ ғылыми-зерттеу жұмыстарына және күрделі шығындарға салықтық жеңілдіктерді енгізу арқылы жоғарылату қажет деген сенімде. Бұл адамдар американ компаниялары шетелдік компаниялардың және үкіметтің қолданатын әділетсіз сауда әдістерінің құрбаны болды деп мәлімдейді. Олар тауарлар импортына одан да

қатаң тарифтер мен квоталарды енгізуді ұсынады және федералдық үкіметке америка компаниялары өнімдерін экспорттауға қолдау көрсетуге және АҚШ-тың ішкі активтеріне шетелдік меншік көлемін шектеуге бағытталған батыл әрекеттерді жазау қажет деп санайды.

Елде тамаша жағдай қалыптасқан деген пікірдегі адамдар ең жақсы саясат АҚШ экономикасының тартымдылығын капиталды инвестициялау үшін арттыру болып табылады дейді. Салық салу мөлшерлемесін төмен деңгейде ұстап тұру, сонымен қатар мемлекеттің экономикаға орынды араласуы Құрама Штаттарға шетелдік капиталды тартуға мүмкіндік береді. Мұндай жағдайда АҚШ экономикасының салалары, америкалық тұтынушылар мен жұмысшылар капитал салымдарының өсіп келе жатқан көлемінен, сондай-ақ осы капитал салымдарынан туындайтын экономиканың тиімділігінің артуынан пайда табады. Америкалық тұтынушылар арзан, жоғары сапалы импорттық тауарлар мен қызметтерге қол жетерліктен пайда табады. Бұдан басқа шетелдік бәсекелестермен бақталастық барысында америка компаниялары өз өніміне бағаларды төмендетуге мәжбүр болады.

Осындай көзқарастың қызықты түрдегі түсіндірмелерінің бірін Чикаго университетінің еркін нарықтың белсенді жақтаушысы Нобель сыйлығының лауреаты Милтон Фридман (Milton Friedman) айтып өткен. Фридманның пікірі бойынша жапондықтар бейнемагнитофондарды, «Toyota Camгу» автомобильдерін және «Sony» плеерлерін өндірумен қарқынды түрде айналысады. Осыларды олар АҚШ тұтынушыларынан алынатын америкалық ақша банкноталарына айырбастайды. Бұл жағдайда, егер де жапондықтар өз тауарларын қағаз тілімдеріне (басқаша айтқанда, доллар банкноталарына) ерікті түрде айырбастай отырып, қанағаттанарлық кейіп танытса, ал америкалықтар, өз кезегінде, қағаз тілімдерін тауарларға айырбастағанына риза болса, онда мазасыздануға себеп бар ма?

Бұл қарама-қайшы көзқарастарды салмақтай отырып, олардың әлем балансының тапшылық мәнісін түсінуге әртүрлі тәсілдердің негізінде қалыптасқандығына есеп беру қажет. Орныққан жағдайды пессимистік көзқараспен қабылдайтын адамдар тауарлар саудасы балансына, сондай-ақ америкалық компаниялардың шетелдіктерге олардың қаншалықты сатып алатын болса, соншалықты тауарларды сата алу қабілеттерін бағалауға басты назар аударады. Керісінше, оптимистер нарықта операциялардың ерікті таңдау қағидасы бойынша жүзеге асырылу мүмкіндігіне ерекше көңіл бөледі. Олардың ойы бойынша, егер АҚШ азаматтары өздеріне тек шетелдік тауарларды сатып алу тиімді, ал шетелдіктер тек АҚШ активтерін ғана сатып алу тиімді деп есептесе, онда бұл жерде не қиындық бар?

Төлем балансының статистикалық мәліметтері халықаралық сауда саласының саясаты төңірегінде өсіп келе жатқан ішкі саяси күреске әсер етеді. Дәл сол себепті төлем балансындағы ақпараттың әрбір америкалық компания үшін дерлік үлкен маңызы бар. Өнімдерді экспорттауға бағытталған компаниялар, сондай-ақ олардың жұмыскерлері орныққан жағдайға оптимистік көзқарасты қолдаушылар ұстанатын еркін сауда саясатынан тиімділікті алады; қоғамның оптимистік тұрғыдағы бөлігіне, сонымен қатар тікелей шетелдік

инвестициялардың құйылуы нәтижесінде жұмыс орындарын құрудан пайда табатын адамдар да жатады. Әл-ауқатына шетелдік компаниялар тауарларының импорты немесе АҚШ аумағында шетелдік бәсекелестермен құрылған жаңа кәсіпорындардың өнімі қауіп төндіретін компаниялар мен олардың жұмыскерлері одан гөрі пессимистік көзқараста болады.

Кейске арналған сұрақтар

1. Экономика үшін ең маңыздысы не: тауарлар экспорты ма, әлде шетелдік капиталдың құйылуы ма?

2. АҚШ-тың төлем балансының ағымдағы операциялар шоты бойынша тапшылығы мен капиталды операциялар шоты бойынша артықшылығы арасында қандай байланыс бар?

3. Төменде келтірілген топтардың қайсысы АҚШ-тың төлем балансына пессимистік көзқарасты білдіреді:

- әл-ауқатына тауарлар импорты (тоқыма бұйымдарын өндірушілер тәрізді қауіп төндіретін компаниялар);
- тоқыма кәсіпорындарының жұмыскерлері;
- биотехнологиямен айналысатын және қолма-қол ақшаның жетіспеушілігін бастан кешіріп отырған калифорниялық компания;
- *Merrill Lynch* инвестициялық компаниясы;
- елдің ең ірі экспорттаушыларының бірі *Boeing Aircraft* компаниясы;
- тұтынушылар.

ВИДЕО Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Аргентина мен Эквадор: валюта дағдарысын түсіну

Бұл тарауда халықаралық валюта жүйесі қалай қызмет ететіндігі туралы мәселе талданды. Осы тарауда берілген мәліметтерге сүйене отырып, сондай-ақ оқытушының сізге іріктеп берген бейнематериалдарын пайдалана отырып, келесідей сұрақтарға жауап беріңіз:

1. Аргентинадағы қаржылық дағдарыстың қанат жаюына қандай факторлар жағдай туғызды?

2. Аргентина мен Эквадор қандай валюта стратегиясын ұстанды? Қай стратегия табысты болды? Өз көзқарасыңызды түсіндіріңіз.

3. Аргентина бизнес жүргізетін америкалық компанияның валюта бағамының өзгерісіне қатысты қандай шығындары болуы мүмкін? Осы шығындарды қалайша барынша болдырмауға болады?

8

ТАРАУ

Халықаралық валюта және қаржы нарықтары

«Алдын ала бағалаулар бойынша еуроның енгізілуі еуропалық тұтынушыларга жыл сайын 25 млрд \$-дан 30 млрд \$-ға дейін үнемдеуге мүмкіндік береді»

Тарауды оқығаннан кейін студент мынаны білуі тиіс:

- сұраныс пен ұсыныс арасындағы арақатынас шетелдік валютаның бағасын қалай анықтайтындығын түсіндіруді;
- валюта нарығындағы халықаралық банктердің рөлін сипаттауды;
- халықаралық келісімдерді жүргізу кезінде спот-нарықта және форвардтық нарықта операцияларды жүргізудің түрлі мүмкіндіктерін бағалауды;
- валюта нарығында төрелік келісімдердің рөлін сипаттауды;
- халықаралық капиталдар нарығының ең маңызды сипаттамаларын суреттеуді.

Еуропа тарихындағы жаңа дәуір

2002 жылдың бірінші қаңтарында Еуропада өмір сүру, жұмыс істеу және саяхаттау әлдеқайда жеңілдеді. Бұл күні 12 еуропа мемлекеті ұлттық валюталарынан бас тартудың және ортақ валютаға – еуроға (Еуро символы - €) көшудің ұзаққа созылған кезеңін аяқтады. Осы 12 елдің қатарына Еуропа Одағына (ЕО) мүше елдердің барлығы, тек Дания, Швеция мен Ұлыбританиядан басқалары, кіреді. Олар «еуроаймақ» деп аталатынды құрды. Еуроаймақ елдерінің үкіметтері мен халықтары бірыңғай валютаны қабылдау, осы елдердің ұлттық экономикаларын біртұтас аймақтық экономикаға біріктіруге жағдай туғызатындығына және олардың компанияларының халықаралық нарықтағы бәсекеқабілеттілігін қамтамасыз ететіндігіне сенім білдіреді. (Дания, Швеция мен Ұлыбритания ішкі саяси сипаттағы себептерге байланысты еуроаймаққа

қосылмауды ұйғарды. Соған қарамастан барлық үш елде де еуроны болашақта енгізу мүмкіндігі қарастырылуда).

Еуроны енгізу еуропалық тұтынушыларға, компанияларға және Еуропа елдері бойынша саяхаттайтын туристерге көптеген артықшылықтарды береді. Мысалы, 2002 жылға дейін француз фирмасынан бөлшектерді сатып алатын германдық компанияға француз жеткізушісіне ақы төлеу үшін ГФР маркасын француз франкісіне айырбастауға тура келетін. Бұл жағдайда германдық компанияға осындай валюта айырбасы үшін банкке шағын комиссиялық алым төлеуге тура келер еді. Еуропалық тұтынушылар мен туристер де бір елден екінші бір елге саяхаттау барысында қонақ үйлердегі нөмірлерге, тамақтануға және өзге де қызметтерге ақы төлеу үшін отандық валютаны келу елінің валютасына айырбастау кезінде осыған ұқсас комиссиялық алымды төлеуге мәжбүр болды. Алдын ала бағалаулар бойынша, еуроны енгізу еуропалық тұтынушыларға жыл сайын валютаны айырбастау кезіндегі комиссиялық алымдарда 25 млрд \$-дан 30 млрд \$-ға дейін үнемдеуге мүмкіндік береді, сонымен қатар осыған байланысты өзге де шығындарды үнемдеуге жағдай жасайды.

Еуროның енгізілуі еуроаймақта бизнесті жүргізетін барлық компаниялар үшін валюталық тәуекел деңгейін төмендетеді. (Валюталық тәуекел – бұл валюта бағамының өзгеруіне байланысты компанияда орын алуы мүмкін қауіп-қатер тәуекелі.) Мысалы, *Volkswagen* компаниясы 80-жылдары автомобильдерді өндіретін SEAT – испандық компаниясына салған өз инвестицияларының 675 млн \$-ын жоғалтты. Бұл жоғалтулар 80-жылдардың басында испандық песет бағамының германдық маркаға қатысы бойынша кенеттен түсіп кетуіне байланысты болды. Қазіргі уақытта Испания, Германия тәрізді екі елде де жергілікті валюта ретінде еуро қолданылады, сол себепті *Volkswagen* компаниясының Испанияға инвестициясы ендігері валюта тәуекеліне шалдықпайтындай болады.

Еуроны енгізу үдерісі он жылды қамтып, еуроаймақ елдері үшін бірнеше оңды макроэкономикалық салдарларға алып келді. Еуроаймаққа қосылу құқығына ие болу үшін әрбір кандидат ел бюджет тапшылығын шектеп, сондай-ақ инфляция деңгейін төмендетуі тиіс болатын. Бұдан басқа бұл елдерде валюта нарығындағы ұлттық валюталардың бағамдарын тұрақтандыру қажет болды, сол арқылы еуропалық компаниялар үшін валюта тәуекелін қысқартуға мүмкіндік туды.

Сарапшылар еуроны енгізудің кейбір артықшылықтарын да айтып өтуде. Көптеген саяси көшбасшылар бірыңғай валюта еуропалық экономиканың одан әрі бірігуіне мүмкіндік туғызатындығына нық сенімде. Психологиялық көзқарас тұрғысынан бірыңғай валюта жекелеген елдің тұтынушылары мен азаматтарына олардың ең ірі біртұтас құрылымның бір бөлігі болып табылатындығын сезіндіреді. Бұдан басқа бірыңғай валюта өнім өндірушілер мен сауда фирмаларына еуроаймақ елдерінде біртұтас нарық ретінде жұмыс істеуге көмек көрсетеді, өйткені олар валюта айырбасына шығындар шығармайды, сонымен қатар валюта тәуекеліне ұшырамайды.

Еуროның енгізілуі белгілі бір шығындармен жүзеге асырылғаны айдан анық. Еуроаймаққа мүше елдер ұлттық валюталарынан бас тартқандықтан, олар өз ақша-несие саясатын бақылауды штаб-пәтері ГФР-дегі Франкфуртте орналасқан

Еуропа орталық банкіне (European Central Bank, ECB) тапсырды. Бұл банктің міндетіне бүтіндей алғанда бүкіл еуроаймақ үшін біртұтас ақша-несие саясатын қалыптастыру кіреді, тіпті егер де осындай теңестіру саясаты еуроаймақтың әрбір мүшесінің қажеттіліктерін барлық уақытта қанағаттандыра бермесе де. Мысалы, 2003 жылы Ирландия экономикасында бақыланбайтын инфляцияға қарқын алу байқалды және де ирландтық саясатшылар инфляция қарқынын азайту мақсатында Еуропа орталық банкінің пайыздық мөлшерлемелерді көтергенін қалады. Бірақ та еуроаймақтың өзге елдерінің экономикасы тиісті деңгейде жеткіліксіз жұмыс істегендіктен, Ирландия үкіметінің тілектеріне қарамастан, Еуропа орталық банкі пайыздық мөлшерлемелерін төмендетті.

Халықаралық бизнесті ішкі іскерлік операциялардан сөзсіз айырып көрсететін факторлардың бірі – бұл коммерциялық операцияларды жүзеге асыру барысында бір валютадан астам валютаны пайдалану. Егер де Ұлыбританияның ең ірі дүкендерінің бірі *Mark and Spencer* британдық жеткізушіден ас үй жабдығын сатып алатын болса, онда бұл келісімді ішкі операциялар қатарына жатқызуға болады, ол бойынша барлық төлемдер толығымен фунтпен жасалынатын болады. Екінші жағынан, *Mark and Spencer* Айова штатында орналасқан *Maytag Corporation* компаниясынан ас үй жабдығын сатып алуды жөн көрсе, бұл халықаралық операция фунтты (*Mark and Spencer*-дің отандық валютасын) АҚШ долларына (*Maytag Corporation*-ның отандық валютасына) айырбастауды талап етеді. Осындай айырбасты жүзеге асыру үшін компанияларға өз елдерінен тысқары жерлерде тиімдірек сауда жүргізуге мүмкіндік беретін валюта нарығы бар. Бұдан басқа валюта нарығы халықаралық инвестициялық қызметке және капиталдар қозғалысына жағдай жасайды. Компаниялар бүкіл әлемде шоғырланған капитал нарықтарын төмен пайызбен несиелер алу үшін пайдалана алады, содан кейін валюта нарығында қолдағы шетел валютасын кез келген өзге де талап етілетін валютаға айырбастай алады.

Шетелдік валютаны экономикалық талдау

Шетелдік валюта (foreign exchange) – бұл өзге елдің айналымына шығарылған валютаны көрсететін тауар. Басқа да тауарлар бағаларына сәйкес шетелдік валюта бағасы (икемді құбылмалы бағам жүйесін пайдалану шартымен) нарықта қалыптасқан осы валютаға сұраныс пен ұсыныстың арақатысына сәйкес белгіленеді.

Төменде осы анықтаманың АҚШ доллары мен жапон иенасының айырбас бағамдарының арақатысы мысалында тереңірек талдауы келтірілген. 8.1-суретте жапон иенасына қисық сызықты сұраныс кескінделген. Осындай түрдегі қисық сызықты сұранысты экономистер қисық сызықты өндірістік сұраныс деп атайды, себебі иенаға сұраныс шетелдіктердің жапон тауарларын, қызметтерін және активтерін сатып алу ниеттеріне байланысты болады.

**8.1-сурет.**

Жапон өнімдеріне шетелдік сұранысқа байланысты жапон иенасына қисық сызықты сұраныс

Жапон тауарларын сатып алу үшін шетелдіктер, ең алдымен, жапон иенасын сатып алулары керек. Басқа да қисық сызықты сұраныстар секілді 8.1-суреттегі қисық сызықты сұраныс төмен қарай бағыт алған қисық сызықты болып табылады, өйткені иенаға сұраныс оған бағаның төмендеуіне қарай арта түседі. Бұл үдеріс суретте қисық сызықты сұраныс бойымен А нүктесінен В нүктесіне ауысуы түрінде көрсетілген.

8.2-суретте иенаның қисық сызықты ұсынысы берілген. Иенаның қисық сызықты ұсынысы негізінде жапондықтардың шетелдік тауарларды, қызметтер мен активтерді сатып алу ниеттері жатыр.

**8.2-сурет.**

Жапон нарығындағы шетелдік өнімдерге сұранысқа байланысты иенаны ұсынудың қисық сызығы

Шетелдік өнімдерді сатып алу үшін жапондықтар әуелі иенаны шетелдік валютаға сату арқылы шетелдік валютаны сатып алуы қажет. Иенаны сату ва-

люта нарығында нәтижесінде иенаны ұсынудың артуына әкеліп соқтырады. Өзге де тауарлармен жағдайлар кезіндегідей, иенаны ұсыну оған деген бағаның көтерілуіне қарай артады (бұл үдеріс 8.2-суретте қисық сызықты ұсыныс бойымен А нүктесінен В нүктесіне ауысу түрінде көрсетілген). Бұдан шығатыны, иенаны қисық сызықты ұсыну басқа тауарларды қисық сызықты ұсыну тәрізді болатынын көруге болады. Иенаға бағалардың көтерілуіне қарай, адамдар сатылымға көбірек иенаны ұсынады.

8.3-сурет иенаға тепе-теңдік бағаны анықтау үдерісін суреттейді. Тік осьте белгіленген нүктелер иенаның бағасын доллармен көрсетеді (басқаша айтқанда, әрбір сатып алынатын иена үшін қанша доллар төлеу керек екендігін көрсетеді). Көлденең осьте белгіленген нүктелер иеналар санын көрсетеді.

Басқа тауарлармен жағдайлар кезіндегі қисық сызықты ұсыныс (S) пен қисық сызықты сұраныстың (D) қиылысуы тепе-теңдік бағаны (бұл жағдайда – бір иенаға 0,009 \$-ды) береді, сонымен қатар иенаның ұсынысы мен сұранысының тепе-теңдік деңгейін (200 млн ¥) береді. 7-тарауда айтылғандай, бұл тепе-теңдік баға валюта бағамы болып табылады, немесе бір елдің валютасының бағасын басқа елдің валютасына есептегендегі баға болып саналады.



8.3-сурет.
Иена нарығы

8.3-сурет доллар мен иенаның айырбас бағамдары арасындағы арақатысты суреттейді; осындай кестені әлемнің әртүрлі елдерінде пайдаланылатын барлық мүмкін валюталар жұптары үшін сызып көрсетуге болады. Бұл жұптардың әрбірі сұраныс пен ұсыныспен анықталатын түрлі валюталарға тепе-тең бағасы бар валюта бағамдары арасындағы жекелеген арақатысты құрайды. Валюта бағамдары күнделікті бүкіл әлемде басылымға шығатын ірі газеттердің көпшілігінде жарияланып отырылады. Мысалы, 8.4-суретте «Wall Street Journal»-да жарияланған 2003 жылғы 6 тамыздағы жағдай бойынша валюта бағамдарының тізімі келтірілген. Бұл бағамдар екі әдіспен белгіленеді.

8.4-сурет. Валюталардың тікелей және кері баға белгіленімі

Валюталық операциялар				
Валюталардың айырбас бағамдары				
2003 жылдың 7 тамызы, бейсенбі				
Төменде келтірілген айырбас бағамдарының орташа мәндері 1 млн \$-дан кем емес сомасындағы банкаралық валюталық операцияларға жатады; шығыс еуропалық уақыт бойынша 16.00-дегі жай-күйі бойынша мәліметтер Reuters агенттігінен және басқа да көздерден алынған бөлшек сауда келісімдері бойынша шетелдік валютадағы бір доллардың бағасы бірнеше бірлікке кемірек				
Ел	АҚШ \$-ындағы баламасы		Шетелдік валюта бірлігінің 1 АҚШ \$-ына саны	
	Сәрсенбі	Сейсенбі	Сәрсенбі	Сейсенбі
Аргентина (песо) – у	0,3416	0,3404	2,9274	2,9377
Австралия (доллар)	0,6486	0,6461	1,5418	1,5477
Бахрейн (динар)	2,6525	2,6526	0,3770	0,3770
Бразилия (реал)	0,3277	0,3312	3,0516	3,0193
Канада (доллар)	0,7127	0,7128	1,4031	1,4029
1 айлық форвард	0,7114	0,7115	1,4057	1,4055
3 айлық форвард	0,7094	0,7094	1,4096	1,4096
6 айлық форвард	0,7064	0,7065	1,4156	1,4154
Чили (песо)	0,001406	0,001406	711,24	711,24
Қытай (женьминьби)	0,1208	0,1208	8,2781	8,2781
Колумбия (песо)	0,0003478	0,0003453	2875,22	2896,03
Чех республикасы (крона)				
коммерциялық бағам	0,03533	0,03530	28,305	28,329
Дания (крона)	0,1526	0,1530	6,5531	6,5359
Эквадор (АҚШ доллары)	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Египет (фунт) – у	0,1635	0,1631	6,1151	6,1301
Гонконг (доллар)	0,1282	0,1282	7,8003	7,8003
Венгрия (форинт)	0,004327	0,004352	231,11	229,78
Үндістан (рупия)	0,02172	0,02168	46,041	46,126
Индонезия (рупия)	0,0001163	0,0001159	8598	8628
Израиль (шекель)	0,2257	0,2245	4,4307	4,4543
Жапония (иена)	0,008321	0,008341	120,18	119,89
1 айлық форвард	0,008329	0,008349	120,06	119,77
3 айлық форвард	0,008346	0,008366	119,82	119,53
6 айлық форвард	0,008373	0,008394	119,43	119,13
Иордания (динар)	1,4104	1,4104	0,7090	0,7090
Кувейт (динар)	3,3371	3,3419	0,2997	0,2992
Ливан (фунт)	0,0006631	0,0006629	1508,07	1508,52
Малайзия (ринггит) –б	0,2632	0,2632	3,7994	3,7994
Мальта (лира)	2,6525	2,6577	0,3770	0,3763
Мексика (песо)	0,0934	0,0930	10,7078	10,7481
Жаңа Зеландия (доллар)	0,5807	0,5807	1,7221	1,7221
Норвегия (крона)	0,1387	0,1387	7,2098	7,2098
Пәкістан (рупия)	0,01735	0,01731	57,637	57,770
Перу (жаңа түз)	0,2871	0,2875	3,4831	3,4783
Филиппины (песо)	0,01826	0,01825	54,765	54,795
Польша (злотый)	0,2599	0,2592	3,8476	3,8580
Ресей (рубль) – а	0,03301	0,03300	30,294	30,303
Сауд Арабиясы (риял)	0,2666	0,2667	3,7509	3,7495
Сингапур (доллар)	0,5671	0,5668	1,7634	1,7643
Словак республикасы (крона)	0,02713	0,02713	36,860	36,860
Оңтүстік Африка	0,1361	0,1346	7,3475	7,4294
Оңтүстік Корея (вона)	0,0008425	0,0008425	1186,94	1186,94
Швеция (крона)	0,1229	0,1233	8,1367	8,1103
Швейцария (франк)	0,7394	0,7416	1,3524	1,3484
1 айлық форвард	0,7399	0,7421	1,3515	1,3475
3 айлық форвард	0,7410	0,7432	1,3495	1,3455
6 айлық форвард	0,7425	0,7447	1,3468	1,3428
Тайвань (доллар)	0,02905	0,02901	34,423	34,471
Таиланд (бат)	0,02377	0,02379	42,070	42,035
Түркия (лира)	0,00000071	0,00000072	0,6212	0,6202

8.4-суреттің жалғасы

Ұлыбритания (фунт)	1,6099	1,6124	0,6212	0,6202
1 айлық форвард	1,6068	1,6091	0,6224	0,6215
3 айлық форвард	1,6004	1,6030	0,6248	0,6238
6 айлық форвард	1,5911	1,5934	0,6285	0,6276
БАЭ (дирхам)	0,2722	0,2723	3,6738	3,6724
Уругвай (песо)	0,03530	0,03590	28,329	27,855
Венесуэла (боливар)	0,000626	0,000626	1597,44	1597,44
SDR	1,3920	1,3917	0,7184	0,7185
Еуро	1,1347	1,1374	0,8813	0,8792

Қарызға алудың арнайы құқықтарының (SDR) бағамы АҚШ доллары, британ фунты және жапон иенасының айырбас бағамдарының негізінде есептеледі. Қайнар көзі: Халықаралық валюта қоры, a – Ресейдің Орталық банкінің бағамы; b – үкіметтік бағам; y – құбылмалы бағам.

Қайнар көзі: *Wall Street Journal*, August 7, 2003, p. B8. *Wall Street Journal* рұқсатымен көшіріп алынған.

©2003, Dow Jones & Company, Inc. Барлық құқықтары қорғалған.

Валютаның тікелей айырбас бағамы (direct exchange rate) немесе тікелей баға белгілеу (direct quote) – бұл ұлттық валюта бірліктерімен бейнеленген шетелдік валюта бағасы. Мысалы, АҚШ резидентінің көзқарасы тұрғысынан АҚШ долларының жапон иенасына қатысты тікелей бағамы 2003 жылғы 6 тамызда сәрсенбі күні 0,008321\$/1¥-ға тең болды.

Валютаның кері айырбас бағамы (indirect exchange rate) немесе кері баға белгілеу (indirect quote) – бұл шетелдік валюта бірліктерімен бейнеленген ұлттық валюта бағасы. АҚШ резиденттерінің көзқарасы тұрғысынан АҚШ долларының жапон иенасына қатысты жанама бағамы 2003 жылғы 6 тамызда сәрсенбі күні 120,18¥/1\$-ға тең болды. Математикалық мағынада тікелей және кері баға белгілеулер – бұлар өзара кері шамалар. Дәстүрлі түрде (ыңғайлылық үшін кейде) кейбір валюталардың айырбас бағамдарын, әдетте, тікелей баға белгілеу қағидасы бойынша, ал басқа валюталарды кері баға белгілеу қағидасы бойынша анықтайды. Мысалы, АҚШ-та британдық фунтқа тікелей баға белгілеу, ал жапон иенасына кері баға белгілеу тәжірибесі қабылданған.

Тікелей және кері валюта бағамдары ұғымдары арасында шатасуды болдырмау үшін қарапайым тауарларды сатып алу кезінде әдетте тікелей баға белгілеу қолданылатындығын есте сақтап жүру керек. Мысалы, нанды сатып алу кезінде бұл тауар тікелей баға белгілеу бойынша келесідей бағаланады: бір бөлке нан 1,89 \$ тұрады. Кері баға белгілеу бұл жағдайда бір долларға 0,529 нан бөлкесіне тең болар еді. «Жаһандық үйрену» бөлімінде валюта нарығының әрекет ету қағидаларын қалай түсіну керектігі жөнінде тағы да бірнеше кеңестер беріледі.

Жаһандық үйрену

Айырбас бағамдарына қатысты бірнеше кеңестер

Бұл кітап тек қаржы саласына маманданған студенттерге ғана оқуға арналмаған. Осы саланың мамандары емес кейбір оқырмандар ақшаларды сатып алу үшін

ақшаларды пайдалану тұжырымдамасын түсінуде, сондай-ақ валюта бағамының көтерілуі немесе түсуі тәрізді ұғымдарды түсінуде қиындықтарға кез болуы мүмкін. Осындай тұрғыдағы қиындықтардың туындауы кезінде келесідей қарапайым кеңесті пайдалануға болады. 8.3-суретте сатып алу-сату операциясы іске асырылатын валютаның атын «нан бөлкесіне» (немесе кез келген басқадай материалдық тауардың атауына) алмастырайық. Бұл жағдайда тік ось – бұл бір нан бірлігінің доллармен берілген бағасы, ал көлденең ось – бұл сатылған нан саны (алынған график құрылысы экономиканың базалық курсына оқытылатын сұраныс пен ұсыныстың стандартты графигіне келеді). Бұл графикте тауардың атынан басқа ештеңе де өзгерген жоқ. Бұл турасында иена – бұл нан немесе әлдебір әшекей зат тәрізді жай тауар екендігін қалыпты жағдайда қабылдағанға дейін еске алып отыруға тура келеді.

Осы кітапта одан әрі баяндалған материалды оқу барысында ненің түсіп, ненің көтеріліп жатқандығын түсінуден шатасу жағдайы орын алғанда, валюта бағамының төмендеуі немесе жоғарылауы туралы айтылғанда, нанмен келтірілген ұқсастықты пайдалануға болады. Сипаттама ретінде келесі мысалды қарастырайық. Айталық, дүйсенбі күні британ фунты 1,73 \$ тұрса, сейсенбі күні - 1,74 \$ болды. Дүйсенбіден сейсенбіге қарай фунт бағамы өсіп, доллар бағамы төмендеді. Егер осы жағдай түсінікті болса, онда барлығы да қаз қалпында. Ал егер де олай болмаса, фунтты нанмен ауыстыру қажет. Бұл жағдайда келесідей тұжырым беріледі: «Дүйсенбі күні нан бөлкесі 1,73 \$ тұрса, сейсенбіде - 1,74 \$ болды». Бұдан нан бөлкесіне бағаның көтерілгендігі жөнінде шешім жасауға болады, себебі оны сейсенбі күні сатып алу үшін көбірек доллар қажет болды. Және, керісінше, доллар бағасы түсіп кетті деп айтуға болады, өйткені сейсенбіде бір долларға одан азырақ нан сатып алу мүмкін болды.

Валюта нарығының құрылымы

Валюта нарығы әлемнің түрлі елдерінде айналымға жіберілген валюталардың сатып алушылары мен сатушыларының қызметін қамтиды. Өз иелігінде бір валютамен берілген ақшасы бар және оларды басқа валютаға айырбастағысы келетін кез келген субъект валюта нарығының қатысушысы болып табылады. Хитроу әуежайында рупийлерді британдық фунттарға айырбастайтын пәкістандық туристер валюта нарығының қызметтерін пайдаланады. Дәл осындай жағдай *Toyota* компаниясының Жапонияда орналасқан өз кәсіпорындарынан автомобильдерін Канадаға экспорттаған кезде де, сондай-ақ Ұлыбритания үкіметінің муссондар орасан зор шығын келтірген Бангладеш экономикасын қалпына келтіруге арналған миллиондаған фунтты несиелеуі кезінде де орын алады.

Шетелдік валютаның әлемдік сауда көлемі күніне 1,2 трлн \$-ға бағаланады. Өр күн сайын әрбір минутта планетаның қай нүктесінде болсын шетелдік валютаны сатып алу – сату операциясы жүзеге асырылады (8.1-картаны қараңыз). Ең ірі валюта нарығы Лондонда орналасқан; одан кейін Нью-Йорк, Токио және Сингапур валюта нарықтары орын алған. Осы төрт қалаға шетелдік валютаның әлемдік сауда көлемінің 66%-ы келеді. 8.5-суретте көрсетілгендей, валютамен сауда бойынша операциялардың шамамен 90%-ы АҚШ долларының қатысуымен іске асы-

рылады. Валюта нарығындағы доллардың осындай жай-күйі оның Бреттон-Вудс жүйесіндегі рөліне байланысты болды. Доллар шетелдік валютаны сатып алу – сату келісімдерінің көпшілігіне қатысып отырғандықтан, оның валюта нарығында келісімдердің негізгі валютасы (*transaction currency*) мәртебесі бар.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢІРЕК ОҚИТУ

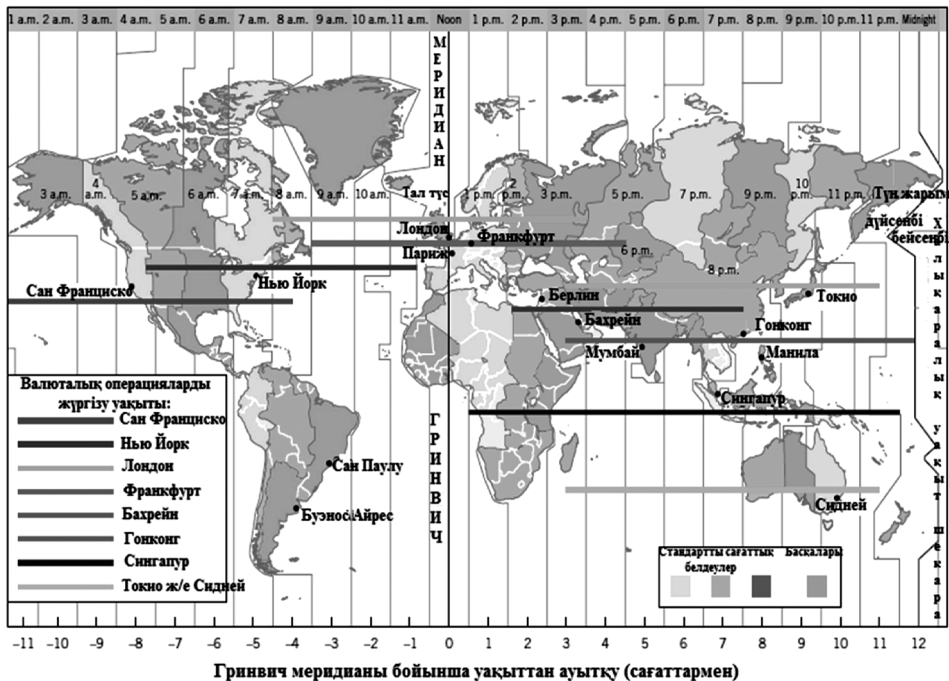
«Raffles»? Бұл жерде әңгіме картоп чипстері жайында емес. www.prenhall.com/griffinweb-сайтына кіріп, Сингапурдың негізін салушы Сэр Стэмфорд Раффл аймақтың ең ықпалды қаржы орталықтарының бірінің іргесін қалады.



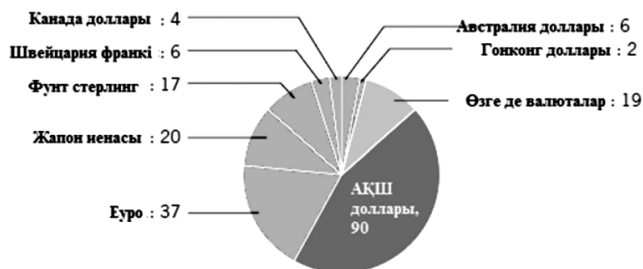
Валюта нарығының қызмет етуіндегі банктер рөлі

Басты қаржы орталықтарында – Нью-Йоркте, Лондонда және Франкфуртте орналасқан ірі халықаралық банктердің (*J.P.Morgan Chase, Barclays және Deutsche Bank* тәрізді) валюта бөлімдері валюта нарығының қызмет етуінде ең маңызды рөлді атқарады. Осындай банктердің қарамағында валюта нарығындағы операциялардан пайда табудың бірнеше әдістері бар. Бұл пайдалардың үлкен бөлігі шетелдік валютаны сатып алушы ұсынған баға мен валютаны сатушы сұрап отырған баға арасындағы айырмадан түседі. Айталық, *J.P.Morgan* банкі бір клиенттен 10 млн швейцариялық франкіні 1,649 шв. фр./1\$ бағасы бойынша сатып алып, оны басқа клиентке 1,648 шв. фр./1\$ бағасымен сатады делік. Бұл келісімде банк 3679,78 \$ пайда табады.

8.1-карта. Валюта саудасының бір күні



Дәстүр бойынша операциялық күн Жаңа Зеландияда, Окленд қаласынан басталады, ол тәуліктік уақыттың халықаралық демаркациялық шекарасынан батыста орналасқан. Жердің өз осінен шыр айналуына қарай басқа қалалардағы, соның ішінде Сиднейде, Токиода, Гонконгта, Сингапурда, Бахрейнде, Франкфуртта, Цюрихта, Парижде, Лондонда, Нью-Йоркте, Чикагода және Сан-Францискода валюта нарықтары ашылады



8.5-сурет.

Валюта нарығындағы операцияларға қатыстырылған валюталар. Кейбір валюталармен операциялар үлесі (пайызбен). Әрбір операцияға екі валюта қатысағын болғандықтан, жиынтық пайыз 200%-ға тең

(Оқырман келесідей сызба бойынша дербес түрде есептеулерді шығара алады: *J.P.Morgan Chase* швейцариялық франкты 10 000 000 x 1,649 немесе 6 064 281,38 \$-ға сатып алады да, оларды 10 000 000 x 1,648 немесе 6 067 961,16 \$-ға сатады, сол арқылы 3679,78 \$ мөлшерінде пайда табады).

Кейбір жағдайларда халықаралық банктердің мамандары валюта бағамы қай бағытқа қарай ауытқитынын алдын ала болжай алатындығын айта отырып, валюта алыпсатарлары түрінде әрекет етеді. Шетелдік валютаны осындай алыпсатарлықпен сатуы орасан зор пайда келтіруі мүмкін, әйтсе де ол барлық уақытта жоғары тәуекел деңгейімен сипатталады. Бұдан басқа, осы тараудың төменінде көрсетілгендей, банктер валюта нарығында төрешілер ретінде де әрекет етуі мүмкін.

Халықаралық банктер – бұлар өз атынан немесе ірі коммерциялық клиенттер атынан келісімдер жасасатын көтерме (банкаралық) валюта нарығындағы басты ойыншылар. Әдетте 1 млн \$-дан кем емес сомаға (немесе шетелдік валютадағы балама сомаға) жасалатын банкаралық келісімдер барлық валюта келісімдерінің басым бөлігін құрайды. Валюта операцияларын жүзеге асыру барысында банктер тәуелсіз валюта брокерлерінің қызметтерін пайдалана алады. Бұл брокерлер банктер иелігіне әртүрлі шетелдік валюталардың бағалары туралы ақпаратты береді, сонымен қатар шетелдік валютаны сатып алушылар мен сатушылар арасында байланысты орната отырып, келісімдер жасасуды жеңілдетеді. Бір нарықта әрекет ететін банктер мен брокерлер компьютерлерді, телефондарды, факстер мен электрондық поштаны қолдана отырып, басқа нарықтардағы өз серіктестерімен валютаға ең тиімді деген бағаларды іздеп табу мақсатында тығыз байланысқа түседі. «Е-технологиялар әлемі» бөлімінде көрсетілгендей, online тәртібімен валютаны сату валюта нарығының ең маңызды элементіне айналууда.

Халықаралық банктер шетелдік валютаның қандай да бір сомасын сатып алғысы келетін жеке клиенттермен келісімдер жасай отырып, бөлшек валюта нарығында да маңызды рөл атқарады. Әдетте, бөлшек сауда клиенттері шетелдік валюта үшін сол уақыттағы валюта бағамының мөлшеріне тең бағаны және валюта бағамына үстемені

төлейді. Бұл үстеменің мөлшері, өз кезегінде, келісім сомасынан және осы клиенттің банк үшін маңыздылығынан анықталады. «Avril Lavigne» немесе «U2» тобының альбомдарынан тұратын 20 000 компакт-дискіге ақы төлеу үшін 100 000 \$ қажет болып табылатын даттық музыкалық дүкендер желісіне *General Motors* компаниясына қарағанда талап етілетін шетелдік валюта сомасына одан да жоғары үстеме төлеуіне тура келеді. Ол британ инвесторлары берген несиелерді өтеу үшін оған 20 млн \$ қажет болады. Сөзсіз, банкте немесе валюта айырбастау пункттерінде жол чегі бойынша жергілікті валютада қолма-қол ақша алатын шетелдік туристерге валюта бағамына тағы да үлкен үстемені төлеуге тура келеді.

Банктердің валюта бөлімдерінің барлық клиенттер жиынтығын келесідей категорияларға бөлуге болады:

- коммерциялық клиенттер – бұлар үшін валюта операциялары олардың әдеттегі коммерциялық қызметінің бір бөлігі болып табылатын клиенттер. Коммерциялық қызметке тауарлар мен қызметтер экспорты мен импорты, шетелдік серіктестерден дивидендтер мен пайыздарды алу немесе төлеу, шетелдік активтер мен капиталды сатып алу немесе сату тәрізді қызметтер жатады. Кейбір коммерциялық клиенттер, сондай-ақ, валюта нарығын тәуекелді хеджирлеу (төмендету) үшін пайдалана алады. Ол болашақта коммерциялық келісімдер бойынша белгілі бір ақша мөлшерін төлеуі тиіс немесе алуы тиіс валюталардың айырбас бағамдарының қолайсыз өзгеруіне байланысты орын алады;

- валюта алыпсатарлары – бұлар (шетел валютасымен валюта бағамдары айырмасында алыпсатарлық пайда табу мақсатында сауда-саттық жүргізетін) валюта алыпсатарлығымен айналысатын жеке немесе заңды тұлғалар. Валюта алыпсатарлары олар алыпсатарлық жасайтын валютаның нарықтық бағамының өзгеруін дұрыс болжай білетіндігіне сене отырып, валюта тәуекеліне біле-тұра барады. Шетелдік валютаны алыпсату, егер де бұл жасалынған болжамдар дұрыс болып табылса, аса тиімді болуы мүмкін, дегенмен, шетелдік валютаның осы түрдегі операциясының тым жоғары тәуекел деңгейі бар;

- төрешілер – бұлар өз мақсаты әртүрлі нарықтардағы шетелдік валютаның айырбас бағамдары арасындағы кішігірім айырма есебінен пайда табу болып табылатын жеке және заңды тұлғалар. Төрешілер валютаны бір нарықта төмен бағамен сатып ала отырып, басқа нарықта оны одан жоғары бағаға сата отырып, барынша аз тәуекелмен пайда табуға тырысады.

е-ТЕХНОЛОГИЯЛАР ӘЛЕМІ

Ең ірі онлайндық нарық

Валюта нарығы – бұл әлемдегі ең ірі біртұтас нарық, онда күн сайынғы сауда көлемі шамамен 1,2 трлн \$-ды құрайды. Осы нарықтағы келісімдер барған сайын online тәртіптемесімен жасалуда екендігі таңғаларлық жайт емес. Өйткені электрондық сауда валюта операцияларын жүзеге асыруға шығындарды едәуір

төмендетуге мүмкіндік береді. Бірнеше жыл бойы сатылған шетелдік валютаның онлайндық көлемі Интернет арқылы сатылатын кез келген басқа да өнімнің сатылым көлемінен анағұрлым асып түскендігін көруге болады. Көптеген халықаралық банктер өз корпоративті және институционалды клиенттеріне Интернет арқылы шетелдік валютаны сату бойынша қызметтерді көрсете бастады. Мысалы, *Deutsche Bank*, *Citigroup* және *UBC* тәрізді банктер өз бөлшек сауда клиенттеріне осындай түрдегі қызметтерді ұсынады. *Deutsche Bank* басшылығының пікірі бойынша оның бөлшек валюта (басқаша айтқанда, банкаралық емес) операцияларының 90%-ы Интернет арқылы іске асырылатын болады. Бұдан басқа банктер онлайндық нарықтың ең төменгі деңгейін белсенді іздестірумен айналысуда. *Barclays* банкі және *Charles Schwab Corp.* дисконтты қор брокерлік фирмасы өте ірі емес инвесторларға өз иелігіне оларға шетелдік акциялар мен облигацияларды сатып алу үшін қажетті шетелдік валютаны алуға мүмкіндік беретін валютаның сауда-саттығымен айналысатын мамандандырылған қызметті құру мақсатында өз күштерін біріктірді.

Бөлшек валюта нарығының кеңінен әйгілі болуына қарамастан, ең үлкен мүмкіндіктер ауқымды банкаралық нарықта қалуда, онда шетелдік валютаға көтерме бағалар белгіленеді. Кейбір банктерде online тәртіптемесімен валюта келісімдерін жасасу үшін өз тұғырнамасын ұйымдастыруға қадамдар жасалды. Бірақ та валюта сауда-саттығын жүзеге асырудың осы тәріздес дербес әдісінің көпбанкшілік сервистік жүйелер тәрізді табысты болуы екіталай. Осындай жүйелердің мысалдарының бірі – *Fxall.com* электронды валюта биржасы, ол құрылтайшылары әлемдегі валюта нарығының келесідей жеті ең ірі ойыншылары болып табылатын біріккен кәсіпорын: *Bank of America*, *Goldman Sachs*, *Credit Suisse First Boston*, *J.P. Morgan Chase*, *Morgan Stanley Dean Witter*, *UBS Warburg* және *HSBC*. *Пол Кимбел (Paul Kimbeli)* осындай көпбанкшілік жүйелер базасында валюта сауда-саттығын жүргізу әдісі міндетті түрде жоғары тиімді болып табылады деп мәлімдеді. Кимбел мырзаның басты дәлелі, оның пікірінше, көптеген валюта трейдерлері валюта саудаларын жүргізу үшін жеке-дара тұғырнамалардың көптеген сайттары бойынша навигациямен салыстырғанда бір web-сайт арқылы валюта операцияларын жүзеге асыруды жөн көретіндігі болып саналады.

Қайнар көздері: «Foreign Exchange Banks Charge into Online Battle», Financial Times, August 15, 2000, p. 19; «Banks Move toward Online Currency Trading», Financial Times, June 7, 2000, p. 20; «Deutsche Bank, Chase Manhattan Join Move toward Online Currency Dealing», Wall Street Journal, April 3, 2000, p. A43D.

Елдердің орталық банктері мен қаржы министрліктері де валюта нарығының маңызды ойыншылары саналады. 7-тарауда айтылғандай, алтын стандарт жүйесінде, Бреттон-Вудс жүйесінде де елдің орталық банкі ұлттық валютаның нарықтық бағамын оның атаулы құнына жақын етіп ұстап тұру мақсатында валюта нарығында басқыншылықты жүзеге асыруы тиіс болатын. Өз валютасын басқа елдердің валюталарына бекітуді жөн көрген елдер осылайша жасаулары тиіс. Ақырында құбылмалы валюта бағамы енгізілген елдердің орталық банктері ұлттық валютаның нарықтық бағамына керек кезінде әсер ете алуы үшін валюта нарығында басқыншылықты іске асыра алады.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢНЕН ЗЕРТТЕУ

Ақша «әлемді шырайналдырады». Тіпті бір-бірінен территориялық жағынан оқшауланған Сингапур мен Құрама Штаттары тәрізді елдер де ортақ мақсатпен – ақшамен байланысқан. www.Prenhall.com/griffin-нің web-сайтына кіріп, осы елдердің қалай байығандығын анықтаңыз.



АҚШ доллары, еуро, британ фунты мен жапон иенасы қатыстырылмаған айыр-басталатын валюталар жұптарының бірнеше саны үшін белсенді нарықтар әрекет етеді. Айталық, шведтік трикотаж фабрикасына меринос жүнінің 100 000 фунтына төлеу үшін жаңа зеландиялық долларлар қажет делік. Шведтік крона мен жаңа зеландиялық доллар арасындағы тікелей айырбас нарығы өте шектеулі, осы екі валютаны тікелей айырбастауға болатын белсенді нарық жоқтың қасы. Әдетте, бұл жағдайда аралық валюта ретінде АҚШ доллары пайдаланылады, ол мұндай түрдегі операцияларды жасауды жеңілдетеді. Осы мысалда қызметтерін шведтік трикотаж фабрикасы пайдаланатын банк шведтік кроналарды америка долларларына айырбастап, содан кейін алынған АҚШ долларларына жаңа зеландиялық долларларды сатып алу арқылы қажетті жаңа зеландиялық долларлар сомасын алуы тиіс. Халықаралық банктер мұндай операцияларды күнделікті дерлік іске асырып отырады.

Елдің ішкі заңдылығы оның халықаралық валюта нарығында валютамен саудасаттық жүргізу қабілетін шектеуі мүмкін. Валюта нарығында еркін айналысқа түсетін валюта еркін айырбасталатын валюта (*convertible currency*) немесе қатты валюта (*hard currency*) деп аталады. Бұл категориялар валютасына Еуроодақ елдерінің ұлттық валюталары, канада доллары, швейцария франкі, жапон иенасы мен АҚШ доллары жатады. Елдің ішкі заңдылығымен салынған шектеулерден немесе шетелдіктердің өз жинақ ақшаларын осы валютада сақтауға ниеттері жоқтығынан валюта нарығында сатып алуы немесе сатуы қиын валюта айырбасталмайтын валюта (*inconvertible currency*) немесе тұрақсыз валюта (*soft currency*) деп аталады. Көптеген дамушы елдердің ұлттық валюталары дәл осы категорияға жатады.

Спот-нарықтар мен форвардтық нарықтар

Көптеген халықаралық коммерциялық операцияларға болашақта жасалуы тиіс төлемдер қатыстырылған. Мұндай операциялар қатарына несиелеу бойынша операциялар және несиеге сатып алу операциялары жатады. Бреттон-Вудс жүйесінен бас тартудан кейін басталған дәуірде валюта бағамдарының ауытқуы заманауи валюта нарығында кездесетін әдеттегі құбылыс болып саналады. Дәл сол себепті осындай халықаралық операциялар едәуір тәуекелді болуы мүмкін. Компания валютаның айырбас бағамының болашақтағы деңгейі туралы айқын ақпаратты қалайша алуы мүмкін? Бақытқа орай, валюта нарығының қызмет етуінің

географиялық аспектісінен басқа, тағы уақыттық аспектісі де бар. Қазіргі валюта нарығында валюта саудасы бірден жеткізумен немесе болашақта белгіленген мерзімге жеткізумен жүзеге асырылуы мүмкін. Спот-нарық (spot market) немесе басқаша айтқанда, қолда бар операциялар нарығы – бұл бірден аяқталуы тиіс валюталық келісімдер жасалатын нарық. («Бірден» сөзі көп жағдайда келісім жасалған күннен кейінгі екі күнге тең мерзімді білдіреді. Екі күн – бұл төлемнің халықаралық банк жүйесі бойынша өтуіне қажетті уақыттың тарихи қалыптасқан аралығы.) Спот-операцияларға (қолда бар операцияларға) шетелдік валютамен барлық операциялардың шамамен 40%-ы келеді.

Форвардтық нарық (forward market) – болашақта белгілі бір кезеңге аяқталуы тиіс валюталық келісімдер жасалатын нарық. Валюта биржаларында және ақпарат құралдарында, әдетте, жеткізілуі 30, 90 немесе 180 күннен кейін іске асырылатын шетелдік валютаға бағалар жарияланады. Мысалы, төменде *Wall Street Journal*-дан келтірілген үзіндіде 2003 жылғы 6 тамызда сәрсенбі күні британдық фунттың спот-бағамы 1,6099 \$-ға тең болғанын, ал фунттың форвардтық бағамы 30 күннен кейін жеткізу шартымен 1,6068 \$-ды, 180 күннен кейін - 1,5911 \$-ды құрағандығы көрсетілген.

Валюта	Бір бірлікке баға, АҚШ \$-ы 1		АҚШ \$-ына	
	Сәрсенбі	Бейсенбі	Сәрсенбі	Бейсенбі
Британ фунты, спот	1,6099	1,6124	0,6212	0,6202
30 күндік форвард	1,6068	1,6091	0,6224	0,6215
90 күндік форвард	1,6004	1,6030	0,6248	0,6238
180 күндік форвард	1,5911	1,5934	0,6285	0,6276

Форвардтық нарықтың көптеген қатысушылары своп түріндегі валюта операцияларын жасаумен айналысады. Свop-операция (swap transaction) – бұл бір және сол валютаны бір уақытта сатып алу және сату орын алатын операция. Мысалы, «spot форвардқа қарсы» түріндегі типтік валюталық свop-операция барысында британдық банктердің бірінен 10 млн £ сомасын 30 күн мерзімге несиеге алатын американдық өнеркәсіптік компания өз иелігіне АҚШ долларындағы балама сомасын алу үшін 10 млн £-ты спот-нарықта сатады да, біруақытта 10 млн £-ты (оған қоса банкке пайыз түрінде төлеуі тиіс фунтпен берілген соманы қосқанда) 30 күндік форвардтық нарықта фунтпен депозиттелген өз несиеcін өтеу үшін сатып алады.

Көп жағдайларда шетелдік валютаны спот- немесе форвардтық келісімдер негізінде сатып алуды немесе сатуды жоспарлайтын компаниялар халықаралық банктермен тиісті операцияларды орындауға келісімшарттар жасасады. Бұл жағдайда банк осы валютаның ағымдағы айырбас бағамының сомасына балама болып табылатын бағаны валютаға белгілей отырып және банк қызметі үшін төленетін кішігірім ақыны компанияға бекітеді. Халықаралық банктер, әдетте, валюта нарығында келісімдерді жүзеге асыру барысында белсенді қызмет атқарады. Дәл сол себепті олардың клиенттердің мұқтаждықтарына толығымен сәйкес келетін қолдағы бар (spot), форвард немесе свop-келісімшарттарын жасасу үшін

барлық қажетті мүмкіндіктері бар. Сипаттама ретінде келесі мысалды қарастыруға болады. Айталық, *Daimler Chrysler* компаниясы өз швейцариялық тапсырыс берушілерінен 42 күннен кейін 10,7 млн франкті алуды күтеді делік. Бұл жағдайда *Daimler Chrysler*-ге қызметтерін ұсынатын банк компаниямен форвардтық келісімшартты жасасуға және аталған соманы 42 күннен кейін жеткізу шартымен осы сомаға швейцариялық франкті одан сатып алуға келіседі.

Валюта нарығында компанияларға болашақта шетел валютасын алуға мүмкіндік беретін әлі де екі механизм бар. Әйтсе де осы механизмдердің ешбірі де халықаралық банктер ұсынатын валюта көлемі мен оны жеткізу мерзімдеріне қатысты келісімдерді жасасудың мұндай икемділігін қамтамасыз етпейді. Бірінші механизм – бұл валюталық фьючерс (*currency futures*). Әлемнің көптеген валюта биржаларында тұрақты түрде айналысқа түсіп отырылатын валюталық фьючерс – бұл көп жағдайда форвардтық келісімшартты еске түсіретін келісім. Дегенмен, форвардтық келісімшарттан айырмашылығында валюталық фьючерс валютаның стандартты сомасына (мысалы, 12,5 млн жапон иенасына немесе 125 000 швейцария франкіне есептелген) және оның стандартты жеткізу мерзімі (мысалы, келісім мерзімі ішінде әр айдың үшінші сәрсенбісінде жеткізу) бар. Форвардтық келісімшартты жасасу жағдайындағы тәрізді валюталық фьючерс келісімшартты жасасқан компания шетелдік валютаның берілген санын алдын ала белгіленген баға бойынша белгіленген мерзімде сатып алу немесе сату арқылы келісімді аяқтауы тиіс. Әйтсе де компанияның фьючерстік келісімшартқа қол қоюы кезінде өзіне алатын міндеттемелері ауыртпалықты аса тудыра қоймайды. Валюталық фьючерстік келісімшарт бойынша міндеттемелерден босатылғысы келетін компания жай ғана қарама-қарсы келісім жасасуы қажет. Валюталық фьючерстік келісімшарттарды іс жүзінде осылайша реттестіру жүз оқиғаның 98 жағдайында кездеседі. Валюталық фьючерстер валюта нарығында жүзеге асырылатын барлық операциялардың тек 1%-ын ғана иеленеді.

Валюта нарығының екінші механизмі – бұл валюталық опцион (*currency option*). Ол компанияға шетелдік валютаның берілген санын көрсетілген бағамен белгілі бір уақыт аралығында сатып алуға немесе сатуға құқық береді (бірақ міндеттемейді). Сатып алуға опцион (*call option*) – бұл оның иесіне шетелдік валютаны сатып алу құқығын беретін келісімшарт. Сатуға опцион (*put option*) – бұл оның иесіне шетелдік валютаны сату құқығын беретін келісімшарт. Валюталық опциондар бүкіл әлемнің биржаларында еркін айналысқа түседі. Мысалы, канадалық долларларды сату мен сатып алуға опциондарды Чикаго тауар биржасында оңай алуға болады (келісімшарт мөлшері 100 000 канадалық долларға тең), сондай-ақ Филадельфия қор биржасында да қол жетерлік (келісімшарт мөлшері 50 000 канадалық долларға тең). 8.1-кестесінде 2003 жылдың 6 тамызында Чикаго тауар биржасында көрсетілген кейбір опциондардың тізімі келтірілген. Биржаларда еркін айналысқа түсетін опциондардың икемділігінің жоқтығынан халықаралық банктер көп жағдайларда өз клиенттерімен келісімшарттың мөлшерін және оны орындау мерзімін дәл көрсетумен валютаны сату немесе сатып алуға опциондық келісімшарттарға қол қоюды жөн көреді. Валюталық опциондарға валюта нарығында жүзеге асырылатын барлық операциялардың 5%-ы келеді.

Форвардтық нарық, валюталық опциондар және валюталық фьючерстер халықаралық келісімдерге тән валюталық тәуекелдерді компанияларға хеджирлеуге (төмендетуге) мүмкіндік бере отырып, халықаралық сауда мен халықаралық инвестициялар үдерісін жеңілдетеді. Айталық, *Toys «R» Us* компаниясы «Sony PlayStation 2» ойын қосымшалары партиясын 90 күннен кейін жеткізумен және осы мерзімге қажетті соманы төлеумен 140 млн £-қа сатып алуды жоспарлауда делік. Осы тұрғанда иенаны сатып алудың орнына және оны 90 күн бойы сақтаудың орнына *Toys «R» Us* компаниясы өз банкіне 140 млн £-ты 90 күннен кейін жеткізумен сатып алуға келісім жасасу туралы ұсынысымен қарала алады. Компанияға қызмет көрсетуші банк иенаның көтерме форвардтық нарықтағы ағымдағы бағасының негізінде анықталған бағаны 90 күндік жеткізу мерзімімен белгілейді. *Toys «R» Us* компаниясы валюталық фьючерсті немесе валюталық опционды сатып алу арқылы иена бағамының көтерілуінен сақтандырыла алар да еді. (Хеджирлеудің әртүрлі әдістерінің артықшылықтары мен кемшіліктерін түбегейлі талдау 18-тарауда келтірілген).

Шетелдік валютаның форвардтық бағамы көп жағдайларда оның спот-бағамынан ерекшеленеді. Егер де (тікелей баға белгілеу түрінде берілген) форвардтық бағам спот-бағамнан төменірек болса, валюта **форвардтық жеңілдікпен** немесе **форвардтық дисконтпен** (forward discount) сатылады. Егер де форвардтық бағам спот-бағамнан жоғарырақ болса, валюта форвардтық үстемемен немесе форвардтық сыйақымен (forward premium) сатылады. Мысалы, 8.4-суретте көрсетілгендей, *Wall Street Journal* мәліметтері бойынша британ фунтының спот-бағамы 2003 жылдың 6 тамызындағы жағдай бойынша 1,6099 \$-ға тең болды. Сол күні үй айлық фунттың форвардтық бағамы 1,6004 \$-ды құрады, бұл фунттың форвардтық жеңілдікпен сатылғанын көрсетеді. Жылдық есептеуде форвардтық үстеме немесе жеңілдік келесідей формуламен есептелуі мүмкін:

Жылдық есептеудегі форвардтық үстеме немесе жеңілдік
$$\frac{P_f - P_s}{P_s} = x \cdot n$$

бұл жерде n — үш айлық форвардтық бағам = 1,6004 \$; P_s — спот-бағам = 1,6099 \$; n — бір жылдағы кезеңдер саны. (Осы мысалда үш айлық форвардтық бағам қолданылатындықтан, n — 4-ке тең.) Сонымен: Жылдық есептеудегі форвардтық үстеме немесе жеңілдік = $\frac{1,6004 \$ - 1,6099 \$}{1,6099 \$} \times 4 = -0,0236 = -2,36\%$

8.1-кесте. Чикаго тауар биржасындағы валюталық опциондар

Жапон иенасы 12500000 иена; 100 иенаға центпен						
Орындалу бағасы	Сатып алуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы			Сатуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы		
	Тамыз	Қыркүйек	Желтоқсан	Тамыз	Қыркүйек	Желтоқсан
8250	0,05	0,46	1,15
8300	0,41	0,92	1,88	0,14	0,65	1,36
8350	0,15	0,66	0,38	0,89	1,59
8400	0,06	0,48	1,39	0,79	1,21	1,87
8450	0,03	0,33	1,20	1,26	1,56	2,17
8500	0,02	0,23	1,03	1,75	1,96	2,50

Сейсенбінің күтілетін көлемі 362. Көлемі: 850 сатып алуға опциондар, 1687 сатуға опциондар
Ашық қызығушылық: 36053 сатып алуға опциондар, 41649 сатуға опциондар

Канадалық доллар						
100000 кан. \$-ы, бір кан. \$-ына центпен есептегенде						
Орындалу бағасы	Сатып алуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы			Сатуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы		
	Тамыз	Қыркүйек	Қазан	Тамыз	Қыркүйек	Қазан
7000	1,44	0,04	0,37	0,68
7050	0,66	1,11	0,09	0,54	0,88
7100	0,29	0,82	0,22	0,75
7150	0,09	0,58	0,52	1,01
7200	0,03	0,41	0,96	1,34
7250	0,01	0,29	1,44	1,72
Сейсенбінің күтілетін көлемі 627. Көлемі: 736 сатып алуға опциондар, 522 сатуға опциондар Ашық қызығушылық: 18865 сатып алуға опциондар, 11517 сатуға опциондар						
Британ фунты 62500 фунт; бір фунтқа центпен есептегенде						
Орындалу бағасы	Сатып алуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы			Сатуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы		
	Тамыз	Қыркүйек	Қазан	Тамыз	Қыркүйек	Қазан
1580	2,46	3,04	0,02	0,60	1,44
1590	2,34	0,06	0,90	1,82
1600	0,68	1,84	0,24	1,40	2,36
1610	0,24	1,38	0,80	1,94
1620	0,08	0,96	1,64	2,52
1630	0,02	0,64	0,70	2,58	3,20
Сейсенбінің күтілетін көлемі 375. Көлемі: 57 сатып алуға опциондар, 80 сатуға опциондар Ашық қызығушылық: 9189 сатып алуға опциондар, 9615 сатуға опциондар						
Швейцария франкі						
125000 франк; бір франкке центпен есептегенде						
Орындалу бағасы	Сатып алуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы			Сатуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы		
	Тамыз	Қыркүйек	Қазан	Тамыз	Қыркүйек	Қазан
7300	1,08	1,51	0,04	0,47
7350	0,65	1,18	0,11	0,64
7400	0,31	0,89	0,27	0,85
7450	0,13	0,68	0,59	1,14
7500	0,07	0,52	0,92	1,03	1,48
7550	0,03	0,39	1,49	1,85
Сейсенбінің күтілетін көлемі 84. Көлемі: 26 сатып алуға опциондар, 57 сатуға опциондар Ашық қызығушылық: 4535 сатып алуға опциондар, 2718 сатуға опциондар						
FX Еуросы						
125000 еуро; бір еуроға центпен есептегенде						
Орындалу бағасы	Сатып алуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы			Сатуға опцион бойынша есеп айырысу бағасы		
	Тамыз	Қыркүйек	Қазан	Тамыз	Қыркүйек	Қазан
11250	0,95	1,71	2,78	0,13	0,89	2,24
11300	0,58	1,42	2,53	0,26	1,10	2,49
11350	0,31	1,17	2,31	0,49	1,35	2,77
11400	0,17	0,95	2,10	0,85	1,63	3,05
11450	0,09	0,77	1,91	1,27	1,95	3,36
11500	0,05	0,61	1,73	1,73	2,29	3,68
Сейсенбінің күтілетін көлемі 1931. Көлемі: 1399 сатып алуға опциондар, 1113 сатуға опциондар Ашық қызығушылық: 41323 сатып алуға опциондар, 39119 сатуға опциондар						

Қайнар көзі: *Wall Street Journal*, August 7, 2003, p. B5. *Wall Street Journal* рұқсатымен көшіріп алынған. 2003 *Dow Jones & Company, Inc.* Барлық құқықтары қорғалған.

Есептеулер теріс нәтиже бергендіктен, бұл фунттың форвардтық жеңілдікпен сатылатындығын білдіреді. Егер де фунттың форвардтық бағамы спот-бағамнан

жоғары болған болса (тікелей баға белгілеуде), онда есептеу нәтижесі оң болар еді және жылдық есептеуде фунтқа форвардтық үстемені білдірер еді.

Форвардтық бағам келешектегі валютаның спот-бағамының жиынтық нарықтық болжамы болып табылады. Бұдан шығатыны, форвардтық баға халықаралық кәсіпкерлерге валюта бағамдарының болашақ өзгерістерін болжауға көмек көрсетеді. Бұл өзгерістер өнім өндіру үшін қолданылатын импортталатын компоненттердің бағасына, сонымен қатар компанияның бәсекеқабілеттілігіне және оның экспорттық операцияларының пайдалылығына әсер етуі мүмкін. Егер де валюта форвардтық жеңілдікпен сатылатын болса, онда валюта нарығының қатысушылары арасында уақыт өте келе осы валютаның айырбас бағамы төмендейтіндігіне сенімдері болады. Бұл жағдайда компаниялар өз активтерін қысқарта алады немесе осы валютамен берілген міндеттемелерін арттыра алады. Төлем балансының сауда тапшылығы немесе инфляцияның жоғары деңгейі орын алған елдердің валюталары көп жағдайларда форвардтық жеңілдікпен сатылады. Керісінше, егер де валюта форвардтық үстеменен сатылатын болса, онда валюта нарығында уақыт өте келе осы валютаның айырбас бағамы жоғарылайтындығына сенімділік болады. Мұндай жағдайларда компаниялар өз активтерін ұлғайтып немесе осы валютамен берілген өз міндеттемелерін қысқарта алады. Сауда балансының оң сальдосы немесе инфляцияның төмен деңгейі орын алған елдердің валюталары көп жағдайларда форвардтық үстеменен сатылады. Сонымен, қандай да бір елдің спот-бағамы мен форвардтық бағамы арасындағы айырма көптеген жағдайларда осы елдің экономикалық саясаты мен экономикалық келешектеріне қатысты нарықтық күтілістерін айқындайды.

Арбитраж пен валюта нарығы

Арбитраждық операциялар валюта нарығының тағы бір маңызды элементі болып табылады. Арбитраж (arbitrage) – бұл біруақытта қандай да бір тауарды бір нарықтан сатып алуға және осы тауарды басқа нарықта сатуға байланысты тәуекелсіз операция. Ол осы нарықтардағы тауар бағаларының айырмасынан пайда табу мақсатында жасалады. Бұл бөлімде валюта нарықтарының жай-күйіне әсер ететін арбитраждық операциялардың келесідей екі түрі қарастырылады: тауар арбитражы мен валюталық арбитраж.

Тауар арбитражы – бұл сатып алу қабілетінің паритеті. Тауар арбитражы өте қарапайым тұжырымдамадан тұрады: егер де екі нарықта тауар бағасында айырмашылық болса, адамдар бұл тауарды төмен баға, ұсынып отырған нарықта («арзан» нарықта) сатып алуға және оны сол тауарға жоғары баға ұсынып отырған нарықта («қымбат» нарықта) қайта сатуға бейім болады. Бірыңғай баға заңына сәйкес мұндай арбитраждық операциялар тауар бағасы екі нарықта да бірдей болғанға дейін жалғаса береді (транзакциялық және көлік шығындарын салықтарды және т.с.с. алып тастағандағы баға алынады). Нақ осы тұжырымдамалар негізінде *Gaieties Lafayette* компаниясының сатылымдар жөніндегі агенттері Жапониядан қоңырау сағаттарын сатып алу мен оларды Францияға экспорттау қажеттілігі туралы шешім жасады (6-тарауда келтірілген мысал жөнінде сөз қозғалып отыр).

Халықаралық тауар арбитражы тұжырымдамасы сатып алу қабілетінің паритеті теориясында (theory of purchasing power parity, PPP) тұжырымдалған. Осы теорияға сәйкес әртүрлі елдерде саудаланатын тауарларға бағалардың валюта бағамының ауытқуы нәтижесінде теңесуге беталысы бар. Сатып алу қабілетінің паритеті арзан нарықта тауарларды сатып алу мен оларды қымбат нарықта сату үдерісі шетелдік валютаға сұраныс деңгейіне (оның бағамына да), сонымен қатар әңгіме болып отырған екі тауар нарықтарындағы тауардың өзінің нарықтық бағасына да әсер еткендігі себебінен орын алады. Сипаттама ретінде келесідей мысалды қарастырайық. Айталық, АҚШ доллары мен канадалық доллар арасындағы айырбас бағамы $0,80 \text{ US } \$ = 1 \text{ Can } \$$ құрайды делік. Сондай-ақ, айталық «Levi's» джинсылары Құрама Штаттарында $24 \text{ US } \$$ бағасымен және Канадада $30 \text{ Can } \$$ бағасымен сатылады делік. Бұл жағдайда сатып алу қабілетінің паритеті орын алады, себебі қолданыстағы айырбас бағамы кезінде мынадай болады:

$$\frac{0,8 \text{ US } \$}{1 \text{ CAN } \$} \times 30 \text{ Can } \$ = 24 \text{ US } \$$$

Сонымен, «Levi's» джинсыларының екі нарықта да бір және сол бағалары бар (АҚШ долларында немесе канада долларында бейнеленген бағасы). Бұдан шығатыны, АҚШ тұрғындарына да, канадалықтарға да өзге елде джинсы сатып алу үшін шекараны кесіп өтуге қажеттілік жоқ.

Енді, канадалық компанияларда Солтүстік Американдық еркін сауда туралы келісіммен (НАФТА) ашылған жаңа мүмкіндіктердің нәтижесінде Мексикаға инвестициялар көлемін ұлғайту туралы шешім қабылданды делік. Бұл жағдайда канадалықтарға мексикандық песоны сатып алу үшін өз долларларын сатуларына тура келеді, сол арқылы олар валюта нарығындағы канадалық долларлардың қорын көбейтеді, ал бұл канадалық доллар бағамының түсуіне әкеліп соқтырады. Айталық, АҚШ доллары мен канадалық доллар арасындағы жаңа айырбас бағамы $0,60 \text{ US } \$ = 1 \text{ Can } \$$ құрайды делік. Бұл жағдайда сатып алу қабілетінің паритеті орындалмайды. Мұндай жаңа айырбас бағамы кезінде АҚШ тұрғындары Канадамен шекараны кесіп өте алады да, $18 \text{ US } \$$ -ын $30 \text{ Can } \$$ -ына айырбастап, «Levi's» джинсысын сатып алады, сөйтіп, $6 \$$ -ды үнемдейді.

Тауар арбитражының бұндай үдерісі келесідей үш нарықты қамтиды: АҚШ доллары мен канадалық доллар арасындағы өзара айырбас нарығы, Құрама Штаттарындағы «Levi's» джинсы өткізу нарығы мен Канададағы «Levi's» джинсы өткізу нарығы. Біріншіден, АҚШ тұрғындары Канадада джинсы сатып ала отырып, америкалық долларының валюта нарығындағы ұсынысын арттырады, сол арқылы Канада долларының АҚШ долларына қатысты бағамын жоғарылатады. Екіншіден, АҚШ тұрғындарының әрекеті Құрама Штаттарындағы «Levi's» джинсысына сұраныстың төмендеуіне әкеліп соқтырады, сол арқылы олардың америкалық нарықтағы бағаларын төмендетеді. Үшіншіден, АҚШ тұрғындарының іс-қимылдары Канададағы «Levi's» джинсысына сұранысты арттырады, сол арқылы олардың канадалық нарықтағы бағаларын көтереді. Арбитраждық операциялар бірыңғай баға заңы орындалғанға дейін жалғаса беретін болады, басқаша айтқанда, АҚШ долларымен немесе Канада долларымен берілген «Levi's» джинсыларының бағасы екі елдің нарығында да бірдей болғанға дейін жүзеге асы-

рыла береді. Мұндай жағдай валюта бағамдарының ауытқуы екі тауар нарығында осы тауарға сұраныстың өзгеруімен қатар жүрген кезде ғана мүмкін болады.

Осылайша оқиғалардың өрбуі өмірде кездеседі ме? Маймадан (Флорида штаты) жасөспірімдердің Калгарига (Альберт провинциясы) 6 \$-ды үнемдеу үшін ұшпайтыны айдан анық. Дегенмен, Су-Сент-Мари (Онтарио провинциясы, Канада) және Су-Сент-Мари (Мичиган штаты); Калиса (Мэн штаты) мен Сент-Стивен (Нью-Брансуик); Сизтл (Вашингтон штаты) мен Ванкувер (Британ Колумбиясы провинциясы) тұрғындары үшін шекара олардың тұрғылықты жерінен оншалықты қашық болмағандықтан, тауарлар бағасының айырмашылығы есебінен пайда табу мақсатында халықаралық шопингті жүзеге асыру әбден мүмкін болып саналады. Тау шаңғышылары мен сноубордистер канадалық доллар мен АҚШ доллары арасындағы айырбас бағамы сол күні қандай екендігіне байланысты АҚШ пен Канада арасындағы шекараның ыңғайлы жерлерінің бірін өздеріне жақын спорт түрімен айналысу үшін таңдай алады.

Әрине, Канада доллары мен АҚШ доллары арасындағы айырбас бағамы осы екі елдегі джинсыларға салыстырмалы бағаға, екі Су-Сент-Мари қалалары арасындағы шекаралық саудаға және тау шаңғышыларының ұнамдылықтарына қарағанда, анағұрлым күрделі факторлармен анықталады. Әйтсе де, егер екі ел арасында джинсыға (немесе кез келген басқа саудаланатын тауарға) сатып алу қабілетінің паритеті болмаса, онда адамдар бұл тауарды арзан нарықта сатып алып, оны қымбат нарыққа өткізетін болады, сол арқылы осы екі тауарлы нарықтардағы бағаларға, сонымен қатар валюта нарығындағы валюта сұранысы мен ұсынысына әсер ететін болады. Сол себепті де сатып алу қабілетінің паритеті теориясында саудаланатын тауарларға бағалардың теңесуге беталысы бар деп айтылады.

Халықаралық экономика жөніндегі мамандар сатып алу қабілетінің паритетін әртүрлі елдердегі өмір сүру деңгейлерін салыстыру үшін пайдаланады. Мысалы, Жапония мен Америка Құрама Штаттарын қарастырайық. АҚШ долларымен есептегенде Жапонияда халықтың жан басына шаққандағы табысы 2001 жылы 35990 \$-ды құрады (бұл мән 2001 жылғы иена мен доллар арасындағы орташа айырбас бағамы негізінде алынды). АҚШ-та 2001 жылы халықтың жан басына шаққандағы табысы 35815 \$-ды құрады. Бұл екі саннан Жапония азаматының орташа табысы АҚШ азаматының орташа табысынан шамалы жоғарырақ екендігін көруге болады. Бірақ бұл салыстыруда осы екі елдегі баға деңгейлері арасындағы айырмашылықтар ескерілмеген. Сатып алу қабілетінің паритетіне түзетулер енгізілгеннен кейін Жапонияда халықтың жан басына шаққандағы орташа табысы 27430 \$-ға дейін төмендеді, бұл, өз кезегінде, Жапонияның орта азаматының орта америкалықпен салыстырғанда аса төмен өмір сүру деңгейі бар екендігін көрсетеді. Баға деңгейлеріндегі айырмашылықтардан іскерлік шешімдерді қабылдау үшін табыстар деңгейі туралы мәліметтерді (мысалы, қай нарыққа ену қажет немесе өнімді қалай жайғастыру қажет және т.с.с.) пайдаланатын халықаралық бизнесмендер осы мәліметтерде сатып алу қабілетінің паритетіне енгізілген түзетулер есепке алынды ма, соған ерекше назар аударулары қажет.

Валюта талдаушылары сондай-ақ сатып алу қабілетінің паритеті теориясын валюта бағамдарының ұзақ мерзімді кезеңде ауытқуын болжамдау үшін қолданады. Осы талдаушылардың пікірлері бойынша әртүрлі елдердегі сатып алу қабілеті

арасындағы үлкен үйлесімсіздік валюта бағамының өзгеру мүмкіндігі туралы белгі береді. Валюта бағамдарының келіспеушіліктерін жылдам және жуықтап бағалау әдісі ретінде «The economist» атты британдық іскерлік апталығы әлемнің түрлі елдерінде *McDonald's* компаниясының «Big Mac» гамбургерлерінің сатылым бағаларын тұрақты түрде жариялап отырады («Фокустағы әлем» бөлімін қараңыз). Келесі бөлімде берілген мақаладан белгілі болғандай, тіпті «Big Mac» гамбургерлерінің бағасы ұлттық валютаның долларға қатысында қаншалықты бағаланғандығын немесе дұрыс бағаланбағанын анықтауға мүмкіндік береді.

Валюта арбитражы. Ұзақ мерзімді келешектегі тауар арбитражының мәнін азайтып көрсетуге болмайды, бірақ та оның валюта нарығына әсері қысқа мерзімді валюта арбитражының ықпалынан едәуір төмен. 1,2 трлн \$ құрайтын валюта нарығындағы келісімдердің жалпы бір күндік көлемінің басым бөлігі валюта арбитражының нәтижесінде орын алып отыр. Валюта нарығында әрекет ететін банктер мен өзге де қаржы ұйымдарына жұмыс істейтін кәсіби трейдерлер әртүрлі нарықтардағы валюталардың бағамдары арасындағы кішігірім айырмадан пайда табуға тырысады. Арбитраждық келісімдер валюта нарығындағы операциялар көлемінің бір бөлігін ғана құрайды. Әйтсе де валюта нарығындағы қаржылық келісімдердің тауарлы нарықтағы нақты келісімдермен (тауарлар мен қызметтерді сатып алу-сату келісімдері) салыстырғандағы маңыздылығын шетелдік валюта саудасының бір күндік көлемі (1,2 трлн \$) мен халықаралық тауарлар саудасының бір күндік көлемі (17 млрд \$) арасындағы арақатыс көрсетеді.

Валюта нарығының тепе-теңдігінің бұзылуы орын алған кез келген уақыт мезетінде кәсіби трейдерлер валюта арбитражынан пайда табады. Валюта арбитражының көптеген әртүрлі нысандары бар; бұл кітапта келесідей ең көп таралған нысандары талданады: екіжақты арбитраж, үшжақты арбитраж және пайыздық арбитраж.

Екіжақты арбитраж (two-point arbitrage) оны сондай-ақ географиялық арбитраж (geographic arbitrage) деп те атайды. Ол аумақтық бөлінген нарықтарда бір және сол валюта бағамдарындағы айырмалар есебінен пайда табуды көздейді. Айталық, 1 £ Нью-Йоркте 2 \$-ға және Лондонда 1,80 \$-ға сатылады делік. Банктің валюталық трейдері *J.P.Morgan Chase* 1,80 \$-ды алып, осы соманы лондондық валюта биржасында 1 £-ты сатып алу үшін пайдалана алады. Содан кейін бұл трейдер сатылып алынған фунтты Нью-Йорктегі валюта биржасында 2 \$-ға сата алады. Бұл валюта трейдерінің жасаған екіжақты (немесе географиялық) келісімі *J.P.Morgan Chase* банкіне мүлде тәуекелсіз 1,80 \$-дың орнына 2 \$-ды алуға мүмкіндік береді.

Сөзсіз, басқа банктердің валюта трейдерлері тез пайда табудың осы мүмкіндігін жіберіп алмасы анық. Төрешілердің Лондонда долларларды сатып, фунттарды сатып алуларына қарай доллар бағамы фунтқа қатысында лондондық биржада төмендейтін болады. Екінші жағынан, төрешілердің Нью-Йоркте фунттарды сатып, долларларды сатып алуларына қарай фунт бағамы долларға қатысында нью-йорктік биржада төмендейтін болады. Бұл үрдіс фунт пен доллар арасындағы айырбас бағамы екі биржада да теңестірілгенге дейін жалғаса беретін болады. Валюта нарығында валюта бағамдарындағы айырма есебінен пайда табу мүмкін болмаған жағдайда ғана валюта нарығының тепе-теңдігі жүзеге асады.

Бұл жағдайда келесі жағдайды ескеру қажет. Егер де арбитраждық операцияны жасасуға шығындар әжептеуір көп болса, бұл жағдайда транзакциялық шығындардың мөлшерін кескіндейтін екі нарықтардағы айырбас бағамдарындағы айырмашылықтар орын алуы мүмкін. Соған қарамастан, көп жағдайларда негізгі валюталар көп мөлшерде аса үлкен, өте танымал халықаралық банктерде сатылады. Бұл дегеніміз транзакциялық шығындар шамасының аз екендігін білдіреді, сол себепті екіжақты арбитраж, әдетте, барлық нарықтардағы екі негізгі валюта арасындағы айырбас бағамын теңестіруге әкеледі.

Тағы бір мысалды қарастырайық. Айталық, 1 £-қа Нью-Йоркте, Токиода және Лондонда 2 \$-ды сатып алуға болады делік, 1 \$-ға осы үш қалалардың биржаларында 120 ¥-ны сатып алуға және 1 £-қа барлық үш биржада 200 ¥-ны сатып алуға болады. Әрбір валюта жұбы арасындағы айырбас бағамдары барлық үш елде де бірдей болғандықтан, екіжақты арбитраж келісім арқылы пайда табуға ешқандай мүмкіндік жоқ. Екінші жағынан, үшжақты арбитраж (three point arbitrage) негізінде пайда табу мүмкіндігі бар. Үшжақты арбитраж – бұл тәуекелсіз пайданы табу мақсатында үш түрлі валютаны сатып алу мен сату. 8.6-суретте келесідей үдерісті сызбалық кескіндеу бейнеленген:

1-қадам: 1 £-ты 2 \$-ға айырбастау.

2-қадам: 2 \$-ды 240 ¥-ға айырбастау.

3-қадам: 240 ¥-ны 1,2 \$-ға айырбастау.

Осы үш операцияны орындау нәтижесінде 1 £-тың орнына 1,2 £-қа тең сома алынды; тәуекелсіз пайда 0,2 £-ты құрады.

Кәсіби валюта трейдерлері үшжақты арбитраж арқылы валютаның тікелей айырбас мөлшерлемесі (мысалы, фунтқа иенаны сатып алу) осы екі валютаның кросс-бағамдарынан ерекшеленген кезде пайда таба алады. Кросс-бағам (cross rate) – бұл үшінші валюта бағамы арқылы (фунтты долларды сатып алу үшін пайдалану мен әрі қарай долларды иенаны сатып алу үшін пайдалану жағдайында) есептелген екі валюта арасындағы айырбас бағамы. Доллар кросс-бағамдарды есептеу барысында пайдаланылатын үшінші негізгі валюта болып табылады, ол доллармен номиналданған валюталар нарықтарының тереңдігімен және өтімділігімен түсіндіріледі.

Әлем фокуста

Мак-валюталар

Гамбургерлерді әрбір экономистің ас мәзіріне қосу керек.

Өткен жыл «бургерномиктерді» қолдаушылар үшін тым қолайлы болды. «The Economist» журналында сәуір айында жарияланған «Big Mac» индексі валюта нарығындағы доллардың жоғары көрсеткіштерінің белгісі болды: өзге валюталарға қатысында оны қайта бағалау деңгейі «Big Mac» индексінің бүкіл тарихындағы ең жоғарғы деңгей болды. Содан бері доллармен болған жағдай едәуір өзгеріске ұшырады: бұл саудамен өлшенген индекс 12%-ға түсіп кетті.

1986 жылы ұлттық валюталардың айырбас бағамының «дұрыстығын» анықтаудың қарапайым әдісі ретінде ойлап табылған бургерномика сатып алу

қабілетінің паритеті теориясына негізделеді. Осы теорияға сәйкес ұзақ мерзімді келешекте ұлттық валюталардың айырбас бағамдары екі елдегі бір және сол тұтынушылық кәрзеңкеге бағаларды теңестіруге мүмкіндік беретін деңгейге дейін өзгеруі тиіс. Қарапайым айтқанда, долларға қатысты валюталардың бағамдары кез келген елде доллармен берілген бір және сол сомаға бір және сол ұқсас тауарлар санын сатып алуға мүмкін болатындай болуы тиіс. Осы мысалда қарастырылатын тұтынушылық кәрзеңке – бұл *McDonald's* компаниясының «Big Mac» гамбургері, ол бір және сол технологиялық тізбекті пайдаланумен бір және сол рецепт бойынша әлемнің 118 елінде өндіріледі. «Big Mac» гамбургерінің PPP мағынасы валютаның айырбас бағамына балама болып табылады, мұнда гамбургер Америкада қанша бағаға тұрса, басқа жерлерде де сонша бағаға тұруы тиіс. Осы PPP мағынасын нақты бағаммен салыстыру қандай да бір валютаны қайта бағалау немесе дұрыс бағаламауды анықтау әдістерінің бірі болып табылады.

Кестенің бірінші бағанасында ұлттық валютамен берілген «Big Mac»-қа бағалар келтірілген. Екінші бағанада АҚШ долларына айырбасталынған осы сома көрсетілген. «Big Mac» гамбургерінің төрт америка қаласындағы орташа құны 2,71 \$-ды құрайды. Осы гамбургерлерге ең төменгі баға Қытайда (1,20 \$); ең жоғарғы баға – Швейцарияда (4,52 \$) қойылған. Басқаша айтқанда, юань – бұл ең жеткіліксіз бағаланған валюта да, ал швейцария франкі – тым асыра бағаланған валюта. Кестенің үшінші бағамында доллардың («Big Mac» гамбургері бойынша) паритеттік бағамын есептеу нәтижелері келтірілген. Бұл мән елдердің бірінен «Big Mac» құнынан және Америкадағы оның құнынан жеке-дара алынған мән болып табылады (Қытаймен жағдайда бұл мән 3,65 юаньге тең). Нақты айырбас бағамы 8,28 юаньді құрайды, бұдан шығатыны, қытайлық ұлттық валюта долларға қатысында 56%-ға жеткіліксіз бағаланған. «Big Mac»-тың қазіргі уақыттағы еуроаймақ елдеріндегі орташа бағасы Америкадағы гамбургер бағасына балама болып саналады. Бұл дегеніміз паритетке сәйкес келетін бағамның мәні бір еуроға дәл 1 \$-ды құрайтындығын білдіреді. 1,10 \$-ға тең бағам кезінде еуроны 10%-ға қайта бағалау орын алады. Британдық, шведтік және даттық валюта еуроға қатысында одан да көп қайта бағаланған.

Бай елдердің валюталары арасында ең көп төмендетілген бағамы бар валюта – бұл австралия доллары. Австралия долларының бағамы америка долларына қатысында паритеттік мәннен әлі де болса 31%-ға төмен болып қалуда: өткен жылғы сәйкесті көрсеткішпен салыстырғанда осы көрсеткіштің өсуі едәуір деңгейде Австралияда гамбургерлерге салыстырмалы бағалардың төмендеуімен өтелді. Дамушы нарықтары бар көптеген елдердің валюталары долларға қатысында 30-50%-ға жеткіліксіз бағаланған. Мұнда тек корейлік вона ғана бұл тізімге ілікпейді, себебі оның бағамы паритетке сәйкес келеді. Бұдан шығатыны, корейлік вона дамушы нарықтары бар басқа елдердің валюталарына қатысында қайта бағаланған.

Көптеген мамандардың пікірлері бойынша бургерномика негізінде жасалынған шешімдерге аса сене беруге болмайды. Шын мәнінде, онда барлық факторлар ескерілмеген: «Big Mac» гамбургерлері сатып алу қабілетінің паритеті теориясы талап ететіндей, шекара арқылы тасымалданбайды; бұдан басқа гамбургерлердің бағасы салықтық жеңілдіктер, тарифтер, пайда нормасы арасындағы айырмашылықтарға, сонымен қатар саудаланбайтын қызметтер құнындағы (мысалы, жалгерлік төлем)

айырмашылықтарға байланысты болады. Бургерномика өз алдына мақсат етіп валюта бағамдарының ауытқуын дәл болжамдауды ешқашанда қойған емес; ол валюта бағамы теориясын оңай түсінетіндей етіп жасауға арналған құрал ретінде құрылған. Екінші жағынан, 90-жылдардың басында-ақ Еуропада валютаны айырбастау жүйесінің тікелей дағдарысы алдында бургерномика негізінде кейбір валюталардың бағамдары, соның ішінде фунт стерлинг бағамы герман маркасына қатысында айтарлықтай шарықтап кеткен деген шешімдер жасалынды. Бургерномика сондай-ақ еуро бағамының 1999 жылы енгізілгенінен кейін төмендейтінін алдын-ала болжаған.

Ондаған зерттеулерде «Big Mac» индексін талдаған академиялық экономистер бургерномиканы көңіл қойып қабылдай бастады. Қазіргі уақытта Халықаралық валюта қорының қызметкері Ли Лиан Онгтың (Li Lian Ong) осы индекс туралы жазған кітабы да жарыққа шықты. Кітап авторының сөзі бойынша «Big Mac» индексі валюта бағамдарының ұзақ мерзімді кезеңде ауытқуын таңғаларлық түрде дәл бақылайды. Әйтсе де кейбір валюталардың айырбас бағамдарының сатып алу қабілетінің паритеті мәнінен тұрақты ауытқуы бар. Атап айтқанда, өз нарықтарын халықаралық бизнес үшін ашқан елдердің валюта бағамдары тұрақты түрде төмендетілген.

Осындай жағдайлардың себептерінің бірі әртүрлі елдердегі өнімділік деңгейлері арасында орын алып отыр. Бай елдерде кедей елдермен салыстырғанда өнімділік жоғары болады, дегенмен алғашқыларында саудаланатын тауарлармен салыстырғанда саудаланбайтын тауарлар мен қызметтер саласында артықшылықтары аз. Екі секторда да жалақы бірдей болғандықтан, саудаланбайтын тауарлар кедей елдерде арзан тұрады. Бұдан шығатыны, егер де валюталар бағамы саудаланатын тауарлардың салыстырмалы бағасымен анықталатын болса, ал паритет бағамының мәні саудаланбайтын тауарлар да («Big Mac» мысалында) кіретін тұтынушылық кәрзекке негізінде есептеледі де, кедей елдердің валюта бағамы барлық уақытта төмендетілген болып көрініп тұрады. Мисс Онг сатып алу қабілетінің паритетінен валюталар бағамдарының осындай ауытқулары шын мәнінде Америкадағы өнімділік деңгейімен салыстырғанда қарастырылатын елдердегі өнімділік деңгейі арасындағы айырмашылықтарға байланысты болады деп санайды. Мисс Онгтың пікірі бойынша тиісті түзетулер енгізілгеннен кейін «Big Mac» индексі валюта бағамдарын нақты бақылап отыруға мүмкіндік беретін болады.

«Big Mac» индексі доллар бағамы еуро бағамына қатысында аса көтерілмегенін көрсетеді. Дегенмен, өткен кезеңде паритеттік деңгейді жоғарылата отырып, қазіргі уақытта доллар бағамы осы деңгейге қатысында тым қатты төмендеуі мүмкін, себебі АҚШ үкіметіне ағымдық операциялар шоты бойынша елдің төлем балансының тым ауқымды тапшылығын қаржыландыру барған сайын қиындай түсуде. «Big Mac» индексі негізінде жасалынған ең соңғы болжамдардың арасынан мынадай шешімдерді атап шығуға болады: Австралия доллары, мүмкіндігінше, айырбас бағамының ең жоғарғы өсу қарқынын бастан кешіретін болады. Фунт еуроға қатысында одан әрмен қарай төмендейтін болады. Қытайдың юанының бағамын көтеруге қажеттілігі артта түседі.

* «The Big Mac Index: Applications of purchasing Power Parity». Кітап 2003 жылы Palgrave Macmillan-мен басылып шығарылған.

Ақпарат көзі: «McCurrencies», *The Economist*, April 26, 2003, p.68.

Гамбургер стандарты

Ел	«Big Mac»-қа бағалар		22 сәуірге		Долларға қатысында тым төмендету (-) немесе аса көтеру (+)
	жергілікті Валютада	\$	доллар бағамының паритеттік ¹ мәні	нақты айырбас бағамы	
Құрама Штаттары ²	2,71 \$	2,71			
Аргентина	4,10 Песо	1,40	1,51	2,88	-47
Австралия	3,00 A\$	1,80	1,11	1,61	-31
Бразилия	4,55 Реал	1,44	1,68	3,07	-45
Ұлыбритания	1,99 £	3,08	1,36 ³	1,58 ³	+16
Канада	3,20 C\$	2,17	1,18	1,45	-18
Чили	1400 Песо	1,95	517	716	-28
Қытай	9,90 Юань	1,20	3,65	8,28	-56
Чех республикасы	56,57 Крона	1,91	20,9	28,9	-28
Дания	27,75 DKr	3,99	10,2	6,78	+51
Египет	8,00 Фунт	1,38	2,95	5,92	-50
Еуроаймақ	2,71 €	2,89	1,00 ⁴	1,10 ⁴	+10
Гонконг	11,50 HK\$	1,47	4,24	7,80	-46
Венгрия	490 Форинт	2,14	181	224	-19
Индонезия	16100 Рупия	1,81	5,941	8740	-32
Жапония	262 ¥	2,18	96,7	120	-19
Малайзия	5,04 M\$	1,33	1,86	3,80	-51
Мексика	23,00 Песо	2,14	8,49	10,53	-19
Жаңа Зеландия	3,95 NZ\$	2,15	1,46	1,78	-18
Перу	7,90 Жаңа тұз	2,28	2,92	3,46	-16
Филиппин	65,00 Песо	1,23	24,0	52,5	-54
Польша	6,30 Злотый	1,56	2,32	3,89	-40
Ресей	41,00 Рубль	1,31	15,1	31,1	-51
Сингапур	3,30 S\$	1,85	1,22	1,78	-31
Оңтүстік Африка	13,95 Рэнд	1,74	5,15	7,56	-32
Оңтүстік Корея	3300 Вона	2,63	1218	1220	0
Швеция	30,00 SKr	3,50	11,1	8,34	+33
Швейцария	6,30 SFr	4,52	2,32	1,37	+69
Тайвань	70,00 NT\$	2,01	25,8	34,8	-26
Таиланд	59,00 Бат	1,37	21,8	42,7	-49
Түркия	3 750 000 Лира	2,28	1 383 764	1 600 500	-14
Венесуэла	3700 Боливар	2,32	1365	1598	-15

¹Сатып алу қабілетінің паритетіне сәйкес келетін бағам: жергілікті бағаны Құрама Штаттарындағы бағаға бөлу арқылы алынатын сан.

²Нью-Йорк, Чикаго, Сан-Франциско және Атлантадағы бағалар негізінде есептелген орташа баға.

³Фунтқа келетін долларлар саны.

⁴Еуроға келетін долларлар саны.

Қайнар көздері: McDonald's; *The Economist*.

8.6-сурет. Үшжақты арбитраж



Өткен мысалда фунт пен иена арасындағы тікелей айырбас бағамы 1£/200¥ тең болатын, ал кросс-бағам келесідей есептелген мәнге тең болады:

$$\frac{£1}{\$2} \times \frac{\$1}{¥120} = \frac{£1}{¥240}$$

Осы екі бағам арасындағы айырма валюта трейдерлеріне арбитраж пайда табу мүмкіндігін ашады. Осы үш валюта нарығының тепе-теңдігі арбитраж пайда табу мүмкіндігі болмаған жағдайда ғана орын алуы мүмкін, ал бұл, өз кезегінде, көрсетілген үш валютаның әрбір жұбы бойынша

тікелей айырбас бағамы мен кросс-бағамының тепе-теңдігі жағдайында ғана жүзеге асуы мүмкін.

Үшжақты арбитраждың шүбәсіз маңыздылығы оның жекелеген валюта нарықтарын біртұтастыққа біріктіретіндігінде жатыр. Доллар мен иена арасындағы өзара айырбас нарығындағы өзгерістер иена мен фунт нарығына да, доллар мен иена нарығына да әсер етеді, бұл тікелей айырбас бағамы мен кросс-бағам арасындағы тепе-теңдіктің қатынасымен түсіндіріледі. Бұл өзгерістер, өз кезегінде, доллар мен еуро, иена мен еуро, сондай-ақ фунт пен еуро тәрізді басқа нарықтарға да ықпалын тигізеді. Үшжақты арбитраж арқылы валюта нарықтарының біріндегі өзгерістер барлық қалған шетелдік валюта нарықтарындағы валюта бағамдарының ауытқуын тудыруы мүмкін.

Пайыздық арбитраж осы кітапта қарастырылатын арбитраждың үшінші нысаны болып табылады. Пайыздық арбитраж (covered-interest arbitrage) – бұл екі елдегі пайыздық мөлшерлемелер арасындағы айырма олардың ұлттық валюталарының айырбас бағамына форвардтық жеңілдікке (үстемеге) балама болып табылмайтын жағдайда орын алатын арбитраж. Шын мәнінде бұл – валюта нарығында әрекет ететін барлық нысандардың ішіндегі ең маңызды арбитраж нысаны. Бұндай жағдай халықаралық банктердің, сақтандыру компанияларының және ірі корпорациялардың қаржылық бөлімдерінің мамандары бүкіл әлемдегі валюта нарықтарының жай-күйін кассадағы қолма-қол ақшалардың қысқа мерзімдегі артығынан барынша пайда табу мақсатында, сондай-ақ барынша аз пайыздық мөлшерлемелер бойынша қысқа мерзімді несиелерге қол жетерлікті іздестіру мақсатында тұрақты түрде зерттеуде екендігімен түсіндіріледі. Әйтсе де бұл жағдайда валюта тәуекелдерінен өзін қорғау немесе сақтандыру қажеттілігі туындайды («жабық пайыздық арбитраж» термині осыдан барып шыққан). Жабық пайыздық арбитраждың әрекет ету механизмін келесідей қарапайым мысалдан көрсетуге болады. Айталық, 90 күндік депозит бойынша пайыздық мөлшерлеме жылдық есептеуде Лондонда (фунт стерлингтегі депозиттер бойынша) 12%-ды

және Нью-Йоркте (АҚШ долларындағы депозиттер бойынша) 8%-ды құрайды. Бұл жағдайда Нью-Йорктің инвесторлары Лондонда қолжетерлік инвестицияланған капиталға одан да жоғары пайданы алуға тырысатын болады. Бұны істеу үшін олар осы кезде өз долларларын фунттарға айырбастап, осы фунттарды Лондонда инвестициялауы тиіс. Екінші жағынан, Нью-Йорктің инвесторларына ақыр соңында фунттар емес, долларлар қажет, сол себепті 90 күндік кезеңнің аяқталуына қарай оларға фунттарды долларларға айырбастау қажет болады. Дегенмен, осы кезең ішінде фунттың бағамы түсіп кетуі мүмкін. Бұл жағдайда нью-йорктіктердің Лондонда алатын қосымша пайызы 90 күннен кейін фунттарды долларларға айырбастау кезінде шығындардың орнын толтыруға жұмсалуды мүмкін.

Нью-Йорктің инвесторлары Лондонда одан да жоғары пайыздық мөлшерлемелердің артықшылықтарын пайдалану мүмкіндіктеріне ие, сонымен қатар валюталық тәуекелдер қаупіне ұшырамауы мүмкін, сол арқылы фунттың айырбас бағамының мүмкін төмендеуіне қатысты өзінің қорғанысын қамтамасыз ете алады. Айталық, нью-йорктік инвесторлардың инвестициялануы тиісті 1 млн \$-ы бар делік; фунт спот-бағам бойынша 1,60 \$-ға сатылады; фунттың форвардтық 90 күндік бағамы 1,59 \$-ға тең. Бұл жағдайда инвесторлардың әрі қарай әрекет етуінің екі жолы бар:

1) капиталды Нью-Йоркте 8% мөлшерімен инвестициялау;

2) ағымдағы мезетте долларларды фунттарға айырбастау, оларды Лондонда 12%-бен инвестициялау, ал 90 күннен кейін Лондондағы өз инвестицияларын алып, оларды долларларға айырбастау.

Егер де нью-йорктік инвесторлар бірінші жолды таңдаса және өз қаражаттарын нью-йорктік нарыққа 90 күнге 8% жылдық есептеумен (немесе 90 күнге 2%-бен) салатын болса, онда 90 күндік кезеңнің соңына қарай олардың инвестициясы төмендегідей болады:

$$1\ 000\ 000\ \$ \times 1,02 = 1\ 020\ 000\ \$$$

Екінші жағдайда нью-йорктік инвесторлар өз қаражаттарын Лондонда 90 күнге сала алады. Бұны жасау үшін оларға, ең алдымен, 1 000 000 \$-ды 625 000 £-ға 1,60\$/1£ спот-бағамы бойынша айырбастау қажет. Жылдық есептеу бойынша 12%-ға тең пайыздық мөлшерлеме кезінде (немесе 90 күнге 3%), Лондондағы олардың инвестициялары мынаған дейін өседі:

$$625\ 000\ £ \times 1,03 = 643\ 750\ £$$

Егер де инвесторлар валюта бағамдарының ауытқуына байланысты туындайтын тәуекелдерді болдырғысы келмесе, олар бүгінде-ақ 643 750 £-ты 90 күндік форвардтық нарықта ағымдағы форвардтық 90 күндік бағам 1,59\$/1£ кезінде сата алады, соның нәтижесінде 90 күндік кезеңнің соңында келесідей сома шығады:

$$643\ 750\ £ \times 1,59\$/1£ = 1\ 023\ 562,50\$.$$

Осылайша, ішкі нарықтағы инвестициялармен салыстырғанда (20 000\$-дың орнына 23 562,50\$) нью-йорктік инвесторлар өз қаражаттарын Лондонда салып, одан да көп ақша табады. Пайыздық арбитраж оларға Лондондағы одан да жоғары пайыздық мөлшерлемелердің артықшылықтарын пайдалануға мүмкіндік береді, сонымен бірге форвардтық нарықтың мүмкіндіктерін қолдану арқылы валюта бағамдарының ауытқуынан сақтанады. Инвесторлардың инвестиция салынған

капиталға одан да жоғары жабулы пайданы табуға ұмтылыстарының нәтижесінде Нью-Йорктан Лондонға қысқа мерзімді капиталдың қозғалысы орын алатын болады.

Егер де мұндай арбитраж екі елдің несиелік нарығында және халықаралық валюта нарығында іске асатын болса, не болады? Нью-Йорктан Лондонға ақшалай қаражатты ауыстырған кезде, Нью-Йорктағы пайыздық мөлшерлемелер несие беруге арналған ақшалай қаражаттарды ұсыну деңгейінің төмендеуінен өсе түседі. Лондонда несиелеуге арналған ақшалай қаражаттарды ұсынудың артуынан пайыздық мөлшерлемелер түсіп кетеді. Спот-нарықта фунтқа деген сұраныс артады, соның нәтижесінде фунттың спот-нарығы артады. 90 күндік форвард нарығында фунт ұсынысы артады, соның нәтижесінде фунттың форвардтық бағамы түседі. Лондонда және Нью-Йоркте жабулы инвестициялардың табыстылығы орнына келгеніне дейін несиелеуге арналған ақшалай қаражаттардың Нью-Йорктан Лондонға қозғалысы жалғаса береді. Тек осыдан кейін ғана пайыздық арбитраж арқылы пайда табудың барлық мүмкіндіктері таусылады.

Арбитраждық операцияларды жүргізу нәтижесінде халықаралық инвесторлардың табатын пайдалары баламалы болады, ал екі елдің капитал нарықтарындағы пайыздық мөлшерлемелер арасындағы айырмашылық фунт бойынша 90 күндік форвардтық дисконтқа баламалы болған кезде ғана қысқа мерзімді капиталдың халықаралық қозғалысы тоқтатылады. Басқаша айтқанда, егер инвесторлар лондондық нарықта одан да жоғары пайыздық мөлшерлемелер алу үшін капитал салу арқылы алып жатқан пайда ағымдағы мезетте долларды фунтқа және 90 күннен кейін фунтты долларға айырбастау барысында болған бағамдық шығындарға тең болса, пайыздық арбитраж үдерісі тоқтатылады. (Фунт бойынша форвардтық дисконт «спот форвардқа қарсы» осы своп-операциясы бойынша бағамдық шығындар мөлшерін пайызбен анықтайтынына назар аудару қажет).

Пайыздық арбитражға байланысты қысқа мерзімді капитал қозғалысы валюта нарығында айтарлықтай маңызды рөл атқарады, шын мәнісінде екі елдегі қысқа мерзімді капиталды операциялар бойынша пайыздық мөлшерлемелер арасындағы айырма осы елдердің валюталарына форвардтық жеңілдік немесе форвардтық сыйақы көлемін анықтайды.

Соңғы айтылғаннан мынадай тағы бір сұрақ туады: әртүрлі елдердегі пайыздық мөлшерлемелер арасында неліктен айырмашылықтар болады? 1930 жылы осы сұраққа жауап іздеу барысында Йельск университетінің экономисі Ирвин Фишер (Irving Fisher) елдегі номиналды пайыздық мөлшерлеме осы елдегі нақты пайыздық мөлшерлеме мен күтілетін инфляция деңгейінің қосындысы болып табылатындығын дәлелдеген. Сонымен, күтілетін инфляция қарқыны арасындағы айырмалар әртүрлі елдердегі пайыздық мөлшерлемелер арасындағы айырмаларға да байланысты болады, бұл феномен «Фишердің халықаралық әсері» (international Fisher effect) деген атпен әйгілі. Фишердің халықаралық әсерінің нәтижесінде, сондай-ақ пайыздық арбитраждың нәтижесінде сол немесе басқа елдегі күтілетін инфляция деңгейінің көтерілуі осы елдегі пайыздық мөлшерлемелердің көтерілуіне әкеліп соқтырады. Бұл, өз кезегінде, форвардтық үстеменің қысқаруына немесе

валюта нарығындағы мемлекеттің ұлттық валютасына форвардтық жеңілдіктің ұлғаюына әкеледі. Инфляция мен валюта бағамдарының күтілетін ауытқулары арасындағы байланысты назарға ала отырып, халықаралық кәсіпкерлер және валюталық трейдерлер әлемнің әртүрлі елдеріндегі инфляция динамикасын мұқият қадағалауда. Инфляция мен валюта бағамдары арасындағы байланыс халықаралық валюта жүйесіне өз әсерін тигізеді. Мысалы, егер бұл жүйеге қатысатын елдерде инфляция қарқыны арасында үлкен айырмашылықтар болса, тіркелген валюта бағамы жүйесі қанағаттанарлықсыз жұмыс істейді.

Қорытындылай келе, арбитраждың осындай үлкен мағынасын анықтайтын бірнеше себеп бар екенін атап өту керек. Арбитраждық операциялар үлесіне халықаралық валюта нарығындағы сауданың тәуліктік көлемінің басым бөлігі келеді. Арбитраждық операциялар барлық маңызды валюталардың сұранысы мен ұсынысына әсер етеді. Бұдан басқа, арбитраж түрлі валюта нарықтарын бір құрылымға біріктіреді, сол арқылы аймақтық айырмашылықтарға байланысты (екі жақты арбитраж), әртүрлі валюталар арасындағы айырмашылықтарға (үш жақты арбитраж), және де уақыттық айырмашылықтарға (пайыздық арбитраж) байланысты мәселелерді шешуге көмектеседі. Арбитраж валюта нарығын толықтай алғанда ғаламдық етеді.

БИЗНЕСТІ ТЕРЕҢНЕН ЗЕРТТЕУ

«Бұқалар» және «аюлар» («Bulls», «Bears») – бұл тек Чикагоның спорт командасы ғана емес, сонымен қатар халықаралық қаржы нарығында белгілі құбылысты білдіретін терминдер болып табылады. Америкалық бизнестің әлем елдерінің экономикасына көрсететін әсерін анықтау үшін www.prenhall.com/griffin веб-сайтына кіріңіз.



Халықаралық капитал нарығы

Халықаралық банктердің валюта нарығының қызмет етуі және арбитраждық операцияларды жасасу үшін ғана үлкен мәні болып қана қоймай, коммерциялық та, инвестициялық та банк мекемелерінің қызметтерін атқара отырып, халықаралық компаниялардың қызметін қаржыландыру үдерісінде өмірлік маңызды рөл атқарады. Коммерциялық банктер ретінде олар экспорттық-импорттық операцияларды қаржыландырады, депозиттерді қабылдайды, айналым құралдарын толықтыруға несиелер береді, сонымен қатар өз клиенттеріне қаржылық операцияларды бақылау мен реттеу бойынша білікті қызметтерді көрсетеді. Инвестициялық банк мекемелері қызметтерін атқара отырып, халықаралық банктер жергілікті, шетелдік немесе көпұлтты несиелерді орналастыруға немесе ірі несиелерді беру үшін банктік консорциумдарды құруға кепілдік бере алады. Бұдан басқа халықаралық банктер брокерлік қызметтерді көрсетеді, компаниялардың қосылысын, сондай-ақ шетелдік және отандық компаниялар арасында біріккен кәсіпорындардың ашылуын тездетеді немесе тіпті қаржыландырады.

Негізгі халықаралық банктер

Халықаралық банк жүйесінің ядросы қысқа мерзімді капитал нарығындағы операцияларға маманданған ірі банктер болып табылады. Осы банктердің штаб-пәтерлері әлемнің қаржылық орталықтарында Жапонияда, АҚШ-та, Ұлыбританияда, ГФР-да және Францияда орналасқан. Бұл банктер әлемдік ауқымда коммерциялық қызмет үдерісіне тартылған (8.2-кестені қараңыз).

Халықаралық банк қызметінің бірнеше нысандары бар. Бастапқы кезде халықаралық банк операциялары көбінесе әртүрлі елдерде орналасқан банктер арасындағы екі жақты корреспонденттік қатынастар арқылы жүзеге асырылатын. Корреспонденттік қатынастар (correspondent relationship) – бұлар агенттік қатынастар, мұнда бір банк өз елінде корреспондент ретінде, немесе басқа (шетелдік) банктің агенті ретінде алға шығады. Мысалы, америкалық банк Америка Құрама Штаттарындағы даттық банктің корреспонденті бола алады да, ал даттық банк Даниядағы америкалық банктің корреспонденті бола алады. Корреспондент банктер шетелдік компанияларға ақша қаражаттарын төлеу тәрізді немесе олардан төлемдерді қабылдау, компанияның несиеге қабілеттілігі туралы ақпаратты беру, сонымен қатар аккредитивті хаттарға төлем жүргізу тәрізді қызметтерді көрсетеді. Барлық осы операцияларды қамтамасыз ету үшін әрбір банктің басқа банкте жергілікті валютаға ауыстырылған шоты болады.

Ірі банктер қызметінің интернационалдануына қарай олардың әлемдік капитал нарығында бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуге қажеттілігі артта түсті. Осыған орай олар корреспонденттік банктердің қызметтерін қолданудың орнына өз шетелдік бөлімшелерінің желісін кеңейте түсті. Шетелде өз бөлімшесі бар банк клиенттерді тарту жоспарында көбірек тиімді мүмкіндіктерге ие болады. Ол клиенттер ақшаларын банкке салып қояр еді немесе несие алу үшін оған жүгінер еді. Сонымен қатар отандық клиенттер қызметін интернационалдандыруға қарай осындай банктің осы клиенттер үшін халықаралық банк операцияларын оңтайлы жүзеге асыруды қамтамасыз етуге мүмкіндігі бар екені де бірдей дәрежеде маңызды болып саналады. Соның нәтижесінде мұндай банк отандық клиенттердің халықаралық операцияларын банктік қамтамасыз етеді, сол арқылы осы клиенттердің өзге халықаралық банк қызметтерін қолдану тәуекелін қысқартады.

Банктің шетелдік бөлімшелерінің бірнеше типі бар. Бас банктен тәуелсіз компания түрінде тіркелген бөлімше еншілес банк (subsidiary bank) деп аталады; дербес тәуелсіз компания түрінде тіркелмеген бөлімшенің банк филиалы (branch bank) мәртебесі бар. Кейбір жағдайларда халықаралық банк аффилирленген (ассоциацияланған) құрылымды құрғанды артығырақ көруі мүмкін. Ассоциацияланған банк, немесе аффилиат (affiliated bank), – бұл банктің шетелдік бөлімшесі, оның ортақ иелері осы банк және оның отандық немесе шетелдік серіктесі болып табылады.

8.2-кесте. Әлемнің жиырма ең ірі банктері

Рейтинг	Компания	Ел	Активтері, млн \$
1	<i>Mizuho Holdings</i>	Жапония	1 148917
2	<i>Citigroup</i>	АҚШ	1 051450
3	<i>Sumitomo Mitsui Banking</i>	Жапония	820083
4	<i>Deutsche Bank</i>	ГФР	813619
5	<i>Mitsubishi Tokyo Financial Group</i>	Жапония	755481
6	<i>UBS</i>	Швейцария	752332
7	<i>BNP Paribas</i>	Франция	733423
8	<i>HSBC Holdings</i>	Ұлыбритания	694238
9	<i>J.P. Morgan Chase</i>	АҚШ	693575
10	<i>Bayerische Hypo Bank</i>	ГФР	647926
11	<i>ING Group</i>	Нидерланды	627415
12	<i>Bank of America</i>	АҚШ	621764
13	<i>Credit Suisse</i>	Швейцария	607568
14	<i>UFJ Holdings</i>	Жапония	605717
15	<i>Royal Bank of Scotland</i>	Ұлыбритания	536527
16	<i>ABN Amro</i>	Нидерланды	530701
17	<i>Barclays</i>	Ұлыбритания	518867
18	<i>Societe Generale de France</i>	Франция	456022
19	<i>HBOS</i>	Ұлыбритания	454310
20	<i>Commerzbank</i>	ГФР	446067

Қайнар көзі: *Hoover's Handbook of World Business, 2003, p.21; әртүрлі кооперативті web-сайттаp*

Банктердің коммерциялық қызметтері. Халықаралық банктердің және олардың шетелдік бөлімшелерінің маңызды қызметтерінің бірі – бұл коммерциялық қызметтерді көрсету. Өнімді экспорттаушылар мен туристер отандық валютаны немесе жол чектерін жергілікті келу елінің валютасына айырбастаған кезде осындай банк қызметтерін пайдаланады. Бір елдің қағаз ақшаларының өзге елдің валютасына нақты айырбасы халықаралық банктер қызметтерінің маңызды бөлігін құрайды. Дегенмен олардың қызметтерінің ең маңызды аспектісі күнделікті коммерциялық операцияларды қаржыландыру мен қамтамасыз ету болып саналады. Мысалы, *Hallmark* компаниясы жапондық өндірушіден «Hello Kitty» бұйымдарының партиясын 10 млн \$ сомасына тапсырыс берген кезде, оның келесідей банк қызметтерінің біріне қажеттілігі туындауы мүмкін:

- келісімді қысқа мерзімді қаржыландыру;
- төлемдерді халықаралық электрондық төлем жүйесі көмегімен аудару;
- жапон иенасын форвардтық сатып алу;
- тауарлар партиясын әкелу мен төлеуге құжаттарды дұрыс ресімдеу мәселелері бойынша білікті кеңес беру.

Барлық осы қызметтерді (жеке-жеке немесе барлығы бірге) көрсету банктің халықаралық операциялары бөлімінің міндетіне жатады. Бұл бөлімнің қызметтерін компания пайдаланады. Осындай коммерциялық қызметтерді көрсету осы бөлімнің әдеттегі қызметтерінің бір бөлігі саналады.

Банктердің инвестициялық қызметтері. Коммерциялық қызметтерден басқа халықаралық банктер өз клиенттеріне инвестициялық қызметтер де көрсетеді. Банктердің инвестициялық қызметтерін бағалы қағаздармен операцияларды жүзеге асыратын *Nomura, Salomon Smith Barney, Goldman Sachs* және *Merrill Lynch* тәрізді ірі компаниялар қамтамасыз етеді. Корпоративті клиенттер банктердің инвестициялық бөлімдерінің қызметтерін құжаттарды рәсімдеу және ұзақ мерзімді борыштық қағаздар мен акцияларды салу мақсатында, сондай-ақ компаниялардың қосылуы бойынша және отандық немесе шетелдік фирмаларды сатып алу бойынша келісімдерді рәсімдеу үшін пайдаланады. Шиеленіскен бәсекелік күрес халықаралық банктерді капиталдарын өз клиенттеріне мүмкіндігінше барынша аз пайызбен беру мүмкіндігіне ие болу үшін өз қызметтерін жаһандандыруға итермелейді.

Еуровалюталар нарығы

Еуровалюталар нарығы – бұл халықаралық қаржы жүйесінің тағы бір маңызды элементі. Еуровалюталар нарығы (оның бастапқы кезде «еуродолларлар нарығы» деген атауы болған) 50-жылдары пайда болған, ол кездері Орталық және Шығыс Еуропа елдерінің коммунистік үкіметтері өз халықаралық саудасын қаржыландыру үшін долларды қажетсінді, әйтсе де олар АҚШ үкіметінің саяси себептерге байланысты олардың америкалық банктердегі долларлық салымдарын кәмпескелеу немесе жауып тастау қаупінен қорықты. Коммунистік үкіметтер бұл мәселені олар үшін қуана-қуана долларлық шоттарын ашқан еуропалық банктердің қызметтерін пайдалану арқылы шешті. Осылайша еуродолларлар (eurodollars) – еуропалық банктердің шоттарына ауыстырылған АҚШ долларлары пайда болды. Әлемнің өзге ірі банктерінің (әсіресе, канадалық және жапондық банктер) долларларға іріленген депозиттік салымдарын қабылдай бастаған кезден бастап, «еуродоллар» термині АҚШ-тан тыс ашылған кез келген долларлық шотты белгілей бастады. Екінші жағынан, Екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі кезеңде өзге валюталардың (әсіресе, иена мен фунттың) тұрақтылығы мен маңыздылығы артқан сайын еуровалюта нарығы еуроенаға, еуропунтқа және басқа валюталарға кеңейді. Қазіргі уақытта «еуровалюта» (eurocurrency) термині осы валюта шығарылған елден тыс банк шоттарына іріленген валютаны білдіреді. Әлемнің әртүрлі банктерінде ашылған шоттарда шамамен 9 трлн \$ сомасына еуровалюта орналастырылды; осы салымдардың 45%-ға жуығы еуродолларларға келеді.³

Еуровалюта нарығының дамуымен қатар еуронесиелер нарығы қалыптасты. Еуронесиелер нарығы тым жоғары бәсеке деңгейімен сипатталады, сол себепті несие берушілер өте төмен маржамен (несиелер мен депозиттер бойынша мөлшерлемелер арасындағы айырмамен) жұмыс істейді. Еуронесиелер бойынша пайыздық мөлшерлемелер көбінесе **LIBOR мөлшерлемелері** (LIBOR, London Interbank Offer Rate) негізінде анықталады. LIBOR – бұл лондондық банктердің бір-біріне еуровалютамен берілетін қысқа мерзімді несиелер бойынша тағайындайтын пайыздық мөлшерлемесі. Еуронесиелер нарығы көп жағдайда үкіметтік ұйымдар мен ірі көпұлтты корпорациялар (КҰК) тәрізді ірі несиеге қабілетті қарыз берушілер үшін ең тиімді несиелер болып табылады. Осындай жағдайды түсіндіруге болатын

үш себеп бар. Біріншіден, еуронесиелер банк қызметтерін реттейтін және салдары үлкен шығындарға әкеліп соқтыратын (резервті талаптар тәрізді) үкіметтік нормативтік актілерге тәуелді болмайды. Осындай банктің реттеуші ережелерінің (мысалы, банктерге үкіметтік органдардың талап ететін резервтік талаптарының) мақсаты ішкі ақшалай қорларды бақылауды іске асыру болып саналады және қарыз беруге байланысты шығындар көлемін ұлғайтады. Екіншіден, еуронесиелер тек ірі келісімдерге ғана бөлінеді, сол себепті несиені алуға кететін шығындардың орташа деңгейі тым төмен. Үшіншіден, еуроқарыздар нарығының қызметтерін тек ірі несиеге қабілетті қарыз берушілер ғана пайдаланады, сол себепті несие берушілер тәуекелге төменірек сыйақыны тағайындайды.

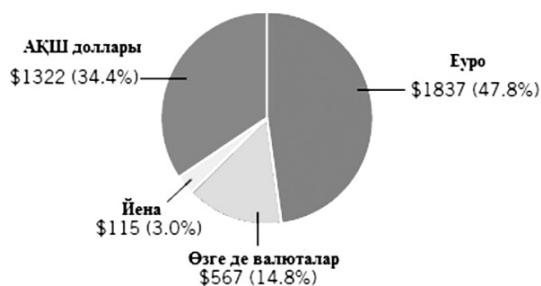
70-жылдары америкалық банктер резервтік талаптар және Федералды резервтік басқарманың (Federal Reserve Board) жазған өзге де реттеуші ережелері оларға сол кездері бүкіл еуроқарыздар нарығының жартысынан астамы келген халықаралық долларлық несиелерді беру саласында еуропалық және азиялық банктермен бәсекелік күресті жүргізуге кедергі келтіретіндігіне наразылықтарын білдіре бастады. Еуродолларлармен несие беретін шетелдік банктер бұл нормативтік актілерге бағынбады. Осы мәселені шешу мақсатында Федералды резервтік басқарма жеңілдікті тәртібі бар банктердің халықаралық бөлімшелері жүйесін құру туралы рұқсатын берді. Жеңілдікті жағдайларда әрекет ететін Банктің халықаралық бөлімшесі (international banking facility, IBF), – бұл осы банктің отандық бөлімшелерінен құқықтық жағынан тәуелсіз және тек халықаралық банктік қызметтерді ғана көрсете алатын америкалық банктің бөлімшесі. Мұндай бөлімшелер АҚШ-тың федералды билік органдарының жазған көптеген ішкі банктік реттеуші ережелерін сақтаудан босатылған. Әрине, Федералды резервтік басқарма жеңілдікті жағдайларда әрекет ететін халықаралық банк бөлімшелері өз елінде банктік қызметтерді көрсетумен айналыспайтындығын кепіл ететін әртүрлі нормативтік актілерді қабылдаған болатын. Мысалы, мұндай бөлімшелер депозиттерді тек АҚШ-тың бейрезиденттерінен ғана қабылдай алады немесе несиелерді тек АҚШ-тың бейрезиденттеріне ғана бере алады. Соған қарамастан жеңілдікті тәртібі бар халықаралық банк бөлімшелері жүйесін құру американдық банктерге тең жағдайда еуронесиелер нарығында өзге де халықаралық банктермен бәсекелесуге мүмкіндік туғызады.

Халықаралық облигациялар нарығы

Әлемнің әртүрлі елдерінің үкіметтері, халықаралық ұйымдар және ірі компаниялар үшін халықаралық облигациялар нарығы борышқорлық қаржыландырудың негізгі қайнар көзі болып табылады. Бұл нарық дәстүрлі түрде белгіленген пайыздық табысы бар екі типті бағалы қағаздан тұрады: шетелдік облигация және еурооблигация. Шетелдік облигациялар (*foreign bonds*) – бұл А елінің резидентінен шығарылып, В елінің резидентіне В елінің валютасымен сатылатын облигациялар. Мысалы, Швейцария резиденті *Nestle Corporation*, иенаға іріленетін шетелдік облигацияны шығарып, оны тек Жапонияның резиденттеріне сата алады. Еурооблигациялар (*eurobonds*) – бұл А елінің валютасында шығарылып, басқа елдің резиденттеріне сатылатын облигация. Мысалы, *American Airlines* компаниясы

жаңа ұшақтарды сатып алу үшін 500 млн \$ сомасына қарыз капиталын доллар валютасында іріленген еурооблигацияларды Дания және ГФР-ның резиденттеріне сату арқылы тарта алады. Халықаралық облигациялар нарығының негізгі валюталары АҚШ доллары мен еуро болып табылады (8.7-суретті қараңыз).

Әлемдік капитал нарығының дамуына қарай халықаралық облигациялар нарығы барған сайын күрделене түсті. Инвестициялық банктердің, бағалы қағаздармен операцияларды орындайтын компаниялардың синдикаттарын, сонымен қатар, коммерциялық банктерді ірі, несиені өтеуге қабілетті (көпұлтты корпорациялар, мемлекет үкіметтері, сондай-ақ түрлі халықаралық ұйымдар тәрізді) қарыз алушылардың несие алудағы қажеттіліктерін қанағаттандыруға арналған халықаралық облигациялардың кешенді пакеттері біріктіреді. Жаһандық облигациялардың шығарылым жаңа бір қаржылық құралдардың бірі болды. Жаһандық облигациялар (global bonds) – бұл кез келген елде кез келген уақытта сатылатын, ірі, өтімді қаржылық актив. Алғашқы жаһандық облигацияларды Дүниежүзілік банк шығарды. Бұл банк АҚШ долларында іріленген жаһандық облигацияларды 1,5 млрд \$ сомасына бір уақытта Солтүстік Америкада, Европа мен Жапонияда сатты. Дүниежүзілік банк пайыздық мөлшерлемені 0,225 пайыздық пунктке төмендету арқылы қаражатты өзіне тарта алды. Бастапқыда қарағанда, 0,225 пайыздық пункт өте үлкен шама болып көрінбегенімен, осы шаманы 1,5 млрд \$-ға көбейту нәтижесінде алынған нәтиже банк қарызды өтеуге деген өзінің жылдық шығындарын 3 375 000 \$ сомасына қысқартқанын көрсетеді. Дүниежүзілік банктің табысын көрген *Matsushita Electric*, *Citigroup* және *Household Finance* тәрізді басқа да көптеген ірі ұйымдар жаһандық облигацияларды айналысқа шығарды.



8.7-сурет. 2001 жылғы халықаралық облигациялар нарығының құрылымы, АҚШ млрд \$-ымен

Облигациялар нарығында тағы да басқа мүмкіндіктер бар. Мысалы, қарыз алушының облигациялық пайызды бір валютада, ал негізгі соманы басқа валютада төлеу құқығы бар. Сонымен қатар, қарыз алушы әлдеқайда төмен пайыздық мөлшерлемеге қол жеткізіп, қарыздың негізгі сомасын өтеуді алтынның бағасына немесе қарызға алудың арнайы құқықтарына байлау арқылы инфляциядан қорғана алады.

Еуронесиелер нарығы секілді еурооблигациялар нарығы бәсекелестіктің жоғары деңгейімен сипатталады, сол себепті көптеген жағдайда қарыз алушылардың өздеріне қажетті қаражаттарды өте ұтымды шарттарда алуға мүмкіндігі бар. Келісімдердің үлкен сомалары, қарыз алушылардың несие өтеу қабілеті, сонымен қатар капиталдың ішкі нарығында міндетті және орындалуы үлкен шығындарды қажет ететін реттеуші ережелерден тәуелсіздік - осылардың барлығы осындай

несиелерді беру кезінде тағайындалатын пайыздық мөлшерлемелерді төмендетуге себепші болады.

Акциялардың жаһандық нарығы

Көпұлтты корпорациялардың рөлін күшейту, сонымен қатар телекоммуникациялық технологияларды жетілдіру тәрізді факторлар корпоративті акциялар нарығының жаһандануына алып келді. Жаңадан бастаушы компаниялардың өз капиталын жұмылдырудағы мүмкіндіктері тек ішкі көздермен шектеліп қана қоймайды. Мысалы, швейцариялық фармацевтік компаниялар биотехнологиямен айналысатын жаңа америкалық компаниялардың дербес капиталының негізгі көзі боп табылады. Енді тіркелген компаниялар акциялардың қосымша эмиссиясы арқылы ақша қаражаттарын жұмылдыра алады. Шетел нарығына ене отырып, компания осы нарықтағы өзінің еншілес компаниясы үшін капитал тартуды артығырақ көруі мүмкін. Мысалы, *Walt Disney Company* компаниясы өзінің *Disneyland Paris* жобасындағы акциясының 51%-ын француз инвесторларына сатты. Көптеген көпұлтты корпорациялар өздерінің жай акцияларын бірнеше қаржы биржаларында тіркейді. Мысалы, *British Airways* компаниясының акциялары Лондондық та, Нью-Йорктік те қор биржасында тіркелген. Бұл еуропалық та, америкалық та инвесторларға осы акцияларды сатып алуға ыңғайлы мүмкіндік тудырады. Капиталды арттырудың тағы бір әдісі – бұл елде қорды қалыптастыру. Елдік қор (country fund) – бұл берілген елдегі компанияның инвестицияларына маманданған өзара қор.

Акциялар нарығының жаһандануына қаржы қызметтерінің индустриясын жаһандандыру көп әсер етеді. *Merrill Lynch*, *Daiwa Securities* және *Deutsche Bank* тәрізді қаржы қызметтерін ұсынуға маманданған компаниялардың көпшілігі өз қызметін ішкі нарықтан негізгі халықаралық қаржы орталықтарына дейін кеңейтті. Бұл компаниялар жер шарының түрлі нүктелерінде орналасқан өз клиенттеріне капитал тарту, капиталды инвестициялау мәселелері туралы ұсыныстар беру, бағалы қағаздар нарығын талдауды жүргізу және де кешенді қаржылық операцияларды жасасу тәрізді қызметтерді белсенді түрде ұсынуға тырысады. Осы тараудың соңында берілген «CultureQuest» бөлімінде екі түрлі мәдениет өкілдері: американдықтар мен сингапурлықтар жаһандық қор нарығының артықшылықтарын қалай пайдаланатындықтары жөнінде мәселе қарастырылады.

Офшорлық қаржы орталықтары

Офшорлық қаржы орталықтары ел резиденттері болып табылмайтын клиенттерге банктік және өзге де қаржылық қызметтерді ұсынуға маманданады. Мұндай орталықтардың көбісі Багам аралдары, Бахрейн, Кайман аралдары, Бермуд аралдары, Антиль аралдары (Нидерланды) және Сингапур тәрізді аралдық мемлекеттер аумағында орналасқан. Люксембург пен Швейцария аралдық мемлекеттер қатарына жатпаса да, маңызды офшорлық қаржы орталықтары болып саналады.

Көпұлтты корпорациялар тиімді шарттарда еуровалютада несиелер алу үшін офшорлық қаржы орталықтарының қызметтерін жиі пайдаланады. Көптеген КҰК қаржылық операциялармен айналысатын өз еншілес компанияларын осы орталықтарға орналастырады, бұл оларға мұндай орталықтар ұсынатын

артықшылықтарды пайдалану мүмкіндігін береді. Осындай артықшылықтар қатарына капиталмен халықаралық операцияларды жүзеге асыруға мүмкіндік беретін саяси тұрақтылықты, нормативті-құқықтық ахуалды, сонымен қатар басқа ірі қаржы орталықтарымен жақсы жолға қойылған байланыс каналдарын, сондай-ақ ірі кешенді несиелерді рәсімдеуге керекті құқықтық, бухгалтерлік, қаржылық және басқа да сұрақтар бойынша сараптама бағаларын алу мүмкіндігін жатқызуға болады. Әлемнің барлық елдеріндегі клиенттерге алынған қаражаттарды несиеге бөлу арқылы депозиттік салымдарды тарту аймағындағы офшорлық қаржы орталықтарының тиімді қызметі – бұл капитал нарығын күшейіп келе жатқан жаһандандырудың маңызды факторы болып саналады.

Тарау мазмұнының қысқаша түсініктемесі

Түйіндеме

Валюта нарығында валюта бағасы осы валютаға ұсыныс пен сұраныстың арақатысымен анықталады. Қандай да бір валютаға сұраныс негізінде шетелдіктердің осы валюта жүретін елдің тауарларын, қызметтерін және активтерін сатып алуға деген ниеттері жатыр. Валютаны ұсыну негізінде ел резиденттерінің шетел тауарларын, қызметтерін және активтерін сатып алуға деген ниеттері жатыр.

Әлемнің ірі қаржы орталықтарында (Лондон, Франкфурт, Токио және Нью-Йорк тәрізді) қызмет ететін негізгі халықаралық банктер валюталық нарықтың әрекет етуінде ең маңызды рөл атқарады. Көтерме валюта нарығының маңызды қатысушылары болып табылатын осы банктерге шетелдік валютамен операциялардың басым бөлігі келеді. Өз клиенттеріне қызмет көрсететін банктер бөлшек валюта нарығының да маңызды элементі болып табылады. Бұл банктер өзінің коммерциялық клиенттеріне, биржа алып-сатарларына және төрешілеріне шетелдік валютаны спот-нарықта да, форвардтық нарықта да сатып алуға көмек көрсетеді.

Валюта нарығының уақытша аспектісі осы нарықтың ең маңызды сипаттамаларының бірі болып табылады. Халықаралық компаниялардың валютаны оның жедел жеткізу мақсатында спот-нарықта немесе осы валютаны болашақта жеткізу үшін форвардтық нарықта сатып алуларына мүмкіндіктері бар. Форвардтық нарық, валюталық фьючерстер және валюталық опциондар компанияларға валюта бағамдарының орын алуы мүмкін қолайсыз ауытқуларынан қорғауға мүмкіндік береді.

Арбитраждық операциялардың іске асырылуы шетелдік валютаға сұраныс деңгейіне және оны ұсыну деңгейіне әсер етеді. Сатып алу қабілетінің паритеті теориясына сәйкес әртүрлі елдерде орныққан саудаланатын тауарларға бағалардың теңесу үдерісі бар. Валюта арбитражының да осы тұрғыдан алып қарағанда үлкен мәні бар. Екіжақты арбитраж, әдетте, барлық аумақтық бөлінген нарықтарда негізгі екі валюта арасындағы айырбас бағамын теңестіруге алып келеді. Үшжақты арбитраж дербес валюта нарықтарын бірыңғай жүйеге біріктіруге жағдай жасайды. Пайыздық арбитраж әртүрлі елдердегі пайыздық мөлшерлемелер арасындағы айырма спот-бағам мен форвардтық валюта бағамы арасындағы айырмаға балама болуына әкеледі.

Телекоммуникация және ақпараттық технологиялар саласындағы технологиялық үдерістің нәтижесінде халықаралық капитал нарығы жетілдіріле түседі. Негізгі халықаралық банктер өз қызметінде басқа банктермен әлі де болса дәстүрлі корреспонденттік қатынастарды қолданса да, сонымен бірге өзінің шетелдік бөлімшелерінің желісін де кеңейте түсуде. Еуровалюта нарығы әлемнің барлық банктеріне банк клиенттерінің қажеттілігі пайда болуы мүмкін кез келген валютада несиелік операцияларды жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Қазіргі жағдайларда көпұлтты корпорациялардың (қарызға алынған да, акционерлік те) капиталдарын бүкіл әлемде жұмылдыруға мүмкіндіктері бар, бұл жағдайда олар тек капиталды тарту шығындары ең аз болатындай нарықты іздеулері тиіс.

Бақылау сұрақтары

1. Валюта нарығындағы қандай да бір валютаға деген сұранысты қандай факторлар анықтайды?
2. Валюта нарығындағы қандай да бір валютаның ұсынысын қандай факторлар анықтайды?
3. Валюта нарығында шетелдік валютаға баға қалай белгіленеді?
4. Валюта нарығының қызмет етуінде халықаралық банктердің рөлі қандай?
5. Компаниялардың валюта бағамдарының мүмкін ауытқуларынан сақтану үшін қолданатын әртүрлі әдістерін сипаттаңыз.
6. Валюта нарығына әсер ететін арбитраждық операциялардың әртүрлі типтерінің мәнін ашыңыз.
7. Банктердің шетел бөлімшелерінің әртүрлі түрлеріне сипаттама беріңіз.
8. Еуровалюта деген не?
9. Офшорлы қаржы орталықтарының негізгі сипаттамаларын тізіп шығыңыз.

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Федералды резервтік банк Құрама Штаттардағы пайыздық мөлшерлемені кенеттен көтерді деп айталық. Бұл валюта нарығына қандай ықпалын тигізеді?
2. Валюта нарығының қалыпты жұмыс жасауы үшін байланыс жүйесі мен ақпараттық технологиялар қаншалықты маңызды? Егер бүгінгі күні соңғы төрт онжылдықтың технологиялық жетістіктері (мысалы, компьютерлер немесе спутникті байланыс жүйелері) жоғалып кетсе, бұл валюта нарығына қандай әсерін тигізер еді?
3. Сіздің ойыңызша АҚШ доллары валюта нарығына еуроның нақты енуінен кейін өзінің үстем орнын сақтай алады ма? Өз жауабыңызды дәлелдеңіз.
4. Фунттың спот-бағамы форвардтың 90 күндік бағамына тең және 1,65\$-ды құрайды делік; АҚШ-тағы пайыздық мөлшерлеме 10%-ға, Ұлыбританиядағы - 6%-ға тең. Жабық пайыздық төрелік тұжырымдамасын қолдана отырып, егер осы нарыққа төрешілер шыққан жағдайда фунттың спот-бағамымен, 90 күндік форвардтық бағаммен, АҚШ-тағы және Ұлыбританиядағы пайыздық мөлшерлемелермен не болатынын түсіндіріңіз.
5. АҚШ-тың банк жүйесінің халықаралық бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін жеңілдікті тәртібі бар банктердің халықаралық бөлімшелер жүйесін құру қаншалықты маңызды?

6. Егер әлемде тек бір валюта ғана болса, бұл әлемдік саудаға және дүниежүзілік инвестицияларға қандай әсерін тигізер еді?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

8.4-суретте көрсетілген мәліметтерді пайдалана отырып, келесі сұрақтарға жауап беріңіз:

1. Сәрсенбі күні британдық фунттың спот-бағамы АҚШ долларымен берілгенде қандай мәнге ие болады? (Бұл сұрақты келесідей тұжырымдауға да болады: бір фунт қанша доллар тұрады? Басқаша айтқанда, АҚШ-тың тарапынан қарастырсақ, фунттың тікелей айырбас бағамы неге тең?)

2. Сәрсенбі күні швейцария франктеріндегі доллардың спот-бағамы қандай мәнге тең? (Басқаша айтқанда, АҚШ-тың тарапынан қарастырсақ, швейцария франкінің кері баға белгілеуі неге тең?)

3. Британдық фунт пен швейцариялық франк арасындағы айырбастың кросс-бағамын есептеңіз.

4. 180 күндік форвардтық үстемені немесе жылдық есептеудегі иенаның жеңілдігін есептеңіз.

5. Егер сіз Жапонияға осы жазда баруды жоспарласаңыз, сізге иенаны қазір сатып алу керек пе? Өз жауабыңызды дәлелдеңіз.

6. Пайыздық арбитраж тұжырымдамасы негізінде АҚШ пен Жапониядағы пайыздық мөлшерлемелердің көтерілуі күтіледі ме, соны анықтаңыз.

7. Пайыздық арбитраж тұжырымдамасы негізінде АҚШ пен Жапониядағы пайыздық мөлшерлемелердің арасындағы шамаланған айырманы анықтаңыз.

8. Фишердің халықаралық әсері негізінде Жапонияда шамаланған инфляция деңгейі АҚШ-қа қарағанда жоғары болуы мүмкін бе, сол туралы қорытынды жасаңыз.

9. Канадалық доллар бағамының көтерілуі немесе төмендеуі сейсенбімен салыстырғанда сәрсенбіде болды ма?

Қорытынды кейс

«Батулизмнің» қиын жағдайы

1997 жылдың 3 қаңтарында *Goldman Sachs & Co* нью-йорктік ірі инвестициялық банктік үйі баттың (Таиландтың ұлттық валютасының) алдағы алты айда болатын мүмкін құнсыздануына қатысты өзінің қаупін жариялады. *Goldman Sachs* бұл қорытындыға Таиланд үкіметі бюджет тапшылығына ұшырады және шетелдік инвесторлар баттың құнсыздануынан қауіптеніп, елден өздерінің қысқа мерзімді инвестицияларын алып кетіп жатыр деген хабарламалардан соң келді. *Goldman Sachs*-тың мамандары, сонымен қатар, америкалық доллар бағамының өсуі Таиландтан экспортталатын тауардың бәсекелестік қабілетіне әсер ету мүмкіндігіне алаңдады. Мемлекеттің орталық банкі, яғни Таиланд Банкі белгіленген валюта бағамының жүйесіне сенім артты, соған сәйкес банк баттың бағамын АҚШ доллары үлесіне 80% пайызы келетіндей етіп бекітті. Бат пен АҚШ долларының арасындағы белгіленген айырбас бағамының әсерінен доллар бағамының оның төменгі деңгейіне қарағанда, көтерілуі 1995 жылы аймақтың басқа да елдерінде

шығарылған тауарлармен салыстырғанда таиландтық экспорттық тауарлардың қымбаттауына әкелді.

Соған қарамастан Таиланд Банкінің басшылығы валюта нарығында бат бағамын банктің ұстап тұра алатындығына өз сенімін білдірді. Бұл үшін қысқа мерзімді капиталдың шығып кетуіне қарсы тұру үшін банк пайыздық мөлшерлемені Таиландтағы инвестицияларды шетелдік инвесторлар үшін анағұрлым тартымды етеді деген есеппен көтерді. Егер бұл жеткіліксіз болған жағдайда банк елдің валюта резервтерінен бат бағамын қолдау үшін 38,7 млрд \$ бөлуді жоспарлады.

Өкінішке орай, *Goldman Sachs*-тың ақпандағы болжамы рас болып шықты. Шетелдік валютаға қатысты операциялармен айналысатын валюта алып-сатарлары қолдарындағы баттарды сата бастады. Олардың іс-әрекеттері тайландтық үкіметтің ұлттық валютаны құнсыздандыруды жүзеге асыруға мәжбүр болатындығына сенімділіктерімен жасалды. Мұндай сенімділік, өз кезегінде, таиландтық экспорттық тауарлардың бәсекеге қабілеттілігінің ұзаққа созылған төмендеуіне және де пайыздық мөлшерлеменің өсуі елдің экономикасына ұзақ мерзімді залал келтіретініне негізделді. «Ақ жалауды тастамастан» бұрын Таиланд Банкі белгіленген бат бағамын ұстап тұруға тырыса отырып, өзінің валюта резервтерінен 10 млрд \$-ға жуық шығындады. 1997 жылдың 20 шілдесінде банк батты долларға бекітуден бас тартты, ол валюта нарығындағы бат бағамының 20%-ға төмендеуіне әкелді, мұны валюта алып-сатарларын оқиғаның мұндай өрбуінен қашып құтыла алмайтындығына сенімділіктеріне сыйлады. Баттың құнсыздануы ұлттық экономикаға орасан зор залал келтірді. Көптеген таиландтық компаниялар Таиланд Банкі бат пен АҚШ доллары арасындағы белгіленген айырбас бағамын ұстап тұратындығына сенімді болған (алайда ол қате болып шықты). Дәл сол себепті баттың құнсыздануына дейін бұл компаниялар капиталға өздерінің ішкі қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін доллармен ірі несиелер алған болатын. Сол кездері бұндай әдіс дұрыс болып көрінген, өйткені халықаралық несиелік нарықта доллармен іріленген несиелерге пайыздық мөлшерлемелер ішкі нарықта көрсетілген бат негізіндегі несиелерге пайыздық мөлшерлемелерге қарағанда төмен болды. Кейбір компаниялар тіпті алынған несиелерді капиталдың ішкі нарығында қарыздарды қайта бөлуге пайдаланды. Өкінішке орай, баттың құнсыздануы нәтижесінде бұл долларлық несиелер тым қымбат болды, өйткені несиенің негізгі сомасын және пайыздарды төлеу үшін әрбір долларға көп бат қажет болды. Бұл, өз кезегінде, қарыз алушылардың қолдарында бар ақшалардың қозғалысы мәселесінің туындауына, сонымен қатар олар несиелер бойынша міндеттемелерін орындай алмай, банкрот жариялау мүмкіндігінің өсуіне әкелді. Қаржылық қызмет көрсетумен айналысатын таиландтық компаниялар аса қиын жағдайға тап болды. Олардың көпшілігі жылжымайтын мүлікке қатысты операциялармен айналысатын алып-сатарларды қаржыландырды, бұлар Бангкокте және басқа да ірі Таиланд қалаларында жылжымайтын мүлікке бағаның құлдырауынан кейін төлемқабілетті бола алмай қалған болатын. Сыртқы қарыздарды шетелдік валютада өтеуге қатысты қиындықтардан *Siam Cement* тәрізді тіршілік етуге қабілетті компаниялар да пайдаларын анағұрлым қысқартты.

Валюта дағдарысы Таиландта өздерінің бизнестерін жүргізіп жатқан шетелдік көпұлтты шетелдік корпорацияларға да залалын тигізді. Мысалы, Таиландта

әрекет етуші *Goodyear* корпорациясының еншілес компаниясы екі рет күйзеліске ұшырады. Біріншіден, компанияның негізгі тапсырыс берушісі, таиландтық автомобиль өткізу нарығы баттың құнсыздануына байланысты экономикалық дағдарыстың әсерінен «еркін құлау» жағдайында болды. Екіншіден, компания пайдасының өлшемдері келесі себептермен айтарлықтай төмендеді: компания өз шиналарын баттарға сатса да, көптеген шығындары долларға іріленген болатын. Компания мамандарының бағалары бойынша, баттың құнсыздануы нәтижесінде шығындар деңгейі 20%-ға артты.

Таиланд ұшыраған мәселелер, көп кешіктірмей, көршілес елдерге де таралды. «Батулизм індеті» (немесе азиялық дағдарыс) деп аталатын індет Индонезияны, Малайзияны және Филиппинды жаулап алды. Барлық аталған елдер шамадан тыс еңбек сүйгіш, арзан қол күшін пайдаланып қалу мүмкіндігіне ие болу үшін осы аймақта өз кәсіпорындарын салғысы келетін компаниялардан тікелей шетелдік инвестицияларды алу үшін Таиландмен бәсекелік күресті жүргізіп келеді. Бат бағасының құнсыздануынан кейін экспорттық таиландтық тауарлардың бағасы 20%-ға түсіп кетті, бұл индонезиялық, малайзиялық және филиппиндік экспорттық тауарларға бағалардың салыстырмалы көтерілуіне әкелді. Валюта алыпсатарлары осы елдерге таиландтық тауарлармен салыстырғанда өз тауарларының бәсекеге қабілеттілігін сақтап қалу үшін олардың үкіметтеріне өздерінің ұлттық валютасын да құнсыздандыруға тура келеді деген оймен көңіл аударды. 1997 жылдың қыркүйек айының басында АҚШ долларына қатысты индонезия рупиясының айырбас бағамы 21%-ға, малайзиялық ринггит бағамы - 14%-ға, филиппиндік песо бағамы - 13%-ға төмендеді. «Батулизм індеті» шығысқа қарай, корей экономикасын да жаулап алып таралды. Корея вонасының бағамы банк басшылары Оңтүстік Корея компанияларына олардың ұлттық валюталарының құнсыздануымен байланысты несиені шамадан тыс пайдалану мен аймақтық бәсекелестердің өнімдеріне бағалардың төмендеу қаупі төніп тұрғанын түсінгеннен кейін кенеттен құлдырады.

Валюта дағдарысы валюта нарығына ғана теріс ықпалын тигізіп қойған жоқ. Аймақтық қор нарықтары да күшті күйзелісті бастан кешірді: инвесторлар құнсызданған ұлттық валюта кезінде доллар түрінде берілген несиелерді өтеу ауыртпалығы аймақтық корпорациялардың табыстарында көрініс табатындығы үшін қауіптенді. 1997 жылдың қыркүйегінің басында таиландтық компаниялардың акцияларының құны бір жыл бұрынғы олардың бағасымен салыстырғанда доллармен орташа есеппенде 60%-ға, филиппиндық валютамен - 45%-ға, малайзиялық валютамен - 40%-ға, индонезиялық валютамен - 30%-ға құлады. Тіпті шетелдік қор нарықтары валюта дағдарысының соққысына ұшырады. Мысалы, жаһандық тұтынушы нарығына қызмет көрсететін (*Coca-Cola*, *Gillette* және *Whirlpool* тәрізді) компаниялардың акцияларының құны инвесторлар өркендеп келе жатқан азиялық нарықтардың дамуының бәсеңдеуі осы компаниялардағы сатылым көлемінің төмендеуіне әкелетінін түсінгеннен кейін төмендеп кетті.

Әлемдік дағдарыс қаупі төнген кезде Халықаралық валюта қоры және «төрттік» елдері Таиландқа, Малайзияға, Индонезияға, Филиппинға және Оңтүстік Кореяға қаржылық көмек бағдарламасын тез арада жасап тастады. Азиялық валюта дағдарысын тоқтату және бұл елдердің экономикаларын қалпына келтіру үшін 100 млрд \$-дан астам қаржы бөлінді. ХВҚ әрекеттері өз жемісін берді және қазіргі

кезде Оңтүстік Шығыс Азия елдерінің көпшілігінің экономикасы көтерілу үстінде. ХВҚ жасаған қаржылық көмек бағдарламасы табысты болғанына қарамастан, ол өткен тарауда «Дәлелдер: колдаймын және қарсымын» бөлімінде көрсетілгендей даулы болып шықты. Осы бағдарламаға қарсы шыққан әлемнің бүкіл мамандары: ХВҚ жүргізетін реформалар келешекте осыған ұқсас дағдарыстарды тудыруы мүмкін бе деген сұраққа жауап іздеуде.

Кейске арналған сұрақтар

1. Орталық банк өз валюта резервтерін валюта нарығындағы ұлттық валютаның бағамын ұстап тұру үшін қалайша қолдана алады?
2. Егер Таиландта бекітілген валюта бағамы жүйесінің орнына икемді валюта бағамы жүйесі қолданылса, бұл елге көбірек пайда әкелер ме еді?
3. Егер сіз 1997 жылдың ақпанында Таиландта әрекет еткен халықаралық компанияның басқарушысы болсаңыз, өз компанияңызды баттың мүмкін құнсыздануынан қорғау үшін қандай шаралар жасар едіңіз?
4. «Жақсылықсыз жамандық болмас» деген ескі мақалға сүйене отырып, Таиландтағы валюта дағдарысынан кімнің пайда таба алатындығы туралы өз ойыңызды айтып бере аласыз ба?
5. Сіздің пікіріңіз бойынша, азиялық валюта дағдарысы басқа аймақтардағы дамушы елдердің экономикасына (мысалы, Латын Америкасы және Шығыс Еуропаға) қандай ықпал көрсетті?

Қайнар көздері: «Goodyear's Thai Subsidiary Sees Bad Year», *Wall Street Journal*, September 5, 1997, p. A9; «The Real Lesson from Asia», *Financial Times*, September 2, 1997, p. 15; «Asia's Endangered Tigers», *Financial Times*, August 30/ August 31, 1997, p. 6; «Thais Count Cost of Baht Defence», *Financial Times*, August 29, 1997, p. 5; «The IMF: Immine from (Frequent) Failure», *Wall Street Journal*, August 25, 1997, p. A18; «Thais Face Slow Economic Climb», *USA Today*, August 12, 1997, p. 4B; «Southeast Asia Seems Still on Track to Grow Despite Currency Slide», *Wall Street Journal*, August 5, 1997, p. A1; «Economic Troubles in Thailand Stroke Betting against the Baht», *Wall Street Journal*, February 10, 1997, p. A14.

Сингапур: «kiasu»* философиясы қаншалықты күшті

Көптеген талдаушылар ел экономикасының ашықтығы немесе оның әлемдік қаржы нарықтарына бірігуі едәуір деңгейде ел мәдениетіне байланысты болады дейді.

*«Kiasu» («кьясу») Сингапурда өте кең таралған қытайлық диалект фуцзяньдық диалектте «жоғалту қорқынышы» дегенді білдіреді. Барлық жағынан да ең жақсысы болуға тырысу, барынша көп нәтижеге жету және осы тез өтіп келетін өмірде ештеңені де жіберіп алмауды білдіретін мінез-құлық тұжырымдамасы. – Аудармашының ескертуі.

Америка Құрама Штаттарын көбінесе капиталды жинақтау этикасы мен байлықты құру ашық экономиканы құруға әкелген ел ретінде сипаттайды: елдің қор нарығы триллион долларға бағаланады. әртүрлі елдерде қаржылық нарықтарды қалыптастырудың әртүрлі әдістері қолданылады. Үкіметтің экономикаға араласпауының жоғары деңгейі тән көптеген елдерде бір-бірімен тығыз байла-

нысты әлемдік қаржы орталықтарын үдемелі құру мен дамыту үрдісі бар. Ақша ағындарын басқару мен пайда табу – бақталастық рухы жоғары деңгейде тән қаржылық орталықтар үшін тым өзекті міндеттер.

Бұдан басқа осындай елдің мәдени қағидаларына сәйкес қатты байқалатын тұтыну, ол бірқалыпты болса да, көпшілік мақұлдаған ереже болып саналады. Төменде екі мысал келтірілген:

Кейс-талдау: Америка Құрама Штаттары

Бұл салыстырмалы түрдегі жас ел ерекше жолмен дамыды, оның басты қағидасы жеке байлықты жинау болды және болуда. Дәл сол себепті материалдық тиімділік Құрама Штаттарында табыстылықтың эталондық белгісі ретінде қарастырылады. Бұнда байлықты жинау мен оны көрсету – бұл қоғамның көзқарасы тұрғысынан әдеттегі қабылданған жағдай емес, ол миллиондаған америкалықтар үшін олардың өмір сүруінің басты мақсаты.

Қандай да бір әлеуметтік топқа қатыстылық Құрама Штаттарында шыққан тегі немесе мәртебесіне қарай емес, көбінесе табыс деңгейіне қарай анықталады. АҚШ-та ең бай адамдар әлеуметтік сатының жоғарғы деңгейлерін иеленеді, ал кедейлері иерархиялық жүйенің төменгі сатыларында тұрады. Мұндай қоғамды әлеуметтік ажырату мәдениеті кейбір еуропалық елдердің мәдениетіне толықтай түрде қайшы келеді. Себебі олардағы әлеуметтік сыныпқа қатыстылық байлық өлшемімен емес, білімімен және қоғамда иеленетін орнымен анықталады.

Жүздеген жылдар бойы қор нарығы ел экономикасының басты тетігі болды және ол америкалықтардың күнделікті өмірінде айтарлықтай орынды иеленді. Олар өз қаражаттарын бағалы қағаздарға салуды бай болу әдісі ретінде қарастырды. Елде жеке инвесторлардың орасан зор саны бар, ал биржалық баға белгілеулерді қадам сайын дерлік кездестіруге болады: web-парақтарында, қоғамдық орындарда, телевидениеде және радиода.

Жабылмаған практикашылдық қабылданбайтын басқа мәдениеттің өкілдері мұндай байлықты жинауға деген ұмтылысты шектен тыс шығушылық деп бағалауы мүмкін. Мұндай үдеріс елдің қаржылық «жүйке орталығы» - Нью-Йоркте тым айқын көрініс тапқан. Бұл жерде ақшаның қолдан қолға өтуін күнбе-күн естуге болады делінеді.

Кейс-талдау: Сингапур

Көп елдерден, әсіресе Азия елдерінен айырмашылығында Сингапурда кедейлік мүлде дерлік жоқ. Сингапур тұрғындары шындығында әжептәуір қамтамасыз етілген. Олардың көпшілігі не орташа класқа, не одан да жоғары әлеуметтік қабаттарға жатады. Елдің қаржы нарықтарына мемлекет араласпайды, әйтсе де үкімет қоғамға басқа әдістермен ықпал етеді, соның ішінде бұқаралық ақпарат құралдарының әрекеттерін қатаң бақылап отыру, сонымен бірге басты міндеті – ел тұрғындарына белгілі бір мінез-құлық стилін таңу болып табылатын кампанияны жүзеге асыру арқылы әсер етеді.

Сингапур үкіметі жан басына шаққандағы жалпы ұлттық өнім елді «бірінші әлем» категориясына жатқызатынын мақтанышпен айтады. Сингапурлық орта және жоғарғы буын компанияларындағы менеджерлердің еңбегі еуропалық және америкалық әріптестердің еңбектері тәрізді бағаланады. Екінші жағынан, өзге де бай елдердегі тәрізді халықтың бір бөлігі әлдеқайда аз ақша табады.

Сингапур үкіметі арал тұрғындарында бақталастық рухын қалыптастыруды ынталандырады, оларды әрқашанда ашылып жатқан мүмкіндіктерді барынша пайдаланып қалуға дайын болуға және өз қаржылық жағдайын жақсартуға ұмтылдырады. Бірнеше жыл бұрын мұндай әдіс үкіметте құрастырылған тақпақ түрінде берілген және оның мақсаты ел тұрғындарын өнімділікті арттыруға тырысуға тәрбиелеу болып табылды:

Good, better, best
 Never let it rest
 Till your good is better
 And your better is best.*

Бұл бақталастық рухы материалдық игілікті жинау үдерісінің және көршілерден артта қалмауға ұмтылудың орталық элементі болды. 90-жылдары дәулетті сингапурлықтар «бес С» деп алатынды аса қатты ұстанды, олар: несие карточкасы, қолма-қол ақша, автокөлік, тұрғын үй және қала сыртындағы клуб (creditcard, cash, car, condominium, country club). Жан басына шаққанда Сингапур жолдарында «Mercedes-Benz» маркалы автокөліктер әлемнің кез келген басқа елдеріне қарағанда көбірек. Орта топқа жататын сингапурлықтар да аса меркантильді, бірақ олар басқа елдердің тұрғындары тәрізді әртүрлі брендтерге аса байланбаған.

Сингапур тұрғындары ақшаны жұмсауға дайын, бірақ олар ақшасының босқа кеткенін қаламайды. Олар «kiasu» деп қалжындайды, бұл – «ақшаның орнына аса құнды тұратын еліктіретін нәрсені қалау». Мысалы, 80 000 жуық сингапурлықтар ұлттық құс саябағына Рождествоға, саябаққа кіру тегін болған кезде жиналады. Сингапурлықтар шведтік тамақтану кезінде барынша көп тағамды ойланбастан жей алады, автотұрақтарды ең жақсы деген орындарды шеберлікпен иеленеді және ұшақтан бір нәрсені алып шығу мүмкіндігін қалт жібермейді. «kiasu» стиліндегі мінез-құлық елдің кейбір тұрғындары үшін ең күшті дегеннің тірі қалуы заңын жүзеге асырудың бір мысалы ғана.

Дегенмен мұндай философияның бағасы қандай? Көптеген сингапурлықтар өз жетістігін, жұмыссыздық пен қылмыстылықтың төмен деңгейін сақтап қалу және өз іскер қабілеттіліктеріне материалдық сыйақы алу үшін ғана сөз еркіндігінен бас тартуға және бір партиялы жүйені қабылдауға келісетіні түсінікті.

Мультимедиа - оқыту

Мүмкін сингапурлықтар тапқан материалдық игіліктерін жұртқа көрсеткісі келетін шығар, бірақ жеке қатынастарда олар өте ұстамды. Адамды басынан аяғына дейін қарау немесе тікелей көзге қарау – бұл Сингапурда мүлде жат нәрсе.

АҚШ пен Сингапур тұрғындары байлықты жинау мен ақша табуға қалай қарайтындықтарын көбірек БЛІҢІЗ. Осы елдерде қабылданған басты мәдени ұстанымдармен танысыңыз.

*Кітапты аударушының ұсынған нұсқасы

Одан сайын жақсырақ,
 Демалыссыз, ұйқысыз,
 Түбіне жеткенше,
 Мүмкіндігіңді пайдалан.

9

ТАРАУ

■ Ұлттық сауда саясатын қалыптастыру

«Буштың іс-әрекеттері жан-жақтан қарсылықтар туғызды»

Тарауды зерделегеннен кейін студент мыналарды білуге тиісті:

- мемлекеттің халықаралық саудаға араласуын жақтап, жақтамауда негізгі тұжырымдары ұсынуды;
- өнеркәсіптің негізгі салаларын қолдау саясатын қолданудың артықшылықтарын және кемшіліктерін айқындауды;
- ұлттық сауда саясатын қалыптастыруда елдің ішкі саяси бағытының рөлін талдауды;
- елдердің үкіметтері енгізетін, халықаралық саудаға негізгі шектеулерді сипаттауды;
- халықаралық саудаға жәрдем әдістерін санап көрсетуді;
- әділетсіз сауда тәжірибесінен елді қорғаудың негізгі жолдарын сипаттауды.

Болат қорыту өнеркәсібінің САЯСИ ЭКОНОМИЯСЫ

Өткен он жыл АҚШ-тың болат қорыту өнеркәсібі үшін қолайсыз болды. 1998 жылдан бастап, американың 32 болат қорыту компаниясы өздерін банкрот деп жариялады. 2001 жылы өнеркәсіптің осы саласындағы дағдарыс өткір бола түсті: болат импортының өсуінен осы өнімге баға төмендей берді, бұл өз кезегінде отандық болат өндірушілер, сондай-ақ осы салада жалданып жұмыс істейтіндер үшін қиындықтар туғызды.

Осы проблеманы шешу үшін болат құю кәсіпорындары президент Буштан болат импортына 40% деңгейінде тариф енгізуді талап етті; осы тарифтың енгізілуі америка нарығында сатылатын болат импортының көлемін қысқартар еді. Бұл талаптардың қойылуы Президентті қиын жағдайда қалдырды. АҚШ-тың болат құю өнеркәсібі Буштың қайта сайлануы үшін өте маңызды болып

отырған – Огайо, Пенсильвания және Батыс Вирджинияда шоғырланған болатын. Бір жағынан, болаттың импортына тарифтердің артуы болатты тұтынатын көптеген америка компанияларында өндіріс шығасыларын арттырып, олардың әлемдік нарықта сатылатын арзан болатқа қол жеткізіп отырған шетел фирмаларымен бәсекелестігін төмендетер еді. Мұндай компаниялар қатарына автомобиль жасау құрылысы компаниялары (мысалы, *Ford* пен *General Motors*), сондай-ақ тұрмыстық электр техникасы өндірісімен айналысатын компаниялар (*Whirlpool* и *General Electric*) жатады.

Буштың әкімшілігі екіұдайы стратегияны ұстанды. Бір жағынан, әлемдік нарықта болат шығару бойынша артық өндірістік қуаттарды қысқарту мақсатында халықаралық келіссөздер басталды. Сарапшылардың есебі бойынша қазіргі уақытта 840 млн. тоннаға жуық болат шығарылып отырғанда, әлемде болаттың қажеттілігі 800 тонна құрап отыр. Алайда, бүкіл әлемде орналасқан болат құю кәсіпорындарының өндірістік қаттарының жиынтықты көлемі 1 млрд. тонна болат шығаруға мүмкіндік береді. Нәтижесінде сұраныс пен ұсыныс арасындағы мұндай сәйкессіздік 2001 жылы болаттың бағасының 20 жыл бұрынғы баға деңгейіне дейін төмендеуіне әкелді. Буш әкімшілігінің бастамашылығы бойынша әлемдік болат өндірушілер 2010 жылға өндіріс көлемдерін 97,5 млн. тоннаға төмендетуге келісті. Екінші жағынан, 2002 жылы наурызда, Буш болат құю өнеркәсібінің өніміне 8-ден 30% аралығында жаңа тарифтер енгізді. Президент АҚШ-тың 1974 жылғы Сауда туралы заңының 201-бөлімі ережелеріне сәйкес әрекет жасады, осыған сәйкес, президенттің, импорт көлемінің артуы қызметіне қатер төндіретін, табысты жұмыс істейтін фирмаларды қорғауға бағытталған шаралар қабылдауға құқығы бар. Жаңа тарифтік қағидаларға сәйкес алғашқы 5,4 млн. тонна қаңылтыр болатқа кеден баждары салынбайтын болды; осы саннан асатын көлемдегі болат импортына жаңа тарифтерге сәйкес баж төленуі қажет болды. Үш жылдан кейін бұл тарифтер жойылмақшы болды. Туындаған проблеманы шешуде осындай амал қолдана отырып, Буштың әкімшілігі отандық болат құю кәсіпорындарына өз экономикалық жағдайын жақсартуда жеткілікті уақыт бермекші еді. Сонымен бірге, мұндай стратегия АҚШ-қа еркін саудаға жәрдем көрсетуде ұзақ мерзімді мақсаттан бас тартпауға мүмкіндік берді. Американың басқа да компанияларының шығындарын азайту үшін, егер, олар отандық болат құю заводтарында қажетті болат прокаты өндірілмейтінін дәлелдей алса, бұл компаниялардың болат импортына тарифтерден босату туралы өтініш беру құқығы Президенттің арнайы жарлығында көзделді. Қазіргі уақытта Президент 1000-нан аса осындай өтінішті қанағаттандырды.

Буштың іс-қимылы басқа елдердің наразылығын туғызды. Еуропа және Азия елдерінің үкіметтері еш кідірместен, жаңа кеден траифтерінің енгізілуін Дүниежүзілік сауда ұйымы (ДСҰ) белгілеген қағидаларды бұзу деп жариялады және тарифтік шектеулердің енгізілуін еркін сауда саясатынан бас тарту деп бағалады. Кейбір елдер АҚШ енгізген жаңа тарифтерді заңсыз деп тану туралы өтінішпен ДСҰ-ға жүгінді. Сонымен қатар, оы елдердің үкіметтері АҚШ-қа импортталмайтын болат өз елдерінің нарығына толып кетеді деп қауіптеніп, бұл осы елдердің де жаңа тарифтер енгізуіне негіз болды. Өкінішке орай, осыдан кейін

болаттың бағасының өсуі Бразилия, Ресей, Жапония және Еуроодақ сияқты елдерде болат өндірісінің өсуіне түрткі болып, бұл өз кезегінде, президент Буш алға қойған, әлемдік болат өндірісін қысқарту мақсатына қайшы келді.

АҚШ-та болат импортына жаңа кеден баждарының енгізілуі, отандық өндірісте болаттың бағасының өсуіне ықпал етті. Сонымен қатар, бұл тарифтер болат құю өнеркәсібінде әртүрлі компаниялардың қосылуын ынталандыратын болады. Мысалы, 2003 жылы *International Steel Group* компаниясы *Bethlehem Steel* компаниясын сатып алу туралы жариялады; *U.S. Steel* компаниясы *National Steel Corporation* компаниясын сатып алуға қатысты өз жоспарлары туралы хабарлады. *Өкінішке орай, болат бағасының өсуі болат және болат прокатын тұтынатын компанияларға залал келтірді.* Мысал ретінде, автомобиль бөлшектерінің ұсақ өндірушісі *Parkview Metal Product*, компаниясын келтіруге болады. Осы компания мамандарының бағалауы бойынша жаңа тарифтердің енгізілуі себебінен өндіріс шығасыларының жыл сайынғы өсуі - \$200 000 құраған. Бір ғана зерттеудің нәтижесі бойынша тек 2002 жыл ішінде болатты тұтынатын компанияларда 900 000 жұмысшы жұмыстан шығарылған. Мұндай жаппай жұмыстан шығару, белгілі бір дәрежеде, сол уақытта АҚШ-та орын алған экономикалық құлдырауға байланысты болды. Дегенмен, импортқа тарифтердің енгізілуіне қарсылық білдірушілер болатқа бағаның өсуінен 200 000 жұмыс орыны жоғалып, бұл америка компанияларының әлемдік нарықта бәсекелестік қабілетінің едәуір төмендеуіне әкелді деп мәлімдеді.

Қазіргі заманғы әлемдік экономика жағдайларында компанияларға отандық сияқты, шетелдік фирмалармен де бәсекелестік күрес жүргізуге тура келеді. АҚШ болат құю өнеркәсібі кез болған мәселе мейлінше арзан өнім өндіретін шетелдік өндірушілер тарапынан бәсекелестікке ұшырайтын отандық компаниялар душар болуы мүмкін қиын жағдайды көрсетеді. Болат құю өнеркәсібі компанияларының көзқарасы осындай мәселелерді бар басқа да компанияларға ұқсас: мұндай компаниялар шетел компаниялары тарапынан бәсекелестік қаупінен қорғау туралы өтінішпен үкіметке жүгінетін болады. Дегенмен, басқа компаниялар үшін шетел нарықтары өз өнімдерінің тұтынушылар бөлігін кеңейтудің мол көзі болып табылады, сондықтан халықаралық сауда олар үшін тиімді болады. Тауарлар экспорты қосымша жұмыс орындарын құруға мүмкіндік береді, сондықтан көптеген елдердің үкіметтері халықаралық нарықта отандық компаниялардың табысты қызметіне барынша қолдау көрсетеді. Бұл тарауда отандық компанияларды шетелдік фирмалар тарапынан бәсекелестіктен қорғайтын, сондай-ақ, отандық өндіріс өнімімен экспорттық сауданы дамытуға ықпал ететін ұлттық сауда саясаты қағидалары қарастырылатын болады. Сонымен қатар, осы тарауда елдердің сауда саясатының негізгі қағидаларының қисынды негізделуі, сондай-ақ оларды практикалық іске асыру тәсілдері талданады.

Мемлекеттің халықаралық саудаға араласуын логикалық негіздеу

Саясатшылар, экономистер және кәсіпкерлер жүздеген жылдар бойы халықаралық саудадағы мемлекеттік саясат қағидалары жөнінде пікір таласты-

рып келеді. Қолайлы сауда саясатын қалыптастыруға қатысты айтыс екі негізгі мәселені шешуге бағытталған:

1) елдердің үкіметтері ішкі нарықта шетел тауарлары импортына тарифтер енгізуге немесе отандық компанияларды қорғау мақсатында басқа да сауда кедергілерін белгілеуге тиіс пе?

2) экспорттық субсидиялар ұсыну, үкіметаралық келіссөздер жүргізу және кепілді несиелер ұсыну бағдарламаларын іске асыру арқылы үкімет отандық компаниялар өнімінің экспорт көлемін арттыруға бағытталған тікелей көмек көрсетуге тиіс пе?

Солтүстік Америкада соңғы уақытта сауда саясаты қағидаларыне қатысты айтыс, үкіметтің, нақты, қандай – «еркін» немесе «әділ» сауданы қолдауға тиіс деген мәселені шешуге байланысты бағытталған. Еркін сауда (free trade) елдердің үкіметтерінің жеке компаниялар мен жекелеген адамдардың экспорттық-импорттық қызметіне мейлінше аз ықпалын білдіреді. **Әділ сауда** (fair trade), ол кейде, **басқарылатын сауда** (managed trade) деп те аталады, - елдердің үкіметтерінің сыртқы сауда қызметіне белсенді араласуын білдіреді. Мұндай араласудың мақсаты – отандық компаниялардың экспорттық өнімінің шетел нарықтарындағы лайықты үлесін қамтамасыз ету және елдің ішкі нарығында шетел тауарлары импортына бақылауды жүзеге асыру. Тауарлар импортын мемлекеттік бақылау, өз кезегінде, өнеркәсіптің нақты салаларындағы отандық кәсіпорындарда жұмыс орындарының азаюын төмендетуге, сондай-ақ ішкі нарықта отандық компаниялардың үлесінің қысқаруын болғызбауға мақсатталған. Әділ сауданы кейбір жақтаушылар, үкімет отандық және шетелдік компаниялар тең жағдайларда бәсекелесе алатын «біртекті бәсекелестік ортаны» қамтамасыз етуге тиістілігі тұрғысында тұжырымдар келтіреді. Бұл жеткілікті нық тұжырым, алайда, ол көптеген жағдайларда, шетел компаниялары тарапынан бәсекелестік шектелетін сауда саясаты қағидаларын ақтау үшін пайдаланылады.

Бұл пікірталастардың нәтижелері халықаралық бизнес саласында істейтін менеджерлер үшін үлкен маңызы бар. Жекелеген елдер жүргізіп отырған сыртқы сауда саясаты шетелдік бәсекелестік тарапынан отандық компаниялар үшін қауіп деңгейі сияқты, шетел нарықтарының және инвестициялардың көлеміне және пайдалылығына әсер ететін болады. Әлем елдерінің үкіметтері экспортқа өнім шығаратын табысты, тиімді компаниялар тарапынан, осы компаниялардың жұмысшылары мен қызметшілері тарапынан, сондай-ақ осы компаниялар орналасқан жерлердегі жұртшылық тарапынан еркін сауда саясатын жүргізуге қатысты ұдайы қысым көруде. Халықаралық саудадағы шектеулердің төмендеуі *Sony*, *Volkswagen* и *Caterpillar* сияқты компанияларға сыртқы нарықта сауда және инвестиция көлемдерін өсіруге мүмкіндік береді. Сонымен бірге, шетелдік бәсекелестікке ұшыраған осы компаниялардың қызметшілері және осы кәсіпорындар орналасқан өңірлердегі жұртшылық үкіметтен тауарлар импортын шектеуді қатайтуды және әділ сауда саясатын жүргізуді талап етуде. Халықаралық сауда шектеулер болып отырған кезде *U. S. Steel* и *Nucor* сияқты болат өндірушілер сату көлемін арттыруда қосымша мүмкіндіктер алған. Осы проблема жөніндегі даулар, сондай-ақ әлемнің бүкіл елдеріндегі тұтынушылардың мүдделерін қозғайды,

өйткені, автомобиль, киім-кешек, теледидар және басқа да тауварлар бағасының деңгейі белгілі бір саясаттың жүргізілуіне байланысты. Мысалы, АҚШ үкіметінің тоқыма және қантпен бажсыз саудаға шектеулер енгізуі тұтынушылардың балалар киіміне және тамаққа төлейтін бағаның өсуіне әкелген. Еркін сауда тұрғысындағы тұжырым Адам Смиттің теориясынан туындайды, 6-тарауда оған қысқаша талдау берілген: еркін алыс-беріс мәміленің екі жағына да тиімді және қолдағы ресурстарды барынша пайдалануға мүмкіндік береді. Адам Смиттің пікірі бойынша елдің және оның азаматтарының игілікке қол жеткізуінің үздік тәсілі жеке мүдделі адамдардың, олардың тұратын жеріне қарамастан, өздеріне қолайлы әдіспен тауарларды, қызметтерді және активтерді алысуға мүмкіндік беру болып табылады. Алайда, көптеген бизнесмендер, мемлекеттік шенеуніктер және саяси қызметкерлер белгілі бір жағдайларда еркін сауда қағидаларыне кейбір жағдайда ауытқушылық қолайлы болатынына сенімді. Осы бөлімде сыртқы сауда қызметін мемлекеттік реттеудің пайдасында еркін сауда қағидаларыне қарсы негізгі тұжырымдар қаралады; бар назар экономиканың жекелеген салаларының мұқтажына аударылатын сауда саясаты қағидалары талданады. Келесі бөлім, тұтастай, елдің мүдделері ескерілетін сауда саясатының мейлінше жалпы қағидаларын талдауға арналады.

Ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету

Ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету қажеттігі өнеркәсіптің кейбір салаларын мемлекеттік қолдаудың негізі ретінде жиі пайдаланылады. Әлемде болып жатқан оқиғалар елдің мүдделеріне қайшы келуі мүмкін, сондықтан **ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету** сыртқы сауданы мемлекеттік реттеуде негізгі тұжырым ретінде ұсынылады. Бұл тұжырымның мәні елдің ықтимал шикізат материалдары, құрал-жабдық және технологиялар тұрғысында өз-өзіне жеткілікті болуға тиістілігінде; әйтпесе, ол шет мемлекеттер тарапынан мүмкін қатер алдында осал болып шығады. Мысалы, Екінші дүниежүзілік соғыс кезінде жапондық жабдықтау жүйесінің осалдығы анық көрінді, бұл кезде одақтастардың сүңгуір қайықтары Жапонияның сауда флотына едәуір зақым келтірді. Соғыстан кейін Жапонияда елдің негізгі тамақ өнімімен өзін қамтамасыз ете алу қабілеті сияқты көрсеткіші бойынша өз-өзін жеткілікті қамтамасыз ету құралы ретінде күріштің импортына тыйым салынды. Америка Құрама Штаттарында кеме жасау құрылысында осындай жағдай қалыптасты. Соғыс жағдайында, елде кеме құрылысы саласында жинақталған білім мен тәжірибені сақтау үшін отандық кеме жасау құрылысы өнеркәсібін қолдаудың көптеген бағдарламалары әзірленді. Мысалы, осындай бағдарламалардың біріне сәйкес АҚШ-тың барлық әскери корабльдері америка верфтерінде жасалып, ал АҚШ айлақтары арасындағы теңіз тасымалдары тек елде жасалған корабльдер пайдаланылып жүзеге асырылуға тиіс болды. Федералдық үкімет тарапынан мұндай қолдаусыз кеме жасау құрылысы өнеркәсібіндегі 120 000 жұмыс орынының көп бөлігі жойылған болар еді, өйткені америка верфтерінің Жапония, Корея, Норвегия, Дания және Германия верфтерімен салыстырғанда, бәсекелестік қабілеті төмен болатын. Федералдық қызметтер жүргізген зерттеу нәтижелері бойынша коммерциялық келісімшарттар бойынша америка кеме жасау компаниялары белгілеген орташа баға шетелдік бәсекелестер белгілеген ең төменгі бағадан 97% артық екені анықталған².

Ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету қажеттігі - бұл, елдің маңызды ресурстарды бақылайтын басқа елдерге тәуелді болуы мүмкін деп аландайтын кең жұртшылық үшін белгілі бір тартымды тұжырым. Ортақ мүдделі көптеген өнеркәсіп компаниялары өз өнеркәсіп салаларын шет елдік бәсекеден қорғау үшін осы саяси тартымды тұжырымды пайдалануда. Мысалы, мамық жүн өндірісімен айналысатын америка кәсіпорындары бір кездері әскери киім дайындау үдерісінде пайдаланылған жүн өнімін шығарады. 1954 жылы Жүн туралы федералдық заң қабылданғаннан кейін АҚШ-тың мамық жүн өнеркәсібі стратегиялық маңызды сала ретінде мемлекет қарауына алынып, кәсіпорындар федералдық субсидияларды табысты пайдаланды. Тіпті, әскери киім дайындауда мамық жүн синтетикалық материалдармен ауыстырылса да, федералдық үкімет 40 жыл бойы осы саладағы кәсіпорындарға субсидиялар бөлуді жалғастырып келді. Ұлттық маңыздылық себебі бойынша мемлекет қарауындағы өнеркәсіп салаларының қатарына болат күйө өнеркәсібі, электронды құрал-жабдық өндірісі жөніндегі өнеркәсіп, станок жасау өнеркәсібі және сауда флоты жатады.

Жаңа салаларды қолдау. 1791 жылы АҚШ-тың алғашқы қаржы министрі Александр Гамильтон **жаңа салаларды қолдау** (infant industry argument) қағидасын тұжырымдап берді. Гамильтон жаңа тәуелсіз мемлекеттің жаңа пайда болған өндіріс секторында сайып келгенде, елге халықаралық нарықтарда табысты бәсекелестікке мүмкіндік беретін әлеуетті басымдықтары бар екеніне сенімді болды. Алайда, ол жас елдің өндіріс компаниялары мейлінше жетіліп, дамыған еуропалық компаниялармен қатал бәсекелестікте өздерінің қалыптасу кезеңіндегі тән тәжірибесіздіктен арыла алмайды деп қауіптенді. Сондықтан Александр Гамильтон Құрама Штаттарға импортталатын көптеген өнеркәсіп тауарларына тарифтер енгізу идеясын алға тартты. Александр Гамильтонның пікірі бойынша, компаниялар жеткілікті күш алғанға дейін бұл тарифтер отандық компанияларды уақытша шетелдік бәсекелестіктен қорғауға тиіс болды. Гамильтон ұсынған, жаңа отандық компанияларды қорғау тұжырымын әлемнің көптеген елдері басшылыққа алды. Жапония отандық өнеркәсіп салаларын қорғауда айрықша табыстарға жетті. Екінші дүниежүзілік соғыс аяқталғаннан кейін Жапонияда табиғи қорлардың жоқтығына қарамастан, металл өндірісі және өңдеу (темір мен болат, алюминий, мыс және мырыш) бойынша әртүрлі өнеркәсіп салаларының қарышты дамуы үшін барлық жағдайлар жасалды. Өңделген металл және металл бұйымдарының импортына жоғары тарифтер енгізумен қатар, Жапонияға байытылмаған кен импортына тарифтерді жою арқылы осындай нәтижелерге қол жеткізуге сәті түсті. Мысалы, 1970 жылы Жапонияда мыс кенінің импортына тарифтер болған жоқ, алайда, мыс бұйымдарының импортына жеткілікті жоғары тариф - 22% енгізілді. Металл өңдеу өнеркәсібінің даму шамасына қарай Жапонияда осы өнеркәсіп саласын бәсекелес импорттан қорғау дәрежесі біртіндеп қысқара бастады. Қазіргі уақытта мыс бұйымдарының импортына біршама тарифтер енгізілген. Соғыстан кейінгі кезеңде Жапония қол жеткізген табыстар отандық перспективалы өнеркәсіп салаларын мемлекеттік қолдау экономикалық дамудың тиімді стратегиясы ретінде пайдаланылуы мүмкін екенін дәлелдейді. Сонымен бірге, қандай жаңа, перспективалы өнеркәсіп салаларын мемлекет қолдауға тиістілігі туралы шешім қабылдау,

көптеген жағдайларда, экономикалық емес, саяси себептерге негізделеді. Компаниялар, олардың қызметкерлері мен акционерлері шетелдік бәсекелестіктен немесе экспорттық субсидиялардан қорғау тұрғысында қосымша жеңілдіктер алу үшін жаңа өнеркәсіп салаларын қолдау қажеттігін пайдаланудан тайынбайды. Оған қоса, мемлекет қолдауына ие болған компания немесе сала одан бас тарта қоймайды. Көптеген жаңа компаниялар кемел шағында да мемлекет қолдауында болып, өмірлік циклдың барлық даму кезеңінен өтеді.

Қазіргі жұмыспен қамту деңгейін сақтау. АҚШ-тағы болат құю өнеркәсібіндегі жағдай сияқты, әсіресе, еңбекақы деңгейі жоғары елдердегі беделді компаниялар, олардың қызметкерлері арзан жұмыс күші мол елдер тарапынан жиі қатерге кезігеді. Бар жұмыс орындарының жойылуына және жұмыссыздықтың өсуіне жол бермеу үшін компаниялар, олардың қызметкерлері, көптеген жағдайларда, шетелдік бәсекелестікпен күресте көмек көрсету талаптарымен өз үкіметтеріне жүгінеді. Отандық кәсіпорындардың жабылуына байланысты адами және экономикалық шығындарды болғызбауға ұмтылатын үкімет органдары мұндай талаптарға назар аударады. Мұндай жағдайларда, үкіметтің отандық компанияларға көмегі шетел өнімдерінің импортына тарифтер, квоталар және басқа да саудалық шектеулер енгізу болып табылады (сауда кедергілерінің әртүрі келесі бөлімде нақтылы қаралатын болады). Мұндай көмек жағдайы *Barley -Davidson* компаниясындағы сияқты, уақытша болуы мүмкін. Бұл компания 80-жылдардың ортасында жапон импорты тарапынан бәсекелестіктен тарифтік қорғауда мемлекет қолдауына ие болды. Компанияны тарифтік қолдау түріндегі уақытша қорғау оның өндірісті қайта ұйымдастыру бағдарламасын іске асыруы және нарықта өз өнімдерінің беделін қалпына келтіру үшін қамтамасыз етілді. Керісінше, АҚШ-та азаматтық кеме жасау құрылысына қатысты, 30 жылдан аса уақыт жалғасқан мемлекеттік қолдау жағдайы сияқты, үкімет қолдауы да ұзақ мерзімді сипатта болуы мүмкін.

Стратегиялық сауда теориясы. Шетелдік бәсекелестіктен қорғау үшін мемлекеттен көмек алуға ұмтылған компаниялар мен кәсіподақтардың іс-әрекеттері экономистер тарапынан қатты сынға ұшырауда, олар мемлекеттің халықаралық саудаға мұндай түрде араласуы, түптеп келгенде, ел экономикасына зиян тигізеді деп мәлімдеуде. Экономистердің мәлімдемелері саудадағы классикалық теорияларға негізделеді, олардың талдануы 6-тарауда: басымдықтардың абсолюттік теориясында және салыстырмалы теориясында келтірілген. Алайда, бұл теориялардың бастапқы болжамы бойынша компаниялар мінсіз бәсекелестік жағдайларында – экономика жөніндегі оқулықтарда суреттелетін жағдайларда жұмыс істеуі қажет. Сонымен қатар, бұл теорияларда әр елдің тұтынушысы ең төмен бағалармен әлемдегі ең үздік өндірушілердің тауарлары мен қызметтерін сатып алу мүмкіндігі бар делінген. Сауданың классикалық теорияларына сәйкес тұтынушылардың қажетті сатып алу мүмкіндігін шектейтін, үкіметтің кез келген араласуы жекелеген әлеуметтік топтарға тиімді болса да, тұтастай, елдің гүлденуіне нұқсан келтіретін болады.

Дегенмен, 80 жылдардың басында «сауданың стратегиялық теориясы» (strategic trade theory) деген жалпы атаумен белгілі халықаралық сауданың бірқатар жаңа үлгілері әзірленді. Бұл үлгілерде сауда үдерісін мемлекеттік

реттеудің жаңа теориялық негізделуі көзделіп, сол арқылы компаниялардың шетелдік бәсекелестіктен қорғау туралы өтініштеріне қолдау білдірілген. Стратегиялық сауда теориясында өнеркәсіптің белгілі бір саласы жұмыс істейтін орта туралы мүлдем басқа пайымдаулар (сауданың классикалық теориясындағы пайымдаулармен салыстырғанда) қабылданған. Стратегиялық сауда теориясын өз негізінде бүкіл әлем бойынша шоғырланған небәрі бірнеше компания жұмыс істейтін өнеркәсіп салаларында қолдануға болады, бұл, өнімді әзірлеудегі шығындардың жоғары деңгейіне немесе тәжірибенің тиімділігінің жеткіліксіздігіне байланысты болуы мүмкін. Компания, егер, ол жоғары шоғырланған құрылымы бар өнеркәсіп саласына тиесілі компаниялар қатарына кіре алса, басым пайда ала алады. Стратегиялық сауда теориясына сәйкес елдердің үкіметтері осындай басым салаларға жататын отандық компаниялардың бәсекелестік қабілетін арттыруға бағытталған сауда саясатының көмегімен өз елінің гүлденуіне ықпал ете алады. Мысал ретінде жаңа атом электр станциясы – жоғары қауіпсіздік деңгейі қамтамасыз етіліп, арзан электр қуатын өндіре алатын электр станциясы құрылысы жобасы үшін ықтимал нарықты қарастырамыз. Егер бір компания (тек біреуі) ол туралы шешім қабылдаса, онда үнемдік ауқымының нәтижесінде бұл нарық аса тиімді болады делік. Сондай-ақ, тек екі компания – француздың *Framatome* және жапонның *Mitsubishi* компанияларының жаңа атом электр станциясының жобасын әзірлеуге қатысу үшін талантты инженерлері және жеткілікті қаржы қорлары бар және екі компания да бұл жобаны табысты іске асырады делік. 9.1-суретте екі компанияның ұтыс матрицасы бейнеленген. Егер *Mitsubishi* жобаны әзірлеуге шешім қабылдап, ал *Framatome* бұлай етпеуге шешім қабылдаса (матрицаның сол жақ төменгі секторын қараңыз), онда *Mitsubishi* \$10 млрд. мөлшерінде пайда алып, *Framatome* – ештеме ала алмайтын болады. Егер *Framatome* жобаны әзірлеумен айналысып, *Mitsubishi* – бұлай істемесе (матрицаның оң жақ жоғарғы секторын қараңыз), *Framatome Mitsubishi* \$10 млрд. мөлшерінде пайда алады да, *Mitsubishi* – еш табыс ала алмайды. егер екі компанияның бір де бірі жобаны әзірлеуге қатыспаса, онда екеуі де пайда алмайды (оң жақ төменгі секторды

Mitsubishi

	Жобаны жасау	Жобаны жасамау
Жобаны жасау	-1	0
Жобаны жасамау	0	0

9.1-сурет.

Ұтыстарматрицасы:
жаңа атом
электрстанциясы
жобасын
әзірлеудегі пайда,
млрд. доллар.

қараңыз). Егер екі компания да жобаны әзірлеуге қатысуға шешім қабылдаса, онда олардың әрқайсысы 1 млрд. доллар жоғалтады, өйткені бұл нарық екі компанияның табыс алуы үшін тым тарлық етеді. Мұндай кезде, екі компанияда да, бәсекелес фирма қолдана алатын жағдайда басшылыққа аларлық стратегия болмайды. Енді, егер отандық компаниялардың бірі жаңа атом электр станциясы жобасының бірден бір әзірлеушісі болса, онда ол алатын ірі пайда туралы Франция үкіметіне белгілі болды делік.

Егер француз үкіметі *Framatome* компаниясына атом энергиясы өндірісінің жаңа технологиясын әзірлеуге \$2 млрд. мөлшерінде субсидия ұсынса, онда ұтыстар матрицасы 9.2. суреттегідей болар еді. Тек осы компания жаңа технологияны әзірлеумен айналысқан жағдайда, үкімет субсидиясының нәтижесінде *Framatome* табысы \$2 миллиардқа артар еді (матрицаның алғашқы жолын қараңыз). Субсидия болған кезде *Framatome* компаниясы *Mitsubishi* қимылына қарамастан, технологияны әзірлеуге кіріседі, өйткені, кез келген жағдайда *Framatome* оны әзірлей отырып, үлкен табыс алатын болады.

Егер *Mitsubishi* жобаны әзірлеуге қатысу туралы шешім қабылдаса, онда *Framatome*, әзірлеуден бас тартқан жағдайда, еш пайда алмайды және келіскен жағдайда - 1 млрд. доллар алатын болады. Егер *Mitsubishi* жобаны әзірлеуден бас тартса, *Framatome* – бас тартқан жағдайда - еш пайда алмайды және келіскен жағдайда - 12 млрд. доллар алатын болады. Демек, *Framatome* үшін кез келген жағдайда жобаны әзірлеуге кірісу тиімді болмақ. Бірақ *Mitsubishi* компаниясына *Framatome* кез келген жағдайда жаңа атом электр станциясының жобасын әзірлеуге кірісетіні белгілі болса, - *Mitsubishi* үшін жобаны әзірлеуге қатысудан бас тарту – ең дұрыс стратегия болып табылады.

Митсубиси

		Жобаны жасау	Жобаны жасамау
Жобаны жасау		-1 $-1 + 2 = +1$	0 $10 + 2 = 12$
Жобаны жасамау		10 0	0 0

9.2- сурет.

Ұтыстар матрицасы: *Framatome* компаниясына 2 млрд. доллар, мөлшерінде субсидия бөлу нәтижесінде алынатын пайда

Француз үкіметі 2 млрд. доллар мөлшерінде субсидия бөлу арқылы қандай нәтижелерге қол жеткізе алды?

1. Ол *Framatome* компаниясын жаңа атом электр станциясының жобасын әзірлеумен айналысуға көзін жеткізе білді.

2. Ол *Mitsubishi* компаниясын осы нарықтан бас тартуға көзін жеткізе білді.

3. Ол *Framatome* компаниясын 12 млрд. доллар, мөлшерінде пайда алуын қамтамасыз етуге сәті түсіп, бұл француз салық төлеушілері үшін небәрі 2 миллиард долларға түсті.

Бір компанияның үстем жағдайы негізінде пайда алу мүмкін болатын стратегиялық сауда саясатын ұстану француз үкіметіне француз азаматтарының жиынтықты байлығын 10 млрд. долларға көбейтуге мүмкіндік берді (12 млрд. доллар пайдаға қоса, субсидияға бөлінген 2 млрд. доллар.). Алайда, стратегиялық сауда теориясы аз ғана компанияларға пайданы қамтамасыз етуге қабілетті әлемдік нарықтарға қолданымды. (Стратегиялық сауда теориясы талаптарын қанағаттандыра алатын өнеркәсіп салаларының бірі – авиация құрылысы; «Әлем фокуста» бөлімін қараңыз. Әлемдік өнеркәсіп салаларының көпшілігі бұл салаға қарағанда, бәсекелес қабілетті.) Өнеркәсіптің әртүрлі салаларының үлкен тобын қамтитын елде стратегиялық сауда саясатын жаппай ұстану әлемдік нарықта елдің бәсекелестігінің жалпы деңгейінің төмендеуіне әкелуі мүмкін, өйткені, бір сала үшін қолайлы жағдай жасалуы, қалайда басқа салаларға нұқсан келтіретін болады. Мысалы, егер француз үкіметі атом станциясын субсидиялау туралы шешім қабылдаса, онда бұл атом электр станцияларының жұмысын қамтамасыз ету үшін қажетті инженер-электриктердің, компьютер бағдарламашыларының және жүйелік талдаушылардың еңбегіне сұраныстың артуына, сондай-ақ осы мамандардың еңбекақысын арттыруға әкелетін болады. Бұл өз кезегінде, сондай-ақ осындай біліктілікті мамандарға қажеттілікті өткеріп отырған француз өнеркәсібінің басқа да салаларының халықаралық бәсекелестігінің төмендеуіне әкеледі. Сонымен қатар, егер басқа ел осындай стратегияны ұстанса, онда үкімет субсидиясын бөлу түріндегі басымдық жоқ етілуі мүмкін. Егер Жапония *Framatome* компаниясына 2 миллиард доллар субсидия бөлген француз үкіметіне жауап ретінде *Mitsubishi* компаниясына да 3 млрд. доллар мөлшерінде субсидия бөлсе, онда ұтыстар матрицасының түрі өзгерген болар еді: *Mitsubishi* компаниясында *жаңа атом электр станциясының жобасын әзірлеуге қатысуда ынта пайда болар еді. Егер екі ел арасында «жаппай субсидиялар соғысы» басталса, ойға алған кез келген үстеме пайда зая болуы мүмкін.*

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Құндығы елінің саясатына, оның географиялық орналасуы мен тарихи мұрасы қалай ықпал ететіндігін білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin web-сайтына кіріңіз.

CQ
Culture Quest

Ұлттық сауда саясатының негізгі қағидалары

Жоғарыда қаралған сыртқы сауда қызметінің қағидалары экономиканың жекелеген салаларының қажетін қанағаттандыруға бағытталған. Осындай қағидалармен бірге, елдердің үкіметтері, сондай-ақ тұтастай елдің экономикалық мүдделерін ескеретін сауда саясаты қағидаларын құрайды. Ұлттық экономиканың

мұқтаждарын бағалау негізінде үкімет елдің экономикалық дамуының кешенді бағдарламасын іске асыруға мақсатталған жекелеген салалар үшін сауда саясатын қалыптастырады.

Экономикалық даму бағдарламасы. Экономикалық дамуды қамтамасыз ету – көптеген елдердің, әсіресе, дамушы елдердің үкіметтерінің маңызды саяси міндеті. Халықаралық сауда экономикалық даму бағдарламаларының негізгі бөлігіне айналуы мүмкін. Бір өнім түрінің экспортына тәуелді елдер, мысалы, экспорттың негізгі бабын құрайтын астық өнімінің төмен болуынан немесе тауарлар бағасының төмендеуінен қауіпсіздену үшін өз экономикасын салаландыруға тырысады. Мысалы, бір кездері какао экспортына өте тәуелді болған батыс африкалық Гана елінде ел экономиясын какао бағасының ауытқуынан қорғауға бағытталған индустриаландыру бағдарламасы басталған. Кувейтте мұнай сатудағы тәуелділік деңгейін төмендету үшін сауда арқылы емес, инвестициялық қызмет арқылы экономиканы салаландыруға шешім қабылданды. Ел үкіметі мұнай өткізуден алынған қаражатты инвестициялық қоржын құрау үшін пайдаланды. Бұл стратегияның табысты болғаны соншалық, 1990 жылы Кувейттің Иранның басып кіруіне қарсылығы басым түрде елге шетелдік инвестициялар табыстарының есебінен қаржыландырылды. 2-тарауда атап көрсетілгендей, Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін кейбір елдердің (Жапония, Корея және Тайвань) экономикалық дамуы отандық өнімнің экспортына негізделді. Экспортқа осындай жәрдем стратегиясына сәйкес (export promotion strategy) ел үкіметі елдегі қандайда болмасын басымдықты пайдалана отырып (мысалы, жұмыс күшіне шығындардың төмен деңгейі), шетел нарықтарында отандық компаниялардың бәсекелестігін көтермелейді. Басқа елдерде (Австралия, Аргентина, Индия және Бразилия) Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін **импортты алмастыру стратегиясы** (import substitution strategy) пайдаланылды. Бұл стратегия бойынша шетелдік өндіріс тауарларының импортына жоғары шектеулер енгізу арқылы өңдеу өнеркәсібіндегі отандық салалар көтермеленетін болады. Көптеген көпұлттық корпорациялар (КҰК) мұндай стратегияға жауап ретінде саудалық шектеулермен байланысты шығасыларды болғызбау үшін өз кәсіпорындарын осы елдердің аумақтарында орналастыра бастады. Тұтастай, 2-тарауда көрсетілгендей, экспортқа жәрдем стратегиясы импорты алмастыру стратегиясымен салыстырғанда, мейлінше тиімді болып шықты.

Өнеркәсіп саясаты. Көптеген елдердің үкіметтері ұлттық экономиканы басқаруға белсене қатысады. Бұл міндетті орындаудың маңызды бөлігі экономиканың қандай салаларына (тоқыма өнеркәсібі), қосылған құн деңгейі жоғары өнім шығаратын ауыр өнеркәсіптің капитал мол жұмсалатын салаларына (болат құю және автомобиль өнеркәсібі) қолайлы жағдай ұсынудың орындылығы туралы үкіметтің шешім қабылдауы болып табылады.

Әлем Фокуста

Алыптардың алып ұшақтар үшін тартысы

Іс жүзінде стратегиялық сауда теориясын қолданудың мысалы таяу арада *Airbus* компаниясының жаңа алып ұшақ жасау жоспарлары туралы хабарлаған іскерлік баспасөзде келтірілді. *Airbus* басшылығының пікірі бойынша бұл әуекемесі осы сыныптағы ұшақтар нарығында *Boeing* компаниясы мен оның «*Boeing 747*» әуекемесінің қолайлы үстемдігін жоққа шығаратын болады. 1969 жылғы өзінің алғашқы коммерциялық ұшуынан бастап, «*Boeing 747*» әлемдегі ең ірі әуекемесі мәртебесін пайдаланып келеді. «*Boeing 747*»-ға 495 жолаушы сиятындығы арқасында, бұл ұшақ қазіргі барлық әуекемелері ішінде бір жолаушы-мильге алғандағы ең төменгі құнды қамтамасыз етіп келеді. Құнның мұндай төменділігі трансатлантикалық және трансқұрылықтық жолаушылар рейстері үшін өте тартымды, алайда, оның Тынық мұхит арқылы жүк тасымалдары үшін чартерлік ұшулардағы маңызы одан да зор. *Boeing* компаниясының кең фюзеляжды әуекемелері нарығындағы үстем жағдайы оған *Airbus* компаниясынан және шағын ұшақтар сатуда басым болуға мүмкіндік береді. Бір өндірушінің кәсіпорындарында әр үлгідегі ұшақтарды жинау үдерісінде бір құрамдастар мен тораптар пайдаланылуы мүмкін. Кейбір жағдайларда, мұндай бәсекелестік басымдық авиакомпаниялардың *Airbus* компаниясының осындай әуекемесін емес, *Boeing* компаниясының ұшағын алуы үшін жеткілікті. Көптеген жылдар бойы *Airbus* компаниясы техникалық сипаттамасы бойынша *Boeing* компаниясының 747 үлгісінен асып түсетін әуекемесін жасау жоспарын құруда. *Airbus* мамандары 650 орындық ұшақтың жобасын жасады; «*A380*» деп аталатын бұл үлгі «*Boeing 747*»-ден асып түсуге тиіс болды. *Airbus* компаниясы мамандарының бағалаулары бойынша осы үлгідегі ұшақтардың бір жолаушы-милінің құны «*Boeing 747*»-нің тиісті көрсеткішінен 17 % төмен болмақ. Алайда, «*A380*» үлгісін жасау жөніндегі ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар шығындарының көлемі \$12-16 миллиардқа түсетін болады. Осы бастапқы шығындарды қаржыландырудағы көмек ретінде *Airbus* компаниясы Германия, Франция және Ұлыбритания үкіметтерінен 3,5 млрд. доллар сомаға төмен пайыздармен несиелер алды (*Airbus* компаниясының негізгі инвесторлары Францияда, Германияда, Испания және Ұлыбританияда). *Boeing* компаниясының пікірі бойынша *Airbus* компаниясы алған несиелер нағыз үкіметтік субсидиялар болып табылады, сондықтан, халықаралық сауда құқығы ережелеріне сәйкес бұл несиелер жойылуға тиіс. Сонымен қатар, *Boeing* мамандарының пікірі бойынша *Airbus* компаниясының басшылығы нарық көлемін асыра бағалап отыр. *Airbus*: келесі 20 жыл ішінде алып авиаұшақтар нарығының көлемі 1500 бірлікке жетеді, сондықтан, «*A380*» үлгісінің келешегі зор деп тұжырымдайды. *Boeing* компаниясы мамандарының

бағалаулары бойынша бұл нарықтың көлемі осы мәннің ширек немесе тіпті үштен бірін құрайды, сондықтан жоба қолайлы. Мысалы, Жапония Халықаралық сауда және өнеркәсіп министрлігінің (MITI) шенеуніктері нарықта жаңа технологиялар және өнімдердің болуын айқындайды және субсидиялар, көпшілік мәлімдемелер және сырттағы амалдар арқылы жапон компанияларының осы нарыққа шығуын ынталандырады. (В 2001 жылы MITI – Экономика, сауда және өнеркәсіп министрлігі болып аталды – Ministry of Economy, Trade and Industry.) MITI 50-60 жылдар бойы «A380» үлгісіндегі ұшақтар құрылысында қосылған құнның төмен деңгейімен өнім шығарып келген, қаржылық зардапқа ұшырауы мүмкін, еңбек мол жұмсалатын өнеркәсіп салаларында санаулы несиелерді және шетелдік валюта қорларын қайта бөлуді белсене жүзеге асырды. Сонымен бірге, *Boeing* компаниясының басшылығы, егер, «A380» үлгісіндегі ұшақтар өндірісі басталса, *Airbus* компаниясының үкіметтік несиелер жөніндегі борышы шегеріледі деп қауіптенеді. Бұған қосымша, «A380» үлгісіндегі ұшақтардың шығарылуы, 747 үлгісін шығарып отырған *Boeing* компаниясы кәсіпорындарының табыстылығын бұдан да төмендететіп, жағдайды нашарлататын болады. Еуропа одағы мен Құрама Штаттар арасында осы проблема бойынша бұрын да келіспеушіліктер болған. АҚШ үкіметінің өкілдері Еуроодақ елдерінің *Airbus* компаниясына берген бұрынғы несиелер жөніндегі борышы үміт артуға болмайтын ретінде шегеріліп, бұл осы ұшақ жасау компаниясына үкімет субсидияларының заңсыз берілуімен бірдей деп, дәлелдеуге тырысты. Мысалы, 1999 жылы Германия Қаржы министрлігі Daimler Chrysler Aerospace AG-ні *Airbus* компаниясы үшін «A330» және «A340» үлгідегі ұшақтарды жобалауға бөлінген 750 млн. сомадағы несиені өтеу міндетінен босатты. Бұл мәлімдемелерге жауап ретінде ЕО ресми өкілдері коммерциялық әуекемелерін шығарумен айналысатын *Boeing* компаниясының бөлімшесі АҚШ Қорғаныс министрлігі берген жасырын субсидияларды пайдалануда деп тұжырымдайды. ЕО ресми өкілдерінің пікірі бойынша *Boeing* компаниясы тек американ компанияларымен жасалатын үкімет келісімшарттарының нәтижесінде ғана ұшақтар жасаудың жаңа технологияларын әзірлеген. Үкіметтік келісімшарттарды орындау негізінде технологиялар әзірлей отырып, *Boeing* компаниясы оларды коммерциялық әуекемелерін жасау үшін пайдалануы мүмкін. 1992 жылы ЕО пен Құрама Штаттар арасында келісім жасалып, бұл дау-дамай бітті. Келісім шарттары бойынша АҚШ әскери келісімшарттар арқылы *Boeing* компаниясына ұсынуы мүмкін жанама субсидиялар көлеміне шектеулер енгізілді. Сонымен бірге, Еуроодақ елдерінің үкіметтері *Airbus* компаниясына жаңа ұшақ құрылысы үшін шектеулі несиелер ұсыну құқығын алды. Алайда, бұл келісім Дүниежүзілік сауда ұйымы құрылғанға дейін жасалған және осы ұйым мүшелерінің міндеттемелеріне қайшы келуі мүмкін (келесі тарауда ДСҰ туралы нақтылы баяндалатын болады). *Airbus* «A380» ұшағының жаңа үлгісін әзірлеуді аяқтап қалған кезде АҚШ үкіметі еш күмәнсіз, ДСҰ-ға тиісті шағым береді және ДСҰ үшін сол кезде саяси көзқарас тұрғысынан өте маңызды, әрі тым күрделі проблеманы шешу қажеттігі туындайды.

Дереккөздер: «Airbus Wins First Order for Super Jumbo from Emirates», *Financial Times*, May 2, 2000, p. 1; «US Critical of UK Aid to Airbus Super Jumbo Project», *Financial Times*, March 14, 2000, p. 1; «UK Backing for Airbus ‘Superjumbo’», *Financial Times*, March 14, 2000, p. 9; «Loan Sparks US Charge of Illegal Subsidy», *Financial Times*, March 14, 2000, p. 9; «U.S. Questions Need for Loans by Britain to British Aerospace», *Wall Street Journal*, March 14, 2000, p. A27; «U.S. Delay on Airbus Challenge Concerns Boeing», *Wall Street Journal*, January 24, 2000, p. A3.

70-80 жылдары МІТІ-дің күш-жігері экономикалық даму әлеуеті жоғары салаларды (жартылай өткізгіш және аэроғарыш өнеркәсібі, биотехнология және қыш өнеркәсібі) қолдауға бағытталды. Оңтүстік Корея үкіметі соншалықты табысты болған жапон үлгісімен экономикалық дамудың өзіндік стратегиясын әзірледі. Осы тараудың соңында келтірілген «CultureQuest» бөлімінде Жапонияның экономикалық саясат қағидалары барынша тиянақты келтірілген. Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін Жапония және Оңтүстік Корея қол жеткізген экономикалық табыстар «төрттіктің» басқа да елдерінің үкіметтері алдында осы елдерде **өндіріс саясатын** (industrial policy) пайдалану орындылығы туралы шешім қабылдау мәселесін қойды. Осы саясатқа сәйкес әрбір үкімет қандай саланың елдің одан әрі экономикалық дамуы үшін өмірлік маңызы бар екенін айқындауға және осы салалардың бәсекелестік қабілеттігін қолдау бағдарламасын әзірлеуге тиіс болды. Шындығында, экономиканың жекелеген салаларын мемлекеттік қолдау отандық компанияларға халықаралық маңызды нарықтарда өз үлестерін арттыруға мүмкіндік береді – МІТІ тарапынан қолдаудың арқасында жапонның көп ұлтты корпорациялары нақ осындай нәтижелерге қол жеткізе алды. Дегенмен, көптеген сарапшылар өнеркәсіптің негізгі салаларын қолдау саясатын отандық компаниялардың бәсекелестік қабілетін артырудың әмбебап құралы ретінде санамақ емес. Осы сарапшылардың пікірлері бойынша үкімет шенеуніктері экономиканың нақ қандай саласының мемлекет тарапынан қолайлы жағдай жасалуға лайықты екенін дәл айқындай алмайды. Олар мысал ретінде Францияны келтіреді: бұл елде өнеркәсіптің кейбір салаларының (автомобиль және компьютер өнеркәсібі, әскери және азаматтық авиакұрылысы, сондай-ақ байланыс құралдары өнеркәсібі) дамуы үшін қолайлы жағдайлар жасау нәтижесінде ірі үкімет субсидияларымен қолдау көрсетілген өте тиімсіз кәсіпорындар пайда болған. Осы өнеркәсіп салалары елдің игілігін еселеп көбейту орнына француз экономикасына ауыр салмақ түсірді. Тіпті, жапон үкіметі де осындай қателерге кез болды. 80 жылдардың басында МІТІ шенеуніктері өз шешімдерін елдің ұқсас интегралды схемалар негізінде теледидар өндірісі саласында алда болуымен түсіндіре отырып, тұрмыстық электроника шығару жөніндегі отандық компанияларды жоғары шешуші қабілеті бар теледидар (*high-definition television, HDTV*) жасаумен айналысуға көзін жеткізді. Аса айқын бейнелі теледидар жасау – келешектің ісі екендігіне қарамастан, HDTV-ді қамтамасыз ету үшін АҚШ және Еуроодақтың реттеуші органдары МІТІ-дің жапондық компанияларға таңған ұқсас ИС негізіндегі ескірген технологиялардан өзгеше, батыс компаниялары әзірлеген ең қазіргі заманғы цифрлы техниканы пайдалану көзделген теледидар белгілерін жеткізу стандарттарын қабылдады. Нәтижесінде, ИС негізінде HDTV жасауда

жетекші жапондық өндірушілердің тұрмыстық электроникаға миллиардтаған инвестициялары орасан зор шығындарға ұшырады. Экономиканың жекелеген салаларын қолдау саясатына қарсылық білдірушілер, сондай-ақ мемлекет тәрпынан қолайлы жағдайлар жасауға лайықты салаларды таңдау халықаралық нарықтағы әлеуетті бәсекелестік қабілетіне емес, осы салалардағы ішкі саяси мәнге байланысты болады деп қауіптенеді. Мұндай саясатты сынға алушылардың пікірлері бойынша, бұл халықаралық нарықтың болашақ көшбасшыларын қолдау орнына мұндай саясат елдердің үкіметтері үшін танымал болудың қитұрқы құралына айналуы мүмкін. Экономиканың жекелеген салаларын қолдау саясаты тұрғысында өрбіген айтыстың өзегі нарықтық экономика жағдайларында үкіметтің қандай рөл атқаруға тиіс екені туралы мәселе болып отыр. Республикалық партиядан құрылған АҚШ-тың соңғы әкімшілігінің үкіметтің экономикаға араласуын шектеуге тиістілігін негізге ала отырып, экономиканың негізгі салаларын қолдау саясатынан ресми бас тартуы таңқаларлық емес. Керісінше, Клинтонның әкімшілігі отандық компаниялардың халықаралық бәсекелестік қабілетін арттыру мәселесінің маңызы зор екеніндігінен, оның жеке сектордың құзырына қалдырылмайтындығына кәміл сенімді болды. Осы көзқарастың қуатталуы ретінде Клинтонның әкімшілігі өкімет басында болған алғашқы мерзім ішінде ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарды қолдауға арналған, АҚШ үкіметінен көмек алуға тиіс бес жаңа саланы айқындады. Бұл салаларға денсаулық сақтау жүйесіндегі генетика, ақпарат технологиялары, автомобиль өнеркәсібі және автомагистральдар құрылысы, сондай-ақ бағдарламалық қамтамасыз ету индустриясы кірді.

ІСКЕРЛІКТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

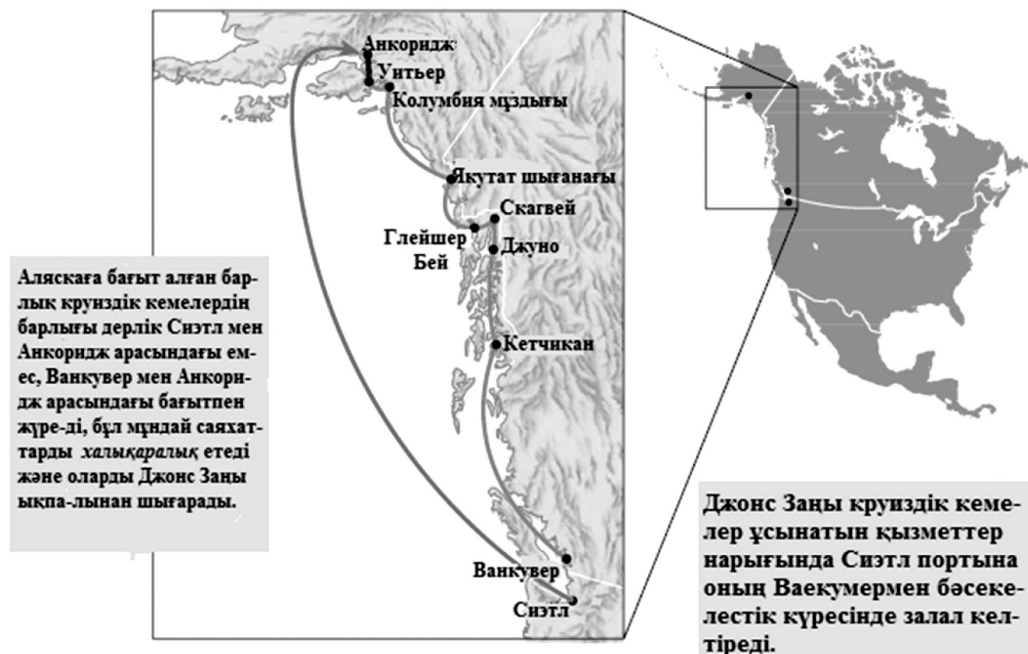
Үлкен билікті иеленген жапон шенеуніктері қалайша 50 жыл бойы елдің экономикалық саясатын басқарып отырғанын білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin web-сайтына кіріңіз.

CQ
Culture Quest

Қоғамдық таңдау теориясы. Сыртқы сауданы мемлекеттік реттеу жөніндегі көптеген тұжырымдар ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету тұрғысында атап айтылса да, әдетте, мұндай мемлекеттің араласуы жалпы іскерлік мүдделері бір айрықша топтар үшін қолайлы болмақ және отандық экономиканың басқа да субъектілері сияқты, тұтастай қоғамға зиян келтіреді. Мыслы, президент Буштың болат импортына тарифтер енгізу туралы шешімі АҚШ-тың болат құю кәсіпорындарына пайдалы болып, бірақ болатты тұтынатын отандық кәсіпорындарға қатер төндірді. Бұл шешім, сондай-ақ Балтимор, Нью-Йорк, Хьюстон, Лонг-Бич және басқа да айлақты қалаларда импортталған болатты түсірумен айналысатын докерлер арасында жұмыссыздықтың өсуіне әкелді. Сонымен қатар, болат импортына тарифтер енгізу нәтижесінде АҚШ азаматтары үшін өндірісінде болат пайдаланылатын – автомобиль, тоназытқыштар және басқа да тұтыну тауарларының бағалары өсті.

Ұлттық үкіметтер жүргізіп отырған мемлекеттік саясат жекелеген әлеуметтік топтарға тиімді болса да, халықаралық бизнеске кедергі болып, тұтастай елдің азаматтарына неге зиян келтіреді? Қоғамдық таңдау теориясы – үкіметтердің экономика саласында шешімдер қабылдау заңдылығын зерделейтін экономика ғылымы бөліміне сәйкес (public choice analysis) – келесі қарапайым себептер бойынша белгілі бір салада жекелеген әлеуметтік топтардың айрықша мүдделері қоғамдық мүдделерден әрдайым жоғары тұрады: Жұртшылықтың кең тобының бұқара халықтың мүдделеріне нұқсан келтіретін заңдарды жоюға бағытталған күш-жігерімен салыстырғанда, айрықша мүдделермен біріккен топтар өз қажеттерін қанағаттандыруға ықпал ететін заңдардың үкіметтер тарапынан қабылдануында зор күш-жігер жұмсайтын болады. Мысалы, 1920 жылғы Джонс Заңына сәйкес шетел кемелеріне АҚШ айлақтары арасында жүк тасымалдары бойынша көлік қызметтерін ұсынуға тыйым салынған. Бұл америка теңіз кемелері иелерінің қолдауына ие болды, олар Джонс Заңы бойынша жыл сайын 630 млн. долларға жуық қосымша пайда алуда. Сонымен бірге, кейбір бағалаулар бойынша, осы заңның қабылдануы нәтижесінде бір адамға есептегенде, тұтынушылар 10,5 млрд. доллар, немесе 40 доллар көлемінде шегіп отырған, көлік шығасыларының жыл сайынғы өсуі орын алып отыр. Сонымен қатар, еркін саудаға енгізілген басқа да шектеулер жағдайы сияқты, Джонс Заңы басқа да күтпеген салдарға әкелген (9.1-картаны қараңыз). Қоғамдық таңдау теориясына сәйкес Джонс Заңының өздерінің өмір тіршілігіне қандай әсері барын білгісі келетін және 40 доллар үнемдеу үшін АҚШ Конгресі мүшелерінің шешімдеріне бас ауыртқысы келетін тұтынушылар көп емес. Бір жағынан, АҚШ теңіз кемелерінің иелері және теңіз кәсіподақтары сияқты ортақ іскерлік мүдделермен біріккен топтар Джонс Заңының барлық жәй-жапсарын біледі және осы заңның жойылуына қарсы, өйткені олардың Джонс Заңын ұстану нәтижесінде алған табыстары осының ақысына тұрады. Осының нәтижесінде АҚШ Конгресі мүшелері айрықша іскерлік мүдделері бар топтардан Джонс Заңын сақтаудың маңыздылығы тұрғысында ұдайы анық тұжырымдар естісе, керісінше, бұл туралы қатардағы тұтынушы үнсіз қалып отырған жағдай қалыптасқан. Джонс Заңы жойылған жағдайда, ортақ іскерлік мүдделері бар топтар көптеген жөнсіздіктер жасауы мүмкін екенін, ал заңның жойылуынан кең жұртшылықтан сый-құрмет бола қоймайтынын түсінген АҚШ Конгресі, парасатты оймен, жекелеген компанияларға тиімді шешім үшін дауыс беретін болады. Қоғамдық таңдау теориясына сәйкес халықаралық бизнеске ықпал ететін ішкі сауда саясаты елдің халықаралық міндеттемелерінің жалпы бірдей көрінісі емес, қайта, әртүрлі деңгейдегі заң шығарушылық өкімет органдарына сайлануға ұмтылған саясатшылар арасындағы үйреншікті өзара іс-қимыл нәтижелері болуы мүмкін. Бірақ саясатшыларды кім сайлайды?

9.1-карта. Джонс Заңын қабылдаудың салдары



Сайлау округтеріндегі қарапайым азаматтар. АҚШ Конгресі Палаталар өкілдерінің бұрынғы Спикері Тип О'Нил (Tip O'Neill) айтқан тамаша байлам осыдан шығады: «Барлық саясат жергілікті жерлерде туындайды. Осының айқын көрінісі – Жапонияның күріш импорты үшін өз нарығын ашқысы келмеуі, бұл өкімет партиясының жергілікті фермерлерден дауыс жинау қажеттігінен туған. Бұл саяси бағыттың Хьюстон айлағына немесе әлемдік экономикаға күріш шығарып отырған тегіс фермерлеріне тигізетін әсері – жергілікті саясатшылардың қаперіне кірмейді. Парасатты ақыл-ойды басшылыққа алған халықаралық бизнесмендер мұндай саясаттың бүкіл күрделілігін түсінеді. Көптеген жағдайларда, шетелдік компания өз ісіне араласушылықты болғызбау үшін сол елден саяси одақ іздейтін болады. Мысалы, «Nissan және Toyota» компанияларының атына олардың АҚШ нарығына экспорт көлеміне қатысты көптеген сын ескертулер айтылды, сондықтан 80-жылдары осы компаниялар өз кәсіпорындарын Құрама Штаттар аумағында сала бастады. Енді, «Nissan және Toyota» компаниялары өз кәсіпорындар орналасқан штаттарда (Индиана, Батыс Вирджиния, Теннесси және Кентукки) конгресс делегациялары тарапынан заңдық тұрғыда қолдау күтуіне болады, өйткені бұл қолдау жапон кәсіпорындарында жұмыс істейтін сайлаушылар үшін жұмыс орындарын сақтауға мүмкіндік береді. Осыдан айқын қорытынды шығады: «Nissan және Toyota» компанияларының басшылығы «Барлық саясат жергілікті жерлерде туындайтынын» жақсы түсінеді.

Халықаралық сауданың дамуындағы кедергілер

Жоғарыда атап көрсетілгендей, көптеген жағдайларда, елдердің ішкі саясаты саудалық шектеулер енгізу арқылы отандық компанияларды шетелдік бәсекелестіктен қорғауға бағытталған. Елдің ішкі сауда үдерісін мемлекеттік реттеудің түрлерін: тарифтік және тарифтік емес шектеулер деп екі санатқа бөлуге болады: Саудалық шектеулерді енгізу XVI ғасырда қазіргі мемлекеттердің іргетасы қаланған кезде басталған. Саудалық шектеулер елдің ұлттық табысының өсуіне, экономикалық дамуға және азаматтардың тұрмыс деңгейінің артуына ықпал етуге тиіс болды. Алайда, осының алдындағы бөлімде көрсетілгендей, айрықша іскерлік мүдделері бар жекелеген топтардың мүдделерін қорғауға бағдарланған ұлттық сауда саясаты қалың бұқара немесе тұтастай қоғам есебінен жүзеге асырылды.

Кедендік тарифтер

Кедендік тариф – бұл халықаралық тауарлар саудасына енгізілетін баж. Кейбір тарифтер елден шығатын (**тауарлар экспорты тарифі**, export tariff) немесе екі ел арасындағы шекарадан өтетін тауарлардан (**транзит тарифі**, transit tariff) алынады. Алайда, кедендік тарифтердің біраз бөлігі елге әкелінетін тауарлардан алынады (**тауарлар импорты тарифі**, немесе импорттық баж, import tariff). Импорттық баждардың үш түрі бар:

1) адвалор бажы немесе **жарияланған құн тарифі** (ad valorem tariff). Бұл тарифтің мөлшері импортталатын тауардың нарықтық құнынан пайыз ретінде айқындалады. Мысалы, 9.1-кестеге сәйкес (деректер АҚШ-тың қолданыстағы тарифтік кодексінен келтірілген) Құрама Штаттарда қант сусынындағы консервіленген ананасқа 2,1% мөлшерінде адвалор тарифы енгізілген;

2) арнайы тариф (specific tariff). Бұл тариф әкелінетін тауарлар санындағы салмақ бірлігіне немесе басқа өлшем бірлігіне доллар санымен айқындалады; 9.1-кестеде көрсетілгендей, қант сусынындағы консервіленген цитрустарға килограммына алты центтен арнайы тариф енгізілген;

3) аралас тариф (compound tariff) адвалорбажының және арнайы тарифтің ұштастығы болып табылады. Қант сусынындағы консервіленген шиеге, бір килограммға: 6,4% мөлшерінде адвалор тарифы және 9,9 цент мөлшерінде арнайы тариф енгізілген.

Шындығында, дамыған елдерде енгізілетін тарифтердің көпшілігі әкелінетін тауарларға адвалор немесе құн тарифтері санатына жатады. Адвалор тарифы өнімнің жарияланған құнынан алынады, ол көптеген жағдайларда, тауардың елдің нарығына шығар сәтіндегі босату бағасына барабар. Айталық, *Target компаниясы* филиппиндік өндірушіден тоннасына \$400 бағамен қант сусынындағы консервіленген ананастың ірі тобын сатып алды делік. Ананастар Лос-Анджелеске жеткізілген кезде *Target компаниясы* АҚШ кеден қызметіне \$400-ден 2,1% немесе тауардың әрбір тоннасына \$8,40 мөлшерінде баж төлеуге тиіс болады – бұл сома *Target компаниясы* сатып алушылардың иығына аударатын тауар құнының бөлігін құрайтын болады.

9.1-кесте. Америка Құрама Штаттарының үйлестірілген тауар номенклатурасынан үзінді көшірме

Код	Статистикалық индекс	Тауардың сипаттамасы	Тауар санының өлшем бірлігі	Кеден тарифінің мөлшерлемесі
2006.00	00	Жемістер, жаңғақтар, жеміс қабықтары және өсімдіктің басқабөліктері, қант шырынында консервіленген	кг	
2006.00.20	00	Шиелер	кг	9.9 цента/ кг+6.4%
2006.00.30	00	Имбирь тамыры	кг	2.4%
2006.00.40	00	Ананастар	кг	2.1%
		Басқа жемістер, оның ішінде:		
2006.00.50	00	Ассорти	кг	16%
2006.00.60	00	Цитрустылар: цитрустылардың цедрасы немесе басқажемістердің қабықтары	кг	6 цент/кг
2006.00.70	00	Басқа жемістер және жаңғақтар	кг	8%
2006.00.90	00	Басқалары	кг	16%

Дереккөзі: International Trade Commission, Harmonized Tariff Schedule of the United States (Washington, D.C.: ITC Trade Data Base, June 21, 2003).

Көптеген елдерде «тауарлар сипаттамасының үйлестірілген жүйесі» деп аталатын, импортталатын тауарлар жіктелімінің толық сұлбасы қабылданған. Мұндай жүйенің құрылымы жеткілдікті күрделі, сондықтан, оны іс жүзінде қолдану күрделі. Тауар импорттаушы кезігетін алғашқы проблема – кеден шенеуніктері бір сол тауарды қандай санатқа жатқызатындығын алдын ала білу. Мысалы, АҚШ-та шаңғышының тері қолғабының импортына адвалорбажы 5,5%, алайда, егер бұл қолғаптар кедір-бұдыр жерлерде шаңғы тебуге арналса, бұл тарифне бары 3,5% құрайды.

Тариф жүйесінің құрылымы өте жоғары, сондықтан, кеден шенеунігі импорттаушының ойындағымен салыстырғанда, импортталатын тауарларға неғұрлым жоғары тарифтік мөлшерлеме белгілесе, импорттаушының пайымдаған пайда мөлшері едәуір азаюы мүмкін. Сондықтан, осындай қатер деңгейін төмендету үшін, американың импорттаушы компаниялары келешекте елге әкелінуі мүмкін тауарларды алдын ала тарифтік сыныптау туралы АҚШ кеден қызметіне жүгінуіне болады. «Шетелдегі бизнес» бөлімінде көрсетілгендей, осы кеңеске назар аудармайтын импорттаушылар, көптеген жағдайларда, қымбатқа түсетін сот талқылауларына ұшырайтын болады.

Шетелдегі іскерлік

«X» адамдар – адамдар ма, әлде жануарлар ма?

Көптеген ғасырлар бойы ақындар мен философтар адамның жануардан айырмашылығы неде деген сұраққа жауап табу үшін адамның жаратылысымен болмысы туралы ойлаумен келеді. Біраз уақыт бұрын, бір қызығы, АҚШ-тың халықаралық сауда мәселелері жөніндегі федералдық сотының судьясы Джудит Барзилей (*Judith Barzilay*) осы мәселені шешумен айналысып көрді. Оның міндеті Marvel компаниясының танымал комикстеріндегі керемет батырларды Homo Sapiens түріне жатқызылатындығын айқындау болды. Соттың осы мәселе бойынша шығаруға тиіс шешіміне көп мәселе байланысты еді: компаниялардың табыстары, федералдық бюджеттің тапшылық жағдайы, комикске мыңдаған құмартушылармен олардың кейіпкерлерінің байыптылығы, сондай-ақ Өрмекші-адамның, Волвериннің және Фантастикалық төрттік мүшелерінің іскерлік беделі.

Осы кейіпкерлерді жасаушылар оларды адам ретінде бейнелеген. Мысалы, Өрмекші-адам, радиоактивті өрмекші тістеп алған кәдімгі жасөспірім - Питер-Паркер. Дәл осы сияқты, Фантастикалық төрттік мүшелері алғашқыда ғалымдар болған, олар 1961 жылы өздерінің ғарыш кемесімен радиоактивті бұлттарымен ұшып өтіп, соның нәтижесінде оларда адам қасиетінен тыс қабілеттер пайда болған. Фантастикалық төрттік мүшелерінің танымалдылығы, Marvel студиясының өзгеде кейіпкерлері сияқты, кәдімгі адамдардың қайшылықты қасиеттері: қорғансыздыққа, қызғанышқа, өзімшілдікке, сарандыққа және ізгілікке негізделген. Сотт алқысының бастамашысы Toy Biz, Inc компаниясы болды. Marvel лицензиясы бойынша өнім шығаратын осы компания бірнеше жыл бұрын АҚШ-қа Қытайдан әртүрлі кейіптегі, қозғалатын 90 бейне, соның ішінде Өрмекші-адамның, Фантастикалық төрттіктің және «X» адамдардың бейнелерін әкеле бастады. АҚШ кеден қызметі бұл өнімдерді қуыршақтар санатына жатқызды, оларға ол кезде 12% пайыз мөлшерінде адвалорлық кеден бажы салынатын. Toy Biz компаниясының басшылығы мұндай тауар сыныбына сәйкес кедендік баж алуға наразылық білдірді. Бұл наразылық АҚШ кеден қызметіне қарсы шағым түрінде беріліп, мұнда - қуыршақтар адамның болмысын, ал Marvel-нің қозғалмалы бейнелері адамға тән емес көптеген қасиеттерді білдіреді, атапайт қанда, күміс түсті металлтері, роботтың қол-аяғы, қанаттар мен күрмеуіштер, сондықтан, олар қуыршақтар емес, ойыншықтар санатына жатқызылуға тиіс деп атап көрсетілген. Бұл проблеманың мәні неде? Істің мәні – ойыншықтарға кедендік тарифтің не бәрі 6,8% болып отырғандығында. Мұндай баж алынуы Toy Biz компаниясына мыңдаған доллар үнемдеуге мүмкіндік беререді. Бұл жағдай АҚШ сот органдарында жеткілікті ұзақ қаралды. 2003 жылғы қаңтарда, Джудит Барзилей, әрбір бейненің сипаттамасын мұқият зерделей келе, ақырғы шешім қабылдады. Ол білгірлік танытып, «X» адамдарын құбыжықтар санатына жатқызды, құбыжықтың өзін өзгеріске ұшыратып, адамға (мүмкін, алғашқыда, Homo Sapiens түрінде сияқты болған) тән емес қасиетке ие болған тірі жәндік ретінде айқындады. Джудит Бар-

зилеи осы негізде «Х» адамдарды қуыршақтар санатына емес, ойыншықтар санатына жатқызуға шешім қабылдады. Сонымен қатар, Барзилеи ханымның пікірі бойынша, Фантастикалық төрттік мүшелері құбыжықтар санатына жатпаса да, адамнан тыс ерекше қабілеттері бар екен. Джудит Барзилеи Күйеадамның, доктор Октопустың, Кингпиннің және Аңшы Кравеннің болмысын айқындау үшін бар күші салды. Түптеп келгенде, ол бұл кейіпкерлердің бейнелерін қуыршақтарға емес, ойыншықтар санатына жатқызу керек деп шешті. Toy Biz компаниясының басшылығы бұл шешімге қатты қуансада, бұл кейіпкерлерге табынушылар оған наразы болды. Көңілі қалған табынушының біреуінің сөзі бойынша, Marvel кейіпкерлеріде, біз сияқты адамдар. Олар Нью-Йоркте тұрады. Олардың да отбасы бар, олар да жұмысқа барады. Чак Остен (Chuck Austen), ол қазіргі уақытта «Х» адамдары туралы Marvel қуыршақтар тобын шығарумен айналысады, ол да – соттың мұндай шешімін түсінбейтінін айтады. Чактің пікірі бойынша, оның өзі қуыршақтарға барынша адами қасиеттер беру үшін жалданып, істеген, ал Халықаралық сауда жөніндегі федералдық сот бір ғана қаламның ұшымен оның бар күш-жігерін жоққа шығарған. Кейіпкерлер туралы сөз етуге де тұрмайды: Волверин мен Өрмекші-адам өзін-өзі сәйкестендіруге тырысып бакса да, олар сот шешімімен кәдімгі қуыршақтар деп жарияланды, бұл олардың адамзат қоғамына қосылуына едәуір қиындық туғызып отыр.

Дереккөздер: «Is Wolverine Human? A Judge Answers No: Fans Howl in Protes», Wall Street Journal, January 20, 2003, p. A1; United States Court of International Trade, Slip Op. 03-2 (January 3, 2003), Court No. 96-10-02291; United States Court of International Trade, Slip Op. 00-159 (November 28, 2000), Court No. 96-10-02291.

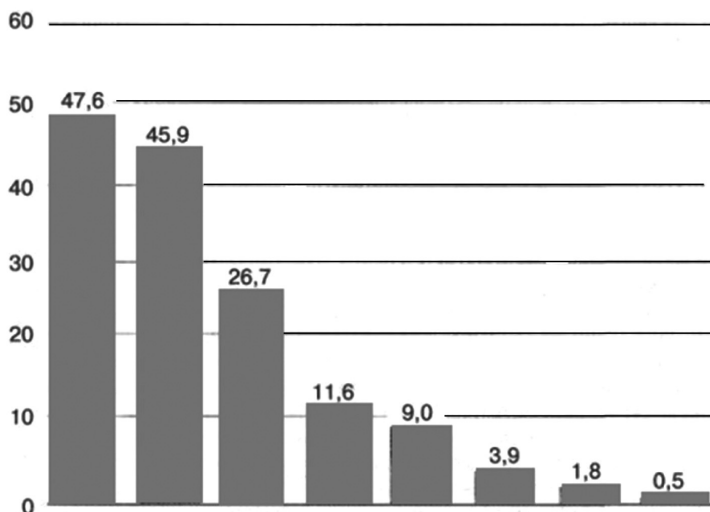
Кеден тарифтері ненгізудің екі тарихи себебі бар

1. Кеден тарифтерінің енгізілуі мемлекет табыстарының өсуіне мүмкіндік береді. 9.3-суретте көрсетілгендей, Лесотоили Сьерра-Леонесияқты дамушы елдерде, кеден тарифтерін енгізудегі табыстар мемлекеттік табыстың едәуір бөлігін құрайды. Мұндай елдердің экономикасы, едәуір дәрежеде, тұрпайы ауыл шаруашылығына байланысты, сондықтан оларда ішкі салықтар арқылы үлкен табыстаралу қиын. Сонымен бірге, кеден тарифтері жеткілікті оңай жиналады. Импорт тауарларын, басым түрде, қоғамның ауқатты мүшелері сатып алады, сондықтан, тауарлар импортына кеден тарифтерінен табыс алу есебіелдің салық жүйесінне ғұрлым прогрессивті етеді. Керісінше, салық салу аясы кең, мейлінше дамыған елдерде халықаралық сауда тарифтері, салыстырмалы түрде, мемлекет табысының азпайызын құрайды (мұндай елдерге Тайланд, Египет және Мексика жатады). «Көз қырындағы әлем» бөлімінде аталғандай, адамдар, сөзсіз, әрбір сәті түскен жағдайда, кеден тарифтерін төлеуден қашады.

2. Кедендік тарифтер халықаралық саудада кедергі болып табылады. Кедендік тарифтердің енгізілуі отандық тұтынушылар шетел тауарлары үшін төлейтін бағалардың өсуіне, бұл өз кезегінде, отандық өндірістің осындай тауарларына сұраныстың өсуіне әкеледі.

9.3-сурет. Кейбір елдерде мемлекеттік кірістің жалпы көлемінде пайыздармен кеден баждарын алудағы табыстар, 1999 ж.

Мемлекет табыстарының ортақ көлемінен кеден баждарының төлемінен түскен табысының пайызы



Кеден тарифтері отандық сияқты, шетелдік компаниялардың да мүдделерін қозғайды. Мысалы, АҚШ үкіметі импортталатын жолаушылар шағын фургонына 2000 доллар мөлшерінде арнайы тариф енгізді делік. Бұл жағдайда, осы сыныптағы автомобиль шығаратын шетелдік өндірушілер АҚШ-та өз өніміне бағаны көтеріп, сол арқылы өз елінде сату көлемін қысқартуға мәжбүр болады. Бір жағынан, отандық және шетелдік шағын фургондар – өзара алмастырылатын тауарлар. Демек, осы сыныптағы шетелдік автомобильдерге бағаның артуы АҚШ-та шығарылатын автомобильдерге сұраныстың артуына әкеледі. 9.4-суретте бұл үдеріс сұраныстың *D қисық сызығынан Dr қисық сызығына* көшуі ретінде суреттеліп көрсетілген. Сұраныстың осылайша өсуі нәтижесінде американдық өндірісінің шағын фургондарына баға өсетін болады. Осылайша, 2000 доллар мөлшерінде арнайы тариф енгізілуі нәтижесінде кейбір компаниялар ұтса, кейбірі ұтылатын болады. Ұтатындар санына отандық жолаушылар шағын фургонын сататын *GM, Ford* и *Chrysler* өкілдері, сондай-ақ отандық өндіруші компаниялардың берушілері, *GM, Ford* и *Chrysler* отандық компаниялардың құрастырушы кәсіпорындарының қызметкерлері және осы кәсіпорындар орналасқан қалалардағы тұрғын халық кіреді. Отандық тұтынушылар ұтылады, өйткені, оларға отандық сияқты, шетелдік өндірістегі жолаушылар шағын фургонына жоғары баға төлеуге тура келеді. Сондай-ақ, осы сыныптағы автомобиль өндіруші шетелдік компаниялар, олармен байланысты адамдар және фирмалар ұтылатын болады. Бұл жағдайда, АҚШ нарығында жолаушылар шағын фургонын сататын *Toyota* и *Mazda* компанияларының өкілдері, Жапониядағы осы компаниялардың қызметкерлері мен берушілері, сондай-ақ осы автомобильдер шығарылатын жапон қалаларының халқы ұтылғандардың ішінде болады.

Әлем фокуста

Қуыс тауып, сытылып, өтіп кетуге болады

Адамдар салық төлеуді ұнатпайды, оның ішінде поляктар да сондай. Польшада әкелінетін автомобильдерге кеден тарифтері тым жоғары: Баж автомобиль құнының екі мәні – 1900 доллар немесе автомобиль құнының 33%. Сонымен қатар, Польшада автомобильдерге 22% мөлшерінде қосылған құн салығы енгізілген. Сонымен бірге, автомобиль бөлшектеріне тарифтер мейлінше төмен. Сондықтан да, ашық трейлерге тиелген, двигательдері, дөңгелектері және басқа да алынып-салынбалы тораптары бар ескірген үлгідегі автомобильдер – Германия мен Польша арасындағы шекара бекеттерінде – күнделікті жағдай. Кеденде, кезектегі 10-15 орыннан кейін автомобильдің двигателі де табыла кетеді: оны кезектің басында тұрған, автомобильдің қозғаушы бөлігінің иесі әкеле жатады. Қалған бөлшектерді, одан әрі, тағы бір жүк машинесінен көруге болады. Егер автомобиль ұрланбаған болса, неміс кеден қызметінің шенеуніктері бұған көз жұмбайлықпен қарайды. Поляк кеденшілері мұны жақсы түсінеді, бірақ, осылайша шекарадан өтетін автомобильдер жеке пайдалану үшін арналса, ештеңе істей алмайды. Польшаның үкімет шенеуніктерінің бірі былай дейді: «Поляк: автомобиль қорабын, бейне бір, аспаннан түскендей, тауып алдым дейтін кездер болады. Мен бұған сенейін бе? Польшаның кеден қызметі автомобиль бөлшектерінен баж алуға құқығы бар, бірақ мұндай баж толық жиналған автомобильге төленетін алымның тек жартысына жуығын құрайды. Көптеген поляктарға біраз ақша сомасын үнемдеу үшін осы айырмашылық жеткілікті. Сондықтан поляктар неміс жағындағы шекарада, сатып алынған автомобильдерді бөлшектеуге және оларды Польшада қайта жинауға байланысты қиындықтардан қорықпайды».

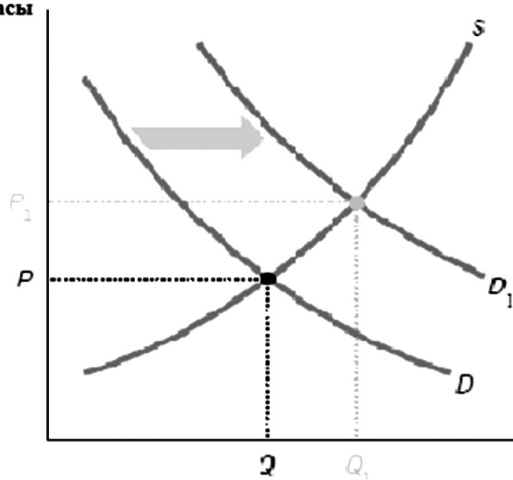
Дереккөз: «Car Importers Take Apart Customs Regulations», Financial Times, June 29/30, 1996, p. 2.

Тарифтік емес шектеулер

Тарифтік емес шектеулер – бұл халықаралық сауда үдерісін мемлекеттік реттеудіне кінші түрі. Тарифтердің енгізілуінен өзгеше және халықаралық сауда жағдайларына ықпал етуі мүмкін, үкіметтің қаулысы, саяси бағытын емесе іс-қимылы тарифтік емес шектеулер (*nontariff barriers, NTB*) санатына жатқызылуы мүмкін. Ағымдағы бөлімде тарифтік емес шектеулердің үш түрі: квоталар, экспортты сандық бақылау және басқа да тарифтік емес шектеулер қаралады.

9.4.-сурет. Жолаушылар шағын фургоны импортына енгізілген тарифтің американдық өндірісіндегі осы сыныптағы автомобильдерге сұраныс деңгейіне әсері

Америкада шығарылған
жолаушылар мини-
фургонының бағасы



Америкада шығарылған
жолаушылар мини-
фургонының саны

Квоталар. Квоталардың енгізілуі – халықаралық сауданы шектеу тәсілдерінің бірі. Квота – бұл белгілі бір уақыт аралығы ішінде елге әкелінуі мүмкін тауарлардың мөлшерлі ең көп саны (мысалы, бір жыл ішінде). Квоталар, дәстүрлі түрде, шетелдік бәсеке қатерінен мемлекет үшін зор саяси маңызы бар өнеркәсіп салаларын (ауыл шаруашылығы, автомобиль және тоқыма өнеркәсібі) қорғау үшін пайдаланылады. Жапонияда және Филиппинде күріш импортына квоталар енгізілуімен осындай жағдай қалыптасқан. Алайда, кейбір сауда келісімдерін (Сауда және тарифтер жөніндегі бас келісім шеңберіндегі келіссөздердің уругвай кезеңі келісімі сияқты, ол 10-тарауда барынша нақтылы қаралатын болады) жасау нәтижесінде көптеген елдерде кәдімгі квоталар тарифтік квоталармен ауыстырылған. Тарифтік квоталар (*tariff rate quota, TRQ*) импортталатын тауардың шектеулі санына төмен тарифтік мөлшерлеме енгізуді көздейді; квотаның шектеулі мәнінен асатын кез келген тауар санына өте жоғары тарифтік мөлшерлеме енгізіледі, ол шын мәнінде, елге осы тауардың импортына кедергі болады. Бұл жағдай 9.5-суретте көрсетілген, мұнда алғашқы 100 000 бұйымға төмен тарифтік мөлшерлеме, T_1 енгізілген; кейінгі барлық бұйымға жоғары тарифтік мөлшерлеме, T_2 белгіленген. Мысалы, Канадада, жұмыртқаның, сүт өнімдерінің және құс етінің импортына кәдімгі квота тарифтік квотамен ауыстырылған. Шекті деңгейден жоғары, осы тауарлардың импортына белгілеген тарифтік мөлшерлеме 350%. Қысқа уақыт аралығы ішінде мұндай жоғары тарифтік мөлшерлемелер кәдімгі квоталар сияқты қолданыла бастады: көптеген жағдайларда, мұндай тарифтердің енгізілуі квоталардың шекті мәнінде импорт көлемінің шектелуіне әкеледі. Сонымен бірге, (теориялық

жағынан), экспорттаушылар, егер олар осындай көп баж төлеуге келіссе, елге әкелетін өнімнің сату көлемін арттыра алады.

9.5-сурет. Кейбір тауардың импортына тарифтік квота



Кәдімгі квота немесе тарифтік квота қаралып отырған тауар бойынша отандық өндірушілерге тиімді, бірақ қалайда, отандық тұтынушыларға нұқсан келтіреді. Осының көрінісі ретінде, қант импортына тарифтік квотаның АҚШ нарығына ықпалын қарайық. АҚШ үкіметі елге әкелінетін қанттың санын шектей алды — жылына 2 млн. тонна. Қанттың осы санынан жоғары кез келген санына 17% мөлшерінде тарифтік мөлшерлеме енгізу арқылы үкімет осы нәтижеге қол жеткізе алды (отандық компаниялар, әдетте, жылына 8 млн. тонаға жуық қант өндіреді). Тарифтік квота америка нарығына импорттық қанттың түсуіне кедергі болатындықтан (бұл бағаны теңестіруге мүмкіндік берер еді), АҚШ-та қант бағасы әлемнің кез келген еліндегіден жоғары. Мысалы, 2003 жылғы қыркүйекте, АҚШ-та қанттың бір фунты 21 цент болса, әлемдік нарықта қант бағасы фунтына небары 7 цент болған.

Бұл жағдайда, тарифтік квота кімге тиімді? Луизианада қант құрағын өсіру жөніндегі фермалар сияқты отандық қант өндірушілер және Солтүстік Дакотада қант қызылшасын өсірумен айналысатын фермалар АҚШ-та қант импортына тарифтік квотадан пайда көреді, өйткені оны енгізу нәтижесінде отандық қант өндірісіне сұраныс пен баға өсті. Тарифтік квотаның енгізілуінен, сондай-ақ *Archers Daniels Midland* компаниясы (жүгеріден дайындалған фруктозаны ірі отандық өндіруші) сияқты қант алмастырғыштарды өндірушілерге тиімді. Сонымен қатар, АҚШ-та қант импортына тарифтік квота қант алмастырғыш өндірісі үшін жүгері өсіретін «жүгері белдеуі» делінетін фермерлер үшін пайдалы. Мұндай тариф саясаты енгізілуінен қантқа мейлінше жоғары баға төлейтін, отандық конфет

және алкогольсіз сусындар өндірушілер, сондай-ақ құрамында қант бар барлық тауарлар үшін барынша жоғары баға төлейтін америка тұтынушылары (кейбір бағалаулар бойынша жылына 1,9 доллар) ұтылады. Құрамында қанты көп өнімді экспорттайтын Сан-Францискодағы *Ghirardelli Chocolate Company* (жоғары сапалы шоколад өндіруші) немесе Corsicana (Техастағы жеміс-жейдек бәлішін шығаратын наубайхана) сияқты америка компанияларының халықаралық нарықта бәсекелестігі төмендеуде, өйткені, АҚШ-та қант импортының квотасы олардың өнімінде пайдаланылатын ингредиенттердің бағасының өсуіне әкелген.

Қант импортына квоталар енгізілуі, сондай-ақ, АҚШ-қа жылына \$2 млн. тоннадан аспайтын қант импорттауға құқығы бар кез келген компания үшін тиімді: мұндай құқығы бар компания әлемдік нарықта мейлінше төмен бағамен қант сатып алып, оны Америка нарығында мейлінше жоғары бағамен сатуына болады. Осы себептер бойынша АҚШ үкіметі мұндай құқықтарды сыртқы саясат және шет мемлекеттерге көмек ұсыну құралы ретінде пайдаланады. АҚШ-қа ұнамды саясатын көрсететін немесе АҚШ үкіметі көңілін табуға тырысатын елдер мұндай құқықтарды жиі алады. Сонымен қатар, АҚШ-қа қатысты жаулық көзқарастағы елдер мұндай құқықтарды алудан шектеледі немесе алудан айырылады. «Квоталар төңірегіндегі үлкен қарбалас» атты осы тараудың қорытынды бөлімінде АҚШ-та тоқыма бұйымдарының импортына квоталар енгізудің күтпеген салдарына талдау берілген.

Экспортты сандық бақылау. Саудадағы сандық шектеу ел экспорттайтын тауарлар санына лимиттер түрінде енгізілуі мүмкін. Экспортты ерікті шектеу (voluntary export restraint, VER) – елдің осы тауарды өткізу нарығынан алдын ала белгіленген санымен немесе пайызымен басқа елге белгілі бір тауар бойынша өз экспортын шектеуде алған міндеттемесі. Көптеген жағдайларда, экспортты тежеудің мұндай түрі достық іскерлік қатынастар қалыптасқан саудалық әріптестермен саудада шиеленістерді шешу немесе болғызбау үшін пайдаланылады. Мысалы, 1982 жылдан бастап, Құрама Штаттар мен Канада арасында орман өнеркәсібі кешені кәсіпорындарына мемлекеттік орманды кесуге төмен салық тағайындай отырып (немесе оларға мемлекеттік орманда жеңілдікті жағдайлармен ағаш сүрегін дайындауға құқық бере отырып), Канада үкіметінің көмек көрсеткендігі туралы дау туған. Осы дауды бітімге келу үшін 1996 жылы Канада орман материалдары экспортын ерікті түрде шектеу жөнінде бес жыл кезеңге міндеттеме алуға келісті. Осы міндеттемеге сәйкес Альберта, Британ Колумбиясы, Онтарио және Квебек провинцияларынан қылқан жапырақты тұқым сүрегі экспортының жылдық көлемі 14,7 млрд тақтай фут мәнімен шектелді. Сонымен қатар, Канада осы саннан жоғары АҚШ-қа экспортталатын сүректің кез келген санынан үлкен баж алуға міндеттеме қабылдады. Алайда, бес жыл мерзім өтісімен Құрама Штаттар үкіметі, егер Канада экспортты тежеу жөнінде қосымша шаралар қабылдауға келіспесе, канаданың қылқан жапырақты сүрегіне жаңа тарифтер енгізу жоспарлары туралы жариялады. Қазіргі уақытта осы мәселе жөнінде екі елдің ресми өкілдері арасында келіссөздер жүргізілуде.

Экспорттық реттеу, сондай-ақ елдің саяси қарсыластарына ықпал ету

тәсілдерінің бірі ретінде пайдаланылуы мүмкін. Мысалға, эмбарго – қандай да бір елге тауарлар экспортына және (немесе) импортына толық тыйым салу – басқа бір елді бір немесе өзге де әрекеттері үшін жауапкершілікке шақыру қажеттігі туындаған жағдайда, елдің үкіметі немесе мемлекетаралық өкімет органдары енгізеді. Мысалы, 1990 жылы Ирак әскерлерінің Кувейтке жасаған шабуылынан кейін Біріккен Ұлттар Ұйымы Иракпен саудаға эмбарго енгізді.

Басқа да тарифтік емес шектеулер. Отандық компанияларды шетелдік бәсекелестіктен қорғау үшін жоғарыда аталғандардан басқа, сыртқы саудада басқа да тарифтік емес шектеулер пайдаланылады. Ішкі саяси себептерден туындаған кейбір тарифтік емес шектеулер заңды негіздерде енгізіледі, бірақ саудаға шектеушілік ықпал етеді. Дегенмен тарифтік емес шектеулердің көпшілігі ашық қолдау сипатында болады. 10-тарауда көрсетілгендей, Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін жүргізілген халықаралық келіссөздер үдерісінде кедендік тарифтер мен квоталарды қысқартуға сәті түсті. Нақ сондықтан, қазіргі жағдайларда тарифтік емес шектеулер халықаралық сауданың даму жолындағы негізгі кедергі болып отыр. Тарифтермен және квоталармен салыстырғанда, тарифтік емес шектеулерді жою қиындық келтіреді, өйткені олар көптеген жағдайларда, тез реттелуі қиын, сөзбұйдалық рәсімдердің құрамына кіреді. Халықаралық саудада сандық емес шектеулердің мейлінше таралған түрлеріне жататындар:

- өндірістік стандарттар және өнім сапасын бақылау стандарттары;
- бөлу желілеріне шектеулі қол жеткізу;
- сатып алудағы мемлекеттік саясат;
- жергілікті көздерден сатып алу талаптары;
- құқықтық реттеу нормалары;
- валюталық реттеу;
- инвестицияларды реттеу.

Тарифтік емес шектеулердің осы барлық түрі төменде егжей-тегжейлі қаралған.

Өндірістік стандарттар және өнім сапасын бақылау стандарттары

Тарифтік емес шектеулердің кең таралған түрлерінің бір кез келген тауардың елдің нарығына шығар алдында оның сол елде қабылданған өндірістік стандарттарға және өнім сапасын бақылау стандарттарына сәйкестігі тұрғысында тексерілуге тиістілігіне келіп саяды. Шетелдік компаниялар, көптеген жағдайларда, мұндай стандарттар өздерінің өнімін қолайсыз жағдайға ұшыратады деп мәлімдейді. Мысалы, Тайваньда жергілікті өндіріс шығаратын шырындармен салыстырғанда, импортталатын жеміс-жейдек шырындарының тазалығына мейлінше тиянақты және қымбатқа түсетін тексеру жүргізу талап етіледі. Ресейде жекелеген екі үкіметтік ұйымның елге әкелінетін телекоммуникациялық жабдықтың сапасын міндеті тексеруі енгізілген – бұл үдеріс 12-ден 18 айға дейін созылады. Малайзияда қабылданған міндетті қағидаға сәйкес жергілікті жерлердегі лауазымды тұлғалар барлық ет өнімдерін осы өнімдердің исламдық салт тәсілімен дайындалу сәйкестігі тұрғысында

тексеруге тиіс. Египетте, импортталатын ет құрамындағы май 7 %-дан аспауы талап етіледі, ал бұл талап жергілікті өндірістің ет өнімдеріне қатысты емес.

Бөлу желілеріне шектеулі қол жеткізу. Сондай-ақ, шетелдік берушілердің кәдімгі бөлу арналарына қол жеткізуін шектеу тарифтік емес шектеу қызметін атқаруы мүмкін. Қытайда елге әкелінетін тауарларды бөлумен тек жергілікті фирмалар айналысу талабы белгіленген (Қытай үкіметінің бұл қағиданы осы онжылдықтың соңында жоюға уәде еткенін атап өткен жөн). Тайландта шетел банктері үшеуден аспайтын бөлімше құруға құқығы бар және тек олардың біреуі ел астанасы – Банкокте орналасуы мүмкін. Индиядағы талап бойынша мұнай өнімдерін, кейбір фармацевтикалық препараттарды, сондай-ақ көптеген, ыдысталмаған ауылшаруашылық тауарларын тек экономиканың мемлекеттік секторындағы кәсіпорындар әкелуге тиіс. Тайваньда белгілі бір көркем фильмнің тек 18 көшімесін әкелуге рұқсат етілген, бір фильмді бір мезгілде көрсетуге рұқсат етілген кинотеатрлар саны да 18 санымен шектелген. Мұндай саясат отандық киноиндустрияны шетелдік бәсекелестіктен қорғауға мүмкіндік береді. Қытайда шетел фильмдерін көрсетуге осындай шектеулер енгізілген.

Жапония тарату желілеріне қол жеткізу проблемасы жөнінде бүкіл әлемде өз атына айтылған барлық сынды бастан өткерді. Көптеген жағдайларда, шетелдік компаниялар жергілікті өнеркәсіп компаниялары мен көтерме және бөлшек сауда кәсіпорындары арасында тығыз корпоративтік және отбасылық байланыстардың болуынан, Жапонияда тауарларды тарату желілеріне қол жеткізе алмайды. Мысалы, Мичиган штатынан *Guardian Industries* компаниясы (әлемдегі ең ірі жайқы шыны өндіруші) өзі шығаратын өнімнің бағасы жапондық бәсекелестер шығаратын осындай өніммен салыстырғанда 25% төмен болуына қарамастан, жапон нарығына шығу кезінде едәуір проблемаларға кезікті. *Guardian* басшылығына компанияның өнімдерін тасымалдаумен және өткізумен айналысатын жапондық делдалдарды табу қиынға түсті. Олардың пайымдауынша, егер осы кәсіпорындар бәсекелестердің өнімдерімен істес болса, шыны бұйым жасау жөніндегі жапондық кәсіпорындар, сондай-ақ көтерме сауда кәсіпорындары ішкі нарықта үстем жағдай алып отырған, жайпақ шыны өндіретін жапондық ірі өндіруші тарапынан қауіптенген.

Кейбір жағдайларда, жапонның «keiretsu» топтарының атына (бір-бірінің едәуір акцияларын иеленген, сондай-ақ бір-бірімен берушілер мен тұтынушылар ретінде байланысты топтар) олар шетел компанияларының Жапония нарығына келуіне кедергі жасап отыр деген ашық айыптаулар тағылды. Мысалы, *AIG* ірі көп ұлтты сақтандыру компаниясы 1946 жылдан жапон нарығында тұтынушыларды сақтандырумен айналысып келеді, алайда, бүгінге дейін компания нарықта өндірістік қатерден сақтандыру жөнінде қиындықтарға кезігіп отыр. Мәселе негізгі жапон компанияларының көпшілігі мұндай сақтандыруды «keiretsu» бөлімшелері болып табылатын сақтандыру фирмаларынан сатып алуында болып отыр. Сөзсіз, мұндай тығыз корпоративтік байланыстар тарифтік емес шектеулер ретінде қолданылса да, әрдайым кемсітушілік сипатта болмайды, өйткені, олар жапон нарығында жұмыс істейтін шетелдік те, отандық да компанияларға нұқсан келтіреді.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Жергілікті өнеркәсіпті қорғауға бағытталған жапондықтардың құндылықтары мен дүниетанымы елдің соғыстан кейінгі экономикалық табыстылығына қалай ықпал еткенін біліңіз. Қажетті ақпарат алу үшін www.prenhall.com/griffin web-сайтына кіріңіз.



Мемлекеттік сатып алу саясаты Ұлттық компаниялар үшін жеңілдікті жағдайлар жасалатын, сатып алуды реттейтін мемлекеттік саясат сыртқы саудадағы тарифтік емес шектеудің тағы бір нысаны болып табылады. Америка Құрама штаттарында шектеудің мұндай түрі федералдық деңгейде, жекелеген штаттар деңгейінде және жергілікті деңгейде де «американыкін сатып ал» ұранымен кең таралған. Мысалы, Лос-Анджелестің муниципальды өкіметі қоғамдық көлік жүйесі үшін құрал-жабдық сатып алуда американдық өндірушілерді қалайды. АҚШ-тың Федералдық үкіметі, әдетте, үкімет қаражаты есебінен төленген әуе кемесімен халықаралық сапарлардың америка авиажелісінің ұшақтарымен жүзеге асырылуын талап етеді.

Өзінің кемсітушілік саясатына қарамастан, Құрама Штаттардың үкіметі басқа елдерде жүргізілетін осындай саясатты қатты сынға алады. Америка құрылыс компанияларының Жапониядағы мемлекеттік-муниципальдық құрылыс жобаларына қатысуы тұрғысында АҚШ пен Жапония үкіметтері арасындағы тартыс ұзақ жылдар бойы жалғасып келеді. Құрама Штаттар үкіметі өкілдерінің пайымдауы бойынша, егер бұл компаниялардың Жапонияда құрылыс жүргізу жөнінде тәжірибесі болмаса, құрылыс келісімшарттарын алуға үміткерлерді таңдауда шетелдік компаниялар шығып қалады. Американдық компаниялар үшін мұндай мәселенің қойылуы: «жұмыртқа мен тауықтың қайсысы бірінші» деп бас қатыру болып табылады.

Мемлекеттік сатып алу саясаты өнеркәсіпте және экономиканың басқа да салаларында мемлекеттік меншік үлесінің көлемділігі тән елдер үшін өте маңызды. Егер ел үкіметі жергілікті компаниялар үшін жеңілдікті туғызатын сатып алу саясатын жүргізсе, онда шетелдік компаниялар үшін осы елдің үлкен нарығына кіруге жол жабылады. Бразилияның мемлекет бақылауындағы экономикасының көлемді секторы «бразилияныкін сатып ал» ұранымен ұштаса отырып, елге компьютерлер, бағдарламалық қамтамасыз ету және телекоммуникация құрал-жабдығы сияқты маңызды өнімдердің импортын тежеуде. Жеңілдік жағдай ұсыну үшін қажетті талаптарды қанағаттандыратын үкімет келісімшарттарын алуға үміткерлер – бразилия технологияларын немесе өнімдерін пайдаланатын бразилия компаниялары немесе өнімдерінде белгіленген шекті мәннен кем емес құрамдастары бар компаниялар мұндай келісімшарттарды алуда конкурстарға қатысу кезінде 12% пайыз мөлшерінде жеңілдіктер алады. Бір сөзбен айтқанда, егер осы компания ұсынған баға шетелдік компания ұсынған бағадан 12%-дан аспаса, онда үкімет келісімшартын алуға үміткер Бразилия компаниясы ұтып шығады. Беларусьте, Египетте және Польшада осындай рәсімдер пайдаланылады.

Жергілікті берушілерден сатып алу талаптары. Елдердің үкіметтері тау-

арларды немесе қызметтерді жергілікті берушілерден сатып алуды жүзеге асыруды талап ете отырып, шетелдік компаниялар өнімінің экспортына немесе осы компаниялардың өз елінің аумағындағы қызметіне кедергі жасауы мүмкін. Мысалы, Қытай қуаты 600 мегаваттан аспайтын электр станцияларында тек отандық өндірістің құрал-жабдықтарын пайдаланылуды талап етеді. Ресейде мұнай өнеркәсібіндегі бірлескен кәсіпорындар қызметінің міндетті шарты жергілікті өндірушілерден, кем дегенде, 70% құрал-жабдық сатып алу болып табылады. Француз үкіметі TF1 и Canal Plus сияқты жергілікті телеарналар 40%-дан кем емес эфир уақыты бойы - француз фильмдері, Еуропа елдерінде түсірілген фильмдер - 60% эфир уақыты бойы көрсетілуін талап етіп, осы арқылы Еуропадан тыс түсірілген фильмдер жететін нарықты едәуір шектеген. Сондай-ақ, мұндай шектеулер радиостанцияларда белгіленген. Үздік эфир уақытының АМ және FM өрісінде жұмыс істейтін 1700 француз радиостанциясы тарататын әннің кемі 40%-ын – француз авторлары жазуға немесе оларды француз немесе франкотілді әншілер орындауға тиіс. Еуроодақ елдерінде, сондай-ақ Малайзияда және Австралияда радиохабарын тарататын компанияларға осындай талаптар белгіленген²⁰. АҚШ үкіметі мұндай талаптарға белсене қарсы тұрып, бұл америка дыбыс жазу студиялары, кинокомпаниялары және теледидар арналары тарапынан бәсекелестікті шектеу мақсатында енгізілген деп тұжырымдайды.

Құқықтық реттеу және бақылау нормалары. Тарифтік емес шектеулер үкіметтік органдар жүзеге асыратын нормативтік реттеу және бақылау түрінде болуы мүмкін. Тиісті шаралар ішінде жергілікті өкімет органдарының мынадай іс-қимылдарын атауға болады: санитарлық нормалардың және техникалық қауіпсіздік талаптарының сақталуын бақылау; қоршаған ортаны қорғау нормаларын қатайту; компаниялардың елдегі қызметі басталар алдында немесе оның аумағында жаңа кәсіпорындар құрылысын бастар алдында тиісті лицензияларды міндетті алуы туралы талап қою; жергілікті нарықта халықаралық компаниялардың бәсекелестік қабілетіне теріс әсер ететін мөлшермен салықтар және коммуналдық қызметтер ақысын тағайындау. Мысалы, Тайвань Денсаулықты сақтандыру жөніндегі мемлекеттік агенттігі (*National Health Insurance Bureau*) әзірлеген фармацевтика тауарларына сақтандыру сыйақыларын төлеу жобасына сәйкес импорттық препараттармен салыстырғанда, отандық өндірістің патенттелмеген дәрілік заттарына мейлінше қолайлы жағдайлар жасалады. Индияда, Фильмдер санатын белгілеу жөніндегі орталық комиссия (*Central Board of Film Certification*) әрбір фильмнің мазмұнын жергілікті көрермендердің әртүрлі санаттарына сәйкестігі тұрғысында тексере отырып, шетел фильмдерінің импортына бақылауды жүзеге асырады. Түрікменстанда, елге әкелінетін барлық тұтыну тауарларын Стандарттар жөніндегі мемлекеттік комитет (*State Standards Committee*) мақұлдауға тиіс. Мұндай мақұлдаудың баяулығы тез бұзылатын өнімдердің импортына қиындық туғызады. Оңтүстік Кореяда жеке үш агенттік елге импортталатын азық-түлік өнімдерін таңбалау қағидаларының сақталуын бақылайды. Америка экспорттаушыларының пікірлері бойынша азық-түлік өнімдерін шетелдік өндірушілерімен алдын ала келіспей және хабардар етпей, бұл қағидалардың жиі өзгертілуі шетелдік өндірілетін ауылшаруашылық өнімінің импортына әдейі кедергі келтіруге тырысушылық болып табылады. Малайзияда және Тайландта

ақылы автожолдармен жұмыс көлемі үлкен цилиндрлі автокөлік құралдарының жүруіне тыйым салынған. Мұндай тәжірибенің мақсаты Barley-Davidson және BMW сияқты шетелдік өндірушілер өнімінің импортын тежеу болып табылады.

Валюталық реттеу. Көптеген елдердің, әсіресе, дамушы елдердің және жоспарлы экономикалы елдердің үкіметтері валюталық реттеудің көмегімен халықаралық суданы тежейді. Мұндай елдерде тауарлар экспортымен айналысатын компаниялар тиімді бағам бойынша шетел валютасын айырбастау құқығын алады, бұл отандық өндірушілер үшін шетел нарықтарының тартымдылығын арттыруға тиіс. Керісінше, тауарлар импортымен айналысатын компаниялар елдің орталық банкінде тиімсіз бағаммен шетел валютасын сатып алуға мәжбүр болып, бұл нәтижесінде шетел тауарларына жергілікті бағалардың өсуіне әкеледі. Мұндай елдерге сапар шегетін туристерге айрықша айырбас бағамымен шетел валютасын айырбастауға тура келеді. Бұл бағам, әдетте, жеткілікті ақша сомаларын еркін жұмсайтын шетелдіктерден барынша көп валюта алынатын болып белгіленеді.

Валюталық реттеуді суреттеп көрсету ретінде келесі мысалдарды келтіруге болады. Өзбекстан Кеңес Одағынан өз тәуелсіздігін жариялағаннан кейін 1991 жылы елде шетел валютасының тапшылығы байқалды. Бұл проблеманы шешу үшін Өзбекстан үкіметі шетел валютасындағы есеп-шотпен ақы жасалынатын барлық сауда операцияларына бақылауды жүзеге асырды. Шетел валютасының мардымсыз қорын бөлу үдерісінде үкімет тұтыну тауарларын импорттайтын компаниялармен салыстырғанда, капиталды импорттайтын компанияларға мейлінше қолайлы жағдайлар жасаған. Сирия үкіметі шетел валютасын тартуда бұдан да күрделі стратегияны ұстануда. Бұл елде бес ресми және екі биресми айырбас бағамы пункті жұмыс істейді. Ең тиімді бағам ресми үкіметтік несиелерді өтеу жөніндегі операцияларды жүзеге асыруға арналған. Тағы бір тиімді бағам мемлекеттік сектор компанияларының мұнай өнімдерінің экспорты бойынша операциялары, сондай-ақ тауарлар импорты бойынша барлық үкіметтік операциялар үшін арналған. Тиімділігі төмен айырбас бағамдары шетелдерде сирия студенттерінің оқуының ақысы, мемлекеттік баж төлеу, туристердің шетел валютасын айырбастауы, капиталдың келуі сияқты, сондай-ақ басқа да халықаралық операцияларды жүзеге асыру үшін пайдаланылады. Осылайша, 2003 жылы валюталық қорларды қорғау мақсатында Венесуэлада валюталық бақылау енгізілді. Мұның қажеттілігі екі ай бойы созылған және ұлттық экономиканы тұралатқан ереуілдердің нәтижесінде пайда болды. Валюталық реттеу елге арзанқол тауарларды импорттайтын компаниялардың шетел валютасын сатып алуын шектеуге мүмкіндік береді.

Инвестицияларды реттеу. Шетелдік инвестицияларды және шетелдік меншікті мемлекеттік реттеу – экономиканың теледидар және радиобабын тарату, коммуналдық қызметтер, авиатасымалдар, қорғаныс кешені кәсіпорындарымен келісімшарттар жасасу және қаржылық қызметтер ұсыну сияқты басты салаларында кең тараған құбылыс. Осы салалардағы мемлекет тарапындағы бақылау шетел компанияларының елдің тиісті нарықтарына шығуын қиындатады. Мысалы, Польшада теледидар және радиобабын тарату саласындағы шетелдік меншік 33%-бен шектелген; тайландта бұл үлес 49%-ды құрайды. Филиппинада жарнама саласындағы шетелдік меншік 30%-бен, телекоммуникациялар саласында - 40%-бен шектелген.

9.6-сурет. Халықаралық сауда кедергілерінің типтері



Индонезияда теледидар және радиохабарын тарату, ағаш сүрегін дайындау, сондай-ақ фильмдер прокаты және бейнекассеталар тарату сияқты салаларда шетелдік меншік үлесіне шектеу қойылған. Құрама Штаттарда авиакомпанияларда, сондай-ақ телеарналар мен радиостанцияларда шетелдік меншіктің көлемі шектелген. Қазіргі уақытта тарифтік емес шектеулер кедендік тарифтермен салыстырғанда, халықаралық сауданың дамуында елеулі кедергілер болып табылады. Мұндай шектеулер ішкі саяси сипаттағы себептерге байланысты болуымен қатар, олар шетелдік компаниялардың бәсекелестік қабілетіне теріс әсер етеді. Сондықтан да тарифтік емес шектеулер елеулі халықаралық жанжалдар туғызуы мүмкін. Қызметі тарифтік емес шектеулерге тәуелді халықаралық компанияларға, көптеген жағдайларда, бұл проблеманы шешуде өз үкіметтерінің көмегі қажет. 9.6.-суретте халықаралық сауданың даму жолындағы әртүрлі кедергілер көрсетілген.

Халықаралық саудаға көмек

Осы тараудың алдыңғы бөлімдерінде ел үкіметтері өзінің аймағында шетел компанияларының сауда қызметін шектеу мақсатында қолданатын әдістері талданды. Келесі бөлімдерде мемлекеттің халықаралық іскерлікті, оның ішінде субсидия беру, еркін сауда аймағын құру және экспортты қаржыландыру бағдарламаларын жасауға бағытталған стратегияның әртүрлі элементтері қарастырылады. Әдеттегідей, бұл бағдарламалардың мақсаты – елдің экономикалық секторында жұмыс орындарын құру немесе экономикалық күйзеліске ұшыраған аймақтарға инвестициялар тарту.

Үкіметтік субсидиялар

Көптеген елдер ұлттық компанияларды, экспорттық қызметті белсенді жүргізудегі шығындардың көлемін қысқарту мақсатында үкіметтік субсидиялар беру арқылы ынталандыруға тырысады. Мысалы, Бразилияда және Кенияда экспорт тауарларын өндіру барысында қолданылатын импортталатын бастапқы қорлар салықтар мен кеден тарифтерінен босатылады; ал Үндістанда экспорттан түсетін пайда табыс салығынан босатылады. Экспортты ынталандыру схемасы Австралияда автомобиль, тоқыма, жеңіл және аяқ-киім өнеркәсібі саласында енгізілген²⁶. Малайзияда шетелдерде өздерінің сауда өкілеттіліктерін ашатын және экспортты нарықтарда маркетинг зерттеулерін жүргізетін экспортты компанияларға салық жеңілдіктері ұсынылады²⁷.

Экономикалық дамуға көмектесу мақсатында билік органдары федералдық, аймақтық және жергілікті деңгейде субсидияның тағы бір түрін ұсынады, оның мақсаты компаниялардың өндіріс күштерін өзіне сәйкес аудандарда орналастыруға немесе кеңейтуге көндіру, ол өз кезегінде қосымша жұмыс орындарын ашуға және жергілікті салық салу базасын кеңейтуге әкеледі. Мұндай жеңілдіктер келесі формалар түрінде бола алады: меншік салығының төмендеуі, жерді тегін пайдалану құқығын беру, жұмыс күшінің кәсіптік дайындығы, коммуналды қызметтерге тарифтерді төмендету, жаңа көлік жолдарының салынуы және т. б. Компанияларды өз аймақтарына тартудағы әртүрлі әкімшілік аудандардағы билік органдарының арасындағы бақталастық жеткілікті түрде жоғары деңгейге жетуі мүмкін. Мысалы, 2000 жылдың аяғында Техас штаты *Toyota компаниясына жалпы сомасы 133 млн. доллар* болатын алуан түрлі жеңілдіктерді ұсынды, соның нәтижесінде ол бірқатар штаттарды басып озды және компанияның жаңа зауытын өзінің аумағында салдыруға қол жеткізді.

Үкіметтік субсидиялар іскерлік жүргізуге кететін шығындар көлемін қысқартуға мүмкіндік береді. Бұл ұлттық компаниялардың жергілікті нарықта бәсекеге қабілеттілігін жасанды түрде жоғарылатуына немесе оладың ішкі нарықтан шетел компанияларын ығыстырып тастауына әкеледі, ол халықаралық саудаға әсер етеді. Екінші жағынан, субсидиялар халықаралық сауда үшін қалыпты жағдайды бұза алатын көлемге дейін жете алады. Кеме жасау, астық өсіру және май өндіру өнеркәсібі, үкімет ұсынған субсидияның үлкен көлемінің кесірінен сауда үрдісінің бұзылуы орын алған салалардың қайғылы мысалын көрсетеді. Субсидиялар соғысында ірі субсидиялар бөлуге мүмкіндігі жоқ елдердегі, мысалы, Австралияда астық өсіру немесе Жаңа Зеландиядағы сүт өнімдері өнеркәсібі салаларындағы кәсіпорындар сияқты тиімді жұмыс істеп отырған өнім өндірушілер жеңіліске ұшырайды.

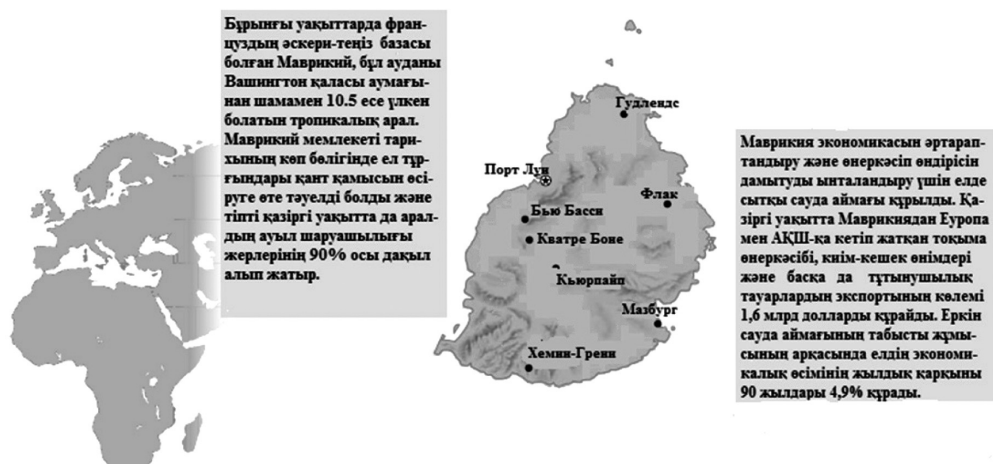
Сыртқы сауда аймақтары

Сыртқы сауда аймағы (foreign trade zone, FTZ) – бұл, географиялық аудан, онда тауарлардың импорты мен экспорты үшін жеңілдетілген кедендік тәртіп қамтамасыз етіледі. Сыртқы сауда аймақтарының көлемдері тауар қоймаларының көлеміндей болатын кішігірім аудандардан немесе өндірістік кәсіпорындардан (Иллинойс штатының Мосвиль қаласында орналасқан *Caterpillar* компаниясының дизельді қозғалтқыштарын шығаратын кәсіпорын), үлкен аймақтарды алатын (мысалы, Гонконгпен шектесетін қытайдың Шеньжень

қаласы) аудандарға дейін²⁸. Бүкіл әлемде сыртқы сауда аймақтары экономикалық өсу құралы ретінде пайдаланылады. Мысалы, мұндай аймақтардың құрылуы кішігірім африкалық аралдық Маврикий мемлекетінің экономикалық дамуында басты рөл атқарды (9.2-картасын қараңыз). Сыртқы сауда аймақтарын пайдалану компанияларға кедендік салықтарды төлеуді қысқартуға, кейінге қалдыруға, ал кейбір жағдайларда – толығымен төлемеуге мүмкіндік береді. Компания өз өнімінің компоненттерін сыртқы сауда аймақтарына импорттайды, оларды қайта өңдейді, одан кейін импорттаған компоненттерінің құнынан кеден салықтарын төлемей дайын өнімді шетелге экспорттайды.

Maquiladora жүйесі (компоненттерді ары қарай жинау және дайын өнімді реэкспорттау үшін мексикалық нарыққа салықсыз импорттау жүйесі) еркін сауда аймағын пайдаланудың тағы бір мысалын көрсетеді. *Maquiladora* – Мексикадағы сыртқы сауда аймағында орналасқан кәсіпорын; *Maquiladora* түріндегі кәсіпорындардың көпшілігі тікелей Мексика мен АҚШ арасындағы шекараға жақын жерде орналасқан. Бұл кәсіпорындар аяқталмаған бұйымдарды немесе олардың компоненттерін импорттайды, шикізатты қайта өңдеуді немесе дайын өнімдерді олардың компоненттерінен жинауды іске асырады және дайын өнімді реэкспорттайды.

9.2-карта. Маврикий мемлекетінің сыртқы сауда аймақтары



Maquiladora кәсіпорындары шығаратын тауарлар жеңілдетілген кеден және салық тәртібін пайдаланады. Мексикада егер жиналып болғаннан кейін немесе өңделгеннен кейін дайын Мексикадан тыс жерге реэкспортталатын жағдайда, мұндай кәсіпорындармен импортталатын аяқталмаған өнімге кеден салықтары салынбайды. Мексикаға әкелінетін және *Maquiladora* кәсіпорындарында қолданылатын жабдықтар да кеден салықтарынан босатылады. АҚШ-та *Maquiladora* кәсіпорындарымен экспортталатын өнімге кеден салықтары, оның Мексикада өңделу нәтижесінде қосылған осы өнімнің құнына ғана салынады. Қазіргі уақытта Мексиканың *Maquiladora* кәсіпорындарынан құралатын өнеркәсіп саласы елдің үлкендігі жағынан екінші орынды иеленетін экономикалық секторы болып саналады және елде шетел валютасының келу көлемі жағынан екінші орынды иеленеді. Алайда Солтүстік америкалық еркін сауда келісімін (NAFTA) қабылдау нәтижесінде бұрын тек қана *Maquiladora* пайдаланатын көптеген кедендік жеңілдіктер Мексиканың барлық аймақтарында орналасқан кәсіпорындар үшін де

қолжетімді болды. Осылайша, елдің ішкі жағында орналасқан мексикалық қалалар (Монтеррей және Сальтильо сияқты) өз аймақтарына өнімі Солтүстік Америкаға арналған жаңа шетелдік компанияларды тартуда шекаралық қалалармен (Нуэво-Ларедо және Матаморос сияқты) тең жағдайға ие болды.

Экспортты қаржыландыру бағдарламалары

Ірі көлемді жобалармен (самолет жинақтау, суперкомпьютерлер жасау немесе құрылыс нысандарын салу сияқты) айналысатын компанияның экспорттық қызметінің табыстылығы немесе сәтсіздігі компанияның соңғы өнімінің қаншалықты сапалы екендігіне, сатылғаннан кейін жөндеу қызметі қамтамасыз етілгендігіне, сонымен қатар жобаны қаржыландырудың тиімді сызбасы (соңғы фактор көп жағдайда шешуші рөл атқарады) қарастырылғандығына байланысты.

Суреттеме ретінде келесі мысалды қарастырайық. *Boeing компаниясы жергілікті әуе жүйелерінде пайдалану үшін Air Canada әуе компаниясының 200 орындық ұшағын сатып алу мүмкіндігіне Airbus компаниясымен бәсекелес делік. Қай компанияны таңдау керек екендігі жөнінде шешім қабылдау барысында Air Canada мамандары баға, сатылғаннан кейінгі техникалық қолдау, эксплуатациялық шығындар, сонымен қаржылық шығындар сияқты дәйектерді мұқият салыстырады. Қалған жағдайлар тең болғанда, ең алдымен қаржыландыру жағдайлары келісімшартты қай ұшақ жасайтын компания алатындығы жөнінде шешім қабылдауда маңызды рөл атқарады. Қаржыландыру шарттарының маңыздылығын ескере отырып, саудамен айналысатын негізгі елдердің көбінде үкіметтік ұйымдар құрылды, олар отандық компанияларға ірі және кішігірім көлемдегі экспорттық сатуды қаржыландыруды ұйымдастыруға көмектесетін болады.*

АҚШ-ң экспортты-импортты банкі, Эксимбанк

(Export-Import Bank, Eximbank), тікелей несие және несие бойынша кепілдіктер беру арқылы американдық компаниялардың өнімі экспортын қаржыландыруды қамтамасыз етеді; 2001 жылы бұл банк 12,5 млрд. доллар сомада болатын 2300-ден аса экспорттық келісімдерді қаржыландыруды қамтамасыз етті. *Boeing* сияқты ірі компаниялар АҚШ-ң Экспортты-Импортты банкінің маңызды клиенті болып табылады, алайда бұл банк кішігірім американдық экспортерларға да қызмет көрсетеді. Мысалы, Эксимбанк *De Francisci Machine Corporation* компаниясының \$7,9 млн. сомадағы банк несиелеріне кепілдік берді, бұл кішігірім нью-йорктік тағам өнімдерін өңдейтін жабдықтарды өндірушіге өз өнімін макарон өнімдерін өндіретін екі польшалық кәсіпорынның мекен-жайына экспорттауға мүмкіндік берді. Одан басқа, Эксимбанк және оның субконтракторлары осы банкпен қызмет ететін экспорттық компанияларға коммерциялық сақтандыру бойынша стандартты қызметтер ұсынады²⁹. АҚШ үкіметімен қаржыландырылатын тағы бір ұйым Шетелдік жеке инвестициялар корпорациясы (Overseas Private Investment Corporation, OPIC), өте маңызды сақтандыру түрін қамтамасыз етеді – саяси тәуекелден сақтандыру (бұл тақырып 3-тарауда қарастырылды). Шетел мемлекеті сақтандырылған компанияның тауарлары мен мүліктері тәркіленген жағдайда OPIC оның шығындарын өтеп береді. Халықаралық саудаға қатысатын негізгі

елдердің көпшілігінде экспорттың қаржыландырылуын қамтамасыз ететін, коммерциялық сақтандыру, сонымен қатар саяси тәуекелден сақтандыратын осы сияқты ұйымдар бар.

Әділетсіз сауда тәжірибесін тежеу

Әлемнің көптеген елдерінің үкіметтері экономиканың отандық салаларын импорттың теріс ықпалынан қорғауға бағытталған, сонымен қатар мақсаты экспортқа көмектесу болып табылатын бағдарламаларды қабылдайды және енгізеді. Әр кезде кейбір бәсекелес компаниялардың бәсекелестік күрес ережелерін бұзғандығы жөнінде мәлімдейтіні таңқаларлық емес. Мұндай шағымдарға жауап ретінде, көптеген елдерде отандық компанияларды әділетсіз сауда тәжірибесінен қорғайтын заңдар қабылданды.

АҚШ-та әділетсіз сауда тәжірибесінен зардап шеккен компаниялардан түсетін шағымдар, ең алдымен, Халықаралық сауда әкімшілігінде (*International Trade Administration, ITA*) қарастырылады. АҚШ Сауда министрлігінің құрамына кіретін Халықаралық сауда әкімшілігі, әділетсіз сауда тәжірибесі орын алып отыр ма, әлде жоқ па, соның ақиқатын анықтайды. Сауда министрлігі дәлелденген әділетсіз сауда тәжірибесінің жағдайларын, Тәуелсіз үкіметті ұйым міртебесіне ие Халықаралық сауда мәселелері (*International Trade Commission, ITC*) бойынша комитеттің қарауына ұсынады. Егер халықаралық сауда мәселелері бойынша Комиссияның барлық алты мүшесі американдық өндірушілер «шығынға ұшырады» деген қорытындыға келсе, бұл ұйым әділетсіз сауда тәжірибесіне қарсы әрекет ретінде осындай жағдайдың себепшісі болған тауар импортына кеден салықтарын енгізеді. Халықаралық сауда мәселелері бойынша комиссия, халықаралық сауда мәселелері бойынша Канадалық трибунал (*Canadian International Trade Tribunal*) сияқты, және басқа елдердегі осы сияқты үкіметтік ұйымдар сияқты әділетсіз сауда тәжірибесінің екі типін қарастырады: сауданың қалыпты үдерісін бұзатын үкіметтік субсидиялар және де баға белгілеудің әділетсіз тәжірибесі.

Компенсациялық (өтеушілік) салықтар

Көптеген елдерде отандық компанияларды шетелдік бәсекелестерден қорғау шаралары жасалады, олардық табысты қызметі, өздері ұсынатын үкіметтік субсидиялармен негізделген. Компенсациялық салықтар (*countervailing duty, CVD*) – бұл, шетелдік компанияларға берілетін субсидиялардың ықпалына қарсы шара ретінде импорттаушы-ел енгізетін импортталатын тауарға адвалорлы тариф. Компансациялық салық былайша анықталады, ол компания-экспортердің үкіметтік субсидия алғаннан болатын артықшылықтарын жабатындай көлемде анықталады. Мұндай әдіс жекелеген компаниялардың бәсекелестік артықшылықтары жағдайында және үкіметтердің өз компанияларына ұсынатын субсидиялар көлемімен емес, салыстырмалы артықшылықтар заңына сәйкес сауданы іске асыруды қамтамасыз етеді.

Барлық үкіметтік субсидиялар шетелдік компанияларға басқа елдің ішкі нарығында бәсекелестік артықшылықтар бермейді. Көптеген елдерде, егер шетел

мемлекеттерінің үкіметтері іске асыратын елдің ішкі нарығында өнім өткізуді субсидиялау халықаралық сауданың қалыпты жүруін бұзуға әкелсе, онда компенсациялық кеден салықтарын енгізеді. Мысалы, компенсациялық кеден салығын енгізу ережелерін анықтау барысында АҚШ үкіметі келесі сұрақтардың жауабын табуға тырысады: мұндай субсидия осы елдің экономикасының барлық салаларына қолжетімді болып табылады ма, және солай болған жағдайда компенсациялық кеден салықтарын қолданудың қажеті жоқ; немесе мұндай субсидия беру экономиканың жекелеген секторларымен шектелген, және мұндай жағдайда компенсациялық кеден салықтарын қолдану мақсатты болады. Егер шетел мемлекетінің үкіметі барлық жұмыс берушілерге жетіспеушілігінен зардап шегіп отырған жұмысшыларды даярлауға салықтық жеңілдік беретін болса, онда компенсациялық кеден салығы енгізілмейді, себебі мұндай салық жеңілдіктері осы елдің барлық компанияларына қолжетімді. Екінші жағынан, егер салық жеңілдіктері тек қана аяқ киім өнеркәсібіне берілетін болса, аяқ киім импортына компенсациялық кеден салығы осы салық жеңілдігі көлеміне тең мөлшерде енгізілуі мүмкін.

Компенсациялық кеден салықтарын енгізуге қарсы наразылықтар көп жағдайда бір елдің үкіметтері екінші елдің үкіметі қолданған шараларын жеңуге бағытталған белгілі бір іс-шаралардың нәтижесі болып табылады. Мысалы, Еуроодақтың аграрлық саясатының жалпы қабылданған қағидасы астық өсіретін еуропалық фермерлердің өніміне бағаны көтеру болды. Өкінішке орай, жем-шөптік астық бағасының жоғары болуы еуропалық шошқа етінен жасалатын өнім өндірушілердің шығын көлемінің ұлғаюына әкелді, ол өз кезегінде олардың ет өнімдерін әлемдік нарықта бәсекелестікке қабілетсіз етті. Астық бағасының жоғары болуының себебінен болған ет өнімдерін шығаратын кәсіпорындардың шығындарын қысқарту үшін, Еуроодақ ветчинадан жасалған консервілер мен басқа ет өнімдері экспортын қамтамасыз ету үшін субсидиялар беруге келісті. Астық бағасының жоғары болуынан болған ет өнімдерін шығаратын кәсіпорындардың шығындарын қысқарту үшін, Еуроодақ ветчинадан жасалған консервілер мен басқа да ет өнімдерінің экспортын қамтамасыз ету үшін субсидиялар беруге келісім берді. Осы субсидияның көмегімен даниялық және голландиялық шошқа етін өңдейтін кәсіпорындар канадалық ет консервілері нарығының 25%-ын жаулап алды. Нәтижесінде шошқа етінен өнім шығарумен айналысатын канадалық компаниялар халықаралық сауда мәселелері бойынша Канадалық трибуналға даниялық және голландиялық ет консервілері импортына компенсациялық кеден салықтарын енгізу туралы өтініш білдірді (бұл өтініш қанағаттандырылды). Осылайша Еуроодақтың билік органдары, оңтүстіккореялық үлкендігі жағынан әлемдегі үшінші жадының микросхемасын жасайтын *Hynix Semiconductor* компаниясы Оңтүстік Корея үкіметімен берілген субсидиялар базасында бәсекелестік артықшылықтарға ие болған деген қорытындыға келді. Осы қорытындының негізінде еуроодақ елдерінде сатылатын *Hynix* компаниясының өніміне 30-дан 35%-ға дейін көлемдегі компенсациялық кеден салықтары енгізілді.

Демпингке қарсы заңдар

Көптеген елдерде отандық компаниялар шетелдік компаниялардың баға белгілеу саласында – қарапайым мысалы демпинг болатын тәжірибенін

дискриминациялық немесе жыртқыштық стратегиясының құрбаны болмауына бағытталған шаралар қолданылады. Демпингтің екі түрі бар. Біріншіден, компания сыртқы саудада өз тауарларын осы елдің ішкі нарығындағы дәл осы тауардың бағасынан төмен бағада сатқанда демпинг орын алады. Демпингтің бұл түрі халықаралық сауда барысында дискриминациялық баға белгілеудің түрлерінің бірі болып саналады. Демпингтің екінші типі, сыртқы нарықта тауарды өзіндік құнынан төмен бағада сатуын болжайды; бұл жағдайда демпинг баға белгілеудің жыртқыштық тәжірибесін көрсетеді. Жыртқыштық баға белгілеумен байланысты мәселелері, ол компания өзі сауда жасап отырған елдегі өнімінің бағасын төмендетіп, бұл нарықтан осы елдің отандық компанияларын ығыстырады, одан кейін бәсекелес компаниялар банкрот болғанын пайдаланып, осы нарықтағы өз өніміне монополиялық баға белгілейді. Демпингке қарсы заңдар экономиканың жергілікті салаларын шетел компанияларының жүргізетін демпингтен қорғайды. Шын мәнісінде демпингтің бірінші типі – баға дискриминациясын анықтау оңайға түспейтінін атап өту керек. Мысалы, көптеген батыстық саяси қайраткерлер жапон компанияларының тауарларының Токиодағы бөлшек сауда бағасы көп жағдайда Нью-Йорктегі дәл сондай тауарлардың бағасымен салыстырғанда жоғары екендігіне назар аудара отырып, жапон компанияларын демпингпен кіналайды. Сонда да, бөлшек сауда бағасын демпинг фактісін анықтау критерийі ретінде пайдалану орынсыз. Шетелдік және отандық тұтынушыларға арналған тауарларға баға белгілеуді тікелей осы тауарды шығаратын кәсіпорында салыстыру қажет, алайда бұл бағалар туралы мәліметтерді алу өте қиын. Токиода бөлшек сауда бағасының жоғары деңгейі жапондық тарату жүйесінің тиімсіздігін немесе өнімді шығарушы тарапынан болған демпинг емес, тауардың бөлшек саудасына кететін шығын деңгейінің жоғары екендігін айқындауы мүмкін.

Демпингтің екінші типі – жыртқыштық баға белгілеуде – өнімнің өзіндік құнын анықтау үрдісі де өте қиын, әсіресе құрамына көптеген бөлімшелер кіретін ірі көпұлттық корпорациялар туралы айтқанда (*Toyota* немесе *Nissan сияқты*). Мысалы, Халықаралық сауда әкімшілігі *Toyota компаниясының «Sienna» жолдаушылар минифургонның өзіндік құнын есептегенде, тағы бір «Sienna» модельді минифургонның өндірістің маржиналды шығындар ретіндегі өзіндік құнын анықтауға тиісті ме? Бұл есептерге Toyota компаниясы осы моделді жасауға және сынауға жұмсаған шығындарды қою керек пе, немесе автомобильдің осы моделі үшін АҚШ-да өткізу нарығының бар немесе жоқ болуынан тәуелсіз бұл шығындардың бар болуы фактісін мойындау қажет пе? Мұнда компанияның қосымша шығындарын ескеру қажет пе? Шетелдік компаниялардың демпингке кінәлі немесе кінәлі еместігін анықтау көп жағдайда осы сұрақтарға жауап беруіне байланысты.*

«Керемет-301» сауда туралы заңына қосымша

АҚШ үкіметі қолындағы әділетсіз сауда тәжірибесімен күресудің тағы бір құралы, – бұл 1974 жылы шыққан Заңның 301 бабы., ол «Керемет-301» бөлімі деп аталады.

«Керемет-301» бапқа сәйкес АҚШ-ң сауда өкілі (атқарушы биліктің өкілі) үкіметтің атынан дискриминациялық сауда тәжірибесінің сұмдық жағдайларын

жұрт алдында белгілеп отыруға міндетті. Осыдан кейін, сауда өкілі осы елдермен іске асырылып отырған әділетсіз сауда тәжірибесін жоюға бағытталған сол елдердің үкіметтерімен келіссөздер жүргізуі тиіс. Егер келіссөздер сәтсіз аяқталатын болса, онда атқарушы органдары халықаралық сауда нормаларын бұзатын елдермен сауда жасауға репрессивті шектеулер (жазалаушы кеден тарифтері мен импортқа квоталар сияқты) енгізуі тиіс.

«Керемет-301» бабы осы мәселелер бойынша келіссөздер жүргізетін лауазымды тұлғалар пайдалана алатын дәйекті дәлелдер болып табылады. Мысалы, 90 жылдардың басында АҚШ үкіметіне американдық компаниялардың бұл саладағы қызметінің табыстылығына және бүкіл әлемде ірі құрылыс нысандарын салудағы тәжірибесіне қарамастан, Жапонияда ірі құрылыс нысандарын салу үшін келісімшарттар жасауда қиыншылықтары бар екендігі белгілі болды. АҚШ сауда өкілі Карла Хиллз (Carla Hills) Жапония үкіметін жапондық компанияларға биліктің федералды органдарымен қаржыландырылатын АҚШ-да ірі құрылыс нысандарын тұрғызуға келісімшарттар алу байқауына қатысуға тыйым салынатындығы жөнінде ескертті³¹.

«Керемет-301» бабының ресми пайдалану мерзімі 1994 жылы аяқталды. Сонда да президент Клинтон оның мерзімін арнайы қаулы арқылы ұзартты, сондықтан бап қазір де АҚШ сауда арсеналындағы әділетсіз сауда тәжірибесімен күрестің күшті құралы (алайда, қарама-қайшылықтарсыз емес) болып қалып отыр. «Супер-301» қолдану халықаралық аренада АҚШ-ты жақтастарының санын көбейтпеді. Өйткені бап американдық компанияның қызметі үшін ғана қолайлы жағдайлар жасайды, Еуроодаққа мүше-елдер оның қолдану жөнінде ерекше наразылық білдіреді. Бұл елдердің негізгі дәлелі болатыны, «Керемет-301» сауданың жаһандануына кедергі болады және халықаралық сауданың даму жолында пайда болатын мәселелерді шешуде көпжақты емес, біржақты әрекетін қолдайды. «Керемет-301» бабының іс-әрекеті өзіне қарсы бағытталған көптеген компаниялар да оның қолданылуына наразылық білдіреді. Олардың пікірінше, бап АҚШ-тың шетелдік компанияларға қатынасының агрессиялы іс-әрекетін, сонымен қатар ортақ мүдделерімен бірлескен және кез келген уақытта Конгрестің игілігін пайдалану мүмкіндігі бар бір топ компаниялардың дем берушілігін көрсетеді.

Әділетсіз сауда тәжірибесіне қарсы күрес бойынша заңды қолданудың мақсаттылығы

Көптеген экономистер әділетсіз сауда тәжірибесіне қарсы күрес бойынша заңдарды алып тастауды қолдайды. Онда, кім әділетсіз сауда саясатын қолдайды? Әділетсіз сауда тәжірибесіне қарсы күрес туралы Заңның алып тасталуын жақтайтындар, бұл заңдардың алдына қойған мақсаттарын жалпы бөліседі, жеке алғанда:

- Әлемдік экономиканың ауқымдануына қандай да бір өнімді ең тиімді өндіре алатын елдерде өндірісті ынталандыру арқылы қолдау көрсету.
 - Сауда барысын үкіметтік субсидиялар мөлшері негізінде емес, салыстырмалы артықшылықтар негізінде ұйымдастыру.
 - Тұтынушыларды жыртқыштық сауда тәжірибесінен қорғау;
- Алайда, әділетсіз сауда тәжірибесін алып тастауды жақтайтындардың

пікірінше, бұл заңдар пайдадан гөрі зардапты көп әкеледі. Олардың мазасыздануының ең бастысы осы заңдардың қолданылу әдістеріне қатысты. Америка Құрама Штаттарында тауар демпингімен кінәланатын шетелдік компаниялар өнімге баға белгілеу үрдісі және оның өзіндік құнын анықтау жөнінде сәйкес құжаттамаларды көрсетуі тиіс. Бұл құжаттар ағылшын тілінде, АҚШ Жалпы қабылданған бухгалтерлік есеп (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP) қағидаларын пайдалану арқылы ұсынылуы тиіс. Бұл құжаттарды аз мерзімде өткізе алмаған компаниялар олардың істерінің Халықаралық сауда мәселелері жөніндегі Комиссияда қаралуында қолайсыз жағдайда қалады. Одан басқа, әділетсіз сауда тәжірибесі бойынша заңның сыншылары мәлімдегендей, Халықаралық сауда мәселелері бойынша комиссияның қолданатын дайын өнімнің өзіндік құнын калькуляциялау әдістемелігінде қателіктер бар және нәтижелердің демпинг жағдайларын жоқ жерден табу пайдасына қарай ығыстыруға әкеледі. Мысалы, он жыл бойына АҚШ нарығына Жаңа Зеландиядан киви әкелуге тыйым салынды; көптеген сарапшылар бұл тыйымды мүлде айғақсыз деп есептейді. Шын мәнісінде әлемдік нарықта сауда үдерісіне қатысатын көптеген елдер әділетсіз сауда тәжірибесімен күрес бойынша заңды АҚШ-та қабылдау және енгізуді іске асыруды саяси пікірлермен еріксіз көндірген, сондықтан мұндай заңдар протекционистік сауда кедергілері ретінде қызмет етеді.

Кейбір экономистер әділетсіз сауда тәжірибесімен күрес бойынша заңға қатысты бұдан да шиеленіскен позицияны иеленген. Олар бұл заңдардың теория және тәжірибе жүзінде де ешқандай мағынасы жоқ, себебі олар тұтынушыларға үлкен зардап әкеледі. Бұл экономистер жыртықшытық баға белгілеу туралы дәлелдерге сенімсіздік білдіреді, олар экономика саласындағы ондаған жылдар бойғы зерттеулерінде мұндай тәжірибенің көптеген нақты мысалдарын таба алдық деп сендірді. Халықаралық саудадағы баға дискриминациясына немесе үкіметтік субсидиялар беруге байланысты бұл экономистер келесі көзқарасты ұстанады: егер шетелдіктер өз тауарларын біздің елде арзан бағамен сататындай жеткілікті түрде қайырымды (немесе ақымақ) болса, бұл наразы болуға себеп бола ала ма?

Қорғану шаралары

Алдыңғы бөлімдерде әділетсіз сауда тәжірибесінен қорғау мәселелері қарастырылды. Халықаралық сауда құқығы елдерді импорттық тауарлардың үлкен ағынынан отандық өндірушілерді, тіпті бұл тауарлар ішкі нарыққа ешқандай ережелерді бұзбастан келсе де, қорғауды қамтамасыз етеді. Мұндай қорғаныс жергілікті өндірушілерге іскерлік жүргізудің экономикалық жағдайларының өзгеруіне бейімделуге мүмкіндік береді. Мұндай әдістер заңдардың «қорғаныс шаралары туралы баптарын» қолдануды немесе «келесімшарт міндеттемелерінен босатылу құқығы туралы бапты» қолдануды болжайды. Жеке алғанда, АҚШ сауда заңнамасында, 1974 жылғы Сауда туралы заңда арнайы бөлім бар – 201 бөлім, онда егер Халықаралық сауда мәселелері бойынша Комиссия (ІТС) импорттың ұлғаюынан американдық компанияларға зиян келтіргені туралы қорытындыға келсе, сонымен қатар президент ІТС қорытындысын құптаса, ондай жағдайда АҚШ федералды үкіметімен кедендік тарифтердің, квоталар мен басқа сауда шектеулерінің енгізілу мүмкіндігі

қарастырылған. Тараудың басында келтірілген мысалда көрсетілгендей, бұл Халықаралық сауда мәселелері бойынша Комиссия болат импортының күрт ұлғаюының нәтижесінде американдық болат құю өнеркәсіптеріне зиян келген фактісін мойындағаннан кейін 2002 жылдың наурызында президент Буш болат импортына уақытша кеден тарифтерін енгізді.

Тарау мазмұнын қысқаша баяндау

Түйіндеме

Азаматтардың мүддесіне сай келетін халықаралық сауда саласындағы саясаттың қалыптасуы – әлемнің көптеген елдері үкіметтерінің алдында тұрған маңызды міндет. Кейбір саяси қайраткерлердің пікірінше, ең қолайлысы – бұл, еркін сауда саясаты. Және де көптеген компаниялардың басшылары, үкіметтік шенеуніктер және басқа да мүдделі тараптар халықаралық сауда үдерісіне мемлекеттің араласуының пайдасына дәлелдер келтіреді.

Халықаралық сауданы мемлекеттік реттеудің пайдасына келтірілген кейбір дәлелдер, ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету қажеттілігі, өнеркәсіптің жаңа салаларын қолдау, жұмыспен қамтуды сақтау және халықаралық сауданың стратегиялық дәлелдері сияқты дәлелдер ел экономикасының салалық мүдделеріне негізделген. Қатарында елдің экономикалық дамуын қамтамасыз ету және өнеркәсіптің базалық салаларына қолдау көрсету қажеттілігі бар басқа дәлелдер бүтіндей елдің қажеттілігімен негізделген.

Көптеген жүзжылдықтар бойына әлем елдерінде бірқатар әр алуан сауда шектеулері қалыптасты. Тауар импортына кеден тарифтері ұлттық табысты ұлғайтуға мүмкіндік береді, сонымен қатар отандық өндірушілердің тауарына импортты тауарлармен табысты бәсекелесуге көмектеседі. Квоталар мен экспортты ерікті шектеу – импорттаушы және экспорттаушы тауар санына енгізілетін шектеулердің тағы екі түрі. Басқа да тарифтік емес шектеулер шетелде өндірілген өнімді елдің ішкі нарығында тиімсіз жағдайға қалдыруы мүмкін. Тарифтік емес шектеулер қатарына жататындар: өндірістік стандарттар және өнімнің сапасын бақылау стандарттары, тарату желілеріне шектеулі қолжетімділік, сатып алудың мемлекеттік саясаты, жергілікті орындардан сатып алу талаптары, экспортты-импортты операцияларды реттеу мен бақылаудың нормалары, валюталық реттеулер және инвестицияларды реттеу.

Ұлттық үкіметтер халықаралық сауда саласында отандық компаниялардың мүдделеріне субсидиялар беру, еркін сауда аймақтарын құру және экспортты қаржыландыру сұрақтарында ықпалдасу сияқты басқа бағдарламаларды іске асыру арқылы қолдау көрсетуге тырысады. Үкіметтер жергілікті тауар өндірісін және қызметтер көрсетуді осы тауарлар мен қызметтердің халықаралық нарықта бәсекелестік қабілеттілігін көтеру үшін субсидия (көмек қаржы) бере алады. Одан басқа, отандық компаниялардың өнімдерін экспорттауды ынталандыру үшін үкіметтер еркін сауда аймақтарын құруды санкциялай (ықпалшара) алады. Экспортты қаржыландыру бағдарламаларын жасау және іске асыру да, олардың өнімін сыртқы нарықта өткізу мәселелерінде экспортты компанияларға көмек көрсетуді мақсат етеді.

Ұлттық үкіметтер, жергілікті өндірушілерді әділетсіз сауда тәжірибесінен мұндай тәжірибемен күрес туралы заңдарды жүзеге асыру арқылы қорғайды. Компенсациялық кеден салықтары үкіметтік субсидияларды алу арқылы халықаралық сауданың қалыпты үдерісін бұзатын шетел өндірісі өніміне салынады. Демпингке қарсы заңдар жергілікті өндірушілерді шетел компаниялары тарапынан болатын жыртқыштық баға белгілеу және баға дискриминациясынан қорғайды. Сауда туралы заңның «Керемет-301» бабы халықаралық сауда дауларын шешу келіссөздерінде АҚШ мүддесін қорғауға американдық тарапқа мүмкіндік береді.

Бақылау сұрақтары

1. Әділетті сауда дегеніміз не? Ол кім үшін тиімді?
2. Өнеркәсіптің жаңа салаларын қолдау қажеттілігіне негізделген сыртқы сауданы мемлекеттік реттеудің пайдасына келтірілген дәлелдер неден тұрады?
3. Кедендік тарифтердің типтерін атаңыз.
4. Неліктен импортер-компаниялар АҚШ-тың Кедендік қызметінен алдын ала импортталатын тауарлардың тарификациясы жөнінде мәліметтер алуға тырысады?
5. Қай кезде мемлекетте экспортқа ерікті шектеу енгізілуі мүмкін?
6. Бейтарифтік шектеудің негізгі нысандарын атаңыз.
7. Еркін сауда аймағы дегеніміз не?
8. Эксимбанктің атқаратын рөлі?
9. Компенсациялық кедендік баждар қандай мақсатта енгізіледі?
10. Демпингтің екі типін атаңыз және оларға анықтама беріңіз

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Өндірістің базалық салаларын қолдау саясатының артықшылық және кемшіліктерін атаңыз.
2. Әлемнің көптеген елдерінде Жапонияның ішкі нарығына шетелдік компанияларға шектеуге қарсы көптеген наразылықтар білдірілді (Бұл наразылықтар Жапония компанияларының халықаралық нарықтағы белді орнына негізделген). Жапония нарығына тауарды импорттау киімге пайда әкеліп, киімге зиянын тигізеді?
3. Сауданың стратегиялық теориясы құрамына бүкіл әлем бойынша қызмететіп отырған бірнеше компания ғана кіретін салаларға қолданылады. Осы категорияға жататын саларды атап беріңіз.
4. 1992 жылдан бастап Индонезияда шикізат пен пиломатериалдарды экспорттауға жоғары көлемде экспорттық баж салығы салынады. Неліктен осы баж салығы кірістірілген? Осы экспорттық баж салығы кірістірілгеннен кейін кімге зиян келді?
5. Тұтынушыны шетел компанияларының өз тауарларын төмен бағамен сататындығы алаңдатуы керек пе?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

Сауда кедергілерін бағалау

Жекелеген елдерде енгізілетін саудалық шектеулер компаниялардың шетел нарықтарында өз өнімдерін сату қабілетіне жеткілікті теріс әсер ететін болады. Сіздердің міндеттеріңіз салалардың немесе өнімдердің бірін таңдап алу және қандай да болмасын бес елдің осы өнімнің экспортына енгізген саудалық немесе инвестициялық шектеулері туралы есеп жасау болып табылады. Осы бес елдің ішіне тек бір ел – Еуроодақтың мүшесі кіре алады, өйткені, ЕО-тың барлық елдері халықаралық сауда саласында жалпы саясатты ұстанады. Бір жақсысы, баспа түрінде, Интернетте де қол жетерлік көптеген пайдалы ақпарат алуға болады. АҚШ сауда өкілдігінің әкімшілігі жыл сайын Шетелдік саудалық шектеулер мәселелері жөніндегі баяндамада (*National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers*) басқа елдерде енгізілген саудалық шектеулерге талдамалы шолулар береді. Бұл баяндамада, сондай-ақ, АҚШ пен басқа да елдер арасындағы сауда жөніндегі тартыстар толық сипатталған. Еуроодақ елдерінде «Салалар бойынша нарықтарға қол жеткізу туралы және саудалық шектеулер туралы дерекқор» (*Market Access Sectoral and Trade Barriers Database*) - осындай ақпарат көзі қызметін атқарады; бұл ақпаратқа ЕО web-сайтында қол жеткізуге болады. АҚШ кеден қызметінің web-сайтында Америка Құрама Штаттарында енгізілген кедендік тарифтер туралы ақпарат берілген. Сондай-ақ, Дүниежүзілік сауда ұйымы және салалық сауда қауымдастықтары пайдалы ақпарат жариялап отырады. 9-тарауға арналған осы оқулықтың web-сайты парағында осы тапсырманы орындау кезінде пайдалануға болатын web-сайттарға сілтемелер берілген.

Қорытынды кейс

Квоталарға байланысты үлкен қарбалас

Lands' End компаниясы Тайваньнан 200 00 жұп санымен мақта-маталық шалбар тобын беруге тапсырыс орналастырған. Висконсин штатында орналасқан және каталогтар бойынша тауарлардың бөлшек саудасымен айналысатын осы компанияның басшылығы 2000 жылғы каталогта осы өнімге жарнамалық хабарландыру орналастыруды жоспарлаған. Алайда тауарлар тобын жеткізуде күтпеген қиындықтар туындады. Тайвань экспорттаушысы Құрама Штаттарға тиеуге арналған мақта-мата шалбарларына қажетті квота қамтамасыз етуге үлгермеген, сондықтан сауда маусымын жіберіп алған *Lands' End* компаниясы баспасөзге шығып кеткенен кейін осы өнімді каталогтың бетінен алып тастауға тура келді.

Қазіргі уақытта квоталар жүйесіне әлемнің бүкіл елдерінде шығарылатын тауарлардың көптеген санаттарын жабатын импортқа 1000 кем емес әртүрлі шектеулер кіреді. Импорт квоталарының мұндай таралған жүйесі тауарлар бағасының артуына әкеліп, осының салдарынан Америка тұтынушылары жыл сайын ондаған миллиард доллар жоғалтуда.

АҚШ үшін бұл жүйенің қандай тиімділігі бар? Бұл, тіпті, сол үшін халықаралық сауданы реттейтін нормалар белгіленген, отандық экономика сала-

ларына қатысты қолдаушылық та емес. Шындығында, бұл тиімділіктің мәні сол, тапқыр өнім өндірушілер және олардың делдалдары заңнамада қосымша пайда алуға мүмкіндік беретін тұстарды іздеп, жер шарының ең алыс түкпірлеріне өз кәсіпорындарын, қызметкерлерін және өнімдерін орналастыру мақсатында квоталар жүйесін пайдаланудың айла-тәсілдерін тапқан. Түптеп келгенде, тұтынушы қажет тауарды алатын болады (бұл мысалда – мақта-мата шалбарлары). Бұл шалбарларды, оларды еркін әлемдік экономика жағдайларында да шығара алатын сол қытай қызметкерлері шығаруы әбден мүмкін. Бірақ, қазіргі жүйе кезінде бұл бұйымдардың бағасы квоталар болмаған кездегіден де жоғары болған. Тауарларға бағаны арттыру негізінде алынған қаражаттың бір бөлігі кеден баждары түрінде АҚШ Қазынашылығының иелігіне өтеді. Алайда тауарлар бағасының жоғары болуынан тұтынушыларға шығыстауға тура келетін миллиардтаған доллар шетелде қалатын болады. Тауарларды айналма бағыттар бойынша жеткізу қажеттілігінен осы қаражаттың бір бөлігі ашық теңізде «жоғалады». Ақшаның едәуір бөлігі байланыс аясы кең және тиісінше, квоталарды бөлу үдерісін бақылайтын шетелдіктердің қолдарына түседі. Қиыр Шығыста квоталар ұсыну құқығы көптеген биржалық опциондардағы сияқты, еш тайынбастан сатылады және сатып алынады.

Гонконгтың *Comey Ltd.* компаниясының бас директоры Дэвид Ли (David Lee) 90-жылдардың басында өзінің отбасы Мадагаскарда биязы жүн бұйымдары өндірісі бойынша өз кәсіпорынын ашқанын қанағаттана еске алады. Биязы жүн жібі салқын тау бөктерлерінде немесе Монғолия жазықтарында және Қытайдың солтүстік аудандарында өсірілетін ешкілердің түбітінен дайындалады. *GAP, Limited* и *Calvin Klein* сияқты компаниялармен ынтымақтас *Comey* компаниясы кашемир жүнін Қытайдан теңіз арқылы Мадагаскарда орналасқан үш кәсіпорынға жөнелтеді; әдетте, өнімді теңіз көлігімен тасымалдау төрт-алты аптаға дейін созылады. Жүктер нақ осы бағыт бойынша жеткізіледі, өйткені, АҚШ-та және Еуропа елдерінде Мадагаскардан тауарлар импортына еш сандық шектеулер енгізілмесе, Қытайға осы елдерге жүн свитерлерді жеткізуде біршама квоталар белгіленген, демек, ол осы квотадан асқан жағдайда, айыппұлдар төлеуге тиіс. Дэвид Лидің бағалаулары бойынша (өзі Гонконгта тұрады, отбасысы түгел дерлік Мадагаскарға көшкен) ағымдағы жылы компания АҚШ-қа және Еуропа елдеріне аралда орналасқан кәсіпорындардан 1,2 млн. кашемир свитерін тиіп жіберетін болады.

Еркін сауданың айқын жақтаушысы аталатын Құрама Штаттар осы бұрмаланған қолдаушылыққа қалай тартылған? 1957 АҚШ жылы жеңіл өнеркәсіп өкілдері Жапониядан мақта-мата бұйымдарының импортын шектеу қажеттігіне заң шығарушылардың көзін жеткізген. 60-жылдардың басында АҚШ-та Гонконгтан тігін бұйымдарын беруге шектеу енгізілді. Осыдан кейін квоталадың тізімі ұлғая түсті - Х-елінен әйелдер киімінің импортына, Y елінен, бір квота – ішкі импортына, бір квота, қолғаптарға, шұлықтарға, жастықтыс пен сүлгілерге бір квота. Мыңдаған нормалары бар салық салу жүйесіндегі сияқты, квоталар жүйесінде де (мүмкін, елдің ішкі нарығында квоталармен заңды саудадан басқа) көптеген төрешілдік айла-шарғы пайда болды. Азия және Таяу Шығыс елдерінде, бейнебір, тауарлардың квоталарды орындамаған елдерден берілгені туралы дәлелдейтін зат белгілерді тауарларға жапсыру дағдысы таралған. Тауарлардың мұндай жалған

таңбалану жағдайларын анықтау ісі жүздеген американ инспекторларын тартуды қажет етеді.

Дегенмен, бұл ойында қатаң қағидалармен ірі ұтысты иеленуге болады. Марджори Янг (Marjorie Yang) өзінің әкесіне (Шанхайдың тұрғыны) *Esquel Group* компаниясын басқаруда көмектесу үшін 1978 жылы Құрама Штаттардан Гонконгқа оралған. Қазіргі уақытта *Esquel* отбасылық компаниясы – ер адамдардың мақта көйлегін шығару жөнінде әлемдегі ең ірі өндіруші. Марджори Янгтің айтуы бойынша (қазір компанияны басқарады), *Esquel mayap* айналысы 500 млн. доллар, ал таза пайдасы 50 млн. доллардан асады. Кәсіпорындарында 43 000 қызметкер істейтін *Esquel* компаниясы жылына 48 млн.-ға жуық көйлек және 5 млн. жұп шалбар шығарады. *Esquel* өніміне тапсырыс берушілердің ішінде. *Esquel Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Brooks Brothers, Hugo Boss, Nordstrom, Eddie Bauer, Abercrombie & Fitch* и *Lands' End* сияқты танымал компаниялар бар.

Янг отбасыларының айрықша дарындылығы – олардың сауда жүйесін түсіне білуінде. Отбасы 1978 жылы өз компаниясының негізін салған кезде олар, нарыққа жаңа қатысушылар ретінде, Гонконгта өз өнімдерін нарықта өткізу жөнінде квоталарға құқық алуға тиіс болды. Компания басшылығы оның орнына Қытайдың құрлық бөлігінде өндіріс ашу туралы шешім қабылдады. Жақын арада компания тапсырыс берушілердің атына жылына 12 млн. тоннаға жуық киімдік заттар жөнелтті. Алайда, кейіннен, АҚШ-та және Еуропа елдерінде Қытайдан түсетін тоқыма және жеңіл өнеркәсіп өнімдеріне қатаң квоталар енгізілді. Осының нәтижесінде *Esquel компаниясының иесі* Малайзиядағы Пинанг қаласында орналасқан кәсіпорында сатып алды; бұл кәсіпорын ерлер мен әйелдер көйлегінің ірі экспорттаушысына айналды. Таяуда Құрама Штаттар Малайзиядан тауарлар импортына квоталар енгізді, сондықтан Янгтің отбасы Шри-Ланкиде және Индия мұхитының ортасында орналасқан Маврикий аралында өнім өндірісін бастады. «Егер квоталар болмаған жағдайда, дайын өнімді теңізбен Құрама Штаттарға тасымалдау үшін Маврикий аралында өндірісті орналастыру ешқайсымыздың басымызға да келмесе еді» – дейді, компания иесінің қызы. Бұдан қашық жер бар ма? Бұл қисынсыз емес пе?»

Esquel компаниясы өзінің негізгі шикізатын – ұзын талшықты мақтаны – Қытайдың батысында өсіреді, Қытайдың оңтүстігінде, Гуандун қаласында осы мақтадан жіп иіреді. Содан соң мақта-мата жібі және қажетгі ілеспе материалдар теңіз көлігімен Малайзияға және Маврикийге жөнелтіледі, мұнда, осы материалдардан АҚШ-қа және Еуропа елдеріне экспортқа арналған дайын бұйымдар тігіледі. Қазіргі уақытта Маврикий өнім экспортына үлкен квоталарға ие болған, алайда, бұл елде жұмыс күші жетіспейді. Сондықтан, *Esquel* компаниясына Маврикий аралында орналасқан өз кәсіпорындарына 2000 қытай қызметкерін жалдауға тура келді.

Киімді өндірудің және сатудың осы рәсімі бүкіл әлемде таралған. Дубай мен Бахрейн көлемді квоталарға ие болған, бірақ қызметкерлер жетіспейді, сондықтан, оларға жұмыс күшін Индиядан және Пакистаннан импорттауға тура келеді. Сайпан аралы (АҚШ аумағы) тігін бұйымдарын шығару жөніндегі өз кәсіпорындарына жұмыс күшін Қытайдан және Филиппинадан жалдайды. Камбоджа біраз квоталарға ие болған, бірақ жеткілікті басқару қызметкерлері жоқ, сондықтан ел менеджерлерді Қытайдан шақырады. Квоталар жетіспей отырған Оңтүстік Корея

Гватемалада, Гондураста және Индонезияда киім тігу жөнінде өз кәсіпорындарын ашқан. Синтетикалық талшықтар өндірісінде үлкен әлеуеті бар Тайвань компаниялары Қытай мен Вьетнам аумағында кәсіпорындар ашуға көлемді қаражат салуда.

Американдық кәсіпкерлер мұндай істерден тыс қалмайды. Ричард Саттон (Richard Sutton) – екінші ұрпақтан бері киім бойынша бөлшек саудагер, Нью-Йорктың *Lollytogs компаниясының иесі, ол Target, Sears* и *Mervyn's* сияқты компанияларға киім-кешек беріп отырады, сондай-ақ Bugle Boy. *Lollytogs* лицензиясы бойынша мектеп үлгісі киімдерін сатады, 100 млн. доллардан аса тауар айналысы бар отбасылық компания, өзі сататын 95% киім-кешек заттарын импорттайды.

Ричард Саттон ұшақтармен көп ұшады. «Квоталар салдарынан мен әлемнің 15 еліне сапар шегуге мәжбүрмін», - дейді ол. – Оманда біздің компанияның өнімі кең сұранысқа ие болды. Компания 10 жыл бойы оман нарығында өз өнімін сатып келді, ешкім бұл елді картадан да таба алмас еді. Бұдан соң басқа компаниялар да Оман нарығына шықты, аяқ астынан квоталар енгізілді, сөйтіп, бағаның деңгейі жоғарылады да, біздің компания Kmart компаниясы өнімімен баға бойынша бәсекелесе алмады. Соның нәтижесінде *Loolytogs* компаниясына өз қызметін Танзания, Египет және Бангладеш нарықтарына көшіруге тура келді. Бангладештің Құрама Штаттармен арақатынасы жеткілікті жақсы дәрежеде болды, - дейді Саттон. – Сондай-ақ, АҚШ үкіметімен саяси байланыстарының нәтижесінде Египет ересектер мен жастардың мақта-мата шалбарына тым жоғары квоталар алған.

Мұндай байланыс болмаса, ел көп ұзамай өзінің халықаралық сауда үшін ашықтығын жоғалтуы мүмкін. «Белгілі бір сәтте Құрама Штаттардан біреу бұл елден келетін импорт АҚШ экономикасының белгілі бір саласына кері әсер отыр деп мәлімдеуі мүмкін», – дейді Ричард Саттон. – Шет мемлекеттер оқиғаның одан ары дамуына ештеңе істей алар емес.

Мұндай сауда жүйесі американдық кәсіпкердің наразылығын туғыза ма? «Бұл жүйе күрделі болған сайын, маған жақсы», - дейді ол. Ричард Саттонға еларалық сауда келісімдерін жасау арқылы немесе басқаша тәсілмен мұндай жүйені оңайлатудың қажеттілігі жоқ. Қағидаларды сақтау – бұл ірі экспорттаушының алдында тұрған күрделі міндеттің бір бөлігі. Бұл міндеттің өзге бөлігі оларды орындау жөніндегі практикалық күш-жігерге байланысты. *William E. Connor & Associates Ltd.* компаниясының әлемнің 31 елінде өндіріс мониторингімен айналысатын 27 бөлімшесі бар. Коннор мырзаның сөзі бойынша, компанияның сатып алумен айналысатын бөлімшелерінің 800 штаттық қызметкерінің 250-і – Ішкі Монғолия (Қытай), Маврикий аралы және Шри-Ланка сияқты жерлерде киім тігу жөніндегі кәсіпорындарға баратын мамандар, олар тауардың шыққан елін растап, бақылайтын болады.

Мұндай жүйеде америка салық төлеушілерінің ақшасы былайша жұмсалады. Үкімет мамандардан ықшам топтар құрады, олардың міндеті шетел кәсіпорындарында болу, есеп-шоттарды зерделеу, тігін машиналарын санап, тігіншілердің жұмысын байқау болып табылады. Әдетте, мұндай топқа АҚШ кеден қызметінің қызметкері және тоқымы ісі жөніндегі маман кіреді. АҚШ кеден қызметі Гонконгтан, Макаодан және Тайваньнан 350 аса кәсіпорынды тиелген орыны туралы ақпарат бұрмаланған деген күдікпен қара тізімге енгізген.

Сонымен бірге, квоталар саудасымен айналысатын делдалдар бүкіл әлем бойынша орналасқан агенттіктердің шеңберінде квоталар жүйесінде саңлаулар табу үшін америка кеден қызметінің қағидаларын мұқият зерделейді. Гонконг баспагері Джимми Лай (Jimmy Lai) өзінің қызмет мансабын жеңіл өнеркәсіптен бастаған. Құрама Штаттарда мақта, жүн, шұға, жібек және синтетикалық талшықтар импортына тыйым салынған. Алайда, Джимми Лай Құрама Штаттарда рами талшығы (қант құрағы плантацияларында өсетін қытай қалақайы) бұйымдарының импортына квоталар белгіленбегенін анықтаған. Сондықтан Джимми АҚШ-қа рами талшығынан жасалған свитерлерді берумен айналыспақ болды. Уақыт өте, Құрама Штаттарда рами бұйымдарына квоталар енгізілді.

Кейс сұрақтары

1. Тігін және тоқыма бұйымдарының импортына квоталар енгізудің түпкі мақсаты қандай?
2. Осы квоталардың енгізілуі АҚШ экономикасына қалай әсер етті?
3. Квоталарды енгізуден кім ұтады және ұтылады?
4. Ағымдағы он жылдың соңында квоталар жүйесі жойылуға тиіс. Оның жойылуының АҚШ экономикасына пайдасы мен зияны қандай? Өз жауабыңызды негіздеңіз.

Дереккөз: Andrew Tanzer, «The Great Quota Hustle», *Forbes*, March 6, 2000, pp. 119-125. Рұқсат бойынша берілген.

КЕЙС Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Жапония : zaibatsu және keiretsu – бизнестегі сумо күрескерлері

Мемлекеттің сауда және инвестициялық саясатқа араласуы – әлемнің көптеген елдері үшін қалыпты құбылыс. Соғыстан кейінгі кезеңде Жапонияның экономикалық өрлеуінен, бастапқыда, үкіметтің араласуы жапон өнеркәсібін және жапон компанияларының өнімін қолдау, кейіннен, шет мемлекеттер тарапынан қысым көрсетілуі нәтижесінде – ішкі нарықта шетел өніміне сұранысты және оны тұтынуды арттыру үшін пайдаланылғанын көреміз.

Соғыстан кейінгі кезеңдегі Жапонияның табысқа жетуі, едәуір дәрежеде, Жапон үкіметінің ірі жапон компанияларымен тығыз байланыста жүргізген дұрыс саясатына байланысты болды. Жапонияның *zaibatsu* (орыс жазуында – «дзай-бацу»,- автордың ескерт.) ірі конгломераттарының бақылауында болуы тарихи қалыптасқан жағдай болатын. *Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo* және *Yasuda* сияқты негізгі жапон конгломераттарының мүдделері, негізінен, пайда алуға және ауыр өнеркәсіп кәсіпорындарын, банк қызметін және халықаралық сауданы кеңейтуге бағытталды. Сондықтан, осы компаниялардың басшылары 30-жылдарда өршіген дипломатиялық дағдарысты елең қылмады. Ауыр өнеркәсіптің дамуын қолдау үшін Жапонияға ұдайы мұнай, темір кені және көмір қажет болды. Осының

нәтижесінде Жапонияның Оңтүстік Шығыс Азия елдеріне, сондай-ақ Кореяға және Қытайға қарсы қарулы агрессиясы басталды, бұл ақыр соңында, 1941 жылы 7 желтоқсанда, Тынық мұхит өңірінде соғыс өртінің тұтануына әкелді. Екінші дүниежүзілік соғыста Жапония жеңілгеннен кейін генерал Макартура бастаған одақтастар әскерлері Жапонияны оккупациялады; оккупацияның мақсаты елде «орнықты демократия» орнату болды.

Алғашқыда, генерал Макартур *zaibatsu*-ды және басқа да монополияларды жоюды жоспарлады, бірақ АҚШ-тың Кореядағы қиын жағдайы, сондай-ақ Кеңес Одағымен «қырғиқабақ соғыстың» күшеюі Құрама Штаттарды *zaibatsu*-ға қарсы күрестің орнына өз күш-жігерін Жапонияның экономикасын нығайтуға бағыттауға мәжбүр етті. Құрама Штаттардың Жапонияға ұсынған қаржы көмегі шын мәнінде, *zaibatsu*дің қайта өрлеуіне, сондай-ақ жаңа компаниялар топтарының пайда болуына ықпал етті. Осының нәтижесінде, Жапонияда «*keiretsu*» аталатын (орыс жазуында – «кейрецу»). – автордың ескерт.). *Keiretsu* – жалпы ресурстар қорын пайдаланатын, сондай-ақ ортақ тапсырыс берушілері және өкілдері бар компаниялар конгломераттары. Холдингтік компаниялар бақылайтын бұрынғы *zaibatsu*мен салыстырғанда, көлденең құрылымды *Keiretsu* басқа компаниялардың акцияларын иеленетін банк қызметтерін пайдаланады. Демек, *Keiretsu*дің құрамына кіретін компаниялар мен оларға қызмет ететін банк арасында тығыз қаржылық байланыстар орныққан. Бұл компаниялар бір ірі корпорацияның бөлімшелері болуы мүмкін; сонымен қатар, олар өнеркәсіптің әртүрлі салаларынан атынан болып, көлемдері өзгешеленуі мүмкін. *Keiretsu*дің, сондай-ақ тік құрылымы болуы мүмкін. Мұндай жағдайда, әдетте, *Keiretsu* құрамына бастапқы өнімнің берушісі және дайын өнім бойынша өкіл кіреді; тік құрылымды *Keiretsu*дің орталығы ірі өнеркәсіп компаниясы болып табылады. *Keiretsu*дің басымдықтарының бірі сол, олар ұсақ компаниялардан өзгеше, ірі жобаларды іске асыруда өзіне жауапкершілік ала алады.

Көптеген уақыттар бойы *Keiretsu* Жапония үкіметімен байланысты басымдықтарын пайдаланып келді. 1990 жылдан бастап, Америка Құрама Штаттары *Keiretsu*дің басым жағдайына қатысты бірқатар айыптаулар тақты. Осының нәтижесінде *Keiretsu* Жапония экономикасына бұрынғы ықпалынан айырыла бастады, сондықтан, шетел компанияларының елде бизнес жүргізуі оңайлады.

Корей соғысының басталуы Жапонияның отандық компаниялары өнімінің экспорты саласындағы мүмкіндіктерін арттырды; 1954-1972 жылдар кезеңінде жалпы ұлттық өнімнің жылдық өсімі орташа 10% құрады. Экспорттың негізгі бабы – жібектен тоқыма бұйымдары болып, оның үлесіне Жапония экспортының бүкіл көлемінің үштен біріне жуығы келді. 1962 жылдан кейін ондаған жылдар ішінде өндіріс көлемі 300% өсті. Жоғары сапалы тауар өндіруге қабілетті арзан жұмыс күшінің болуы және үкімет тарапынан отандық салаларға қолдау нәтижесінде ел корабльдер, болат және электротехника тауарлары, сондай-ақ автомобиль және электрондық құрал-жабдықтар экспорты саласында тез арада көшбасшыға айналды. 1971 жылы Жапония өнім экспорты жөнінен әлемде үшінші орынға шықты.

1970 жылы екі мұнай дағдарысынан туындаған проблемаларға ұшыраған жапон компаниялары жылу үнемдеу өнімін және өндірістің барынша тиімді үдерістерін әзірлей бастады. Осы кезеңде иеннің бағамы бір долларға 308 иенге дейін түсіп, бұл

қажетті ресурстардың импортына шығындардың көлемін едәуір арттырды. 1985 жылы Плаза келісіміне (негізгі өндірістік дамыған елдер арасындағы келісім) қол қою нәтижесінде доллардың бағамын төмендету арқылы осы сәйкессіздікті жоюға бағытталған қадамдар жасалды (бұл келісім 7-тарауда қаралды). Сонымен қатар, Жапония отандық тұтынушылардың америка өндірісінің тауарларын сатып алу ниетін ынталандыруға келісті. Доллар бағамының төмендеуіне қарай Жапонияның импортқа шығындары төмендеді, ал экспорттық тауарлардың бағалары көтерілді. Жапонияда шетелдік өндіріс тауарларының импортын реттейтін мыңдаған нормативтік актілер жойылды; осының нәтижесінде жапон компанияларының пайда мөлшерлері кеми бастады және бұл компаниялар бәсекелестіктің ықпалына ұшырады. Көптеген жапон компаниялары өнім өндірісіне шығасылар көлемін қысқарту, сондай-ақ өндіріс қуаттарын Еуропа мен Америка аумағына көшіру арқылы бизнес жүргізудің жаңа жағдайларына бейімделді.

«Көпірген сабын» атауына ие болған Жапония экономикасы 80-жылдардың ортасында Плаза келісіміне және басқа келісімдерге қол қойылғаннан кейін құлашты даму кезеңін бастан өткерді. Осы келісімдердің шарттарына сәйкес Жапония өзіне ішкі нарықта шетел өндірісінің өніміне сұранысты арттыруға, сондай-ақ пайыздық мөлшерлемелерді төмендетуге міндеттеме алды. Алайда, 1991 жылы Жапонияда қазіргі заманғы тарихтағы ең терең экономикалық құлдырау басталды. Жапония экономикасы ағымдағы он жылдықта да нашар жағдайда қалып отыр.

Жапония сауда балансының орасан зор профициті, әділетсіз сауда тәжірибесіне байланысты басқа елдер жариялаған сауда саясаты – осы факторлар Жапония мен АҚШ, сондай-ақ Еуропаның ықпалды елдері арасындағы қарым-қатынасқа кері әсер етті. Жапония үкіметінің ел экономикасын қайта ұйымдастырудағы қабілетсіздігінен халықаралық іскерлік ортадағы қатынастар бұдан да әрі бұзыла түсті. Инфрақұрылымды дамытуда ірі жобаларды іске асыруға мемлекет қазынасынан орасан зор қаражат жұмсаған үкіметтің күш-жігеріне қарамастан, елдің қысқа мерзімді экономикалық перспективасы бұлыңғыр болып қалып отыр. Қазіргі уақытта Жапония үкіметі жаңа салық салу жүйесін құру, шетел азаматтарына медициналық және білімдік қызмет жүйесінің қызметін жақсарту үшін қолайлы жағдайлар жасау арқылы шетел инвестицияларын тартумен белсене айналысуда.

Мультимедиа-үйрену

Жапонияда сумо палуандары – тек қана алып палуандар емес; жапондардың түсінігінше, олар секс-нышандар болып табылады және көптеген нәзік жандылардың жүрегі мен сезімін баурап алған.

Жапония туралы көп БЛПҚІЗ. Неге, жапон халқының ділін қалыптастыруда, оның экономикасында және бизнес жүргізу тәсілдерінде мәдениеттің зор рөл атқаруының сырын түсініңіз.

10

ТАРАУ

Халықаралық ынтымақтастық

«Мексикалық кәсіпкерлер іскерлік жүргізу үшін жаңа мүмкіндіктерді жылдам тапты»

Тарауды оқығаннан кейін студент мыналарды білуі тиіс:

- Халықаралық компаниялар қызметінде ГАТТ және ВТО-ның ролін түсіндіруді;
- Халықаралық экономикалық интеграцияның әртүрлі түрлерін салыстыруды;
- ЕО ішкі нарығын құру нәтижесінде халықаралық компаниялар алдынан ашылған мүмкіндіктерге талдау жасауды;
- қазіргі уақыттағы әлемдік экономикада қалыптасқан басқа да ірі сауда блоктарын сипаттауды.

Сауда және өркендеу: Мексика мысалы

Экономиканың дамуына қандай фактор көбірек ықпал етеді - сауда немесе қаржылай көмек пе? Мексика жағдайында жауап бізмәнді: сауда. Ұзақ уақыт бойына, 1917 жылдан 1982 жылдарға дейін Мексиканың дамуы ішкі нарыққа бағдарланған экономикалық саясат қағидаларына сүйенді: импортты тежеуге тартылған жоғары кеден тарифтері; ел экономикасындағы шетелдік компаниялардың үлесін қысқарту мақсатында тікелей шетелдік инвестициялар көлеміне шектеу; өнеркәсіптің базалық салаларындағы кәсіпорындардағы мемлекет меншігі; кәсіпкерлік пен жаңашылдықты басып отырған, үлкен билікке ие консервативті төрешіл (бюрократ) аппарат. Осы кезеңде болған Мексиканың кезекті экономикалық көрсеткіштерінің өсуіне қарамастан, ел экономикасының тиімділігі, өнімді экспорттауға бағытталған елдердің (оның ішінде, Гонконг немесе Оңтүстік Корея сияқты елдер) экономикалық даму қарқынынан төмен болды.

Билік басында Мексиканың соңғы төрт президенті болған кезеңде осы саясат түбегейлі өзгеріске ұшырады, онда кедендік тарифтер төмендеді, тікелей шетел инвестициясы қолдау тапты, мемлекеттік кәсіпорындар жекешелендірілді, сонымен қатар елдің тарифтер мен сауда туралы Басты келісімге қосылуы (ГАТТ) және оның Дүниежүзілік сауда ұйымына (ДСҰ) кіруі. Осы кезеңдерде Мексика еркін сауда туралы Америка Құрама Штаттарымен және Канадамен, Еуроодақпен, Чили және тағы бес көршілес елдермен бірқатар келісімдерге қол қойды. Мексика мен Еуроодақ арасындағы келісім ең соңғыларының бірі (ол 2000 жылдың наурыз айында); сонда да көптеген еуропалық инвесторлар, оның ішінде автомобиль жасаушы компаниялар, Мексикаға назар аударды. Volkswagen компаниясы, мысалы, мексикалық Пуэбла қаласында (бұл кәсіпорындарда Volkswagen компаниясы “Beetle” және “Jetta” модельдерін құрастыруды іске асырады) орналасқан өзінің кәсіпорнына 1 млрд доллар салуды жоспарлап отыр. Келісімнің шарты бойынша 2003-ші жылдан бастап Мексикада шығарылған автомобильдер тариф төлемдерінсіз ЕО нарығына экспорттауға болады, ал Мексикаға импортталатын автомобиль бөлшектеріне тарифтер 2005 жылдары екі есеге қысқаруы тиіс (4% дейін). Volkswagen компаниясы өкілдерінің пікірінше Мексика аса ірі америкалық-канадалық нарық және ЕО нарығы арасындағы көпір бола алады. Мұндай инвестициялар Renault және Peugeot компанияларының да жоспарына кіреді, оларды Мексикадағы тұтынушылық нарығының кеңеюі, сонымен қатар елдің өндірістік база ретіндегі артықшылықтары тартымды етеді. Бірақ қазіргі кезде Мексика өміріндегі ең маңызды оқиға, еркін сауда туралы (*North American Free Trade Agreement, NAFTA*) Солтүстікамерикалық келісімге қол қойғандығы болып отыр. Бұл келісімнің 1994 жылы іске кірісуі, мексикалық компаниялардың өнімдеріне АҚШ және Канада нарығын ашты, сондай-ақ бұл компанияларда Мексикаға тән жұмысшы күшіне кететін шығындардың төмендігін пайдалану құқығы қалды. Көптеген газеттердің тақырыптарында автомобиль жасау және тоқыма өнеркәсібі сияқты ірі салаларына NAFTA-ның ықпал ету мүмкіндігі жайында айтылып жүргенмен, мексикалық кәсіпкерлер іскерлік жүргізудің жаңа мүмкіндіктерін тауып алды. Мысалы, NAFTA келісіміне қол қойылғаннан кейін Мексикада тіс емдеу материалдары мен құрал-жабдықтарын өндіретін өндіріс дамыды; қазіргі кезде бұл өндіріс саласының айналымы жылына шамамен 100 млн доллар құрайды. Бұл саланың кәсіпорындары көп жұмыс қолын талап ететін өнімдерді шығарады, олар ортодонтикалық жақ еттеріне бағыттайтын түтікшелер, ондодонтикалық пульпоэкстракторлар және тіс техникалық балауыздар. Тағы бір тез кеңейіп келе жатқан нарық - бұл келісімшартты өндіріс (үлкендігі жағынан Мексиканың екінші қаласы Гвадалахарада көп тараған), оның дамуы электронды тауарлар нарығындағы өзгерістерге негізделген. Электронды аппаратуралар шығарумен айналысатын көптеген компаниялар өздерінің инженерлері ойлап тапқан әрбір жаңа өнімді шығару үшін, үнемі жаңа күштер енгізе алмайтындығын біледі. Ал кәсіпорын салынып біткен уақытта бұл өнім ескіріп қалуы мүмкін. Сондықтан мұндай компанияларда қандай да бір өндіріс өнімін басқа мердігерге беру кеңінен қолданылады. Бұл үдерістің шеңберінде жоғары технологиялы электронды аппаратуралар шығарумен айналысатын компаниялар контрактор-фир-

малар қызметін пайдаланады, олардың мамандары қандай да бір жаңа модельді электронды құрылғылар өндірісінің желісін жүргізу үдерісінің барлық қыр-сырларын біледі және осы өнімге сұраныс деңгейі бірқалыпты болмаған жағдайда өндіріс көлемін ұлғайтып немесе қысқарта алады. Келісімшарт бойынша жұмыс орындайтын компаниялар, мысалы, FlextronicsInternational, Solectron және SCISystems Гвадалахарда орналасқан Cisco, Ericsson және Compaq сияқты компанияларға арнап өнім шығаратын кәсіпорынға 2 млрд доллар салды. Егер бұл тенденция сақталатын болса, Гвадалахар Америка құрама Штаттары нарығына тұрмыстық электроника жеткізетін жалғыз және маңызды көзі болып қалады, бұл Гвадалахардағы кәсіпорындарда жұмыскерлерге еңбекақы төлеу Қытай немесе Азияның басқа елдерімен салыстырғанда шығындар жоғары болатынына қарамастан. Бұл жағдайда еңбек төлемдері емес, тұтынушыға жақын орналасуы маңызды фактор болып табылады. UPS және Federal компаниялары өздерінің жүк таситын ұшқыштарымен Гвадалахарда шығарылған тауарларын канадалық және американдық тапсырыс берушілердің мекенжайына тапсырыс бергеннен кейін келесі күні таңертең жеткізіп бере алады. Азия елдерінде өндірілген жоғары технологиялы өнімдерді жеткізу не көп уақытты алады (теңіз арқылы жеткізу екі аптаға созылады), не көп шығынды талап етеді (әуе жолы арқылы жүк тасымалдау өте қымбатқа түседі). Сонымен қатар, мексикалық қызмет көрсету саласы да үлкен қарқынмен дамып келе жатыр. Мысалы, Servicios Textiles de Baja California компаниясы, Мексика мен АҚШ арасындағы шекараның екі жағында орналасқан фирмаларға аптасына 20 тонна киімді сұрыптау, жуу және үтіктеу қызметтерін жүзеге асырады. Басқа компаниялар Мексикада өздерінің тапсырыстарды өңдеу, мәліметтерді жинау және өңдеумен айналысатын орталықтарын сонымен қатар тұтынушыларға қолдау көрсететін басқа да қызметтерді орналастырды. Seagate Technology компаниясының Рейнос қаласында орналасқан кәсіпорны жоғары технологиялы электронды аппаратура сатып алушыларына, сатып алғаннан кейінгі қолдау қызметтерін ұсынады. AmericaWest, GAP және U-Haul сияқты компаниялар Мексиканың әр жердегі шекаралық тұрғындар бекетінде өздерінің тапсырыстарды өңдеу орталықтарын ашты. Maquiladora типті мексикалық қызмет көрсету кәсіпорындары ұсынатын қызметтер экспортының жалпы көлемі жылына 1 млрд долларды құрайды, ал олардың персоналдарының салыстырмалы саны 50 000 жұмыскерді құрайды. Тағдыр тәлкегіне қарай, Мексиканың халықаралық сауданың кеңеюі базасында жылдам экономикалық дамуына ең үлкен қауіп тудыратын Қытайдың Дүниежүзілік сауда ұйымына кіруі болып табылады. Мексиканың билігі Қытай кәсіпорындарының пайдасына, инвесторлар (отандық, сонымен қатар шетелдік) мексикалық кәсіпорындарға капитал инвестициялауды тоқтатуы мүмкін екендігіне мазасызданады.

9-тарауда халықаралық сауда және халықаралық инвестицияны мемлекеттік реттеу әдістеріне талдау жасалған еді. Елде халықаралық саудаға шектеулер қойылғанда, бұл өнім өндірушілер мен сол кәсіпорынның жұмыскерлерінің тек бір бүлігіне ғана пайда әкелуі мүмкін. Бірақ басқа елдер жауап ретінде, осылай пайда табу үшін осы сияқты шектеулер қоя алады. Мұндай шектеулер санының көбейюіне қарай халықаралық сауда саласындағы жаңымды мүмкіндіктер

қысқарады, және осыдан ақыр аяғында барлық елдер ұтылады. Жағдайдың бұлайша дамуында байқалатыны, егер де елдер өзара ынтымақтастық орнатқанда қолайлы жағдайда болып және халықаралық сауда жолындағы кедергілерді жояра еді. Жоғарыда көрсетілгендей экономикалық саясаттағы мұндай өзгерістер Мексика экономикасының даму негізінде жатыр. Халықаралық ынтымақтастық туралы келісім маңызды экономикалық орта элементі болып саналады, онда халықаралық компаниялар қызмет етеді. Табысқа жету үшін халықаралық іскерлер бұл келісімдердің қыр-сырын жақсы ұғынуы және оларды іскерлік жүргізуде жана мүмкіндіктерді ашуы және өз компанияларының бәсекелестікке қабілеттілігін арттыруы үшін пайдалана алуы тиіс. Халықаралық компаниялардың қызметі үшін аймақтық сауда блоктарының құрылуы және кеңеюі ерекше маңыздылыққа ие, олар халықаралық сауда келісімдеріне қол қою (Mercosur және NAFTA сияқты) нәтижесінде құрылған, олардың мақсаты қатысушы-елдер арасындағы сауда тосқауылдарын жою. Қазіргі уақытта аймақтық экономикалық интеграцияға бағытталған ең қуатты күштер Еуроодақ елдерінде қолданылды: 12 ел - ЕО мүшелері ұлттық валютадан бас тартты және бірыңғай валюта, евроны енгізді.

ІСКЕРЛІКТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Maquiladora – кәсіпорындары бұл, ел экономикасына қосқан үлесі орасан үлкен, мексикалық кәсіпорындар. Сіздің үйіңізде бар тауарлардың көпшілігі осындай кәсіп-орындардың бірінде деп болжауға әбден болады. Әлемдегі ірі еркін сауда аймағы іскерлік жүргізуге қалай ықпал ететінін білу үшін www.prenhalt.com/griffin сайтына кіріңіз.



Тарифтер және сауда туралы басты келісім және дүниежүзілік саудаұйымы

Бірінші және Екінші әлемдік соғыстар аралығындағы кезеңдегі ұлы күйзеліс кезінде пайда болған әлемдік экономикалық дағдарыс белгілі бір дәрежеде әлемнің көптеген елдерінде тыйым салатын тарифтер мен квоталардың, сонымен қатар тауар импортына қарсы бағытталған басқа да протекционистік шаралар енгізілуімен негізделеді. Елдер бірінен кейін бірі кәршілерін ойсырату саясатын жүргізуді бастағанда, халықаралық компанияларға халықаралық сауда және инвестициялармен айналысу барған сайын қиындай түсті. Кедендік тарифтер мен квоталарды көтере отырып, жекелеген елдердің үкіметтері азаматтар мен басқа елдердің экономикасына зиян тигізуі мүмкіндігіне қарамастан, бұл отандық өндіріс саласы жағдайын жақсартады және азаматтардың өмірін жеңілдетеді деп сенді. Мысалы, 1930 жылы АҚШ үкіметінде отандық арқылы салаларын шетелдік бәсекелестіктен кедендік тарифтерді орташа есеппен 53%-ға дейін (бұл көтеру Смута-хаули заңымен қарастырылған еді) көтеру арқылы қорғау әрекеті жасалды. Бірақ та Ұлыбритания, Италия және Франция сияқты басқа елдерде

дәл осындай жоғары тарифтік тосқауылдар қойылған еді, бір де бір ел күтілген бәсекелестік артықшылыққа ие болған жоқ. Халықаралық сауда үшін жағдайдың нашарлауы нәтижесінде экспорттық нарық көлемі қысқарды және ақыр аяғында сауда тосқауылдарын енгізу жолымен жүрген елдердің барлығы зиян шекті. Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін орнаған бейбітшіліктің сауда соғыстарының нәтижесінде бұзылмауының кепілін құру мақсатында 1947 жылы ең ықпалды сауда жасаушы елдердің өкілдері Халықаралық сауда ұйымын (International Trade Organization, ИТО) құру үшін Гаванада (Кубаның астанасында) жиналды. Халықаралық сауда ұйымының міндеті халықаралық саудаға қолдау көрсету. Өкінішке орай, бұл ұйым оның құзырлығы жөніндегі қайшылықтарға байланысты, өзінің қызметін сол күйі бастамады. Нәтижесінде ИТО міндеті Тарифтер мен сауда туралы Басты келісімге (General Agreement on Tariffs and Trade, ГАТТ) жүктелді, ол Гаванадағы конференцияға дайындық барысында жасалған. 1947-ден 1994 жылдарда ГАТТ-ға (ресми түрде ГАТТ ұйым емес келісім категориясына жатады) қол қойған мемлекеттер халықаралық сауда жолдарына қойылған тосқауылдарды жоюда белсенді іс-әрекеттер жасады. ГАТТ шеңберінде конференциялар өтті, онда сауда министрлері халықаралық сауда саласындағы ортақ мәселелер мен экономикалық саясаттың ортақ қағидаларын жетілдірді. 1995 жылдың қаңтарында Тарифтер мен сауда туралы Басты келісімінің орнын дүниежүзілік сауда ұйымы басты, оған ГАТТ қызметі жүктелді.

Тарифтер мен сауда туралы Басты келісімнің РӨЛІ

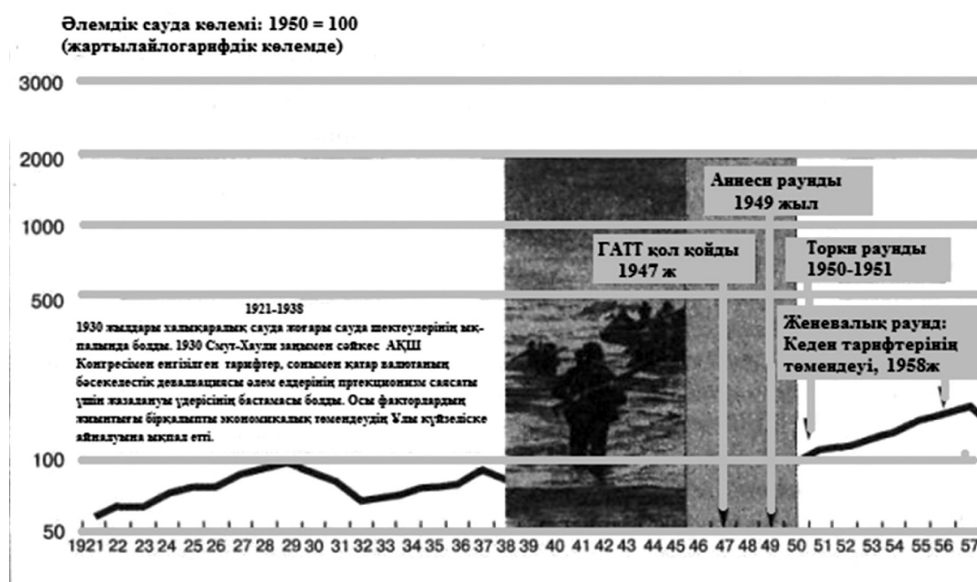
ГАТТ-тың мақсаты халықаралық сауда ортасын жасау болды, ол еркін сауда және бәсекелестік күрес қағидаларына негізделді және сондықтан өндірісшілерге тиімді пайда әкелді. Бұл мақсатты көптеген көпұлтты корпорациялар (КҰК) қолдады. Бұл мақсатқа жету тарифтерді, квоталарды және басқа тарифтік емес шектеулерді қысқарту жөніндегі көпжақты келіссөздер жүргізумен қамтамасыз етілді. Жоғары тарифтер басында ақ халықаралық сауда жолында өте күрделі кедергі болды, ГАТТ-ға қол қойған мемлекеттердің басты назары тарифтік протекционизмнің ортақ деңгейін түсіруге шоғырланған. ГАТТ пайда болғалы бергі кезеңде келіссөздердің сегіз “раунды” өткізілді, олар әрбір раунд басталған жердің атауымен аталды (10.1-кестені қараңыз). ГАТТ шеңберінде өткізілген келіссөздердің сегіз раундының салыстырмалы нәтижесі тарифтердің едәуір қысқарғандығынан тұрады. Дамыған елдермен енгізілген тарифтер орташа алғанда 1948 жылы 40%-дан асатын деңгейден төмен түсті, шамамен 2003 жылы 3% дейін. 10.1-суретте кәрсетілгендей ГАТТ шеңберінде өткізілген келіссөздер нәтижесінде, соғыстан кейінгі кезеңде әлемдік сауда көлемі едәуір өсті. Халықаралық компанияларға әлемдік нарықта олардың қай мемлекетке жататындығына қарамастан бәсекелестік күрес жүргізуге көмектесу үшін, ГАТТ қатысушылар халықаралық сауда үшін кемсітушілік болмайтын (дискриминациялық емес) жағдайды қамтамасыз етуге тырысты. Бұған, бәрінен қалайы жағдай жасау қағидасы (mostfavorednation, MFN) арқылы жету мүмкін болды, ол бір елге ұсынылған кез келген кедендік жеңілдіктер басқа да елдерге таралуын талап етті.

10.1-кесте. ГАТТ шеңберіндегі келіссөздер раунды

Раунд	Даталар	Қатысушылар саны	Тарифтердің төмендеуінің орташа көрсеткіштері, %
Женева	1947	23	35
Аннеси	1949	13	-
Торки	1950-1951	38	25
Женева	1956	26	-
Диллон	1960-1962	45	-
Кеннеди	1964-1967	45	-
Токио	1973-1979	99	33
Уругвай	1986-1994	117	36

(Барынша қолайлы жағдай жасау қағидасының толық талдауы «әлем фокуста» бөлімінде ұсынылған). ГАТТ ережелеріне сәйкес келісімнің барлық қатысушылары басқа қатысушылармен қатынаста барынша қолайлы жағдай жасау қағидасын басшылыққа алуы тиіс болатын. Мысалы, егер Құрама Штаттары британдық жүк тасушы автомобильдерінің импортына өз тарифтерін 20%-ға қысқартуды жоспарласа, олар осы санаттағы басқа ГАТТ-ға қатысушы - елдерден келетін автомобильдерге де импорт тарифін қысқартуы қажет.

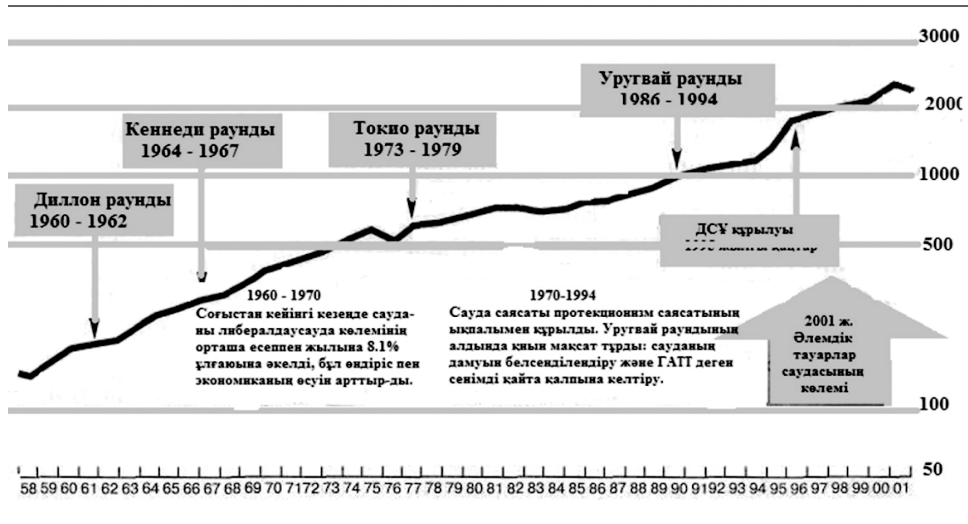
10.1- сурет. Тауарлардың әлемдік сатылымына ГАТТ-ң әсер ету хроникасы



Барынша қолайлы жағдай жасау қағидасының арқасында ГАТТ шеңберінде екі жақты емес, көбінесе көпжақты келіссөздер жүргізді, ол ГАТТ-тің рөлін одан ары арттырды. Барынша қолайлы жағдай жасау қағидасының екі маңызды ерекшелігі бар:

1. Дамушы елдерді экономикалық өсуге ұмтылуын қолдау үшін, ГАТТ қатысушыларына осы елдерден келетін өнім импортына тарифтерді төмендетуге рұқсат етілген, мұндай тарифтерді төмендету дамыған елдерге рұқсат етілмеген. АҚШ-н

тарифтік кодексінде мұндай жеңілдіктер “кедендік жеңілдіктердің ортақ жүйесі” (generalized system of preferences) деген атаумен айқындалған. Басқа дамыған елдерде де осындай кедендік жеңілдіктер қарастырылған. Кедендік тарифтердің қысқаруы кедендік жеңілдіктердің ортақ жүйесімен, сәйкесінше отандық компанияларға бәсекелестік қысымды арттыратыны анық, бұл олардың дамушы елдерден келетін тауар импорты бәсекесіндегі осал жері. КҰК жағдайдың бұлай өрбуіне, бастапқы қор импорты мен өндіріс шығындарын өздерінің өндірістік күштері мен қарастыратын кәсіпорындарын кедендік жеңілдіктердің ортақ жүйесінің артықшылықтарын пайдаланатын елдерге орналастыру арқылы қарсы тұра алады.



2. Барынша қолайлы жағдай жасау қағидасының екінші ерекшелігі аймақтық келісімдерге қатысты, олар ЕО және NAFTA сияқты экономикалық интеграцияны қолдайды.

ГАТТ негізіне еркін саудаға көмектесу ретінде игілікті қағида негізі салынған. Сонда да бұл ағиданы жақтаушылар ішкі саяси жағдайлардың қысымымен көптеген елдер еркін сауда саясатынан ауытқуға мәжбүр болатынын түсінді. ГАТТ шеңберінде мұндай елдерге экономиканың отандық салаларында кемсітушілік емес (дискриминациялық емес) қорғау құқысын ұсынды. Екінші жақынан, ГАТТ ережесі болжағандай, мұнда тарифтік шектеулер тек сыртқы саудаға пайдаланылуы қажет. Квоталар мен басқа да тарифтік емес шектеулерге тыйым салу көп жағдайда мұндай сауда кедергілерінің компаниялардың бәсекелестік қабілетіне ықпалын анықтау қиын болғандығымен негізделеді, себебі олар “айқын” емес және жасырын кемсітушілік сипатта болуы мүмкін. Сонда да ГАТТ ережелерінде келісімде қарастырылған, көптеген елдерге талаптарды ресми бұзбастан кемсітушілік квоталары және басқа да тарифтік емес шектеулерді енгізу “амалдары” болған. Мысалы, 1955-ші жылы АҚШ-да ГАТТ-тың жалпы ережесінен уақытша ерекшелік ретінде арахис, қант және басқа да ауылшаруашылық өнімдері импортына енгізілген квота, бірнеше онжылдықтар бойына іске асуы жалғасты. Жеке елдер үшін олардың ұлттық қауіпсіздігін қорғау қажеттілігінде немесе төлем балансы мәселелерін шешуде ерекшеліктер (исключения)

орын алды. Одан басқа, ГАТТ шеңберінде елдерге белгілі бір жағдайларда отандық өндіріс салаларын “өте күшті” бәсекелестіктен қорғауда құқықтар берілді.

ГАТТ шеңберіндегі келіссөздердің сегізінші (және соққы) раунды 1986 жылы қыркүйекте Уругвайда басталды. 1994 жылы наурызда Мароккода, Уругвай раунды шеңберінде ГАТТ қатысушылары тақыбір келісімге қол қойды, ол 1995-ші жылы күшіне енді. Алдыңғы жеті раундтың нәтижесі сияқты Уругвайлық раундтың келіссөздері тауар импортына тарифтердің орташа алғанда 4,3-тен 3% дейін қысқаруына әкелді. Тарифтік мөлшерлемелердің орташа деңгейінің төмендеуіне қарай көптеген елдердің көшбасшылары тарифтік шектеулердің халықаралық сауданың дамуы жолындағы күрделі тосқауыл екендігін түсіне бастады. Сондықтан да ГАТТ шеңберіндегі Уругвайлық раунд келіссөздері кезінде тарифтік емес шектеулер мәселесіне көп назар аударылды. Мысалы, ГАТТ қатысушыларына көптеген елдердің үкіметтерін қазіргі квоталарды тарифтік квоталарға ауыстырудың мақсаттырақ екендігіне көндіру мүмкін болды (9-тарауды қараңыз). Уругвайлық раундтық маңызды нәтижелерінің бірі дүниежүзілік сауда ұйымын құру жөніндегі шешімі болды. Келіссөздерге қатысушылар бұл ұйымның қызметінің алдын ала бағдарламасын қарастырды, сонымен қатар ДСҰ-на сауда шектеулерімен күресуде ГАТТ-пен салыстырғанда кең құзырлықағы мүмкіндік беруге келісті.

ӘЛЕМ ФОКУСТА

Барынша қолайлы жағдай жасау қағидасы

ГАТТ және ДСҰ мүше болу шартының бірі, әрбір қатысушы-ел кез келген басқа келісім қатысушысына барынша қолайлы жағдай жасау (MFN status) режимін ұсынатын ел мәртебесін ұсынуы тиістілігі болып табылады. Дәл осындай мәртебені ГАТТ қатысушылары ГАТТ құрамына кірмейтін елдерге де ұсына алады. Мысалы, АҚШ барынша қолайлы жағдай жасау мәртебесін барлық елдерге дерлік ұсынады, тек Құрама Штаттарының достық дипломатиялық қатынасы жоқ елдерден басқа қазіргі уақытта Куба, Лаос және Солтүстік Корея АҚШ-ғы жақыннан барынша қолайлы жағдай жасау режимін ала алатын елдер санатына жатпайды. Ливия да бұл тізімнен шығарылған: қазір Ливия мен Құрама Штаттары арасында сауда жасауға эмбарго бар, ол Ливияның лаңкестік ұйымдарға қолдау көрсетуі себепті. Президент Клинтонның әкімшілігі “барынша қолайлы жағдай жасау тәртіптемесі” терминінің орнына, “қалыпты сауда қатынастары” (normal traderelations, NTR) терминін енгізу туралы шешім қабылдады. Бұл шешім екі себептің салдарынан еріксіз қабылданды. Олардың біріншісі ұғымдық сипатта болды және “қалыпты сауда қатынастары” термині белгіленген жағдайдың мәнін анық сипаттайтындығынан: егер мұндай тәртіптеме барлық елдерге тарайтын болса, онда бұл тәжірибені “барынша қолайлы жағдай” емес, “қалыпты” деп атауға болады. Екінші себеп, аса саяси сипатта болды. АҚШ әкімшілігі сол кездерде

ДСҰ кіру шарттарының бірі ретінде Қытайға тұрақты MFN мәртебесін бергені үшін күрес енгізді. Президент Клинтонның пікірінше, қоғамның қабылдауындағы пікір барынша қолайлы жағдай қағидасына емес, АҚШ мен Қытай арасындағы қалыпты ынтымақтастың қағидасына негізделген болса, керекті бағытқа қоғамдық пікірді идіру және осы сұрақ бойынша Конгрессте дауыс беруді жеңу жеңіл болар еді. Нәтижесінде NTR термині MFN терминінің орнын басты.

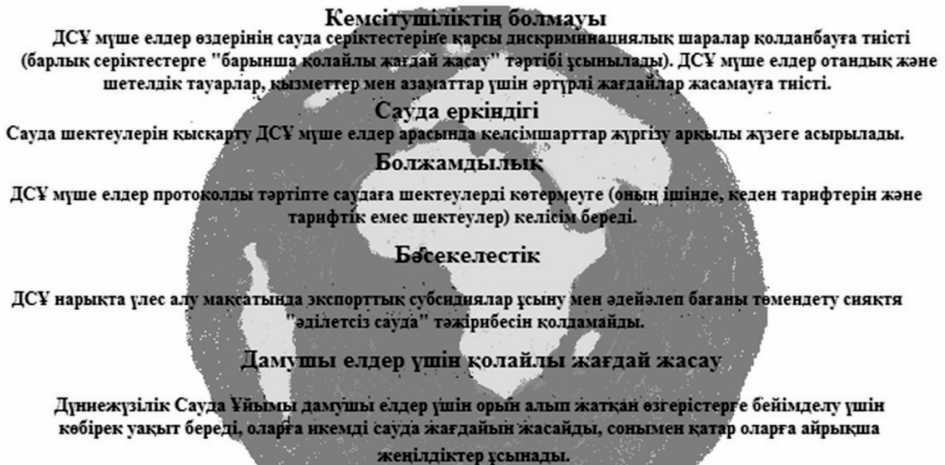
Дүниежүзілік Сауда Ұйымы

Дүниежүзілік сауда ұйымы, ДСҰ (World Trade Organization, WTO), 1995 жылдың қыркүйегінде құрылған. 2003 жылғы қыркүйектегі жағдайында штаб-пәтері Женева қаласында (Швейцария) орналасқан ДСҰ құрамына 146 мүше-елдер және 30 бақылаушы елдер кірді. ДСҰ мүше-елдері халықаралық сауда үшін өздерінің нарықтарын ашуы және ДСҰ-мен бекітілген ережелерді ұстануға міндетті. Дүниежүзілік сауда ұйымының мақсаты келесі міндеттердің орындалуынан тұрады:

- 1) ДСҰ (10.2-суретте әлемдік сауда жүйесі қызметі қағидаларының толық тізімі келтірілген) құрамына кіретін елдердің сауда ағынын дискриминациялық емес, болжанатын сауда саясатын ынталандыру арқылы қолдау;
- 2) Көпжақты келіссөздер жүргізу арқылы сауда кедергілерін жою. ДСҰ құрылғаннан кейінгі алғашқы бес жыл ішінде әлемдік экономиканың жекелеген секторларына арналаған келіссөздерге ерекше мән берілді. Мысалы, 1994-ші жылы ДСҰ Ақпараттық технологиялар жөніндегі (Information Technology Agreement) келісімге қол қоюға ықпал етті.

10.2.сурет. Дүниежүзілік Сауда Ұйымымен қабылданған сауданың әлемдік жүйесінің қағидалары

ДСҰ қабылданған әлемдік сауда жүйесінің қағидалары



Бұл келісімнің мақсаты – компьютерлерге, бағдарламамен камтуға, факстер мен пейджерлерге импорттық тарифті қысқарту. Әсері қаржылық қызметтер мен телекоммуникацияға таралатын осындай келісімдерге 1997 жылы қол қойылған. 2001 жылы дүниежүзілік сауда ұйымы сауда келісімдерінің Доха-раундын өткізуге ынта білдірді. Доха - раунды шеңберіндегі келіссөздер шамамен 2003 жылдың қаңтарында аяқталуы тиіс, бірақ та кейбір сарапшылардың пікірінше, келіссөздердің ресми аяқталу мерзімі қаралып жатқан сұрақтардың күрделілігіне байланысты дейді. Күрделі сұрақтардың қатарына ауылшаруашылығы өнімдері импортына тарифтерді қысқартуды және оны өндіруге бөлінетін субсидияларды, дамушы елдердегі фармацевтикалық компаниялардың зияткерлік меншік құқығының әлсіреуін, сонымен қатар қызмет көрсету саласындағы еркін сауда қағидаларын қамтамасыз етуді айтуға болады;

3) ДСҰ-на мүше-елдер арасындағы шиеленістерді шешетін әділ рәсімін құру;

Дүниежүзілік сауда ұйымы ГАТТ базасында құрылған және келісімдер арқылы қол жеткізілген жетістіктерді дамытуы тиіс еді; іс жүзінде ГАТТ келісімі ДСҰ құру туралы келісімнің бір бөлігі болып қалды. Бірақ ДСҰ мен ГАТТ арасында екі маңызды айырмашылық бар. Біріншіден, ГАТТ-тың маңызды назары тауар саудасын қолдауға қадалған еді, ал ДСҰ құзыры кеңірек: бұл ұйым тауар, қызмет саудасын қолдауға, зияткерлік меншік құқығын қорғауға, сонымен қатар саудаға қатысы бар инвестицияларды реттеуге жауапты. Екіншіден, ДСҰ-ы ГАТТ-ң өкілеттілігімен салыстырғанда қабылданған шешімдерді өмірде қолдануда кең өкілеттілікке ие.

Экономиканың проблемалық салалары. ДСҰ көптеген күрделі проблемаларды шешу қажеттілігімен соқтығысатыны туралы айтудың қажеті жоқ. Бұл проблемалардың бірі – барлық елдерде дерлік мемлекеттің қамқорлығындағы экономикалық сектордың сауда қызметін реттеуде. Мұндай секторлардың қатарына ауыл шаруашылығы және тоқыма өнеркәсібі жатады. Көптеген ауылшаруашылығы өнімдерінің халықаралық сауда үдерісі экспорттық субсидиялар берілуі, импортқа шектеулер енгізу және басқа да сауда шектеулерінің кесірінен бұзылды. **CairnsGroup**, ауылшаруашылығы өнімдерін экспорттайтын - жетекші елдер тобы, олардың құрамына Аргентина, Бразилия, Канада және Тайланд сияқты елдер кіреді, олар ДСҰ кіретін басқа мүше-елдерге қысым жасайды, оның мақсаты Доха-раунды шеңберінде ауылшаруашылық өнімдері саудасына шектеулерді қысқартуға қол жеткізу. 1974 жылдан бастап тоқыма өнеркәсібі өнімдері саудасы Тоқыма бұйымдары саудасы жөніндегі көпжақты келісімдер (*Multifibre Agreement*) арқылы реттеліп отырған, осыған сәйкес квоталар мен тарифтердің күрделі жүйесі енгізілді, ол тоқыма бұйымдары мен киім-кешек саудасының жылдық көлемінің 65%-ын қамтыды, ол 250 млрд долларға тең. Бұл сауда кедергілерінің ықпалы 9-тараудың қорытынды мысалының тақырыбы болған. Дамушы елдер бұл келісімнің күшін жою туралы ДСҰ іс-әрекетін қадағалап отырады, бұл оларға дамыған елдер нарығына еркін кіруге кепілдік ете алады.

Қызметтер саудасы туралы Басты келісім (*General Agreement on Trade in Services, GATS*). Қызметтер саудасы жолындағы кедергілерді жою - ДСҰ-ңалдында тұрған бұл да бір күрделі проблема. Уругвай раунды келіссөздері кезінде бірқатар

қағидалар қабылданды, осыған сәйкес қызметтер саудасы іске асырылуы тиіс. Мысалы, мұндай қағидалардың бірі қызметтер саудасы саласындағы мемлекеттің кемісітушіліксіз (недискриминационная) саясаты. Мұндай кемісітушіліксіз әдістердің бірі ұлттық тәртіптеме (national treatment), осыған сәйкес елде шетелдік компаниялар қызметі үшін отандық компанияларға жасалатын жағдай жасалуы тиіс. Сақтандыру компанияларының қызметін реттейтін үкіметті қорғандар отандық компаниялар резерв деңгейін сақтандыру полистерінің айналымының 10%-ға тең көлемін қолдауын талап етіп отыр делік. Бұл жағдай да талап осы елде іскерлік жүргізіп отырған шетелдік компанияларға да таралуы тиіс. Сондада, қызмет көрсету салаларының бір-бірінен сипаты жағынан айырмашылықтары бар, сондықтан Уругвай раунды кезінде ақты қызмет салаларын реттеу сұрақтары бойынша аз келісімге қол қойылды. 2000 жылы ДСҰ мүше-елдер қызметтер саудасы жөнінде жаңа келісімдер жасау туралы келіс сөздерді бастады, бірақ бұл келіссөздер өте баяу жылжуда.

Зияткерлік меншік құқығына сауда аспектілері бойынша келісімдер. (Agreement on Trade Aspects of Intellectual Property Rights, TRIPS). Зияткерлік меншікті заңсыз қолдануға, көшіруге немесе қолдан жасауға тыйым салатын заңдармен нормативті актілерді сәйкес інше қолданбау кәсіпкерлердің, суретшілермен өнер тапқыштардың құқығына қысым жасайды және оларға үлкен материалдық шығын әкеледі. Бұл сияқты проблемалар музыка индустриясында, кино өндірісінде және бағдарламамен қамсыздандыру индустриясында таралған. Бұл сұрақ бойынша Уругвай раунды шеңберінде қол қойылған келісім зияткерлік меншік құқығын қорғауды едәуір күшейте түсті. Одан басқа, қабылданған шешімдерді іске асыру, сонымен қатар жанжалдарды шешу және зияткерлік меншік туралы заңды бұзушыларды жауапқарту тәртіптері жасапшығарылды. Бірақта, зияткерлік меншік құқығының елерінің көбісі дамыған елдерде, ал бұлзандарды бұзушылар - дамушы елдерде тұратындықтан, Уругвай раундына қатысушылар зияткерлік меншікті қорғаушараларын он жылдық кезең өткен сайын кезең-кезеңімен іске асыруға келісті. Көптеген әлсіз дамыған елдерде ВИЧ/СПИД және басқада жұқпалы аурулармен ауырудың жоғары деңгейде болуы, осы елдердің басшыларын Уругвай раундында қарастырылған зияткерлік меншік құқығын қорғау шараларын әлсіретуге, ең болмағанда дамушы елдерде қолданылатын және сырқаттың өмірін сақтап қалатын медикаменттерге қатысты дәлелдер келтіріп ДСҰ-на жүгінуге мәжбүретті. Фармацевтикалық препараттарды өндірушілер жауап ретінде зияткерлік меншікті қорғамасақ бұл елдерге жаңа керемет дәрілердің келуі біртін деп қысқартатынын мәлімдеді, ал ол болаша құрпақтың денсаулығына қауіп төндіреді. Доха-раундының алдында күрделі проблема тұр, ол фармацевтикалық компаниялардың меншік құқығымен қазіргі және болашақ ұрпақтың денсаулығын қаматамасыз ету бойынша денсаулық сақтау жүйесінің қажеттілігін келістіру.

Саудаға байланысты инвестициялық шаралар туралы келісім (*Trade-Related Investment Measures Agreement, TRIMS*). ДСҰ мүшелеріне сауда мен инвестициялар арасындағы байланыс жақсы таныс: тауар және қызметтер саудасының жылдық көлемінің 7,7 трлн долларға тең болатын, шамамен үштен бір бөлігі еншілес кәсіп

орындар арасындағы, сонымен қатар еншілес кәсіпорындар мен КҰК аналық компаниялар арасындағы сыртқы сауда операцияларына тиесілі. Екінші жағынан, дамушы елдер тікелей шетел инвестициялары экономикалық өсудің, технологияларды берудің және индустриализацияның маңызды механизмі болатынына сенімді. Демек, мұндай елдер тікелей шетел инвестицияларын бақылауды жоғалтқысы келмейді. Уругвай раунды кезінде қол қойылған TRIMS келісім шетел инвестициясын мемлекеттің реттеуін жоюға кішкентай бір қадам болып есептеледі, ол сауда үдерісін бұза алатын емес ете дей алады. TRIMS келісімі халықаралық инвестициялардың саудаға қатысы бар келесі аспектілерін қозғайды:

- сауданың тепе-теңдігін реттейтін ережелер: елдер шетелдік инвесторлардан шикі зат және жинақтұшылар (комплектующих) импортын елдегі өндіріс бөлімшелеріндегі өнім экспорты көлемі меншектеуді талап етуге құқығы жоқ;
- валюта айырбастау жүйесіне қолжеткізу: елдер шетелдік инвесторларға валюта айырбастау жүйесіне қолжеткізуге шектеу қоюға құқығы жоқ;
- өнімді елдің ішкі нарығында сату талаптары: елдер инвестордан дайын өнімі бір бөлігін ішкі нарықта сатуға талап қоюға құқылы емес;

Бірақта белгілі бір жағдайларда дамушы елдер осы талаптарды орындаудан бастартуға құқылы.

ДСҰ шешімдерін іске асыру. ГАТТ-тың қабылданған шешімдерді жүзеге асырудағы мүмкіндіктері шектеулі еді. Төрелік комиссиясымен, келісімдер шартына сәйкес мойнына алған міндеттерді бұзды деп айыпталған елү кіметіне мына сұраққа жауап беруі керек болды: «Жазанызды өтеуге келісесіз бе?» Күткеніміздей, көптеген елдер үкіметі «жоқ» деп жауап берді, сонымен істі қарау аяқталды. ДСҰ ережесі бойынша іс-әрекеті ДСҰ шеңберінде қабылданған келісімшартқа сай келмейтін (мысалы, келісім шартына қайсы келетін тарифтік емес шектеулер қою) елге жәбірленуші тарап жақтан наразылық танылуы мүмкін. ДСҰ төрелік комиссиясы елді ДСҰ нормативті актілерін бұзғаны үшін айыпты деп танитын болса, осы комиссиядан елдің үкіметіне бұл тауар шектеулерін алып тастауға ұсыныс түседі. Қабыл алмаған жағдайда ДСҰ айып таққан елге, ережені бұзған елге қарсы сауда шектеулерін енгізуге мүмкіндік береді. Бұл шектеулердің көлемі жәбірленуші тарапқа келтірілген шығын көлемімен тең болуы мүмкін. Одан басқа, ережені бұзған ел жауап ретінде жәбірленушіге қарсы жаңа тауар шектеулерін қоюға құқысы жоқ. Мысалы, 2003-ші жылы Бразилияға 248 млн доллар сома көлемінде Канадаға қарсы сауда санкциясын қолдану құқығы берілді. Бұл шешім, Канада үкіметі ДСҰ ережесін бұзып, демалу мен экстремалды спорт түріне арналған техника өндіретін канадалық өндіруші Bombardier компаниясына тиімді несие ұсынғаны анықталған да ДСҰ-мен қабылданды. Мұндай несиені ұсыну Bombardier компаниясын бәсекелес бразилиялық Embraer компаниясымен салыстырғанда 1,7 млрд доллар сомадағы тапсырысты алудағы күресте тиімді жағдайға жеткізді. Халықаралық сауда мен халықаралық инвестиция жолындағы кедергілер әлі де бар болғанына қарамастан, ДСҰ құрылғаннан кейін олар Иерихон қабырғасы сияқты жылайтынын ешкім де күтпеген еді. Са-

уда мәселелері жөніндегі көптеген сарапшылар ДСҰ ұйымның қызметінің алғашқы он жылдығы ішіндегі жетістіктерін жоғары бағалайды. ДСҰ шеңберінде жасаған ең алғашқы шарасы (мысалы, телекоммуникация, ақпараттық технологиялар және қаржылық қызметтер мәселелері жөнінде салалық келісімдерге қол қою) арықарай халықаралық коммерция қызметі жолындағы кедергілерді жоюдың негізін қалады. Екінші жағынан, ДСҰ барған сайын артып келе жатқан маңыздылығы, бұл ұйымның іс-әрекетіне қарсыластардың назарын аударды. Мысалы, қоршаған ортаны қорғаушылар мен Адам құқығы үшін күрескерлер ДСҰ шеңберінде шешім қабылдау үдерісі қоршаған ортаны қорғау мен Адам құқығы мәселелерін ескерулері тиістігіне сенімді. Кәсіп одақтар мен жұмысшылардың ресми емес ұйымының пікірінше, ДСҰ шешімдері жұмысшылардың мүддесін қорғау мәселелерінде олардың мүмкіндіктерін шектейді, сонымен қатар бұл ұйым мүшелерінің жұмыс пен қамтылу кепілдігіне кері әсерін тигізуі мүмкін.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Стокгольм, Мельбурн, Сиэтл, Вашингтон (Колумбия округы). Осы қалалар арасында ортақ не бар? Бұлардың әрқайсысында Халықаралық валюта қорының саясатына және жаһандандудың жергілікті экономикаға әсеріне қарсы белсенді наразылықтар орын алды. Бұл наразылықтар әлі де жалғасуда. Экономиканың жаһандану саясатына қарсы белсенді әрекеттер АҚШ оңтүстігіне қарай Мексика аймағына қалай таралғаны туралы мәліметті www.prenhalt.com/griffin сайтынан табуға болады.



Аймақтық экономикалық интеграция

Халықаралық сауданы либерализациялауды қолдау мақсатында аймақтық одақтарды құру, Екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі қалыптасқан әлемдегі жағдайдың маңызды ерекшелігі болып табылады. Мұндай одақтарды құру туралы жүзден аса келісімдер қазіргі кезге дейін жұмыс істейді, бірақ олардың барлығы үлкен маңыздылыққа ие емес. Бұл келісімдер халықаралық компанияларға іскерлік жүргізу үшін көптеген мүмкіндіктер ашады, сонымен қатар олардың алдына бірқатар күрделі мәселелер қояды. Өткен онжылдықтар сауда блоктарының құрылуының ерекше қарқынымен және олардың ықпалының күшеюімен сипатталады. Бұл елдердің отандық компаниялар үшін жаңа нарықтарды ашу және отандық тұтынушылар үшін бағаны түсіру мақсатында экономиканың барынша терең интеграциясына ұмтылатынын куәландырады.

Экономикалық интеграция формалары

Аймақтық сауда блоктары бір-бірінен типтері мен қызметтері бойынша елеулі айырмашылықтарға ие. Халықаралық компаниялардың пікірінше сауда блогының ең маңызды сипаттамасы, блок мүшелері арасындағы экономикалық интеграцияның деңгейі болып табылады. Бұл, интеграция деңгейі компанияның аймақтық сауда блоктары елдерімен және оның құрамына кірмейтін елдермен

іскерлік жүргізу барысындағы экспорттық және инвестициялық мүмкіндіктерін қозғайтындығымен шартталған. Аймақтық экономикалық интеграцияның бес формасы бар: еркін сауда аймағы, кедендік одақ, ортақ нарық, экономикалық одақ және саяси одақ. Бұл формалардың барлығы экономикалық интеграцияның өсу ретіне қарай төменде қарастырылған.

Еркін сауда аймағы. Еркін сауда аймағы құрамына кіретін экономикалық нысандар арасындағы сауда, ол сауда кедергілерін (кедендік тарифтер, квоталар және басқа тарифтік емес шектеулер) жою арқылы ынталандырылады. Мұндай келісімнің мысалы ретінде NAFTA-ны айтуға болады; бұл келісімге сәйкес Канада, Мексика және Америка Құрама Штаттары арасындағы саудаға тарифтік және тарифтік емес шектеулер қысқартылған. Еркін сауда саясатын жүргізу, еркін сауда аймағына қатысушылар арасындағы сауда кедергілерін жоюға мүмкіндік береді. Сондай-ақ еркін сауда аймағының әрбір қатысушысы бұл аймаққа кірмейтін елдерге қатысты өзінің жеке сауда саясатын жүргізе алады. Нәтижесінде, еркін сауда аймағының көптеген қатысушылары “сауда ағындарының ауытқуы” (tradedeflection) деген атауға ие болған үдерістің кері әсеріне ұшырайды. Сауда ағындарының ауытқуы, еркін сауда аймағына кірмейтін елдер тауарлардың экспорттық ағынының бағытын, еркін сауда аймағына кіретін және сыртқы саудаға ең төмен шектеулері бар ел арқылы өтуімен өзгерткен жағдайда болады (немесе бұл ағын ауытқығанда). Мысалы, Канада еркін сауда аймағына кірмейтін елден келетін қандайда бір өнім импортына жоғары тарифтер мен квоталар қолданады деп болжайық. Және де, Америка Құрама Штаттарында осы аймақ құрамына кірмейтін елден келетін осы өнім импортына төмен шектеулер енгізілген деп болжайық. АҚШ тауар импортына қойылатын төмен шектеулердің артықшылықтарын пайдаланып, аймаққа қатысушылар болып табылмайтын елдер Канадаға арналған экспорттық тауарларын алдымен Құрама Штаттарына бағыттап, содан соң оларды АҚШ-тан Канадаға қайта экспорттай (реэкспортировать) алады. Еркін сауда аймағының қатысушы-елдері сауда ағындарының ауытқуынан бұл аймақ құрамына кірмейтін елдермен сауда қатынастарының бұзылуын болдырмауға мүдделі. Сондықтан да, еркін сауда туралы көптеген келісімдерде тауардың шыққан жерін (rulesoforigin) анықтау ережесі ескерілген. Бұл ережелерде елде шығарылған тауарды еркін сауда аймағына қатысушы-елде шығарылған немесе оның құрамына кірмейтін елде шығарылған өнімдер категориясына жатқызуға болатын шарттары сипатталған. Мысалы, NAFTA қабылданған, тауардың шыққан жерін анықтау ережесіне сәйкес, өнім жеңілдетілген кедендік тәртіпті тек қана ол Мексикада, Канадада немесе Құрама Штаттарда құрастырылған немесе өңделген жағдайда ғана алады.

Кедендік одақ. Кедендік одақ шеңберінде іске асырылатын халықаралық сауда кедендік одаққа (*customsunion*) қатысушы-елдер арасындағы ішкі сауда шектеулерін жою және осы елдердің ішкі сауда саласының бұл одақ құрамына кірмейтін елдерге қатынасының жалпы саясатына негізделген. Кедендік одаққа кірмейтін елдердің барлығынан келетін өнімге бірдей кедендік тәртіп қолдану сауда ағындарының ауытқу мәселесінен құтылуға мүмкіндік береді. Кедендік одаққа кірмейтін елдің компаниясы өз өнімінің оның құрамына кіретін елдерге экспорттауына бірдей кедендік баж салығын төлейді. Бұрын мұндай типті ең ықпалды ұйым

Германия кедендік одағы болған (*Zollverein*), ол 1834 жылы бірнеше тәуелсіз неміс князьдіктерімен құрылған. 1870 жылы Германияның бірігуі, осы кедендік одақтың болғандығынан жылдам жүрді, ол неміс князьдіктері арасындағы экономикалық байланыстарды нығайтты және олардың саяси одағының негізі болып қаланды. Кедендік одақтың қазіргі мысалы - Mercosur (Аргентина, Бразилия, Парагвай және Уругваймен өзара сауда көмегі мақсатында қол қойылған келісім).

Ортақ нарық. Ортақ нарық – жалпы экономикалық интеграция жолындағы үшінші кезең. Ортақ нарыққа қатысушылар кедендік одаққа қатысушылар сияқты ортақ нарық елдері арасындағы ішкі саудаға қойылатын шектеулерді жояды және осы елдердің бұл құрамға кірмейтін елдермен сыртқы сауда саласында ортақ саясат жүргізеді. Бірақ та ортақ нарық елдері ортақ нарық шеңберіндегі өндіріс (жұмыс күші, капитал және технология сияқты) факторларының жылжуына тыйымдарды жоя отырып экономикалық интеграция бағытына қарай бір қадам алға жылжыды. Жұмысшылар өздерінің туған елдерінен ортақ нарықтың кез келген еліне көшіп кете алады және ол жақта өздерінің білімдері мен дағдыларын қолдана алады. Компаниялар өндіріс күштерін орналастыра алады, қаражатты басқа компанияларға сала алады, сонымен қатар олардың технологиясын ортақ нарықтың кез келген елінде пайдалана алады. Бұл кезде ортақ нарық елдерінің барлығында өнімділік деңгейі міндетті түрде жоғарылауы керек деп болжанады, себебі өндіріс факторлары шектеусіз барынша жоғары пайда әкелетін жерге орналастырыла алады. Ортақ нарықтың мысалы ретінде Еуропалық экономикалық аймақты айтуға болады, ол ЕО мүше-елдер және кейбір еуропа елдері арасындағы келісімдерге қол қоюдың нәтижесінде құрылған. Еуропалық экономикалық аймақтың мақсаты, жұмыс күшінің, капиталдың және технологиялардың осы аймаққа мүше-елдер арасында еркін алып өтуін қолдау болып табылады. Экономикалық одақ екі немесе одан да көп елдердің экономикасының толық интеграциясын қамтамасыз етеді. Ішкі нарыққа шектеулерді жоюдан, сыртқы сауда саласында ортақ саясат жүргізуден және одақ құрамына кіретін елдер арасында өндіріс факторларының өтуіне шектеуді алып тастауда басқа, экономикалық одақ өз мүшелерінен экономикалық саясатты (монетарлы және қаржы-бюджет саясаты, салық салу саласындағы саясат, сонымен қатар әлеуметтік қамсыздандыру бағдарламасы) мүше-елдер экономикасын біртұтас етіп біріктіру мақсатында координациялуды талап етеді. Қазіргі уақытта ЕО он екі мүше-елдері арасында экономикалық одақ құру үдерісі жүруде, ол бұл елдерде біртұтас ортақ валюта енгізуге негізделген.

Саяси одақ. Саяси одақ – бұл, елдерге бір тұтас ел ретінде іс-әрекет жасауға мүмкіндік беретін екі немесе одан да көп елдердің толық саяси және экономикалық интеграциясы. Саяси одақ мысалы ретінде жаңа мемлекеттің, Америка Құрама Штаттарының құрылуын айтуға болады, ол Конфедерация Баптарына (АҚШ он үш штатының конфедерация құру туралы келісімімен) сәйкес іс-әрекет жасайтын 13 жекеленген колониялардың интеграциясы нәтижесінде құрылған. 10.3-суретте экономикалық интеграцияның бес формасының әрқайсысына қысқаша сипаттамалар келтірілген.

10.3-сурет. Экономикалық интеграциялар формалары



Экономикалық интеграцияның компаниялар қызметіне әсері

Жеке компанияның көзқарасы бойынша аймақтық интеграция «екіжүзді семсерді» елестетеді. Экономикалық және саяси одаққа, ортақ нарыққа, еркін экономикалық аймаққа немесе кедендік одаққа мүше-елдер арасындағы ішкі саудаға шектеулерді жою сияқты экономикалық интеграцияның аспектісін қарастырамыз, - бұл аспект экономикалық интеграцияның барлық бес формасына да тән. Аймақтық сауда блоктары шеңберінде тарифтерді төмендету осы елдердің барлық компанияларының өнімдері үшін, осы блок құрамына кіретін барлық елдердің нарықтарына жол ашады. Осы сауда блогы шеңберінде тұтынушылар сегментін кеңейту базасынан алынған көлемнен үнемдеу нәтижесінде, компаниялар өндіріс пен өнімді үлестіруге кететін шығынның орташа көлемін қысқарта алады. Шығындардың мұндай құрылымы компаниялардың осы сауда блогынан тыс халықаралық нарықта бәсекеге қабілеттілігін жоғарылатады. Мысалы, көптеген канадалық өндіріс компанияларының қызметі Канада мен Құрама Штаттары арасында қол қойылған еркін сауда туралы келісімге сүйенеді. Бұл компаниялардың басшылары АҚШ ірі нарығына жеңіл қол жеткізу канадалық кәсіпорындар шығаратын өнім партиясын көбейтуге мүмкіндік беретініне, сөйтіп шығындардың орташа деңгейін қысқартып және канада тауарларының халықаралық нарықта еркін сауда аймағы шеңберінде және одан тыс жерлерде бәсекеге қабілеттілігін арттыратынына сенімді. Бірақ та сауда кедергілерін алып тастау осы сауда блогының басқа елдерде орналасқан шетелдік компаниялар тарапынан компанияларға бәсекелестік үшін отандық нарықты ашып беру арқылы тиімділігі төмен компанияларға қауіп төндіреді. Аймақтық сауда блогы да бұл сауда блогы құрамына кірмейтін елдерден тікелей шетел инвестициясын тарта ала-

ды, себебі блокқа кірмейтін елдердің компаниялары блокқа мүше-ел резидентінің артықшылықтарын өздерінің өндіріс күштерін оның құрамына кіретін елдердің аймағына орналастыру арқылы пайдалануға тырысады. Еуропалық емес елдердің көптеген көпұлтты корпорациялары, оның ішінде General Mills, Toyota және Samsung, өскен еуропалық экономикалық интеграциясының артықшылықтарын пайдаланып қалу үшін, Еуроодақ елдеріне капиталды белсенді түрде инвестициялайды. Бұл инвестициялар еуропалық жұмысшылардың еңбек өнімділігін арттыруға мүмкіндік береді және еуропалық тұтынушыларға қол жетімді мүмкіндіктерді кеңейтеді. Екінші жақыннан, осы инвестициялар Unilever, Renault және Siemens сияқты ірі еуропалық компаниялардың өркендеуіне қауіп төндіреді. Экономикалық интеграцияның барлық формалары бүтіндей ел экономикасына пайда әкеледі, бірақ осы елдің жекелеген салаларына немесе азаматтар топтарына зиянын тигізеді. Сондақтан, кез келген типтегі экономикалық интеграция мәселелері бойынша келіссөздер жүргізу жеткілікті түрде күрделі үдеріс екендігін білдіреді. Ерекше мүдделермен біріккен және қандай да бір келісімге қол қою, осы мүдделерге залал тигізетінін түсінетін топтар бұл келісімге қарсы шығуға әрекет жасайды. Мысалы, канадалық автомобиль жасайтын кәсіпорындардың жұмысшылары NAFTA келісімдеріне қол қоюға қарсы шықты, олар Ford, GM және Chrysler сияқты компаниялар жұмысшы күшіне шығындардың төмендігін пайдаланып қалу үшін, өздерінің өндірістік күштерін Канададан Мексикаға көшіреді деп қауіптенді.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Стокгольм, Мельбурн, Сиэтл, Вашингтон (Колумбия округы). Осы қалалар арасында ортақ не бар? Бұлардың әрқайсысында Халықаралық валюта қорының саясатына және жаһандандудың жергілікті экономикаға әсеріне қарсы белсенді наразылықтар орын алды. Бұл наразылықтар әлі де жалғасуда. Экономиканың жаһанданду саясатына қарсы белсенді әрекеттер АҚШ оңтүстігіне қарай Мексика аймағына қалай таралғаны туралы мәліметті www.prenhalt.com/griffin сайтынан табуға болады.



Мұндай халықаралық саяси қысым нәтижесінде экономикалық интеграция туралы тек аздаған келісімдерді қана «таза» келісімдер тобына жатқызуға болады. Көптеген келісімдерде қарама-қарсы мүдделі отандық компаниялардың ықпалды топтарын тыныштандыруға бағытталған, қандай да бір ерекшеліктерді қамтитын пункттер бар.

Еуропалық Одақ

Қазіргі кездегі әлемдегі ең маңызды аймақтық сауда блогы Еуропалық Одақ (ЕО) болып саналады. Жалпы халық саны 337 млн болатын, ЕО-қа он бес мүше-ел әлемдегі ең бай нарықтардың бірін құрайды: ЕО мүше-елдердің тұтас ішкі жалпы өнімі (ЖІӨ) 7,9 трлн доллар, немесе әлемдік ЖІӨ-ң шамамен төрттен бірін құрайды (10.2-кестені және 10.1-картасын қараңыз). 2004 жылы Еуроодақ өз қатарына тағы 10 елді қабылдауды жоспарлап отыр (10.3-кестені қараңыз). Жаңа мүшелерді қабылдағаннан

кейін ЕО елдері халқының жалпы саны 452 млн, ал тұтас ЖІӨ - 8,2 трлн доллар құрайды.

10.2-кесте. Еуро Одақ, 2001 жыл жағдайындағы мәліметтер

	Халық саны, млн	ЖІӨ, \$ млрд	Жан басына шаққандағы пайда*	Кірген уақыты
ЕО				
Бельгия	10.3	227.6	28 210	1957
Франция	59.2	1302.8	25 280	1957
Люксембург	0.4	18.6	48 080	1957
Германия	82.2	1873.9	25 530	1957
Италия	57.7	1090.9	24 340	1957
Нидерланды	16.0	375.0	19 130	1957
Дания	5.4	162.8	27 950	1973
Ирландия	3.8	101.2	27 460	1973
Великобритания	59.9	1406.3	24 460	1973
Греция	10.6	116.3	17 860	1981
Португалия	10.2	108.5	17 270	1986
Испания	39.5	577.5	20 150	1986
Австрия	8.1	188.7	27 080	1995
Финляндия	5.2	122.0	25 180	1995
Швеция	8.9	210.1	24 670	1995
Барлығы 15 мүше	377.4	7882.2		

*Жан басына шаққандағы сатып алу қабілеттілігі паритетін есептегендегі пайда туралы мәліметтер, Өлемдік Банкпен ұсынылған

Дерек көзі: World Development Report, 2003; World Bank Web site

Дәл осылай Халық аралық валюта қоры, әлемдік банк және ГАТТ құру сияқты, ЕО-ы құруда соғыстан шаршаған еуропалықтардың экономиканың және саяси ынтымақтастықтың дамуы арқылы тыныштықпен өркендеуді қамтамасыз етуге тырысуымен негізделді. Бұл мақсатқа жету үшін, алты еуропалық мемлекеттер - Франция, Батыс Германия, Италия және Бенилюкс (Бельгия, Нидерланды және Люксембург) елдері 1957 жылы Рим келісіміне қол қойды, онда бірлестіктің алты мүше-елінің ортақ нарығының дамуы үшін, Еуропалық экономикалық бірлестігін құру талқыланды, ЕЭБ (European Economic Community, EEC).

Соңғы елу жыл ішінде Еу-

10.1-карта. Еуропалық Одақ



ропалық экономикалық бірлестік екі рет өзінің атауын ауыстырды, ал ЕЭБ мүшелдер саны 15-ке дейін артты. 70 жылдары Ұлыбритания, Дания және Ирландия ЕЭБ-ке қосылды, оны барлық жерде Еуропалық бірлестік деп атай бастады. 80 жылдар бойы ЕО-ға Греция, Португалия және Испания кірді, осылайша бірлестік мүшелері санын 12 елге дейін арттырды. 70 жылы Еуропалық бірлестіктің 12 елі Маастрихт келісімне қол қойды; оған қол қойғаннан кейін Еуропалық бірлестік «Еуропалық Одақ» деген атқа ие болды. 1995 жылы ЕО-ға Австрия, Финляндия және Швеция қосылды. Кипр, Чех Республикасы, Эстония, Венгрия, Латвия, Литва, Мальта, Польша, Словак Республикасы және Словения 2004 жылы ЕО мүшесі болды. Бұдан кейін Батыс Еуропаның негізгі елдерінің ішінде тек Норвегия мен Швейцария ЕО құрамына кірмейді. Еуроодаққа қосылу ұсынысына қарамастан, екі ел де ішкі саяси себептердің салдарынан бұл ұсыныстан бас тартты.

Еуропалық Одақты басқару органдары

Еуроодақ – бұл, ерекше ұйым. ЕО мүшелер - бұл, кейбір жағдайларда өз құзырлығының бір бөлігін ЕО құлықсыз біреуге келіскен тәуелсіз мемлекеттер. Еуроодақты «мемлекетаралық үкімет» ретінде (өйткені ол ұлттық үкіметтердің қызметін басқаруды іске асырады), және «мемлекеттің үстінен қарайтын үкімет» (өйткені оның билігі ұлттық үкімет билігінен жоғары) ретінде сипаттауға болады.

10.3-кесте. ЕО құрамына 2004 жылдың 1 мамырында кірген елдер

	Халық саны, млн	ЖІӨ, \$ млрд	Жан басына шаққандағы пайда*
Чех Республикасы	10.3	56.4	14 550
Кипр	0.8	9.4	20 780
Эстония	1.4	5.3	10 020
Венгрия	10.2	52.4	12 570
Латвия	2.3	7.5	7870
Литва	3.5	11.8	7610
Мальта	0.4	3.6	16 530
Польша	38.7	174.6	9280
Словак Республикасы	5.4	20.5	11 610
Словения	2.0	18.8	18 160
Барлығы, 10 үміткер-ел	75.0	75.0	
*Жан басына шаққандағы сатып алу қабілеттілігі паритетін есептегендегі пайда туралы мәліметтер, Әлемдік Банкпен ұсынылған			
Дерек көзі: World Development Report, 2003; World Bank Web site			

Еуроодақты басқару төрт ұйым арқылы іске асырылады, ол атқарушылық, әкімшілік, заң шығарушы және сот билігі қызметтерін орындайды:

- Еуропалық Одақ Кеңесі (оның штаб-пәтері Бельгияның Брюссель қалаында орналасқан);
- Еуропалық Одақ Комиссиясы (ол да Брюссельде орналасқан);
- Еуропалық парламент (ол әдеттегідей Страсбургте жиналады, Франция);
- Еуропалық сот (Люксембургте мәжіліс өткізеді);

ЕО әкімшілік органының жұмысшыларының көбісі Брюссельде жұмыс істейді, Еуропаның көптеген тұрғындары ЕО үкіметін «Брюссель» деп атайды, -

дәл осылай канадалықтар да өз елінің үкіметін «Оттава» деп атайды, ал көптеген американдықтар өз үкіметін «Вашингтон» деп атайды.

Еуропалық Одақ Кеңесі. Еуропалық Одақ кеңесі (Council of the European Union), оны кейде министрлер Кеңесі деп те атайды, ол 15 өкілден тұрады, олардың әрқайсысы тікелей өз елінің үкіметімен сайланады және осы үкіметке есеп береді. ЕО Кеңесіне қатысатын өкілді таңдау осы мәжілістің күн тәртібіне байланысты. Мысалы, егер Кеңес ЕО аграрлық саясатын қарастыратын болса, ел үкіметі ЕО Кеңесінің мәжілісіне ауыл шаруашылығы министрін жібере алады. ЕО мүше-ел өкілдері кезектесіп (алты айда бір рет) ЕО Кеңесінің төрағасы орнын иеленеді. Шешімдер қабылдауда Франция, Германия, Италия және Ұлыбритания әрқайсысы он ДАУЫСТЫ иеленеді; Испания сегіз дауысты; Бельгия, Греция, Нидерланды және Португалия - бес дауыстан; Австрия және Швеция – төрт дауыстан; Дания, Финляндия және Ирландия - үш дауыстан; Люксембург екі дауысты иеленеді. Дауыстар ЕО мүше-елдер халқының санына және олардың экономикалық ықпалына сәйкес үлестірілген.

Еуропалық Одақ Кеңесі - бұл ЕО-ң ең беделді директивті органы. Әрбір өкіл кеңесте өз елінің мүддесін қорғайды. Кеңестің қолындағы үлкен билік ЕО мүше-елдердің ұлттық мүддесі үшін өмірлік маңызды деп есептейтін өз құзырлықтарын Брюссельге беруге құлықсыздығын айқындайды. Сондықтан, Кеңестің кейбір шешімдері бірауыздан мақұлдауды талап етеді. Ұлттық мүдделерді соншалықты дәрежеде қозғамайтын мәселелер бойынша шешімдерді қабылдау үшін Кеңеске тек қана білікті көпшілік қана қажет (87-ден 67 дауыс). Екі ірі және үш кішігірім елдердің коалициясы қандайда бір шешімнің қабылдануын болдырмай тастай алады. Сонда да, ЕО барлық мәселелер бойынша консенсусты қамтамасыз ету үшін бар күшін салуда, және көп жағдайда, бұл мәселенің бірауыздан қабылдануы қажет болмаған жағдайда да, ЕО мүше-елдердің барлығына тартымды, ымыраға келетін шешім қабылдау үшін мәселенің талқылануын баяулатады. Мұндай әдістің нәтижесінде, шешімдердің көпшілігі, дауыс беру ережесіне қарамастан, Кеңесте бірауыздан қабылданады.

Еуропалық Комиссия. Еуропалық Комиссия (European Commission) бес жыл кезеңге сайланған 20 мүше елдерден құралады. ЕО құрамына кіретін кішігірім елдер Комиссияға қатысу үшін бір өкілден ұсынады; үлкен елдерден Комиссияға екі өкілден қатысады. Еуропалық Комиссияға сайланғаннан кейін, комиссия мүшелері өз елдерінің үкіметтеріне емес, ЕО-қа бағынады. Комиссияның негізгі мақсаты - Еуроодақ шеңберінде қол қойылған келісімдердің бүтіндігінің “сақтаушысы” болу. Одан басқа, Комиссия ЕО-ң әкімшілік органының міндеттерін орындайды және 100 млн доллар көлеміндегі жылдық бюджетке ие. Еуропалық Комиссия келесі қызметтерді атқарады:

- ЕО Кеңесіне Заң жобаларын қарауға береді;
- ЕО шеңберінде қол қойылған Рим келісімі және басқа да келісімдердің ережелерін іс жүзінде жүзеге асырады;
- саяси талқылаулар барысында ЕО мүддесін қорғау, оның ішінде ЕО Кеңесінің мәжілісінде;
- ЕО кедендік одағын құру, біртұтас ауылшаруашылығы саясатын (Common

Agricultural Policy, CAP) жасау және Еуроодақтың ішкі нарығын ұйымдастыруды аяқтау барысында қолда бар құзырлықты пайдалану;

- қызметкерлер саны (оларды кейде «еурокарттар» деп атайды) 24 000 болатын ЕО үнемі қызмет етуші әкімшілік аппаратын басқару. ЕО әкімшілігі қызметкерлерінің үштен екісі Брюссельде жұмыс істейді. (өйткені ЕО елдерінде 11 мемлекеттік тіл қолданылады, Комиссияның қызмешілерінің бестен бірі аудармамен айналысады!)

Еуропалық парламент. Еуропалық парламент (*EuropeanParliament*) ЕО-ға мүше - елдерінің әрқайсысында өткізілетін жалпы сайлауда бес жылға сайланатын 626 өкілден тұрады. Парламенттегі орындар ЕО мүше-елдердің халқының санына тікелей пропорционалды үлестіріледі, бірақ бұл үлестіру сонымен қатар әр елдің саяси ықпалын айқындайды. Мысалы, Германия Еуропалық одақта 99 орынды иеленген, ал Франция, Италия және Ұлыбритания - 87 орыннан, бірақ Германияның халқының саны бұл елдердің әрқайсысынан аз дегенде 40%-ға көп (10.2-кестені қараңыз). Бастапқыда, Еуропалық парламент ЕО-ң ықпалы аз басқару органы еді. Парламент өз қызметінің алғашқы жылдарында ЕО саясатының қалыптасу барысында тек кеңес беру қызметін атқарды. Және де ол, бюджеттік мүмкіндіктерді өзінің ЕО басқару органдары шеңберіндегі ықпалын күшейту үшін пайдаланылады. Одан басқа, Еуропалық парламент Маастрихте, Амстердамда және Ниццада (бұл келісімдер төменде толығырақ қарастырылған) қол қойылған келісімдерге сәйкес қосымша құзіреттіліктерге ие болды.

Еуропалық парламенттің артып келе жатқан маңыздылығының ең айқын мысалы - ол Парламент жүргізген тергеу нәтижесінде Комиссия басқарған алаяқтық жағдайлары ашылғаннан, білікті емес басқарудан, фаворитизмнен және бірқатар бағдарламалардың қаржылық есебінің бұзылуынан кейін 1999 жылдың наурызында ЕО Комиссиясының 20 мүшесінің ұжымды түрде жұмыстан кетуін айтуға болады. Көптеген Еуропалықтар (әсіресе, Ұлыбританияның азаматтары) ЕО көптеген бағдарламалары бойынша қаржы есептерінің бұзылу жағдайларының болуына, сонымен қатар шешімдер қабылдау үдерісінің (оның ішінде, бұл мәселе Швеция және Дания тұрғындарын мазалайды) демократиялық деңгейінің төмендігіне мазасызданды. Сондықтан, уақыт өте келе Еуропалық парламенттің рөлі артады, ал оның құзырлығы – одан бетер кеңейеді.

Еуропалық сот. Еуропалық сот (*EuropeanCourtOfJustice*) алты жылдық мерзімге тағайындалатын 15 судьядан құралған. Еуропалық соттың міндеттеріне ЕО заңдарына түсінік беру және Еуроодақ мүшелерінің барлығы ЕО заң нормалары мен саяси принциптерінің орындалуына кепілдікті қамтамасыз ету кіреді.

Себебі ЕО мүше-елдердің үкіметтері осы ұйымның саяси жүйесін ұстанады, Еуропалық сот қарастыратын көптеген сот істері ұлттық сот органдарымен ЕО заңдары мән мәтінінде қандай да бір істі түсіндіруге өтініш білдіріп оның мекен жайына жіберіледі. Суреттеме ретінде келесі мысалды келтіруге болады. Еуропалық сот Германияның сыраның тазалығы туралы осы сусынды дайындау кезіндегі қоспаларды пайдалануды реттеуші 450-жылдық Заңын жарамсыз

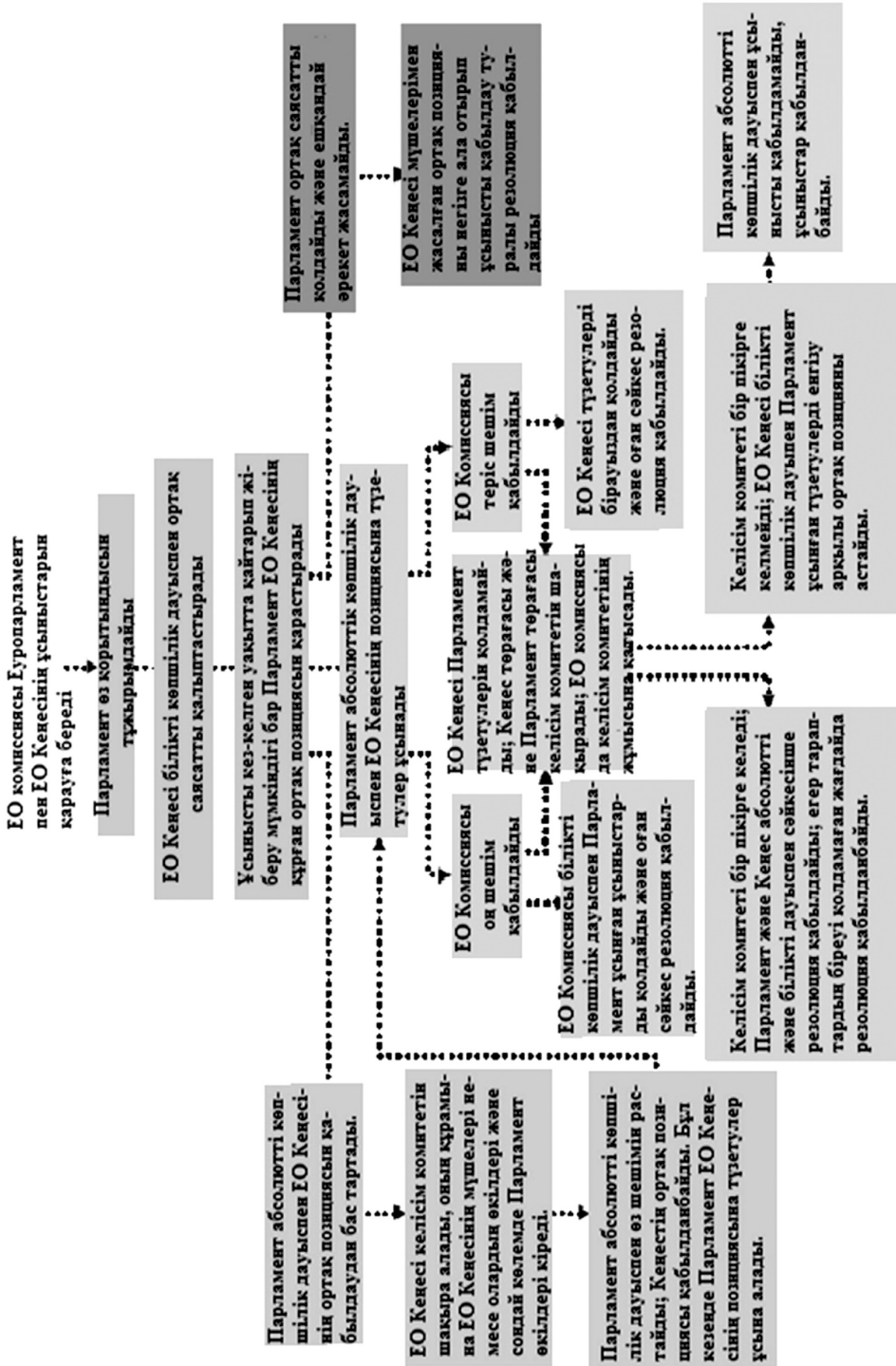
деп жариялады. Еуропалық сот өз шешімі туралы, бұл заң негіздеме жеткіліксіз болғанмен Германияға өнім жеткізуді шектеген деген уәж айтты. Одан басқа, Еуропалық соттың «Cassis de Dijon» ісі бойынша қаулысы (ол төменде сипатталған) ЕО елдерінің ортақ нарығын қалыптастыруға жол ашты, ол Рим келісімімен ескерілген еді.

Заң шығару үдерісі. ЕО шеңберінде болатын заң шығару үдерісі, ешқашан қарапайым болған емес, бірақ оның мәні «Комиссия ұсынады, Парламент кеңес береді, ал Кеңес шешім қабылдайды» деген атақты сөз тізбегінде анық айтылған болса да Парламенттің құзырлығы кеңеюіне қарай заң шығару үдерісінің күрделілік деңгейінің экспоненциалды өсуі болды (ол 10.4-суретте көрсетілген, онда шешімдерді бірлесіп қабылдау үрдісі бейнеленген). Бірлесіп шешім қабылдау үдерісі денсаулық сақтау, тұтынушыларды қорғау саясаты аумағында, сонымен қатар жұмысшы күшінің ЕО шеңберінде еркін жылжу сияқты салаларда қолданылады. Ұжымдық әдісті талап етпейтін мәселелерді шешуде заң шығару үдерісі оңай, ал Парламенттің ықпалы әлсіз. Еуроодақ қарастырылып жатқан барлық мәселелер бойынша оның құрамына кіретін елдер арасында консенсусқа жетуге тырысады. Сондықтан да ЕО комиссиясының Еуроодақ заңына өзгерту үдерісі, ол кейіннен бұл заңды ЕО мүше-елдердің ұлттық құқықтық жүйесіне енгізу туралы ұсынысы бірнеше жылды алады. ЕО қызметін басқарудың күрделі жүйесі, ұлттық егемендікті сақтап қалу және саяси және экономикалық мәртебесі Құрама Штаттары мен Жапонияның мәртебесіне тең болатын мемлекеттік емес үкімет құруға тырысудағы ЕО мүше-елдердің арасындағы күшейіп келе жатқан күресті айқындайды. («Жаһандық үйрену» тарауында көптеген көп ұлтты корпорациялар бұл билік үшін күресті өз мүдделеріне пайдаланады деп болжайды.) Еуроодаққа мүше-елдер ЕО басқару органдарына сауда және аграрлық саясат саласындағы өз құзырлығын берді. Еуроодақ мүшелері көлік және қоршаған ортаны қорғау аумағында ЕО саясатының қалыптасуына бірлескен жауапкершілікке ие. Жауапкершіліктің көптеген басқа салалары ЕО мүше-елдердің ұлттық үкіметінің құзырлығында қалады. Ұлттық тәуелсіздік пен мемлекеттік емес үкімет арасындағы таңдауға байланысты пікірталасқа негізді ЕО-ң тағы бір аспектісінен табуға болады: алайда, ЕО саясаты мемлекеттік емес деңгейде қалыптасады, оның іске асу жауапкершілігі ұлттық деңгейде ЕО мүше-елдерінің мойнында.

Ортақ нарықты жасау үшін күрес

ЕЭО-тың Рим келісімінің алдына қойған ортақ нарықты құру туралы мақсаты, шын мәнісінде орындалмайтын болып шықты. Өкінішке орай, ЕО алғашқы 35 жыл ішінде бұл мақсаты тек қиял түрінде ғана болды. Тауарлар, қызметтер, жұмысшы күші және технологиялардың еркін қозғалуына мүмкіндік беретін ортақ нарықты қалыптастыру ЕО-ң әрбір мүшесінен мыңдаған ұлттық заңдарының, өндіріс стандарттарының және нормативті актілерінің ЕО-қа мүше басқа елдердің заңдарымен, стандарттары және нормативті актілерімен сәйкес келуін қамтамасыз ету үшін өзгерістер енгізуін талап етті. Іс жүзінде ЕО мүше-елдер бұл бағытқа қарай өте абайлап жылжыды, олар мүдделі отандық топтардан күшті саяси қысым көрді.

10.4-сурет. Бірлесіп шешім қабылдау процедурасы (189b-тармақ, Еуропалық Одақты құру туралы келісім)



Жаһандық үйрену

Еуроодақты лоббирлендіру

Еуропалық Одақ Басшылығының халықаралық компаниялардың мүддесін қалайда қозғайтын іс-әрекеттері бар. Мысалы, ЕО мүше-елдердің телеарналарының 50%-ден кем емес эфир уақыты еуропалық бағдарламалар мен фильмдерге бөлінуі тиіс деген шешім қабылдады. Бұл шешімнің мақсаты АҚШ, Мексика, Австралия және әлемнің басқа да елдерінде түсірілген кинофильмдер мен телебағдарламалар үшін нарықты қысқарту болып табылады. ЕО қабылдаған шешімдерге байланысты, халықаралық компаниялардың аса ірі еуропа нарығына енуі тәуелді, сондықтан, Еуроодақ тарапынан өздерінің экономикалық мүддесін елемеуді болдырмау үшін, көптеген елдер ЕО-пен дипломатиялық қатынастарды қолдайды. Мысалы, АҚШ Еуропалық Одақта тұрақты өкілдіктері бар, оның қызметін елшілік құзырлығына ие АҚШ Мемлекеттік департаментінің жоғары шенді шенеунігі басқарады. Көреген халықаралық іскерлер өз компанияларын ЕО қолайсыз қаулыларының ықпалынан қорғауды тек қана өз елдерінің үкіметтеріне ғана тапсырмайды. Мұндай кәсіпкерлер үшін ең алдымен ЕО шеңберінде, әсіресе ұлттық мүддені қорғайтын Еуропалық Одақ Кеңесі арасында пайда болған қатынастарды, және Еуропалық Комиссия арасындағы реттеу өте маңызды, ол интеграцияланған Еуропа мүддесін қолдайды. Қызметіне ЕО қабылдаған қаулылар кедергі жасай алатын компаниялар екі стратегияны ұстана алады:

1. Оның құрамына кіретін Комиссия мен шенеуніктерді, компанияларының мүдделеріне пайда әкелетін қаулылардың қабылдануы мақсатында лоббирлендірді (басқа тараптың атынан тиімді ресми шешім қабылдауға ықпал жасау ниетімен кез келген лауазымды адаммен байланыс жасау; қайсыбір мәселе бойынша ұстанымды тықпалау). Комиссияның міндетіне ЕО мүше-елдердің бір-бірінен айырмашылықтары бар мүдделерін үнемі тепе-теңдікте ұстап отыру кіреді, сондықтан компаниялар өз мүдделерін басқа факторлардың ұзын тізіміне қосып жіберуге мүмкіндікке ие болады, оларды Комиссия заң жобасын Кеңеске соңғы рет қарауға ұсынғанда ескереді. Халықаралық компаниялардың басшылығына ЕО қызметінің тағы бір аспектісіне көңіл аудару керек. ЕО Комиссиясының ЕО-ң ішкі нарығын құру үдерісін аяқтауға тырысуының арқасында, «еурократтар» еуропалық экономикалық интеграцияны қалайда қолдайтын дәлелдерді жақсы қабылдайды. Мысалы, американдық компаниялар Комиссия мүшелерін бұл қаулыны қабылдау еуропалық интеграцияны қиындатады деп сендіргеннен кейін, Комиссия франчайзингті реттеу мәселелері бойынша қаулыны қараудан алып тастады.

2. Компаниялар Еуропалық Одақ Кеңесін өз жағына көндіре алады. Мысалы, өз кәсіпорындарын Ұлыбританиядан ашқан жапондық компаниялар «барлық саясат жергілікті орында жасалатынын» ұмытып, Кеңесте Ұлыбритания өкілінің қолдау келісімін алды. Ұлыбританияда орналасқан жапон компанияларына бұл өкілдің қолдауы, француз және итальяндық автомобиль шығарушылар Кеңесті

жапондық құрастырау кәсіпорындарына зиян келтіре алатын қаулыларды қабылдауға көндіргісі келгенде қажет болды. Дереккөздері: James N. Gardner, «Lobbying, European-Style», *Europe*, November 1991 (Number 311), pp. 29-30; «European Bureaucrats Are Writing the Rules Americans Will Live By», *Wall Street Journal*, May 17, 1989, p. A1; «Lobbying Brussels in Anticipation of 1992», *Wall Street Journal*, March 6, 1989, p. A12.

Нәтижесінде, еуропалықтар төлейтін әрбір тауар немесе қызметке қатысты қарама-қайшы ұлттық нормативті актілер, сауда үдерісін қиындатты және ортақ нарықтың толық қалыптасуының аяқталу мерзімін белгісіз мерзімге жылжытты. Мысалы, Испания өз аймағында сатылатын компьютерлердің клавиатуралары «тильда» (~) (ол испан тілінде жіңішкелікті білдіретін белгі ретінде қолданылады) белгісі міндетті түрде болуын талап етті. ЕО елдерінің бірде біреуінде мұндай ереже қарастырылмаған. Италия макарон өнімдерін дайындауда бидайдың қатты сұрыптары пайдаланылуын талап етті; мұндай талап ЕО мүше-елдердің басқа бірде біреуінен қойылмады. Алғашқыда Еуропадақ мұндай шиеленістерді шешуде мүдделердің үйлесімдік (harmonization) үдерісіне арқа сүйеген еді. ЕО өз құрамына кіретін елдерді ЕО барлық елдеріне таралатын ортақ, келісілген, тауар саудасымен қызметінің ішкі еуропалық үдерісін, сонымен қатар қорларды қозғалту үдерісін анықтайтын нормативті актілер қабылдауға көндіргісі келді. Бірақ та, ЕО мүше елдер мүдделерін үйлестіру үдерісі өте баяу жүрді, себебі ЕО елдеріндегі ішкі саяси күштер болып жатқан өзгерістерге қарсы әрекет жасады. Мысалы, өз тілінің тазалығын сақтау үшін, Испания үкіметі «тильда» белгісі бар тетік мәселесі бойынша ЕО пікірімен келісуден бас тартты. Кейбір бағалаулар бойынша, ЕО мүше елдердің өндірістік компанияларына тек қана ЕО мүше басқа елдердің әртүрлі нормативті актілерінің қарама-қайшылығын ретке келтіруге жыл сайын 260 млрд доллар (АҚШ долларының 1988-жылғы бағамы бойынша) шығындануға тура келді. Нәтижесінде, шығындар көлемі ұлғайды, ол өз кезегінде Еуропа елдері нарығында бағалардың көтерілуіне, сонымен қатар еуропалық өндіріс компанияларының бәсекелестік қабілетінің төмендеуіне әкелді. ЕО мүше-елдерінің олардың өндірістік стандарттары арасындағы айырмашылықтарды жоюдағы алға жылжуы баяу болғандығы соншалық, кейбір пессимистердің пікірінше, ЕО-та дезинтеграция басталуы мүмкін еді. Бірақ 1979 жылы Еуропалық сотқа қарауға «Cassis de Dijon» деген атаумен белгілі болған іс ұсынылды. Бұл істің мән-жайы келесідегідей болды. Rewe Zentral AG (тауарлардың көтерме саудасымен айналысатын германиялық компания) компаниясы Германияға «Cassis de Dijon» - француздың қара қарақаттан дайындалатын ликерын импорттауға ниет білдірді. Бірақ «Cassis de Dijon» ликері Германияның реттеуші нормаларына сәйкес емес еді: ондағы алкогольдің құрамы өте төменеді. Rewe Zentral компаниясы Германияны Рим келісімшарттарына сәйкес ЕО барлық елдеріне міндеттелген тауарлардың еркін қозғалысын қолдау туралы міндеттемесін бұзды деп сотқа берді. Еуропалық сот неміс көтерме компаниясының пайдасына шешім шығарды. Мұндай шешім қабылдай отырып Еуропалық сот бір-бірін мойындау (mutual recognition) концепциясын жасады: егер ЕО құрамына кіретін бір ел қандай да бір тауарды сатуға тиімді деп есеп-

тесе, онда ЕО мүше басқа елдерде Рим келісімшарттарына сәйкес дәл осылай іс-әрекет жасауға міндетті. Францияда «Cassis de Dijon» ликері заңдастырылған спирттік сусындар санатына жатқызылғандықтан, Германия оның ішкі нарықта сатылуына рұқсат беруге міндетті болды. Еуропалық сот қаулыларында белгіленген тәртіпті айналып өтуге мүмкіндік беретін «амалдар» болғандығына қарамастан, «Cassis de Dijon» ісінің салдары өте қиын болды. Бір-бірін мойындау концепциясын дағдыландыру, мүдделерді үйлестіру үдерісін жалдаматуға мүмкіндік пайда болғандығын білдірді, сонымен қатар өндірістік стандарттар арасындағы қарама-қайшылықтар ЕО мүше-елдер арасындағы саудаға бұдан былай кедергі жасамайды. «Cassis de Dijon» ісі бойынша шешім қабылдауға кеткен уақыт аралығыда қолайлы болып шықты: Еуропа елдерінің көптеген саяси көшбасшыларымен экономика саласындағы ірі сарапшыларды еуропалық компаниялардың әлемдік нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету мәселесі көбірек мазасызданды. Олардың мазасыздануы ЕО-тың Рим келісімі жағдайымен қарастырылған ортақ нарықты құруды аяқтауға деген ұмтылысына жаңа күш берді.

1985 жылы Еуропалық Одақ Комиссиясы «ЕО ішкі нарықты құруды аяқтауы туралы ақ кітап» («White Paper of Completing the Internal Market») деген атпен ресми құжатты жариялады. Бұл құжат барлық сауда кедергілерін және тауарлардың, қызметтердің капиталды және жұмысшы күшінің ЕО мүше-елдер арасында еркін қозғалуына шектеулерді жою үдерістерін тездетуге шақырды. «Ақ кітапта» баяндалған концепцияны қабылдай отырып, ЕО мүше-елдер 1986 жылы ақпанда Біртұтас Еуропа туралы заңына қол қойды (Single European Act), ол 1987 жылдың 1 шілдесінде күшіне енді. Бұл заңның мақсаты – 1992 жылдың 31 желтоқсанына дейін ЕО ішкі нарығын құруды (еуропалықтар ортақ нарықты белгілейтін термин) аяқтауға ықпал жасау. Біртұтас Еуропа туралы Заң ережелеріне сәйкес, ортақ нарықты құруды аяқтау үшін ЕО елдеріне өз заңдарына 279 өзгеріс енгізулері керек болды. Барлығы болмаса да, басым көпшілігі уақытында, 1992-ші жылға дейін өзгерістер енгізіліп болды. Осылайша, көптеген сарапшылар ортақ пікірге келді, себебі 1992 жылдың аяғына таман Рим келісімімен қойылған ЕО ортақ нарығын құру мақсатына қол жетті, бірақ оны құруға 35 жыл кетті! Бірақ бұл мәселенің күрделілігін еске алсақ (көптеген елдер арасындағы іс-әрекеттің кең диапазонды бағытында тыныштық ынтымақтастықты қамтамасыз ету), 35 жыл өте аз уақыт аралығы болып көрінеді.

Ортақ нарықты құру мен негізделген артықшылықтар ЕО мүше-елдердің экономикасы, сонымен қатар еуропалық компаниялар және олардың жұмысшылары үшін үлкен маңызға ие. Ортақ нарық компанияларға өз тауарларын үлкен, бай, қандайда бір тауар шектеулері жоқ еркін нарықта сатуға мүмкіндік береді. Нәтижесінде ЕО мүше-елдердің компаниялары оданда ірі нарыққа кедергісіз кіруге мүмкіндік алды. Екінші жағынан, ЕО мүше басқа елдердің компаниялары құрған отандық нарықта арта түскен бәсекелестікке тап болды. Бәсекелестіктің мұндай күшейюі ЕО барлық елдерінің тұтынушыларына пайда әкеледі. Біртұтас нарық шеңберінде компанияларға ЕО барлық елдері үшін міндетті нормативті актілердің бір жиынтығының (ұлттық нормативтік актілердің 15 жеке жиынтықтарының орнына) талаптарына сәйкес іс-әрекет жасауға тура келеді, бұл оларға өнімді

жасауға, маркетинг және өндіруге кететін шығындардың көлемін едәуір қысқартуға мүмкіндік берді. Көптеген халықаралық компанияларға өздерінің еуропалық бөлімшелерінің жұмысын қайта құруға мүмкіндік берді; бұл қайта құрудың мақсаты өндіріс көлемінен және шығындарды қысқартудан үнемділікке қол жеткізу болды. Мысалы, Samsung компаниясы Еуропадағы, бұрын Португалия және Испания кәсіпорындарында орналасқан түрлі түсті теледидарларды шығару өндірісін Англияның Биллингем қаласында орналасқан зауыттарына ауыстырды. Өздерінің испандық кәсіпорындарында Samsung компаниясы бүкіл еуропалық нарыққа арналған бейнемагнитофондары өндірісін ұйымдастырды, ал португалдық кәсіпорындар Еуропада орналасқан барлық өндіріс бөлімшелеріне компоненттер жеткізуді қайта қолға алды. Samsung компаниясының басшылығы өндіріс күштерінің мұндай қайта топталуы нәтижесінде алынған көлемдік үнем компанияға өндіріс шығындарын қысқартуға, өнім сапасын арттыруға және еуропалық жұмысшыларға жаңа жұмыс орындарын құруға мүмкіндік береді деген қорытындыға келді. Еуроодақ бай еуропалық нарыққа шығуға және біртұтастықтан пайда табуға ұмтылатын басқа шетелдік компаниялар тарапынан жаңа инвестициялар тартатын күшке ие болды. АҚШ Еуроодаққа тікелей шетелдік инвестициясы көлемі 1985 жылғы («Ақ кітап» жарияланған жылы) 84 млрд доллардан 2002 жылы 700 млрд долларға дейін өсті. 1985 жылдан бастап 500-ден аса жапондық компанияларда ЕО елдерінде өздерінің операцияларын жүргізуде.

Ортақ нарықтан экономикалық одаққа

Еуроодақтың ішкі нарығын құрудың аяқталуы, ЕО құрамына кіретін елдердің мақтанышына айналды. Қажетті өзгерістер енгізу үдерісінің аяқталуы «салқын соғыстың» аяқталуымен сай келді. Кеңестер Одағының таралуы болды, Шығыс және Орталық Еуропа елдері коммунизм идеясынан бас тартты, ядролық соғыс қаупі азайды. Америка Құрама Штаттары әлемнің жалғыз аса қуатты мемлекеті болып қалды. Кейбір еуропалық саяси қайраткерлері Еуропа халықаралық аренадағы өзінің орнын қайта анықтауы және Құрама Штаттарының геосаяси үстемдігінен арылу қажет деп сенді. Екінші жағынан, кейбір ЕО экономистерінің пікірінше өздерінің Солтүстік Америка және Азия елдеріндегі бәсекелестерімен салыстырғанда көптеген еуропалық компаниялар мұншалықты көпұлттық валютаны пайдалану арқылы іс жүргізуінің салдарынан тәуекелге баруының және шығындардың кесірінен тиімсіз жағдайға қалып отыр. Бұл мәселенің шешілу қажеттілігін ескере отырып, 1991 жылдың желтоқсанында Голландияның Маастрихт қаласында ЕО министрлер Кеңесінің мәжілісі шақырылды, оның күн тәртібіне Еуроодақтың экономикалық және саяси болашағын талқылау қойылды. Осы мәжілісте нәтижесі болып, Рим келісімінің орнына жүретін жаңа келісімшарт жасасуға қол жеткізілді. Бұл келісімшарт «Еуропалық Одақ туралы келісім» («Treaty on European Union») деген ресми атауға ие болды және ресми емес атауы – «Маастрихт келісімі» («Maasticht Treaty»). ЕО 12 мүше-елімен ратификацияланғаннан кейін, 1993 жылдың 1 қарашасында Маастрихт келісімі күшіне енді. Маастрихт келісімі

негізіне Еуропаның экономикалық және саяси интеграциясын қамтамасыз ететін «үш кит» қойылған:

Келісімге қатысушы-елдердің ортақ сыртқы және қорғаныс саясатын қалыптастыру туралы жаңа келісім;

Құқықтық тәртіпті қорғау, мемлекеттік қауіпсіздікті қамтамасыз ету және келісімге қатысушы елдер арасындағы құқықтық ынтымақтастық сияқты аумақтағы ынтымақтастық туралы жаңа келісім;

Келісімге қатысушы-елдерінің экономикалық және валюталық одақ құрудың жаңа принциптерінде іске асатын ескі, жақсы таныс Еуропалық Әлеумет.

Келісім күшіне енгеннен кейін Еуропалық Әлеумет Еуропаның күшейіп келе жатқан интеграциясының белгісі ретінде «Еуропалық Одақ» деген атауға ие болды. Маастрихт келісімі жағдайларына сәйкес ЕО мүше-елдер азаматтары ЕО кез келген елінде тұруға, жұмыс істеуге, дауыс беруге қатысуға және сайлауда өзк кандидатура-сын ұсынуға құқылы болды; сонымен қатар, келісім, бюджет саясаты, сауда, мәдениет және денсаулық сақтаудағы мәселелерді шешуде ЕО (Еуропалық парламенттің) заң шығару органының құзырлығын кеңейтті. Одан басқа, Маастрихт келісіміне қол қойылғаннан кейін жаңа бірлесу қоры құрылды (cohesion fund), ол ЕО елдері бойынша ЖІӨ жан басына шаққанда есептегенде орташа көрсеткіштен 90% аз болған елдерге қаржылық көмек көрсетуге арналған. Бірлік қорынан қаражат алған елдердің ішіндегі алғашқылары Испания, Португалия, Греция және Ирландия сияқты елдер болды (жақын болашақта бұл қордан Ирландияға көмек көрсету елдің экономикалық өсу қарқындылығының жылдамдығы себебінен тоқталуы мүмкін).

Ешқандай күмәнсіз Маастрихт келісімінің ең маңызды аспектісі – бұл экономикалық және валюта одағының құрылуы (economic and monetary union). Бұл одақтың ең маңызды мақсаты, «еуро» деген атау алған біртұтас валютаны енгізу болып табылады, Дания, Швеция және Ұлыбритания біртұтас валюта блогының құрылтайшысы рөлінен бас тартты. Греция алғашқыда біртұтас валюта блогына кіруге белгіленген экономикалық көрсеткіштерді қанағаттандыра алмады, бірақ кейіннен жағдай өзгерді, 2001 жылдың басында Греция блокқа қосылды.

«Еуро» ақша бірлігі өзінің тіршілігін 1999 жылдың 1 қаңтарынан бастады. Бұл күні валюта блогының 11 құрылтайшысы ұлттық валюта бағамын еуроға жетті. Бірақ еуро банкноттары мен монеталары айналымға біршама уақыттан кейін жіберілді. Үш жылдық өту кезеңінде (1999-дан 2001-ші жылдар аралығында) бұл ақша бірлігі ЕО мүше-елдерінің үкіметтерімен банк жүйелері арасындағы келісімдер бойынша есептесулерді іске асыруда тек қана бухгалтерлік есеп үшін қолданылды. Жаңа 2002 жылдың бірінші күні айналымға евроның монеталарымен банкноттары жіберілді, ол қарапайым азаматтарға евроны күнделікті іскерлік операцияларда қолдануға мүмкіндік берді. Екі айлық өту кезеңі өткеннен кейін ұлттық валюталар айналымнан алынды және төлем құралы ретінде қайта қабылданбады (евроның енуі 8 тараудың кіріспе «Еуропа тарихындағы жаңа дәуір» бөлімінде қарастырылған).

Евроны енгізу еуроаймақта іскерлік жүргізіп отырған компаниялар үшін валюта тәуекелі деңгейін төмендетеді және валюта айырбастаудағы шығындарды қысқартады. Евроны енгізгенге дейін компанияларға француз франкілерін бельгия франкілеріне, голландгуль дендерін австрияшиллингтеріне және т.б айырбастағанда,

әрбір келісім сайын банкке 0.4-тен 2% көлемінде сыйақы төлеуге мәжбүр болатын еді. Одан басқа 8-тарауда көрсетілгендей мұндай келісімдерді іске асырғанда компаниялар валюта тәуекеліне ұшырайтын – бұл тәуекел, валюта бағамдарының құбылуы мүмкіндігіне негізделген. Валюта нарығында валюта тәуекелін төмендетуге (немесе хеджирлеуге) көптеген әдістер жасалғанына қарамастан, бұл әдістерді тәжірибеде іске асырудың арты банктер мен брокерлерге ақшалай жарна төлеуге әкелетін. ЕО лауазымды қызметкерлерінің бағалауынша, евроны енгізу валюта айырбастаумен тәуекелді хеджирлеуді транзакциялау бойынша еуропалықтарға жылына 25-тен 30 млрд долларға дейін үнемдеуге мүмкіндік береді.

Бірыңғай валютаны енгізу сонда да қарсылықтарсыз болмайды. Еуроаймаққа мүше-елдер өздерінің ақша қорларын және экономика тағдырын бақылауын жоғалтып алды. Бұдан былай жақында құрылған Еуропалық орталық банк (European Central Bank) еуроаймақелдерінің ақша қорларын басқаруға жауапты, сонымен қатар пайыздық үстемелер көлемін бақылауда ұстайды және инфляциялық үдерістерді реттейді. Одан басқа, еуроаймақ мүшелері мемлекеттік бюджеттің жылдық дефицитін олардың ЖІӨ-ң 3%-нан аспайтын сан меншектеуге келісті, сөйтіп экономикалық өсуді қолдау үшін қаржылық-бюджеттік саясатты пайдаланудағы өз мүмкіндіктерін бірден қысқартты. Мысалы, 2003-ші жылы «3% ережені» сақтау мақсатында Германия үкіметі экономиканың өсуінің әлсіздігіне (бар болғаны 0,25%) қарамастан салықты көтеруге ұсыныс жасады. Мұндай жағдай еуроаймақ елдерінің үкіметтері салық салуға және сайлаушылар үшін өмірлік маңызға ие мәселелер бойынша қанағаттандырмайтын шешімдер қабылдауынан сайлауда жеңілістерге әкелуі мүмкін. Басқа сыншылар болса, еуроаймақтың барлық елдеріне таралатын мұндай теңестірілген валютасаясаты олардың арасында жанжалдар тудыруы мүмкін деп пайымдайды. 2003-ші жылы Ирландияның экономикасы шектен тыс жоғары қарқынмен дамыды, ал сол кезде ГФР-дің экономикасы тоқырауда еді. Ирландия үкіметі Орталық еуропалық банктің пайыздық үстемелерін көтергенін қалар еді, мұндай көтеру экономиканың дамуын қандайда бір деңгейде төмендетуге ықпал етер еді. Екінші жағынан Германияның үкіметі үшін пайыздық үстемелердің төмендеуі тиімді болар еді.

Амстердам келісімі (Treaty of Amsterdam), 1997 жылы қойылған, ол Еуропаның интеграциясы үдерісін жалғастырды. Амстердам келісімінің ең маңызды аспектілері:

- ЕО елдеріне тән жұмыссыздық, оның ішінде жастар арасындағы жұмыссыздық деңгейін жоюға бағытталған шараларды қамтамасыз ету;

- әртүрлі аумақта бірлесіп шешім қабылдау процедурасын кеңінен пайдалану арқылы Еуропарламенттің рөлін арттыру;

- ЕО мүше елдердің жеке топтарына экономикалық және саяси интеграция үдерісін бүтіндей Еуроодаққа қарағанда жылдамырақ іске асыруға мүмкіндік беретін екіжақты қарым-қатынас жүйесін құру.

- Ницца келісімі (Treaty of Nice) – 2003 жылы ақпанда күшіне енген Еуропадағы интеграцияны тереңдетуге бағытталған ең соңғы келісім. Еуроодақ басшылығы Еуроодақ кеңейген жағдайда ЕО басқару органдарының құзырлығы мен процедураларын өзгерту қажеттілігін мойындады. Ницца келісінде бұл мәселелерді шешуге

әрекеттер жасады. ЕО мүше-елдер саны көбейгенде шешілмейтін саяси жағдайлардың туындау мүмкіндігі тәуекелін төмендету үшін келісімде ЕО Кеңесінің бірауыздан мақұлдауын талап ететін аумақтар санын қысқарту қарастырылған. Одан басқа, Кеңестің әрбір мүшесіне берілген және білікті көпшілікті анықтау үшін берілген дауыстар саны өзгертілуі тиіс. Сондай-ақ, «Әлем фокуста» бөлімінде көрсетілгендей, білікті көпшілікті анықтау үдерісі күрделендіріледі. ЕО мүше-елдер саны 27-дейін көбейгеннен кейін, ЕО Комиссиясы мүшелерін тағайындай ережелері де өзгертіледі.

ЕО болашақта шешуге тура келетін мәселелер. ЕО құрамына кіретін елдер Рим келісімімен қойылған мақсаттарды іске асыруда керемет табыстарға қол жеткізді. Бірақ олардың арасындағы саяси қайшылықтар әлі де қалып отыр. Даулы сұрақтардың бірі – өндірістің әртүрлі салаларына мемлекеттік субсидиялардың берілуі. ЕО ережесіне сәйкес, ұлттық үкіметтер бәсекелестік күрес үдерісінде тепе-теңдікті бұзатын (дисбаланс) отандық компанияларға субсидиялар беруге құқысы жоқ. Бірақ көптеген үкіметтер отандық компаниялардың банкротқа ұшырауын, әсіресе бұл жұмыс орындарының қысқаруына әкелетін болса. Бұл, әсіресе әуе тасымалы саласына тән. Осы саладағы British Airways, Lufthansa және KLM сияқты жеке әуе компанияларының құқықтары өрескел бұзылды, ол ЕО ішкі нарығында жеке компаниялармен бәсекелесетін Alitalia, Iberia, TAP Olympic Airlines сияқты мемлекеттік компанияларға үкіметтік субсидиялардың бөлінуі нәтижесінде болған. Франция мен Ұлыбритания арасында ЕО бірыңғай ауыл шаруашылығы саясаты аясындағы даулар жалғасуда, ол британ фермерлері мүдделеріне зиян келтіре отырып, француз фермерлеріне пропорционалды емес тиімді жағдай ұсынады. Одан басқа, бұл саясат Құрама Штаттары мен ЕО арасындағы қатынасты нашарлатып, еуропалық көпұлтты корпорацияларға зиян тигізеді. Жаңа (төменрік дамыған) елдер ЕО-қа қосылғанда, Еуроодаққа фермерлерге және дамуы төменірек елдерге қаржылық көмек көлемін қысқартуға тура келеді деген пікір бар. Басқа елдерді (жеке алғанда Дания) ЕО демократия деңгейінің төмендігі мазасыздандырады. Олар Еуропалық парламентке (ЕО жалғыз басқару органы, оның мүшелері тікелей дауыс беру арқылы сайланады) одан да кеңірек құзырлық беру қажет екендігіне сенімді.

Бірақ ең маңызды проблема Еуроодаққа мүше-елдер мен ЕО құрамы кеңейген жағдайда оның басқару органдары арасындағы билікке қатынастың өзгеруінің мақсаттылығын анықтауда. Жоғарыда аталып өткендей, Ницца келісінде осы мәселеге байланысты сұрақтарды шешуге әрекет жасалды, бірақ олардың көпшілігі шешілмеген күйінде қалды. ЕО дамуының белгілі бір сатысында ЕО мүше алты ел үшін жасалған басқару құрылымы 25 мүшеден тұратын ұйым үшін қабылдауға болмайтын болып қалуы мүмкін екендігі айқындалды. ЕО мүшелерінің кейбіреулерінің пікірінше, ұлттық мүдделерді қорғайтын, ЕО Кеңесінің билігін әлсірету, және бүтіндей Еуроодақтың мүддесін қорғайтын, ЕО Комиссиясы құзырлығын кеңейту керек дейді. ЕО құрамына кіретін басқа елдер бұған қарсы пікірдің пайдасына дәлелдер келтіреді. Мұндай дауларды шешу үшін ЕО мүше-елдер Еуропалық конвенцияны құруға келісті. 2002-ші жылына күшіне енген бұл конвенцияға Еуропалық Конституцияны жасау жауапкершілігі артылды, онда ЕО Кеңесінің, ЕО Комиссиясының, Еуропалық парламент және ЕО мүше-елдердің міндеттері анықталады.

ӘЛЕМ ФОКУСТА

Үшеселік көпшілік кәдімгіден жақсы

Ниццалық келісімде, Маастрихт және Амстердам келісімдеріндегідей аймақтар саны көбеюі қарастырылған, онда шешімдер қабылдау үшін бірауыздылық емес, білікті көпшілік қажет етіледі. Бірақ ЕО мүше-елдеріне тағайындалатын дауыстар саны осы елдердің халқының санымен ғана анықталмайды. Сондықтан ЕО мүше ірі елдердің үкіметтері Еуроодақ кеңейген сайын ЕО мүше кішігірім елдердің пайдасына өз ықпалының бөлігін беруге тура келетіндігі жөнінде мазасыздана бастады. Нәтижесінде Ницца келісінде қандай да бір шешім қабылдау үшін «үш еселік көпшілік» талап етілу ережесі қарастырылды, – басқа сөзбен айтқанда келесі үш шарт орындалуы тиіс:

- 1) шешім ЕО Кеңесі мүшелеріне дауыс беруде берілген дауыстар санымен қабылданады. Бұл берілген сан 71-ден 74% тең, ол ЕО қабылданған жаңа мүшелердің санына байланысты болады;
- 2) қабылданған шешім ЕО мүше-елдер көпшілігі тарапынан рұқсат алады;
- 3) қабылданған шешім ЕО мүше-елдер тарапынан рұқсат алады, олардың үлесі ЕО халқының жалпы санының 62% кем болмауы керек.

Дереккөздері: Office for Official Publications of the European Communities, Who is Who in the Euro pean Union? What Difference Will the Treaty of Nice Make? Luxembourg, 2001.

Басқа аймақтық сауда блоктары

Басқа аймақтық сауда блоктары

Еуро одақтың ЕО мүше-елдердің байлығының сауданы дамытуға ықпал ету арқылы артуы ісіндегі табыстары басқада аймақтың сауда ұйымдарын құруға ынталандырады. Қазіргі уақытта әрбір халық тұратын континетте ең болмағанда бір аймақтық сауда тобы құрылған. Мысалы, Еуропа аймағында бір қатар үлкен емес сауд аблоктары бар; мұндай блоктардың бірі – Еуропалық еркін сауда ассоциациясы (European Free Trade Association). Бұл ассоциацияның құрамына Исландия, Лихтенштейн, Норвегия және Швейцария кіреді. Бұл тізімдегі алғашқы үшел ЕО-қа «Еуропалық экономикалық аймақ» (European Economic Area) деген атаумен белгілі болған ортақ нарықты құру мақсатында кірген, оның шеңберінде тауарлардың, қызметтердің, жұмысшы күшінің және капиталдың аймаққа қатысушы 18 елдің арасында еркін қозғалуы қамтамасыз етіледі. Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы құрамына кіретін елдер (ТМД) де еркін сауда аймағын құрды. Ресей, Беларусь, Қазақстан және Қырғызстан оданда арыжылжыды, олар 1995 жылы Кедендік Одақ құрды.

Еркін сауда туралы Солтүстік Америкалық келісім

Еркін сауда туралы Солтүстік Америкалық келісім (*North American Free Trade Agreement, NAFTA*) – экономикалық интеграцияның тағы бір маңызды мысалы.

1994 жылы күшіне енген бұл келісімнің мақсаты Канада, Мексика және Құрама Штаттары арасындағы сауда мен инвестициялар жолындағы кедергілерді жою, ол 1988 жылы АҚШ мен Канада арасындағы еркін сауда туралы Келісімге негізделген. Құрама Штаттары мен Канада арасында мықты екі жақты қатынас қалыптасқан: 2002 жылы осы екі еларасындағы екіжақты сауда көлемі 417 млрд доллар құрады. Екінші жағынан, Құрама Штаттары Мексиканың ірі сауда серіктесі, ал Мексика болса АҚШ-ң екінші (Канададан кейін) саудасеріктесі. Бірақ Канадамен Мексика арасындағы сауда көлемі артып келе жатқанмен, бәрібір кішігірім болып қалып отыр. NAFTA-ның келісімдік міндеттерінің бірі Солтүстік Америка елдерінің ары қарай экономикалық интеграциялануы болып табылады. 15 жыл ішінде тарифтік кедергілер төмендетілді, тарифтік емес шектеулер қысқарды, сонымен қатар NAFTA-ға қатысушы үш елдің компаниялары үшін инвестициялық мүмкіншіліктер кеңейді. Сондай-ақ, келісім экономиканың кейбір салаларына арнайы тәртіпті қарастырады. NAFTA-ға қол қою келіссөздері кезінде үш елдің өкілдері кейбір салалардың саяси маңыздылығы фактісін мойындады және NAFTA шеңберінде осы салалардың жұмысын реттеу мәселесі бойынша келісімнің ратификациялануын қамтамасыз ету үшін келісімге келу шешімін таңдады. Мысалы, Канаданың үкіметі елдегі америкалық ақпарат-құралдарының үстемдігіне қатысты қауіп білдірді, сондықтан NAFTA Канадаға мәдениетке (баспа ісі, музыкалық өндірісі, теледидар және радио тарату, кабельді теледидар және киноиндустрия сияқты) қатысы бар экономика саласына шетелдік инвестициялар көлемін шектеу құқығын береді. Сол сияқты Мексика энергетика саласына шетелдік инвестиция көлемін шектеуге құқылы, ал сол кезде АҚШ әуе тасымалы индустриясында, сонымен қатар теледидар және радио таратуда шетелдік меншік иеленуге шектеу қоя алады.

Еркін сауда туралы Солтүстік америкалық келісімге қол қою туралы келіс сөздер жүргізу кезінде АҚШ мен Канада өкілдері NAFTA-ға қатыспайтын елдердің компаниялары американдық және канадалық кедендік баж салығынан құтылу үшін, Мексикада «бұрандалы кәсіпорындарын» орналастыруы мүмкіндігінен қауіптенетінін білдірді. «Бұрандалы кәсіпорын» (screwdriver plant) – бұл құрастырмалы кәсіпорын, мұнда өнім азғана өндеуден өтеді. Бейнелеп айтқанда, мұндай кәсіпорындарда бұранда – бұл өнімді құрастыруға арналған жалғыз құрал. Осы себепті келіссөздерді жүргізуші сарапшылар тауардың шығуын бөлшектеп анықтау ережесін жасады. Бұл ережелер бойынша қандайда бір өнім Солтүстік Америка елдерінде жасалғандығын және осыған сәйкес оны жеңілдетілген кедендік тәртіп құқығына ие тауарлар санатына жатқызуға болатынын, не болмайтынын анықтауға болады. Мысалы, АҚШ мен Канаданың автомобиль жасаушы өндірісінің кәсіподақтары еуропалық және азиялық автомобиль жасаушы компаниялар, қайжерде болмасын негізгі компоненттері мен құрастыру түйіндерін шығару және Солтүстік Америка елдерінде орналасқан өздерінің кәсіпорындарында автомобиль жасаумен айналыса отырып келісімнің артықшылықтарын пайдалана алады деп мазасызданды. Мұндай жағдай автомобиль бөлшектерін шығаратын американдық және канадалық кәсіпорындардағы жұмыс орындарын жоғалтуға әкелер еді. Жағдайдың бұлайша өрбуін болдырмау үшін, NAFTA-да келесі шарттар қарастырылған: тауарды Солтүстік Америкада жасалған

тауарлар санатына жатқызу үшін оның құны Канадада, Мексикада немесе Құрама Штаттарында шығарылғанның құнының 65,2% құруы керек. Осылайша, тоқыма өндірісінде жұмыс орындарын сақтапқалу үшін NAFTA киімдер мен басқада тоқыма тауарлары Солтүстік Америкада шығарылған маталардан дайындалуы тиіс деп қарастырады; тек осындай жағдайда ғана бұл тауарлар жеңілдетілген кедендік баж салығы тәртібіне қол жеткізе алады.

Көптеген мамандардың пікірінше, NAFTA келісімі үш елге де тиімділік әкелді, бірақ Канадамен Құрама Штаттарының ұтысы NAFTA жақтастары болжағаннан төмен болыпшықты. Осы тараудың кіріспе бөлімінде белгіленгендей, еркін саудатуралы Солтүстік американдық келісім Мексика экономикасына орасан зорық палетті; екінші жағынан, «CultureQuest» бөлімінде көрсетілгендей, еркін сауда барлық мексикандықтарға пайда әкелген жоқ. Келісімге қатысушы үшел көшбасшылары Солтүстік және Оңтүстік Америка аймағында орналасқан басқа да елдердің қосылуы салдарынан NAFTA кеңеюді қолдайды.

Келісімге қатысушы үш елдің көшбасшылары NAFTA-ң Солтүстік және Оңтүстік Америка аймағында орналасқан басқада елдердің қосылуы арқылы кеңеюін қолдайды. NAFTA-ң төртінші қатысушы Чили болуы мүмкін. Бұл ел еркін сауда туралы жекелеген келісімдерді Мексикамен, Канада және Құрама Штаттарымен жасасқан. Чили мен АҚШ арасындағы сауда туралы келісімге қолкою туралы келіссөздер жылдам заң шығару құқығы (fast-track authority) негізінде жүргізілді, ол президентке басқа елдердің үкіметтерімен тікелей саудакеліс сөздерін жүргізуге мүмкіндік береді. Мұндай келіссөздер нәтижесінде қолқойылған келісімдер өкілдер Палатасымен де, Сенатпен дема құлдануы тиіс, бірақ бұл келісімдерге Конгрестің өзгерістермен толықтырулар енгізуіне жол берілмейді.

Солтүстік және Оңтүстік Америкадағы еркін саудатуралы басқа келісімдер.

Аймақтың көптеген басқа елдері еркін сауда туралы екіжақты және көп жақты келісімдер жасауға келіссөздер жүргізуде; кейбір келісімдерге қазіргі уақытта қол қойылған. Мысалы, Мексика, Венесуэла және Колумбия үш жақты келісімге қолжеткізді, оның мақсаты өзара сауда импортына тауар шектеулерін төмендету. Одан басқа, Мексика еркін сауда туралы көршілес Орталық Американың бес елімен келіссөздер жүргізді.

Кариб бассейні елдері бойынша Инициатива. 1983 жылы Орталық Америка және Кариб бассейні елдерінің экономикасының дамуына ықпалдасу мақсатында Америка Құрама Штаттары Кариб бассейні елдері бойынша инициативаны құрды. Кариб бассейні елдері бойынша Инициатива (Caribbean Basin Initiative, CBI) еркін сауданың екі жергілікті аймағын қамтиды: Орталық америкалық ортақ нарық және Елдер Бірлестігі және Кариб бассейнінің ортақ нарығы (бұл блоктардың құрамына кіретін елдер 10.4-кестеде тізілген және 10.2-картасында көрсетілген). 10.4-кесте. Негізгі аймақтық сауда бірлестіктері

Акроним	Толық атаулары/ Мүшелер тізімі
AFTA	ASEAN Free Trade Area (ASEAN Еркін сауда аймағы) Бруней, Камбоджа, Индонезия, Лаос, Малайзия, Мьянма, Филиппин, Сингапур, Тайланд, Вьетнам
ANCOM	Andean Pact (Анд пакты) Боливия, Колумбия, Эквадор, Перу, Венесуэла
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation (Азиянының мұхиты экономикалық бірлестігі) Австралия, Бруней, Канада, Чили, Қытай, Гонконг, Индонезия, Жапония, Малайзия, Мексика, Жаңа Зеландия, Папауа-Жаңа Гвинея, Перу, Филиппин, Ресей, Сингапур, Оңтүстік Корея, Тайвань, Тайланд, АҚШ, Вьетнам
CACM	Central American Common Market (Орталық америкалық ортақ нарық) Коста-Рика, Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа
CARICOM	Caribbean Community and Common Market (Елдер Бірлестігі және Кариб бассейнінің ортақ нарығы) Антигуа және Барбуда, Багамаралдары, Барбадос, Белиз, Доминикан Республикасы, Гренада, Гайана, Гаити, Ямайка, Монсеррат, Сент-Китс және Невис, Сент-Лусия, Сент-Винсент және Гренадина, Суринам, Тринидад, және Тобаго
CEMAC	Monetary and Economic Community of Central Africa (Орталық африкалық валюталық-экономикалық бірлестігі) Камерун, Орталық африкалық Республика, Чад, Конго Республикасы, Экваториалды Гвинея, Габон, Сан-Томе және Принсипи
CER	Australia - New Zeland Closer Economic Trade Relations Agreement (Австралия - Жаңа Зеландиялық экономикалық ынтымақтастық туралы келісім) Австралия, Жаңа Зеландия
ECOWAS	Economic Community of West African States (Батыс африкалық мемлекеттердің экономикалық бірлестігі) Бенин, Буркино-Фасо, Кабо-Верде, Гамбия, Гана, Гвинея, Гвинея-Бисау, Кот-д'Ивуар, Либерия, Мали, Нигер, Нигерия, Сенегал, Сьерра-Леоне, Того
EU	European Union (Еуропалық Одақ) Австрия, Бельгия, Ұлыбритания, Германия, Греция, Дания, Ирландия, Испания, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Финляндия, Франция, Швеция
EFTA	European Free Trade Association (Еуропалық еркін сауда ассоциациясы) Исландия, Лихтенштейн, Норвегия, Швейцария
GCC	Gulf Cooperation Council (Парсы шығанағы елдерінің ынтымақтастығы жөніндегі Кеңес) Бахрейн, Кувейт, Оман, Катар, Сауд Арабиясы, Бірікке Араб Әмірліктері
MERCO-SUR	Southern Cone Customs Union (Оңтүстік Конуселдерінің Кедендік Одағы) Аргентина, Бразилия, Парагвай, Уругвай; ассоциацияланған мүшелер: Боливия, Чили, Перу
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Еркін сауда туралы Солтүстік америкалық келісім) Канада, Мексика, Америка Құрама Штаттары
SADC	South African Development Community (Оңтүстік Африканың дамуы мәселелері бойынша бірлестік) Ангола, Ботсвана, Конго Демократиялық Республикасы, Замбия, Зимбабве, Лесото, Малави, Маврикий, Мозамбик, Намибия, Сейшел аралдары, ОАР, Свазиленд, Танзания

Еркін сауда туралы біржақты келісім ретіндегі Кариб бассейні елдері бойынша Инициатива Кариб бассейнінде шығарылған тауарлардың немесе АҚШ-да шығарылған бөлшектерден осы елде шығарылған бұйымдардың кең ассортиментінің баж салығынсыз импортына рұқсат етеді. Бірақ үлкен мемлекеттік маңызға ие және аймақ елдерінен келетін негізгі экспорт статъяларын дәстүрлі құрайтын көптеген тауарлар СВ (мұндай тауарлар тізіміне тоқыма және жүк бұйымдары, түнецтен жасалған консервілер, жеңіл өнеркәсіп өнімдері, аяқ-киім, мұнай және мұнай өнімдері) шартына кіретін тауралар тізімінен алынып тас-талды. Американдық нарыққа тауарлардың мұндай баж салығынсыз қол жеткізу моделі арқылы Құрама Штаттары отандық (американдық) компаниялар мен басқа елдердің компанияларының Кариб бассейні елдерінің экономикасына инвестицияларды ынталандыруын көздеп отыр.

Mercosur келісімі. 1991 жылы Аргентина, Бразилия, Парагвай және Уругвайдың үкіметтері Mercosur келісіміне қол қойды – кедендік одақ құру туралы келісім. Бұл елдер, сыртқы ортақ тарифтерді енгізу туралы, сонымен қатар Mercosur елдері тауарлары саудасының жалпы көлемінің 85% келетін таурларға ішкі тарифтерді қысқарту туралы келісті. Ортақ келісімінің ең соңғы күшіне енуі 1995 жылы болды. Сәл кейінірек Чили, Боливия және Перу ассоциацияланған мүшелер ретінде Mercosur-ге қосылды, бұл оларға Mercosur келісімімен қарастырылған еркін сауда аймағына қатысуға мүмкіндік берді. Бұл жеті елдің компанияларының жалпы халық саны 269 млн және сәйкес ЖІӨ 922 млрд доллар болатын нарыққа кіруге жеңілдетілген рұқсаты бар. Mercosur келісімі басқа сауда блоктарының құрылуы мен дамуының тікелей нәтижесі болды. Mercosur еркін саудаға бағытталған және 1989 жылы сайланған Аргентина және Бразилия үкіметтерінің тоқырау кезеңін бастан кешіріп жатқан экономиканы белсендіру мақсатында жүргізетін экономикалық реформаларының маңызды элементі болып табылады. Mercosur құрылғаннан бастап келісімге қатысушы-елдер арасындағы сауданы ынталандыруда табысқа жете алды. 2001 жылы Mercosur блогы елдерінің тауарлары саудасының жалпы көлемінен 88 млрд доллар тең болатын шамамен 17%-ы блок елдері арасындағы саудаға тиесілі. Құрылғаннан бері алғашқы он жыл ішінде Mercosur қатысушы-елдер тікелей шетел инвестициясына тартымды болды. Әсіресе, аймақта үлесіне әлемдегі ең ірі автомобиль жасаушы компаниялар тарапынан 18 млрд доллар тікелей шетел инвестициясы тиесілі болған автомобиль өндірісінің дамуы есте қаларлық болды⁷. Өкінішке орай, соңғы кездері соңғы бірнеше жылда Аргентина мен Бразилия соқтығысқан қаржы саласындағы мәселелердің салдарынан FDI ағыны қысқарды (2-тараудың қорытынды бөлімдерінен қараңыз).

Анд пакті. Анд пакті (Andean Pact) – бұл 1969 жылы Оңтүстік Американың кішігірім бес елімен: Боливиямен, Чилимен, Колумбиямен, Эквадормен және Перумен қол қойылған еркін саудаға ықпалдасу туралы келісім. Келісімнің мақсаты – осы елдердің экономикасының континенттің ірі елдерімен бәсекелтік қабілеттілігін арттыру. Венесуэла Анд пактіне 1973 жылы қосылды, ал Чили үкіметі 1976 жылы бұл сауда блогынан шығу туралы шешім қабылдады. Құрылғаннан кейінгі алғашқы 20 жыл ішінде Анд пактіне қатысушы-елдер ерекше табысқа жете алмады; бұл елдер арасындағы сауда көлемі жалпы сауда көлемінің бар болғаны 5%-

ын құрады. Бұл сәтсіздікте пактіге қатысушы-елдердің аймақтық орналасуы нақты рөл атқарды: өзінің атауын алған Анд таулары блоктың кейбір елдері арасындағы құрлықпен тауар тасымалдауды қиындатады және оны қымбатқа түсіреді. Бірақ, Анд пакті сәтсіздігінің бұдан да маңызды себебі, көптеген елдерде протекционизм және импорттың орнын басу саясаты жүрді, бұл пактке қатысушы-елдер арасындағы сауданың дамуына кедергі жасады. Mercosur қатысушы-елдер тарапынан болған қокан-лоқыға жауап ретінде 1991 жылы Анд пактіне қатысушы-елдер осы сауда блогының қызметін белсендіру қажеттілігі жөнінде ортақ шешімге келді. Бір жылдан кейін Анд пактісінің қатысушы-елдері кедендік одақ құрды, ол блок ішіндегі тауар импортына және ортақ сыртқы тарифтерге кедендік тарифтерді төмендетуді, сонымен қатар капиталдың қозғалысы, тұрғындар миграциясы және ауыл шаруашылығы сияқты салаларға мемлекеттеік реттеуді қысқартуды қарастырды. Жаңа әдіс табыстырақ болды: 2001-ші жылы Анд пактіне қатысушы-елдердің экспорттық таураларының шамамен 11%-ын пактінің басқа қатысушы-елдері ала бастады. Алайда экономиканы либерализациялау қиындықтарсыз болған жоқ. Ортақ сыртқы тарифтерді енгізу, қолайлы деңгей мен тариф құрылымына қатысты Анд пакті елдері арасындағы саяси қайшылықтармен тоқтатылды. Перу үкіметі кедендік одақты құру туралы келісімдегі болуы мүмкін көптеген «амалдардың» себебінен мүшелікті тоқтату туралы шешім қабылдады, ол «амалдар» одаққа мүше-елдерге отандық компанияларды субсидиялауға және тауар импортына шектеулер енгізуге мүмкіндік берер еді. Бұл сәтсіздіктерге қарамастан, аймақта еркін сауданың даму үдерісі жалғаса береді. Мұның белгілерінің бірі, екі Американың да елдерінің (Кубаны қоспағанда) көшбасшылары Солтүстік және Оңтүстік Америка арасында еркін сауда аймағын құру туралы уәде беру фактісі болып табылады.

10.2 карта. Орталық және Оңтүстік Америка және Кариб бассейні елдеріндегі еркін сауда туралы келісім



Азия-Тынық мұхиты аймағындағы сауда келісімдері

Азия-Тынық мұхиты аймағында да сауда блоктарының рөлі артып келе жатыр. Ең ұзақ уақыт кезеңінде қызмет етіп келе жатқан сауда блогы – Австралия-Жаңазеландиялық экономикалық ынтымақтастық туралы келісім. Салыстырмалы түрде жақын арада еркін сауда туралы келісімге Оңтүстік-Шығыс Азия (ASEAN) мемлекеттері Ассоциациясына мүше-елдер арасында қол қойылды. АПЕС (азия-тынықмұхиты экономикалық ынтымақтастығы туралы келісімдер)-ке мүше-елдер де өзара сауда кедергілерін қысқарта бастады.

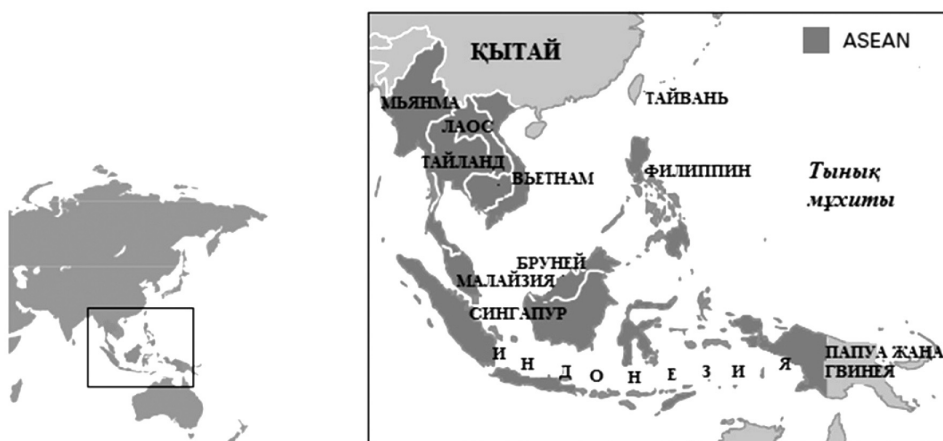
Австралия-Жаңазеландиялық келісім. Өз тарихының көп бөлігінде Австралия мен жаңа Зеландия сауда саласында бәсекелесіп келеді, себебі екі елдің де экономикасының негізгі секторы тұтыну заттарын өндіру болып табылады. Британдық ынтымақтастыққа мүше болғандықтан, екі ел де Ұлыбритания нарығына жеңілдетілген рұқсаттың артықшылытарын пайдаланды. Бірақ, Ұлыбритания ЕО-қа қосылғаннан кейін екі ел де британ нарығындағы өздерінің жеңілдік алушы мәртебелерін жоғалтты. Бұл өзгеріс әсіресе екі елдік аграрлық секторына зиянды әсер етті.

Бұның артынан 70 жылдары орын алған экономиканың төмендеуі Австралияда да, және Жаңа Зеландияда да, сонымен қатар көбірек күйзеліске ұшыраған Жаңа Зеландиядан адам капиталы Австралияға кетуі, - бұл жағдайлардың барлығы бұл

екі ел арасындағы экономикалық байланыстың тығыз болуы қажеттілігін негіздеді. 1983 жылдың 1 қаңтарында экономикалық ынтымақтастық туралы Австралия-Жаңазеландия келісімі (Australia-New Zealand Closer Economic Trade Relations Agreement, ANZCERTA, немесе оңайлатылған түрі - CER) күшіне енді. Белгілі бір уақыт аралығында Австралия және Жаңа Зеландия арасындағы кедендік тарифтер мен тарифтік емес шектеулер жойылды. CER шеңберінде бұл елдер арасында инвестициялар, маркетинг, тұрғындардың миграциясы, туризм және көлік сияқты әртүрлі салаларда байланыстары мен ынтымақтастықтығы нығая және тереңдей түсті. Келісімде экономиканың кейбір салаларында (теледидар және радио тарату, пошта және әуе диспетчерлік қызмет сияқты) елдер арасындағы ынтымақтастық қарастырылмағанына қарамастан, көптеген сарапшылар CER еркін сауда туралы әлемдегі ең табысты келісімдердің бірі екендігіне сенімді.

Оңтүстік-Шығыс Азия мемлекеттерінің Ассоциациясы. Оңтүстік-Шығыс Азия мемлекеттерінің Ассоциациясы (Association of South-East Asia Nations, ASEAN) ассоциацияға мүше-елдер арасындағы саяси және экономикалық ынтымақтастыққа ықпалдасу мақсатында 1967 жылы тамызда құрылды (10.3-картаны қараңыз). Ұйымның негізін қалағандар Бруней, Индонезия, Малайзия, Филиппин, Сингапур және Тайланд сияқты елдер болды. Лаос, Мьянма және Вьетнам ASEAN-ға 90 жылдары қосылды. ASEAN-ға кірген елдерді біртекті деп айтуға болмайды: мұнайға бай Брунейде жан басына шаққандағы табыс 2001 жылы 18 000 долларды құрады, ал сол кезде Вьетнамда бұл көрсеткіш бар болғаны 410 долларды құрады. ASEAN нарығында ішкі саудаға ықпалдасу мақсатында ассоциацияға мүше-елдер **ASEAN еркін сауда аймағын** (ASEAN Free Trade Area, AFTA) құрды; AFTA-ны құру туралы келісім 1993 жылдың 1 қаңтарында күшіне енді. AFTA мүшелері 2003 жылға дейін өндіріс тауарларының көпшілігіне кедендік тарифтерді 5% және одан төмен деңгейге төмендетуге, ал қалған таураларға – 2010 жылға дейін төмендетуге міндеттеме алды.

10.3-сурет. ASEAN-ға мүше-елдер



Алайда, тауар жеңілдетілген тариф бойынша импортталатын таурлар санатына енуі үшін, оның қосымша құнының 40%-дан кем емесі AFTA елдерінде орындалған операцияларға тура келуі тиіс⁸. Mercosur және Анд пакті келісімдеріндегі сияқты, ASEAN елдері сауда блогын құру екі фактормен негізделген: 1) ASEAN-ға мүше-елдердің ұлттық экономикасын мемлекеттің реттеуінің әлсіреуі, ол жергілікті кәсіпкерлердің белсенуін ынталандырды және тікелей шетел инвестицияларын тартты; 2) ЕС және NAFTA сияқты басқа аймақтық сауда блоктарының дамуы жағдайында ASEAN-ға мүше-елдердің ұлттық экономикасының мүддесін қорғау қажеттілігі.

Қазіргі уақытта, ASEAN елдері арасындағы сауданың үлесіне осы елдердің жалпы сауда көлемінің шамамен 23% келеді. ASEAN елдерінің министрлерінің соңғы кеңесінде қызметтер саудасы, тарифтік емес шектеулерді алып тастау және ASEAN еркін сауда инвестициялық қызметінің мәселелері шешілді. 2003 жылы ASEAN елдері мен Қытай арасындағы еркін сауда келісіміне қол қойылғаннан кейін әлемдік нарықтағы ASEAN рөлі едәуір артты, онда 2004-жылы төмендетілген тарифтердің бірінші пакетін енгізу қарастырылған⁹. басқа сауда блоктарын құрудағыдай, әртүрлі компаниялар AFTA жасаған қолайлы мүмкіндіктердің артықшылықтарын пайдаланып қалу үшін, жаңа сауда блогы құрылғанда тез әрекет жасады. Мысалы, AFTA құру туралы келісім жасалғаннан кейін елдің ішкі нарығының шамамен 90% бақылауда ұстайтын филиппіндік сыра қайнататын San Migel компаниясы индонезиялық сыра нарығының 40%-ын бақылауда ұстайтын Джакарталық Delta компаниясын иеленді. Осындай белсенді іс-әрекеттердің арқасында San Migel компаниясы AFTA бастамасымен кедендік салықтарды алып тастағанға дейін, бүкіл ASEAN нарығына үстемдік алуды көздеді.

Азия-Тынық мұхиты экономикалық ынтымақтастығы. Азия-Тынық мұхиты экономикалық ынтымақтастығы (Asia Pacific Economic Cooperation, АПЕС) Тынық мұхитының екі жағалауындағы 21 елді біріктіреді (10.4-картасын қараңыз). Бұл ұйымның негізі Азия-Тынық мұхиты аймағындағы елдер экономикасының өзара тәуелділігінің артуына жауап ретінде 1989 жылы қаланды. АПЕС-ң 1994 жылы болған жиналысында АПЕС тауарларды және қызметтерді еркін сату, сонымен қатар 2010 жылға дейін дамыған экономикалы және 2020 жылға дейін экономикасы дамушы елдер арасындағы АПЕС-ке мүше-елдердің инвестицияларының еркін ағынын қамтамасыз етуге ұмтылуын қолдайтын декларация қабылданды.

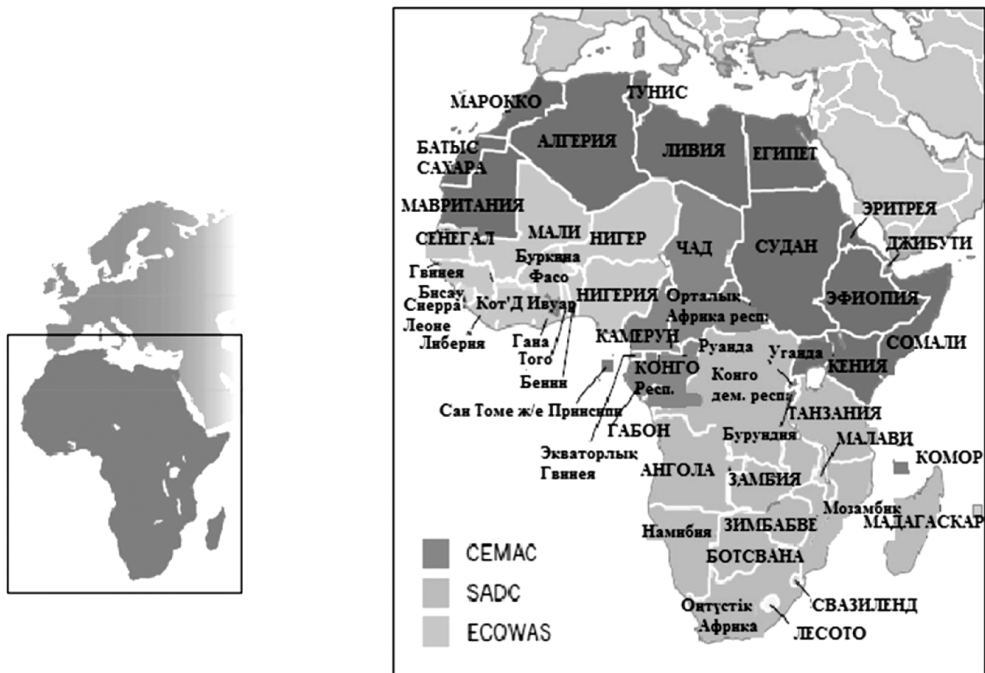
Бұл мақсат 1996 жылы болған Маниладағы АПЕС жиналысында расталған еді. Бұл жиналыста АПЕС мүше көптеген елдер Азия-тынық мұхиты аймағы елдері арасындағы саудаға шектеулерді қысқартуға қатысты нақты міндеттемелерді қабылдады. 2001 жылы АПЕС елдерінен тауар экспортының көлемі 2,7 трлн долларға бағаланды, ол әлемдік экспорт көлемінің 45%-ын құрады.

Африкалық инициативалар (бастамалар). Көптеген африка елдері де осылай аймақтық сауда блоктарын қалыптастырды. 10.4-кестеде және 10.5- картада көрсетілгендей, бұл аймақтың ең маңызды сауда блоктарына келесі блоктар жатады: Оңтүстік Африканың дамуы мәселелері бойынша бірлестігі (South African Development

10.4-карта. Азия-Тынық мұхиты экономикалық ынтымақтастығы (АРЕС)



10.5-карта. Африкадағы еркін сауда туралы келісімдер



Community, SADC), **Орталықафрикалық валюталық-экономикалық бірлестігі** (Monetary and Economic Community of Central Africa, CEMAC) және Батысафрикалық елдердің экономикалық бірлестігі (Economic Community of West African States, ECOWAS). Бұл сауда топтары ертеректе 70-ші және 80-ші жылдардың басында құрылғанына қарамастан, - олар аймақтық сауда үдерісіне ықпал ете алмады. Бұл аймақтағы көлік жүйесінің дұрыс емес дамуына, сонымен қатар көптеген ұлттық үкіметтердің өз елдерінде аймақтық сауданың дамуын қолдайтын экономикалық және саяси жүйені құра алмауымен негізделеді¹⁰. Қазіргі уақытта ішкі африкалық сауданың үлесіне континент елдерінің жалпы экспорт көлемінің 10% кем емес көлемі келеді.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Әлемнің әр алуан елдері күштерін біріктіре отырып көптеген халықаралық келісімдер мен ұйымдарды құрды, олардың мақсаты халықаралық сауда саласындағы ортақ мүдделерді қолдау болды. Мұндай типті ең маңызды келісімдердің бірі – ГАТТ. 1974 жылы жасалған бұл келісімнің мақсаты, халықаралық сауда жолындағы кедергілерді жою арқылы әлем елдерінің жалпыға ортақ өркендеуіне ықпал ету болды. 47 жыл ішінде, ГАТТ шеңберінде жүргізілген бірқатар келіссөздер раундтары барысында, бұл келісімге қатысушы-елдер, экспортерларға кезігетін тарифтік шектеулердің орташа деңгейін едәуір қысқартуға қол жеткізе алды. ГАТТ шеңберіндегі келіссөздердің соңғы раунды, Уругвай раунды ГАТТ-қа қатысушы-елдердің кедендік тарифтердің және тарифтік емес сауда шектеулерінің ары қарай қысқаруына ұмтылысын растады. 1995 жылы ГАТТ міндеті ДСҰ-на жүктелді.

Жаһандық интеграциядан басқа әлем елдерінің аймақтық интеграциясы әдістері бар. Еркін сауда аймақтары, мұндай аймақтар құрамына кіретін елдер арасындағы саудаға шектеулерді қысқарту арқылы экономикалық интеграцияға ықпалдасады. Кедендік одақтар шеңберіндегі аймақтық экономикалық интеграция, ортақ сыртқы сауда шектеулерін ішкі сауда кедергілерін жоюға қосымша ретінде енгізуінің арқасында одан ары тереңдей түседі. Ортақ нарық, жұмысшы күшінің, капиталдың және технологиялардың ортақ нарыққа мүше-елдер арасында еркін қозғалуын бақылауда ұстауын жоюмен үйлесе отырып, кедендік одақ сипаттамаларын иемденеді. Экономикалық одақ, ортақ нарық сипаттамаларына экономикалық одаққа мүше-елдердің экономикалық саясатының үйлесуін қосады. Саяси одақ, екі немесе одан да көп елдердің толық саяси және экономикалық интеграциясын болжайды.

Аймақтық сауда блогының ең маңызды мысалы – ЕО, тұтынушылар саны 377 млн және сәйкес ЖІӨ \$7,9 трлн болатын нарық. 1987-ші жылы қабылданған біртұтас Еуропа туралы заңның ықпалымен, ЕО мүше-елдер өзара сауда жолындағы көптеген физикалық, техникалық және қаржылық кедергілерді жойды. Маастрихт келісінде, ЕО мүше-елдердің бірыңғай валюта енгізуге және әрекетті экономикалық одақ құруға ұмтылуын айқындалған; бұл мақсат, Рим келісінде мазмұндалған, ЕО алғашқы мақсаты болған - ортақ нарықты құру шеңберінен әлдеқайда шығып кетеді.

Аймақтық интеграцияның екінші, бірақ кейінірек болған мысалы, – бұл

Солтүстік Америка елдерінің интеграциясы. Америка Құрама Штаттары, Канада және Мексика NAFTA келісіміне қол қойды, ол 1994-ші жылы қаңтарда күшіне енді. NAFTA сауда блогының даму үдерісі Солтүстік Америка елдері арасындағы байланыстың ары қарай нығаюын куәландырады.

Еуропадағы және Солтүстік Америкадағы аймақтық сауда блоктарының дамуы басқа континенттердегі аймақтық экономикалық интеграция үдерістерін белсенділендіруге ынталандырды. Оңтүстік Америкада екі сауда блогы қаланған – Mercosur келісімі және Анд пакті. Бұл аймақтық сауда блоктарының табысқа жету мүмкіндігі Оңтүстік американың көптеген елдерінде экономикалық реформалар жүргізілгеннен кейін едәуір артты, ол реформалар осы блоктарға қатысушы-елдердің тауарларының әлемдік нарықтағы бәсекеге қабілеттілігінің артуына себепші болды. Австралия, Жаңа Зеландия және ASEAN елдері осыған ұқсас еркін сауда аймақтарын құрды, оның мақсаты аймақтық экономикалық интеграцияға ықпалдасу. Өртүрлі Африка елдері арасында да аймақтық экономикалық интеграция туралы бірқатар көп үміт күттірерлік келісімдер жасалды.

Бақылау сұрақтары.

1. «Барынша қолайлы жағдай жасау қағидасы (MFN)» термині нені білдіреді?
2. Қандай жағдайда ДСҰ мүшелер бір бірімен іс жүргізгенде MFN мәртебесін пайдаланбайды?
3. ДСҰ мен ГАТТ арасындағы айырмашылықтарды атаңыз?
4. Экономикалық интеграцияның әртүрлі формалары қандай айырмашылықтарға ие?
5. Неліктен еркін сауда аймақтарында тауардың шығу тегін анықтау ережелері жасалады және қолданылады?
6. Рим келісімінің мақсаты неде?
7. ЕО басқаруды іске асыратын негізгі төрт ұйымға сипаттама беріңіз.
8. NAFTA негізгі ережелерін атаңыз.
9. Кариб бассейні бойынша Инициатива (СБИ) дегеніміз не?
10. Оңтүстік Америка елдері аймақтық экономикалық интеграциялауда қандай іс-әрекеттер жасады?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Осы тараудың кіріспе бөлімінде ұсынылған ақпараттың негізінде келесі сұрақтарға жауап беріңіз: Мексиканың экономикалық дамуындағы табыстылығы Канада мен АҚШ экономикасына қалай әсер етті?
2. ДСҰ ірі көп ұлтты корпорациялардың қызметіне қандай ықпал көрсетеді? Келіссөздердің Уругвай раундының табысты аяқталуы нәтижесінде КҰК жеңді ме?
3. Халықаралық компанияларға аймақтық сауда блоктарының дамуын қолдауы керек пе әлде оған қарсы тұруы керек пе?
4. ЕО аса ірі нарығына рұқсатты қамтамасыз ету үшін америкалық және азиялық компаниялар қандай стратегияларды ұстана алады?
5. Оңтүстік Америка елдерінің импорттың орнын басу саясатынан бас тартуы Анд пактісінің және Mercosur келісімінің табысты болуының қажетті шарты болып табылады ма?

6. Тауардың шығу тегін анықтау ережесі халықаралық компаниялардың қызметі үшін қандай маңызға ие?

7. Неліктен MFN қағидасы ДСҰ мүше-елдері арасында екіжақты емес, көп жақты келіссөздер жүргізуге қолайлы?

Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту

NAFTA-ны жақтаушылар канадалық және американдық компаниялар үшін жаңа ірі мүмкіндіктерді жасағаны үшін көкке көтереді; NAFTA қарсыластары, компаниялар еңбекақысын төлеуге төмен шығындары артықшылығын пайдалану үшін өздерінің өндіріс күштерін Мексика аймағына ауыстыру арқылы отандық кәсіпорындардағы жұмыс орындарын жоғалту мүмкіндігінен келісімді сынға алады. Бұл бөлімде орындауға ұсынылған жаттығу, студенттерге NAFTA әртүрлі компаниялардың қызметіне әсерін терең түсінуге көмектеседі. Оқытушы сыныпты әрқайсысында 4-5 адам болатын екі топқа бөлуі қажет. Топта жұмыс істей отырып, NAFTA құрамына кіретін әрбір үш ел компанияларымен шығарылатын төрт өнімді анықтаңыз. Бұл төрт өнімнің ішіне сіздің ойыңызша NAFTA бар болғаны тиімді болатын компаниялардың екі өнімі, сонымен қатар NAFTA-ға қатысушы басқа ел трапынан бәсекелестік қаупі бар компаниялардың екі өнімі кіруі тиіс. Мысалы, Құрама Штаттары және/немесе Мексика нарығында өткізуге үлкен мүмкіндіктері бар канадалық өндірістің екі өнімін, сонымен қатар, Құрама Штаттары және/немесе Мексика компанияларының дәл осындай өнімі тарапынан артқан бәсекеге кезігуі мүмкін канадалық өндірістің екі өнімін табыңыз. Әр топ жалпы алғанда 12 өнімді бөліп алуы тиіс. Келесі сатыда, топтың басқа мүшелерімен жұмыс істей отырып, әр өнімнің NAFTA нарығында тартымдылығын анықтаңыз және бағалаңыз. Әрбір өнім бойынша оның нарықта ағымдағы үлес салмағын, сонымен қатар отандық және шетелдік бәсекелес компанияларды анықтаңыз және т.б. Әр өнім бойынша NAFTA келісімі жасалғанға дейінгі және кейінгі нәтижелерін салыстырыңыз. Топтың басқа мүшелерімен бірге NAFTA келісімі әрбір өнімге қандай әсер етті немесе әсер ете алатынын талдаңыз.

Қосымша сұрақтар

1. Жаттығуды орындау үшін таңдап алынған кейбір өнімдерді өткізу үшін NAFTA жаңа мүмкіндіктер ашады ма Жауабыңызды негіздеңіз.

2. NAFTA келісімі жасалғаннан кейін осындай өнім шығаратын басқа өндірістер тарапынан бәсеке бола ма?

3. NAFTA-ң таңдап алынған әрбір өнімге ықпалы, NAFTA жақтастары мен қарсыластарының болжауларына сәйкес келеді ме?

Қорытынды кейс

Whirlpool компаниясының қызметі еуропалық нарықта

Көптеген жылдар бойы көптеген халықаралық компаниялар біртұтас, интеграцияланған ЕО нарығын асыға күтті. Мұндай компанияларға «ақ техника»

деп аталатын тоңазытқыш, ыдыс жаутын машина, ас үй плитасы, кір жуу машиналары және кептіргіш автоматтар сияқты тұрмысқа қажет құрылғыларын шығаратын компаниялар жатады. (Бұрын ас үйге және кір жууға арналған құрылғылар ақ түспен шығарылатын, «ақ техника» атауы осыдан шыққан. Радиоқабылдағыш, теледидар және стереомагнитофон сияқты тұрмыстық электротехникалар қоңыр түспен шығарылатын, сондықтан осы типтегі ұзақ уақыт пайдаланылатын тұтынушылық тауарлар «қоңыр техника» атауын алды. Осы күндері тұрмыстық техниканы жасауда әртүрлі түстерді қолдану бұл атауды белгілі бір деңгейде ескіледіреді). Еуропада біртұтас нарықты құру «ақ техника» өндірушілері қолданатын іскерлік жүргізу әдістерін өзгертті. Бұрынғы уақыттарда оларға өз өнімдері сипаттамаларын ЕО мүше әртүрлі 15 еліндегі техникалық стандарттарға (көп жағдайда қарама-қайшы келетін) бейімдей отырып жасауға тура келетін еді. Біртұтас Еуропа туралы заңды қабылдағаннан кейін келісілген өндірістік стандарттар, өндірістік компанияларға өз өнімдерін бірыңғай стандарттарға келтіруге мүмкіндік береді, ол өз кезегінде, өнімді жасауға кететін шығын және оның өндіріс шығындарын қысқартуына едәуір мүмкіндік береді. ЕО мүше-елдер арасындағы саудаға шектеулерді төмендету мұндай компанияларға өндірісті бір кәсіпорынға шоғырландыруға және осы кәсіпорынның өнімдерін ЕО барлық елдерінің нарығына жеткізуге мүмкіндік береді. Жарнамаға шектеулерді алып тастау, ЕО әртүрлі елдерінде панъеуропалық брендтерді жасау үдерісін жеңілдетеді, ол өз кезегінде өнімнің маркетингісіне және үлестірілуіне кететін шығындарды қысқартуға әкеледі. ЕО мүше-елдер үкіметтерімен физикалық кедергілер мен шекаралық бекеттердің, сонымен қатар жүк тасымалы саласындағы бәсекеге шектеулердің жойылуы, логистика мен тауардың жылжуы саласын басқарудың тиімділігін арттыруға әкеледі.

Жаңа еуропалық нарықты жаулап алуға белсенді түрде ұмтылып жатқан компаниялардың бірі – Whirlpool, әлемдегі ең ірі «ақ» тұрмыстық құрылғыларды өндіруші. Компания басшылығы осы нарықты қалай көретінін айқын анықтады:

Еуропалық тұрмыстық техника қасиеттерінің ішінде Whirlpool компаниясы үшін ықпалы ерекше қызығушылық білдіретін екі сипаттамасы бар:

біріншіден, еуропалық тұтынушылар отбасылық бюджеттен тұрмыстық техникаға Американдық тұтынушыларға қарағанда екі есе көп қаражат шығарады, сөйтіп тұтынушылық «құндылықтары бойынша ажырату» (consumer value gap) қалыптастырады, немесе, басқаша айтқанда толығымен қанағаттандырылмаған сұраныс; екіншіден, аймақтың өндірістік компанияларының тиімділігі американдық өндірушілермен салыстырғанда дәстүрлі түрде әлдеқайда төмен. Істің мұндай жағдайда болуының себебі мынада: әу баста-ақ жеке ұлттық нарықтарда іскерлік жүргізуге тарихи тұрғыда қалыптасқан; мұндай әдіске шығындардың жоғары болуы тән. Алайда қазіргі Еуропада іскерлік жүргізу жолындағы кедергілер жойылған уақытта, Whirlpool басшылығы компанияның, бір жағынан, тұрмыстық техника нарығында тұтынушыларға құнды болу үшін, ал екінші жағынан, өзінің бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін аймақтағы өз ерекше жағдайын пайдалануға мүмкіндігі болатынына сенімділік білдіреді. Мұндай стратегия компаниядан тұтынушылар үшін өнімнің құндылығын арттырмайтын шығындарды қысқартуын талап етеді және одан босаған қаражаттың бір бөлігін тұтынушылар үшін өнімнің құндылығын шын мәнінде арттыратын өнімнің тұтынушылық сипаттамасын жасауға салуды талап етеді.

Соңғы он жылдық ішінде Whirlpool компаниясының басшылығы компанияның еуропалық «ақ техника» нарығына енуі мәселелерімен қарқынды айналысуда. Компания стратегиясының басты элементтерінің бірі электрлі тұрмыстық тауарлар өндіретін ірі голландиялық көп ұлттық Philips Industries корпорациясын сатып алуы болды. Бұл қадам Whirlpool-ға Philips компаниясының өндіріс күштерін және «ақ техниканы» тарату жүйесін өз бақылауына алуға мүмкіндік берді. Сонымен қатар Whirlpool компаниясы келесі шараларды іске асыру нәтижесінде өндірістік және маркетингтік шығындарды қысқартуының арқасында едәуір үнемділікке қол жеткізді:

1. Whirlpool компаниясы нарықта үш панъеуропалық брендтердің өнімдерін шығарады және сатады, олар: «Bauknecht», жоғары сапалы қымбат өнім; «Whirlpool», «ақ техника» нарығының ірі сегментінде табыс көлемі орташа тұтынушыларға сатуға арналған өнімдер; «Ignis», тауардың бағасы сатып алу үшін ең басты критерий болып саналатын тұтынушыларға арналған өнімдер. Өндірістің және сатудың мұндай кешенді стратегиясы, Whirlpool компаниясына өздерінің еуропалық өндіріс күштерін және тарату жүйелерін, сонымен қатар өз тауарларын Еуропаның әртүрлі табыс деңгейі бар тұрғындарына сатуға толығымен пайдалануға мүмкіндік береді;

2. жалпы шығындарды қысқарту, панъеуропалық жарнама науқандарын және сатушылардың еңбек өнімділігін арттыруды үйлестіру мақсатында, Whirlpool компаниясында Еуропа аймағында осы үш өнім желісінің өнімін сату бойынша қызмет етіп жатқан 13 жеке дараланған сауда өкілдіктері базасында бес аймақтық бөлімшелер құрылды;

3. қоймаларда тауарлардың сақталуын және олардың бүкіл ЕО елдеріне таратылуын жеңілдету үшін, Whirlpool компаниясында логистикалық шешімдерді, ақпараттық жүйелерді және тұтынушыларға қызмет көрсету жүйесін орталықтандыру іске асырылды;

4. компанияда ЕО мүше-елдері арасындағы сауда кедергілерін жою арқылы ұсынылатын артықшылықтарды барынша пайдалану мақсатында, өндірістік күштерді орналастыру сызбасы өзгертілді. Мысалы, компанияның тоңазытқыштар өндірісі италияның Тренто қаласында, автоматты кір жуу машиналары – немістің Шондорф қаласында шоғырланған. Өндірістік күштерді бұлай орналастыру компанияға өндіріс көлемін ұлғайтудың есебінен едәуір үнемділікке қол жеткізуге мүмкіндік береді;

5. Whirlpool компаниясы өздерінің еуропалық және солтүстікамерикалық кәсіпорындары арасындағы технологиялар алмасуын қолдайды, ол Еуропа аймағында орналасқан кәсіпорындардың орталықтануын жеңілдетеді. Мысалы, қазіргі уақытта Whirlpool Europe киім кептіретін кептіру автоматтарын шығарып жатыр, олардың негізгі сипаттамасы болып киімдерді салу мен алуды оңайлату, сонымен қатар өте абайлап кептіру режимі болып табылады; осындай сипаттамасы бар техника Whirlpool компаниясының Огайо штатында орналасқан Marion бөлімшесінің мамандарымен жасап шығарылған. Екінші жағынан, еуропалық инженерлер Whirlpool компаниясының американдық мамандарына көлденең осьті (Еуропада кеңінен таралған) энергия үнемдеуші кір жуу машиналарын Солтүстік Америка нарығының қажеттіліктеріне бейімдеге көмектеседі. Мұндай бейімдеудің мақсаты, кір жуу машиналарының техникалық сипаттамаларын электр энергия-

сын жұмсаудың федералды стандарттарының күтетін талаптарына сәйкес келтіру.

Еуропалық нарыққа бағытталған бұл стратегияның іске асырылуы, Whirlpool компаниясынан 2 млрд доллар көлемінде шығын талап етті; келе жатқан бес жыл ішінде компанияға тағы 1 млрд доллар салуға тура келеді. Еуропада орналасқан кәсіпорындарды қайта құру және модернизациялаудан басқа, Whirlpool компаниясы сонымен қатар, өзінің қызметінде стратегиялық маңызға ие болатын кейбір нысандарды сатып алды. Мысалы, 2002 жылы компания польшалық электр тұрмыстық техникасын шығаратын Polat SA компаниясын сатып алды. Бұл компаниялардың кәсіпорындары үлкен шығындарды талап етпейтін өндіріс базаларын ұсынады, ол Польша 2004 жылы ЕО кіргеннен кейін ЕО барлық нарығына қызмет көрсете алады. Әрине, компания ұлттық нарықтарды жаулап алған кезде Whirlpool-дың еуропалық бәсекелестері қол қусырып қарап отырған жоқ. Мысалы, өз өнімінің қазіргі уақыт талаптарына сай болуын қамтамасыз еті үшін, немістің Bosch Siemens Hausgerate компаниясы тұрмыстық техниканың жаңа модельдерін шығаруға үлкен қаражаттар салды. Нәтижесінде компанияның ыдыс жуу машиналарының үнемділігі едәуір артты (20 жыл бұрын шығарылған машиналармен салыстырғанда, жаңа модельдерде электр энергиясы шығыны 62%-ға, судың шығыны - 34%-ға қысқарды). Одан басқа, Германиядағы өндіріс күштерін автоматтандыруға 350 млн доллар жұмсады және қымбат тұратын неміс жұмысшы күшіне тәуелділікті қысқарту үшін Польшада, Испанияда және Чех Республикасында жаңа кәсіпорындар салды. Whirlpool бәсекелік күрес жүргізетін шведтің Electrolux компаниясы әлемдегі ірі «ақ тауарлардың» өндірушісі атағын алу үшін Daimler-Benz компаниясынан электр тұрмыстық құрылғылар шығаратын AEG Hausgerate бөлімшесін сатып алды. Бұл сатып алу сол кезде еуропа нарығының 20 дан 25% бақылауда ұстайтын Electrolux компаниясына осы нарықтағы өзінің үлесін тағы 6%-ға арттыруға мүмкіндік берді. Одан басқа, жалпы шығындар көлемін қысқартуға бағытталған белсенді іс-әрекеттер жасауда, - жеке алғанда 25 кәсіпорын жабылды және 12 000 жұмыс орны қысқартылды.

Артып келе жатқан бәсекелестікке қарамастан, Whirlpool басшылығы компанияның еуропа нарығындағы болашағын оптимистік тұрғыда бағалайды. Компания «ақ техника» өндірісі бойынша Еуропада үшінші орынды иеленді, ол 2002 жылы сату көлемі 2,2 млрд доллар жетіп 81 млн доллар көлемінде пайда тапты. Одан басқа, Whirlpool басшылығының пікірінше, 2004 жылы ЕО жаңа елдер қосылғаннан кейін, компания үшін еуропа нарығының көлемі мен оның маңыздылығы артты.

Кейс сұрақтары

1. ЕО елдерінің бірінде орналасқан бір кәсіпорынға біркелкі өнімдерді шоғырландырудың артықшылықтары қандай? Мұндай шоғырландырудың кемшіліктері қандай?

2. Whirlpool компаниясына «ақ техниканың» бүкіл нарығын қамтитын үш компанияның («Bauknecht», «Whirlpool» және «Ignis») өнімдерін шығару мен сатуды жалғастырған мақсатты болады ма немесе оған өз күшін бір нарық қуысының қажеттілігін қанағаттандыруға жұмсауы керек пе?

3. Солтүстікамерикалық Whirlpool бренді әлемдік бренд болса Whirlpool компаниясы қандай артықшылықтарға ие болады?

4. Electrolux және Bosch Siemens Hausgerate компанияларының агрессивті іс-әрекеті жағдайында Whirlpool компаниясы басшылығына өзінің еуропалық стратегиясын қайта қарауы қажет пе немесе одан мүлдем бас тартуы керек пе?

5. Сіздің ойыңызша, қандай да бір базалық элекрлі тұрмыстық құрылғыны жасап және оны әлемнің барлық елдерінде сату мүмкін бе?

Дереккөздері: *Whirlpool Corporation, 2002 Annual Report*; «*Whirlpool Expected Easy Going in Europe, and It Got a Big Shock*», *Watt Street Journal*, April 10, 1998, p. A1; «*Whirlpool Net Doubled in 4th Quarter; Gains in Europe, Revamping Are Cited*», *Wall Street Journal*, February 4, 1998, p. A6; «*Despite Setbacks, Whirlpool Pursues Overseas Markets*», *Wall Street Journal*, December 9, 1997, p. B4; «*Rough and Tumble Industry*», *Financial Times*, July 2, 1997, p. 13; «*Whirlpool to Build Washing Machines with European, Fuel-Efficient Design*», *Wall Street Journal*, August 19, 1994; *Rahul Jacob*, «*The Big Rise*», *Fortune*, May 30, 1994, pp. 74-90; «*If You Can't Stand the Heat, Upgrade the Kitchen*», *BusinessWeek*, April 25, 1994; «*A Chance to Clean Up in European White Goods*», *Financial Times*, December 13, 1993, p. 23; *Maytag, 1993 Annual Report*.

КЕЙС

Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

НАФТА келісіміне қол қойылғаннан кейінгі Мексикадағы жағдай

Өткен онжылдық ішінде Мексика экономикасында елдің әлемдік нарыққа интеграциялануына қарай түбегейлі өзгерістер болды. Бұрын протекционизм саясаты жағдайында қызмет еткен Мексика экономикасы «іскерлік жүргізу үшін ашық» болып қалды. Елді табысты басқарып отырған үкіметтер елде іскерлік жүргізу әдістеріне үлкен ықпал еткен экономикалық реформалар жүргізе алды. Іскерлік көлемі де өзгерді. Ірі көпұлтты компаниялармен және мексикандық когломераттармен бәсекелесу жағдайында көптеген дәстүрлі отбасылық фирмалар әлемдік нарықтағы бәсекелестік қабілетінің төмендігінен өз қызметтерін тоқтатуға мәжбүр болды. Еркін сауда туралы Солтүстік америкалық келісім (NAFTA) корпоративті мәдениет пен Мексикада іскерлік жүргізу әдістеріне онсыз да күшті АҚШ ықпалын одан ары арттырды. Жеке алғанда, бәсекелестікке қабілеттілік пен тиімділік сияқты компания жұмысының аспектілері приоритетке ие болды, бірақ компанияның көптеген иелері бұрынғысынша өзі білетін адамдар ортасында болғанды қалайды, сонымен қатар өз ұлдарын (кейде, тіпті, қыздарын) өздерінің орнын басуға дайындайды. Одан басқа, Мексикада бүкіл елде американдық таурлар мен қызметтердің таралуына қарай американдық мәдениеттің ықпалы артып келе жатыр.

Мексикаға әрқашан іскерлік жүргізудің мықты мәдениеті тән еді, бірақ осы жақын уақыттарға дейін ол халықаралық қаржы жүйесі мен әлемдік нарықтың ықпалынан қорғалған еді. Іскерліктің әр алуан аспектілері, жеке алғанда жеке басының іскерлік байланыстары өмірдің басқа да маңызды жақтары сияқты ләззат әкелетін нәрсе ретінде қарастырылатын.

Ұзақ мерзімдік іскерлік өзара байланыстар, Мексикада іскерлік серіктестердің

арасындағы сенім орнатуға және іскерлікті дамытуға әлі де негіз болып табылады. Бұл елде төзімділік пен күтуге дайын болу қазір де жоғары бағаланады және іскерлік операцияларды іске асыруға қажетті негізгі шарты болып есептеледі. Мексикада іскерлік жүргізу мәдениетінің бұл аспектілері өте баяу өзгереді; жекелеген жандануларды тек Құрама Штаттарда білім алған жас мамандардың белсенді іс-әрекетінен бақылауға болады. 60-шы жылдардың ортасынан бастап мексикалық шекаралық қалалардың, әсіресе Техас пен Нью-Мексика арасындағы шекараның негізгі мінездемелік сипаты maquiladora кәсіпорындары болды. Мексиканың солтүстігінде орналасқан мұндай типтегі кәсіпорындардың көпшілігі (мұндай кәсіпорындардың жалпы саны 3600-ді құрайды) американдық, азиялық және еуропалық көпұлттық корпорациялардың басқаруымен қызмет етеді. Мұндай компаниялардың құрамына John Deere, Zenith, Mattel, Sony, Samsung және Siemens сияқты компаниялар кіреді. Maquiladora кәсіпорындарында миллиондаған долларларға шақ өнімдер шығарылады, теледидарлардан бастап киімдер мен автомобиль бөлшектеріне дейін; соңында бұл өнімдердің барлығы кедендік салықты төлеместен американдық тұтынушыларға сату үшін АҚШ-на тасымалданады.

Maquiladora кәсіпорындарында шамамен миллиондаған мексикалықтар жұмыс істейді; көп жағдайда бұл 20 мен 30 жас аралығындағы біліктілігі жоқ жұмысшылар, олар күніне көптеген сағаттар жұмыс істейді. Еңбекақы мен ұсынылатын жеңілдіктер әдеттегідей жоғары емес, бірақ басқа мексикалық кәсіпорындардағы көрсеткіштерден едәуір жоғары. Құрама Штаттары мен Мексика арасындағы сауданың қарқынды дамуы нәтижесінде maquiladora кәсіпорындарының рөлі артты, ал олар шығаратын өнімнің көлемі артты. АҚШ мен Мексика арасындағы дамып жатқан сауданың артықшылықтарымен бірге ел күрделі мәселелерді шешу қажеттілігіне жолықты. Көптеген мексикандықтар елдегі байлықтың біркелкі үлестіріліп жатпағандығына мазасызданады. Мысалы, көптеген комментаторлар мексиканың Чьяпас штатындағы саяси жағдайды, мексикалық экономиканың жаһандық ойыншыларға ашылғандығымен негізделген, ел тұрғындарының әртүрлі топтарының экономикалық жағдайы арасындағы айырмашылыққа жатқызады. Мексиканың оңтүстігіндегі ауылшаруашылық аймағы Чьяпас штатында өте кедейленіп кеткен үндістің майя, чоль, зогу және лакандон тайпалары тұрады. Чьяпас штаты табиғи ресурстарға бай (мұнай, пайдалы қазбалар және электр энергиясы сияқты) болғандығына қарамастан, ол елдің ең кедей аймағы.

1994 жылдың қаңтарында, NAFTA ресми күшіне енген күні субкоманданте Маркостың басқаруымен бір топ үндіс шаруалары қарулы көтеріліс бастады. Бұл тек Мексика үкіметін ғана емес, және бүкіл халықаралық бірлестікті де дүр сілкіндірді. Чьяпас штатындағы тәртіпсіздіктер көп жылдар бойы созылған аймақ тұрғындарына қатысты әлеуметтік, сонымен қатар үндістерді оқшаулау және оларды жергілікті жер иелерінің олигархиялары мен метистерден (caciques, орыс транскрипциясымен – касиктер деп аталатын) шыққан іскерлер тарапынан эксплуатациялау әділетсіздіктермен негізделді.

1994-ші жылдан бастап өзін «Запатиста ұлттық азат ету армиясы» (Ejercito Zapatista de Liberation National, EZLN) деп атайтын топ Чьяпас штатында, Сан-Кристо-баль-де-лас-Касас және Окосинго ауданында, мардымсыз партизандық іс-әрекеттер жүргізуде. Сонда да әртүрлі стратегияларды қолдана отырып, оның

шінде Интернетті тиімді пайдаланып, Маркое және Запатиста армиясының өкілдері халықаралық бірлестікті жергілікті тайпалардың мүшкіл жағдайын айтып ақпараттандыруды жалғастыруда.

Мексикалық үкімет аймақтағы әлеуметтік жағдайларды жақсартудың маңызды екенін мойындайды. Бірақ үкіметке көтерілісші шаруалармен тек жартылай келісім жасауға қол жеткізе алды. Сонда да, үкіметтік армия штатты, әсіресе көтерілісшілерді қолдайтын қалаларды (және олардың айналасын) қатаң бақылауын жалғастыруда. Чьяпас штатындағы өмір сүру деңгейінің төмендігі, сонымен қатар бүкіл Мексика аймағындағы басқа да үндістердің кедейлігі мексика үкіметі үшін үлкен проблема болып қалып отыр. Чьяпас штатындағы қарулы көтерілістен кейінгі жылдары Оңтүстік Мексикадағы кедейлік деңгейі 40%-ға өсті, ал елдің солтүстігінде Мексика мен Құрама Штаттары арасындағы тығыз экономикалық байланыстың арқасында кедейлік деңгейі едәуір төмендеді.

Мультимедиа-үйрену

Cinco de Mayo Америка Құрама Штаттарында тұратын мексикандықтар үшін басты мереке болып табылуы мүмкін, бірақ бұл мерекені Мексиканың өз тұрғындары атап өтпейді.

Мексика туралы одан да көп БІЛҢІЗ, сонымен қатар дәстүрлі мексикалық мәдениет жаңа әлемдік нарық ақиқатымен қалайша бетпе-бет соқтығысатынын біліңіз.

II бөлімге қорытынды кейстер

Регулятивті соғыс

Әлемдік фотопенка нарығындағы үстемдік үшін ең қатыгез күрестердің бірі Kodak және Fuji компаниялары арасында жүрді. Бұл компаниялардың әрқайсысының басшылықтарының айтуынша, компания басқа компания елінде әділетсіз сауда практикасының құрбаны болған. Kodak компаниясы АҚШ үкіметіне Жапония тарапынан әділетсіз практика деп есептейтін жапон үкіметі мен Fuji компаниясының іс-әрекетімен күресуде көмектесуін сұрау арқылы өз позицияларын нығайтуға бағытталған белсенді істер жасауда. АҚШ нарығында Kodak компаниясының үлесіне фотопенка нарығының шамамен 70% тиесілі; ал Fuji компаниясының үлесі бар болғаны 11% тең, ал қалған 19%-ды Polaroid, жапондық Konica, немістің Agfa-Gavaert компаниялары, сонымен қатар бірқатар жеке компаниялар өзара бөліседі. Жапон нарығында бұл компаниялардың үлес салмағы басқаша үлестірілген: Fuji үлесі 67% құрайды, Kodak 11% ие, басқа компаниялардың үлесіне нарықтың қалған бөлігі тиесілі. Әлемнің басқа елдерінде компаниялардың бұл үш түрі шамамен бірдей бөлінген: Kodak-тың үлесіне АҚШ мен Жапониядан тыс нарықтың 36% тиесілі, Fuji компаниясының үлесіне - 33%, қалған компаниялардың үлесіне - 31%. Fuji компаниясы отандық нарықта фотопенка импортына жоғары кедендік кедергілердің (40% тең, адвалорлы тариф) арқасында ең беделді бренд мәртебесіне қол жеткізе алды, ол компанияны бүкіл соғыстан кейінгі кезең бойына Kodak компаниясы және басқа жапондық емес ком-

паниялар тарапынан болатын бәсекелестіктен босатты. Алайда 80-ші жылдары бұл тарифтердің қысқаруы басталды, ал 90-шы жылдары олар толығымен алынып тасталды. Тағдыр тәлкегіне қарай, қазіргі уақытта АҚШ-ң өзінде фотопенка импортына ең жоғарғы тариф қойылған, сонда да ол онша жоғары емес – бар болғаны 3,7%.

Kodak компаниясы басшылығының пікірінше, жапондық нарықтағы төмен үлестілік, Kodak тарапынан белсенді іс-әрекеттердің жоқтығынан емес: компания Жапонияға шамамен 750 млн доллар инвестициялады, Жапония енгізген сауда кедергілерімен негізделген. Құрама Штаттары үкіметі Kodak жағына шығып, жапон үкіметін шетел өндірісі өнімдерін сататын тарамдалған әмбебап дүкендер желісінің дамуына қарсы іс-әрекеттер жасауда, өнімді көтермелеп сату саласында Fuji компаниясы үшін қолайлы жағдай жасады деп, сонымен қатар баға бәсекесін қолдануға шектеулер және өткізуді бағамен ынталандыруды енгізді деп айыптады, бұл Kodak өніміне Fuji өнімімен салыстырғанда төмен бағалар қоюға мүмкіндік берер еді. Америка үкіметін жапониядан шыққан пленканы тарату жүйесі ерекше мазасыздандыратын, оның негізін фотопенка нарығының шамамен 70% бақылауда ұстайтын көтерме саудамен айналысатын төрт компания құрайды. Бұл көтерме компаниялары Fuji компаниясымен дилерлік операцияларды іске асыру туралы келісімшарттарға қол қойды, сөйтіп Kodak компаниясы мен басқа пленка шығарушыларды маңызды тарату арналарынан ығыстырып тастады. Бұл төрт компанияның ерекше маңыздылығы, фототауарлар дүкендері мен фото зертханаларының жабдықтаушылары болып табылатындығына негізделген, олар кәсіпті суреткерлер мен тәжірибелі суреткерлерге қызмет көрсетеді. Бұл дүкендер жеткілікті түрде үлкен пайда түсіреді, себебі олар бағасы жағынан емес, қызмет көрсету деңгейі жағынан басқа фирмалармен бәсекелеседі. Fuji компаниясы бұл жеке сауда дүкендеріне өз пленкасының сатылу көлемінен жеңілдіктер ұсынады деп болжау жасалады, ол Fuji-мен бәсекелесетін бренд өнімдері саудасынан бас тартуға одан ары ынталандырады. Kodak, Agfa компаниялары және басқа Konica сияқты пленка өндірушілер өз күштерін, өнімдерін жеңілдікпен сататын дүкендер желісі арқылы сатумен бәсекелестік күрес жүргізуге бағыттауға мәжбүр; тауарларды мұндай дүкендер арқылы өткізу, әлде қайда аз табыс береді.

Kodak компаниясы да АҚШ сауда министрлігіне шағым жасады, онда Fuji-ді американдық нарықта өнімін әдейі төмен бағамен сатты (демпинг) деп айыптады. Халықаралық сауда әкімшілігі мүшелері және АҚШ сауда министрлігінің халықаралық сауда бойынша Комиссиясы Kodak компаниясының айыптауларын растады және Жапония мен Нидерландыда орналасқан компания кәсіпорындарында шығарылған Fuji пленкасына демпингке қарсы кеден салықтарын енгізді. Бірақ бұл тактика ойламаған жерден кері нәтижелерге әкелді. Демпингке қарсы салықтарға жауап ретінде Fuji компаниясы Оңтүстік Каролина штаты, Гринвудта өзінің өндірістік кешенін кеңейтті, ол пленка өндірісін тікелей Құрама Штаттары аймағында өндіруді ретке келтіруге мүмкіндік берді. Нәтижесінде Fuji компаниясы импорттайтын пленкаға 3,7% көлемінде тариф төлеуден құтылды. Бұдан да маңызды жағдай, Fuji компаниясы жабдықтау тізбегін қысқартты, сонымен қатар Kodak-ың демпингке қарсы айыптаулары дау туғызады деп ресми мәлімдеді. Қазіргі уақытта Fuji компаниясы америкалық нарықта болып жатқан өзгерістерге жылдамырақ іс-әрекет жасай алады, себебі пленка өткізу нарығынан мыңдаған миль қашықта емес, сол жерде шығарылады.

Fuji компаниясы жапон нарығы американдық нарыққа қарағанда әлдеқайда ашық деп айту арқылы Kodak-ты ауызша соғысқа азғырды. Жапонияда импортты пленкаға қандай да бір тарифтер мүлдем жоқ, ал жеңілдікпен сататын супермаркеттер мен дүкендер Жапонияның дербес саудасының жылдам дамып келе жатқан сауда кәсіпорындарына жатады. Fuji басшылығы өз оппоненттерінің назарын Agfa компаниясының жетістіктеріне аударады, ол 1990 жылдан бастап бар күшін фирмалық фотопенка сатуға шоғырландырып, жапондық фотопенка нарығының 5%-ын жаулап алды. Одан басқа, Fuji компаниясының басшылығының мәлімдеуінше, Kodak АҚШ-да американдық дербес саудагерлерін басқа брендтерді сатпауға ынталандыратын әртүрлі әдістерді қолданады. Мысалы, Kodak компаниясы көптеген дербес сауда кәсіпорындарына егер «Kodak» пленкасының сатылым көлемі өткен жылғыдан асып кетсе, 3% көлемде жеңілдіктер ұсынады. Fuji басшылығы Kodak компаниясы жүйелі түрде фотозертханаларды сатып алу фактісін көрсетеді, ол оған америкалық фотозертханалық қызметтің 70% бақылауда ұстауға мүмкіндік береді.

Дәлел ретінде, Kodak компаниясы келтіретін факт, ол компания жапон нарығының тек 15% қол жетімді, ол төрт ірі көтерме компаниялары мен көптеген жапондық дербес сауда кәсіпорындары арасындағы эксклюзивті келісімшарт жасауымен негізделеді. Екінші жағынан, Kodak компаниясының пікірінше, Fuji пленкасы дербес сауда кәсіпорындары арқылы сатылады, ол АҚШ нарығында пленканы өткізудің жалпы көлемінің 65% қамтыды. Одан басқа, Kodak компаниясының пікірінше, американдық нарықтың ашықтығы Fuji-ге, Kodak-тың Жапониядағы мүмкіндіктерімен салыстырғанда, Құрама Штаттарында айла жасауға көп мүмкіндіктер береді. Мысалы, 1996-жылдың тамызында Fuji компаниясы Wal-Mart-тан алты фотозертхана сатып алды, ол Wal-Mart және Sam's Club мыңдаған дүкендерінде пленканы шығаратын және басатын өздерінің бекеттерін ұйымдастыруға мүмкіндік берді.

Келесі сатыда Kodak компаниясына АҚШ үкіметін Fuji-ің іс-әрекетіне Дүниежүзілік сауда ұйымына (ДСҰ) шағымдануға көндіре алды. АҚШ үкіметімен ДСҰ атына 20 000 беттік құжат жіберілді, онда шет компанияларының жапондық фотопенка нарығына рұқсат беруді шектеуге бағытталған жапон үкіметінің жасырын (американдық үкіметтік шенеуніктерінің пікірі бойынша) шаралары туралы мәліметтер егжей-тегжейлі баяндалған. Kodak-тың бақытсыздығына орай, ДСҰ бұл іс бойынша Fuji-дің пайдасына шешім қабылдады, ал барлық Fuji-ң атына бағытталған американдық айыптаулар кері қайтарылды. Бұл жеңіліске қарамастан, Kodak-ың пікірінше, ДСҰ істі жберуге дайындауға шығындалған миллиондаған долларлар бекер шашылған жоқ. Дүниежүзілік сауда ұйымымен істі қарай үдерісінде жапон үкіметіне Kodak таққан айыптардың жалған екендігін пункт пунктпен дәлелдеуге тура келді. Осылайша іс-әрекет жасай отырып, Жапония үкіметіне, егер іс Fuji-ң пайдасына шешілетін болса, үкімет Kodak компаниясына жапондық нарықта басқа компаниялармен бәсекелесуге көмектесетіні туралы ДСҰ-на уәде беруге тура келді. Мысалы, істі қарауға ДСҰ бермей тұрып Жапония үкіметі Kodak компаниясының баға жеңілдігі механизмін қолдану арқылы нарықтағы үлесін алуға мүмкіндігін шектеген еді. Екі бірлік тауарды бір бірлік тауардың бағасымен сату ұсынысын, сонымен қатар Fuji өнімін пайдаланушы тұтынушыларды «Kodak» өнімін алып көруге ынталандыратын өнімнің басқа да жылжу әдістерін мүмкін емес етті (баға

жеңілдігінің мұндай механизмі Fuji компаниясының АҚШ нарығындағы белгілі бір үлесін жаулап алуға негізгі құралы болған еді). ӘСҚ атына жіберілген құжатта, жапон үкіметі өз мойнына, Kodak өніміне баға жеңілдігін ұсынуға кедергі жасамау міндеттемесін алды. Kodak (жапон нарығында тиімсіз жағдайда қалып отырған компания) басшылығының пікірінше, бұл шешім компания мүддесіне сай келеді.

ДСҰ шешіміне жауап ретінде Kodak компаниясы АҚШ үкіметімен жаңа стратегия жасап шығарды. ДСҰ атына жіберілген құжатта, жапон үкіметі бәсекелестікке қарсы іс-әрекеттен бас тартатынын, фотопенка импортын ынталандыру ниетін, сонымен қатар шетелдік компаниялар үшін жапон нарығын ашық екендігін мәлімдеді. АҚШ үкіметі жапон үкіметінің іс-әрекеттерін ДСҰ жасалған мәлімдемесіне сәйкестілігін бақылауды жоспарлап отыр. Мысалы, АҚШ үкіметі осы брендтердің жапон тұтынушылары үшін қолжетімді екендігін анықтау үшін шетелдік брендтердің пленкалары сатылатын фототауарлар дүкендерінің санын есептеуге ниетті. Одан басқа, АҚШ үкіметінің жоспарына, өткізуді бағамен ынталандыру шараларына шектеулер енгізудегі жапон үкіметінің іс-әрекеттерін қадағалау кіреді, ол жапон тұтынушыларын өз өнімін алуға итермелеу үшін Kodak компаниясымен қолданылуы мүмкін.

Кейс сұрақтары:

1. Fuji компаниясының жетістігі, жаңа салаларды қолдау принципін, мемлекет тарапынан еркін сауда үдерісін реттеу әдістерінің бірі ретіндегі жақсы мысал ретінде көрсетеді. Сіз қалай ойлайсыз, егер Жапонияда әу-бастан ақ фотопенка импортына кедендік тарифтер енгізілмеген жағдайда, Fuji компаниясы жапон нарығында көшбасшы позициясын алар ма еді?

2. Көріп отырғанымыздай, Kodak компаниясының мақсатқа жету үдерісінде құқықтық реттеуді пайдаланудан басқа амалы болған жоқ, олар қалыпты бәсекелестік күрес барысы арқылы қолжетімді болмады. Сіздер осындай стратегиямен келісесіздер ме? Оны іске асыру жолында қандай да бір қауіптер бар ма?

3. Fuji компаниясының дәлелін талдаңыздар, ол Fuji Жапонияда Kodak қатысты өзін ұстауынан, Kodak АҚШ-да Fuji-ге қатысты өзін ұстауынан тұрады. Егер бұл рас болса, бұл факт ДСҰ қарауға ұсынылған іс бойынша Kodak-ң позициясын әлсіретеді ме?

4. Жапония үкіметінің мойнына алған баға бәсекесіне кедергі жасамау міндеттемесі Kodak компаниясы үшін қандай маңызға ие?

Дереккөздері: «Big Yellow»s Digital Dilemma», BusinessWeek, March 24, 2003, p. 80; «Kodak Faces Fuji Challenge in China», Financial Times, February 27, 2001, p. 17; «Focused Kodak Roars into the Lead in China», International Herald Tribune, June 8, 2000, p. 13; «Fuji: Beyond Film», BusinessWeek, November 22, 1999, p. 132; «Kodak and U.S. Government Team Up for New Drive on Japan»s Film Market», Wall Street Journal, February 4, 1998, A4; Fuji Photo Film Co., Ltd., Annual Report 1997; «WTO Weighs Up Fuji-Kodak Dispute», Financial Times, April 18, 1997, p. 9; «Exposed: Kodak»s Path to the WTO», Financial Times, June 16, 1996, p. 5; «Fuji Invests \$100 Million in U.S. Plant», Wall Street Journal, February 21, 1996, A3; «Kodak Says Fuji Response a Diversionary Tactic», Business Wire, July 31, 1995, p. 1; «Kodak Boosts Pressure on Washington to Force Tokyo to Open Photo Market», Wall Street Journal, June 1, 1995, p. A4; «Kodak Exposes Fuji»s Market Grip», Financial Times, June 1, 1995, p. 7.

Nike Inc.: әлеуметпен байланыс орнатудың тиімді стратегиясын жасау

Nike-ң атына компания өнімдерін шығаратын қытай және индонезия кәсіпорындарында жұмысшылар төмен еңбекақыға, қанағаттандырмайтын еңбек жағдайларында көптеген сағаттар бойына жұмыс істеуге мәжбүрлігі жөніндегі алғашқы айыптаулар жарияланғанынан бері он жылдай өтіп кетті. Одан басқа, бұл кәсіпорындардың жұмысын күш қолданатын және ауызша балағаттап намысына тиетін менеджерлер басқарды. Сол кездері мұндай мәлімдемелер бос сандырақ болып көрінетіндіктен, Nike оған көңіл аударудың қажеті жоқ деді. Алайда 90 жылдардың ортасына қарай бүкіл әлем бұқаралық ақпарат құралдарында жайылған әлеуметпен байланыс саласында пайда болған науқанның кең ауқым алғандығы соншалық, компания үшін нағыз апаттық жағдай орын алды.

Бұқаралық ақпарат құралдарында *Nike* кәсіпорындарындағы ауыр еңбек жағдайы, төмен еңбекақы және менеджерлердің жұмысшыларға нашар қатынасы туралы хабарламалар апта сайын пайда бола бастады. Бақылаушы ұйымдар, оның ішінде Вашингтонда орналасқан (Колумбия округі) «Еңбек құқықтары қозғалысы» (Campaign for Labor Rights), сонымен қатар, Global Exchange сияқты, Сан-Францисколық атақты топтар *Nike* субмердiгер-кәсіпорындардың менеджерлерін жұмыс күнінің өте ұзақтығымен, қанағаттанарлықсыз еңбек жағдайларымен, сонымен қатар еңбекақының орташа деңгейден төмендігімен айыптады. Осы және басқа топтардың белсенділері көптеген мақалалардың авторлары болды, онда Nike тапсырыстарын орындаушы кәсіпорындарды арнайы ағай отырып, Оңтүстік-Азия елдеріндегі жұмысшыларға нашар қарым қатынастың ең сорақы оқиғалары туралы баяндады. Бұл мақалаларда менеджерлер (әдетте шетелдік ер адамдар) тарапынан жұмысшылардың ар-намысын таптау, оларды қорқыту (олардың көпшілігі әйелдер) және оларға физикалық күш көрсету оқиғаларын сипаттайтын оқиғалар баяндалды. Бұлардың барлығы мақалаларда айтылғандай, *Nike* рекордты үлкен пайда табу және расталған көп миллионды келісімшарттар жағдайында болған. *Nike* компаниясын төмен еңбекақы төлеу арқылы жұмысшыларды эксплуатациялағаны үшін айыптады; еңбекақының төмендігі соншалық, алған ақшалары жұмысшыларға тек өзі және отбасы үшін азық-түлік пен баспанаға төлеу үшін ғана жетті, ал ақшаның қандай да бір бөлігін үнемдеп қалу туралы тіпті сөз болмаған. Nike атына айталған басқа айыптаулар өндіріс цехтарындағы улы булардың ұшуының жоғары деңгейіне, сонымен қатар жұмысшыларды нормадан артық жұмыс істеуге мәжбүрлеуге қатысты болды.

Nike-тің жауап ретіндегі реакциясы

Nike-тің алғашқы реакциясы проблеманы елемей болды. *Nike* жоғары басшылығының өкілдерінің 1990-шы жылы айтқан сөзі бойынша, бұл проблемалардың барлығы компанияның өзінің емес, Nike суб-мердiгерлерінің құзырында болды: «Компания бұл кәсіпорындардағы еңбекақы төлеу мәселелерімен айналыспайды, сонымен қатар оларды басқарудың қандай да бір принциптерін белгілемейді.

Nike басшылығының келесі қадамы 1992 жылы корпоративті этика кодексiнiң жобасын құруы болды, оның іс-әрекеті компанияның өзіне және оның субмердiгерлеріне жайылады. Бұл кодексте қарастырылған шаралардың ішінде бала еңбегіне тыйым, жұмысшылардың еңбекақысы орташа еңбекақыдан төмен

болмауы, заңмен бекітілген барлық өтемақы мен нормадан артық жұмысқа төлем, адам денсаулығына зиян келтірмейтін қауіпсіз еңбек жағдайын жасау бар. Компанияда корпоративті кодекс қабылданғанына қарамастан, *Nike* сыншылары қанағаттанбады және еңбек қорларын басқару бөліміндегі компанияның саясатын сынға алуды жалғастырды. Бұл мәселемен айналысудың ең жақсы мүмкіндігіне ие болу үшін, *Nike* компаниясында корпоративті жауапкершілік мәселелері бойынша бөлім ашылды. Бұл бөлімге *Nike*-тің әлеуметпен байланыс қызметі, еңбек қорларын басқару саясатының қалыптасуы, сонымен қатар қоршаған ортаны қорғау мәселелері жүктелді. Жаңа бөлімнің алғашқы бастамасы болып MESH (*Manufacturing-Environment-Safety-Health* – «Өндіріс-қоршаған орта-қауіпсіздік-денсаулық») бағдарламасын жасау және қабылдау болды. MESH бағдарламасының мақсаты еңбек қорларын басқарудағы ең алдыңғы орындағы әдістерді енгізу, қоршаған ортаны қорғауды қамтамасыз ету, сонымен қатар әртүрлі бөлімшелер мен серіктестердің іс-әрекетін еңбекті қорғау және жұмысшылардың өз міндеттерін орындау үшін қолайлы жағдай туғызу саласындағы саясатымен сәйкес келтіру. Одан басқа, субкелісімшарт бойынша *Nike* тапсырысын орындайтын әрбір өндірістік кәсіпорын өндіріс кәсіпорындарын басқару стандарттарын ұстануы тиіс еді, оның құрамында келесі пункттер болды.

- *Nike* компаниясының тәртіпті бұзғаны үшін және жұмысқа қабылдау шарты ретіндегі қаржылық жарнаға салынған айыппұлға теріс қатынасы.
- Аяғы ауыр жұмысшылардың құқығын дискриминациядан қорғау; жынысына қарамастан компания жұмысшыларын тең мүмкіндіктермен қамтамасыз ету.
- Барлық мердігерлерге жазбаша түрде жеке басын қорғау құралдарын міндетті түрде қолданудың қарапайым, анық әдісін құру және қажетті орындардың барлығында осы құралдардың болуын қамтамасыз ету.
- Жұмысшылардың талабы бойынша жыл сайынғы еңбек демалысын ұсыну (мұнда жұмысшыға еңбек демалысын алу немесе қосымша төлем үшін жұмысын жалғастыру ұсынылады).
- Жұмысшылар орындаған операциялардың қатаң табельдік есепке алынуы, сонымен қатар орындаған жұмысына қарай жұмысшылардың еңбекақысын төлеу ведомостын жүргізу.
- Сынақ мерзіміне жалданған жұмысшының еңбегіне өтемақы төлеу, сонымен қатар еңбекақы төлеудің әділ жүйесін енгізу.
- Субмердігердің *Ptice waterhouse Coopers* компаниясымен аудиторлық тексеру жүргізуіне, сонымен қатар, субмердігер іс-әрекетінің SHAPE (*Safety, Health, Attitude of Management, People Investment and Environment* – «Қауіпсіздік-денсаулық басшылықтың қатынасы кадрлар дайындауға инвестициялар-қоршаған орта»). бағдарламасы бойынша инспекция жүргізуге келісімі.

Nike компаниясы өз мойнына, корпоративті стандарттар жиынтығына енгізілген принциптерді іске асыруды кепілдендіру міндетін алды. Кәсіпорындардың бірінің жұмысында қандай да бір кемшіліктер табылған жағдайда, *Nike* және осы кәсіпорын менеджерлері корпоративті стандарт талаптарына кәсіпорын іс-әрекетін сәйкес келтіруге бағытталған істер жоспарын бірлесіп құрды. Егер кәсіпорын басшысының мердігерге қатысты бұл талаптарды қанағаттандыруға құлқы немесе мүмкіндігі болмаса, онда келесі шаралар қолданылды: «ресми түрде ақшалай

айыппұл салу», сынақ мерзімін ұсыну және белгілі бір мерзімде орындалуы тиіс айқын мақсаттарды анықтау. Бұл талаптар орындалмаған жағдайда мердігер келісімшарттан айырылады. (корпоративті этика кодексін өмірде жүргізу әдісінің сипаттамасы ұсынылған *Nike* құжаттарының бірінде осылай айтылған). Сәтсіздік болған жағдайда компания мен мердігер арасындағы өзара қатынас тоқтатылады (1996-шы жылдан бастап, жұмысшылар мен олардың отбасы мүшелеріне қолайсыз ықпал ететіндігін назарға ала отырып, мұндай қадам *Nike* басшылығымен бар болғаны 10 рет қолданылды).

Сонда да, корпоративті стандарттар мен іскерлік жүргізу тәжірибесін өмірде жүзеге асыру бойынша бағдарламалардың тереңдігі мен ауқымыдылығына қарамастан, бұл бағдарлама, ақыр аяғында компанияда Оңтүстік-Шығыс Азия елдерінде орналасқан *Nike* субмердігерлерінің кәсіпорындарындағы нашар еңбек жағдайларын жою бойынша күрделі шаралар қолданылып жатқандығымен қоғамды сендіре алмады. *Nike* компаниясы қызметін сынаушылар *Nike*-тің корпоративті этика кодексі кәсіпорынның қарапайым жұмысшысының өміріне ешқандай әсер етпейтінін айтуды жалғастырды, және кодекстің еңбек жағдайларына жағымды ықпалы фактісін теріске шығарды. Баспада көп көлемде *Nike* компаниясының беделін түсіретін жарияланымдар жалғаса берді. *Nike* қарсыластарының еңбек жағдайын жақсарту жөніндегі жоспарынан тапқан кемшіліктері бақылаушы топтардың мүшелері мен *Nike* қызметін тұтынушылардың қатынасын одан бетер ушықтырып жіберді. Компания басшылығы *Nike* компаниясының корпоративті этика кодексіне, сонымен қатар оның қызметінің мониторингі процедураларын кеңінен қолдануларына қайта-қайта назар аудартуға әрекет жасады.

Аудит және *Nike* қызметінің тәуелсіз мониторингі

Nike қажеттілік талабы бар салаларда іскерлік жүргізудің корпоративті әдісін жетілдіру мақсатында, *Nike* компаниясы Дармут колледжіндегі Эмос Так атындағы Іскерлік әкімшіліктендіру мектебін, сонымен қатар АҚШ БҰҰ бұрынғы елшісі Эндрю Янгті (Andrew Young) *Nike* 15 кәсіпорнын аралап және осы кәсіпорындардағы еңбек жағдайлары туралы есеп жазуға уәкіл етті. Өзінің берген есептерінде Эмос Так атындағы меткептің студенттері «жұмысшылардың еңбекақысы аймақтағы ең төменгі еңбекақыдан асады; жұмысшылар тамаққа, баспанаға төлеуге және медициналық қызметке арнайы өтемақылар алады; оларға жұмысы уақытынан тыс жұмыс істеуге мүмкіндік берілген деп жазды. Осыған негізделе отырып, еңбек жағдайына тексеру жасалған кәсіпорын жұмысшылары өздерінің негізгі қажеттіліктерін өтеу үшін жеткілікті түрде еңбекақы алады деп қорытынды жасауға болады».

1997 жылы *Nike* компаниясы жариялаған есебі де үміт күттірерлік болды және компания басшылығында қоғамдық соттың алдына компанияның серіктес-кәсіпорындарындағы еңбек жағдайы анық бейнеленді деген сезім пайда болды. Янгтың қорытындысы былай болды: «*Nike* компаниясы өз жұмысын жақсы орындап жатыр, бірақ одан да жақсы істей алады.... *Nike* компаниясының жұмысының жалпы тиімділік деңгейі жоғары болғанмен, жұмысшылардың барлығы корпоративті этика кодексімен таныс емес, ал көптеген жұмысшылар үшін ол тіпті түсініксіз». Бұған жауап ретінде *Nike*-тің барлық кәсіпорындарындағы компанияның әрбір жұмысшысына жергілікті тілде жазылған, компанияның ақы төлеу мен еңбекті

қорғау саласындағы негізгі принциптерінен қысқаша құрастырылған қалталық форматты ламинатталған корочка берілді. Одан басқа, Nike компаниясы барлық деңгейдегі жұмысшыларға корпоративті этика кодексінің негізгі принциптерін түсіндіру бағдарламасын іске асыруға кірісті. Сонда да, адам құқығын қорғаушылар бұл зерттеудің нәтижесін объективтілік жоқ деп сынға алды. Бір сыншының айтқан сөзі бойынша, «Nike компаниясы ірі спортшыларды сатып алу үшін миллиондаған доллар шығындады; енді ол Эндрю Янгты да сатып алды деді. Гарри Трюдо (Garry Trudeau) Nike компаниясының еңбек қорларын басқару саласындағы саясатын мазақ ететін «Doonesbury» комикстер сериясын жасады. Компанияның жақсы ұйымдастырылған, жасанды емес еңбек жағдайын жақсартуға бағытталған ұмтылыстарына қарамастан, компанияның осыған байланысты іс-әрекеттері сыншылар тарапынан түсінбеушілікке әкелді және жақсы дайындалған «антинайк» науқанына тап болды. Nike басшылығының мәліметтері бойынша, компания басшылығының көптеген проблемаларды шешу үдерісінде, жала жабушылар компания басшылығы істеп отырған көптеген маңызды істерді елемеген көптеген мысалдар бар. Суреттеме ретінде келесі мысалды келтіруге болады. Ең үлкен дау туғызған мәселелердің бірі субмердігерлердің кәсіпорындарындағы жұмысшыларға еңбекақы төлеуге қатысты болды. Еңбекке төлеу мәселесі бойынша Nike компаниясының позициясы, халықаралық компаниялар өз кәсіпорындарының жұмысшыларына бәскелік еңбекақы төлеуі тиіс деді, бірақ еңбекақы көлемі бұл елдердегі өмір сүру стандартын өзгертпеуі тиіс. Nike компаниясының басшылығы әртүрлі бұқаралық ақпарат құралдарында жергілікті үкіметтің талаптарына сәйкес, әрбір дамып жатқан елдегі компанияның субмердігерлік кәсіпорындарында қызмет ететін жұмысшылардың еңбекақысы осы елдегі ең төменгі еңбекақы көлемінен төмен болмауы тиістігін қайта-қайта айтты. Nike компаниясының мәлімдеуінше, дамушы Оңтүстік-Шығыс Азия елдеріндегі әлеуметтік бағдарламалармен қамсыздандырудың өте аз немесе мүлдем болмауынан, компанияның субмердігерлік кәсіпорындарындағы жұмыс орны жергілікті тұрғындармен жоғары бағаланады. Миллиондаған біліктілігі жоқ жұмысшылар мен олардың отбасы мүшелері үшін мұндай кәсіпорынға жұмысқа тұру, құнды сыйлық алғанмен тең – ол, отбасын қолдау үшін азырақ ақша жіберу немесе бірнеше жыл жұмыс істегеннен кейін қажетті қаржыны жинап, кәсіпорыннан кетіп туған қаласынан өзінің жеке ісін ашу. Nike компаниясының мәліметтері бойынша, компанияның субмердігерлік кәсіпорындарындағы жұмыс күшінің орташа тұрақсыздық коэффициенті шамамен 1%. Олардан басқа Nike компаниясында ашық есіктер саясаты бастама алды. АҚШ Конгресінің Nike-ке сын көзбен қарайтын өкілдері Nike кәсіпорындарын көруге шақырылды. Компания басшылығы Солтүстік Каролина (Nike-ң төлеу мен еңбекті қорғау саласындағы саясатына қарсы ерекше белсенділік танытатын) штаты университетінің студенттерін компанияның шетелдердегі кәсіпорындарына жіберетіні туралы хабарлады, олар онда осы кәсіпорындардағы еңбек жағдайларын өз көзімен көріп, тексеруге мүмкіндік алады. Сонда да, Nike қарсыластары компания басшылығын, олар тексеру үшін өзінің ең жақсы кәсіпорындарын таңдап алады деп айыптап, бұрынғысынша компанияның әр талпынысына сын көзбен қарады. 1988 жылға дейін тәуелсіз аудиттен басқа, Nike компаниясында «Nike» сауда маркасының мәртебелілігін қамтамасыз ету үшін бірқатар шаралар қолданылды. Бұл шаралардың ішінде келесілерді атауға болады.

- АҚШ ірі газеттерінен газеттің бүкіл жолағын алатын жарнама орнын сатып алу.
- Пресс-конференция өткізу және пресс-релиздерді жариялау, оларда *Nike*-тің компанияның барлық субконтракторларының қызметінің корпоративті этика кодексіне сәйкес болуын қамтамасыз ету мақсатындағы жасаған шараларының қысқаша мазмұны келтірілген.
- Компанияның еңбек жағдайларын жақсарту ісіндегі жетістіктері туралы ақпараттарды жариялануы корпоративті web-сайтында.
- Бұқаралық ақпарат құралдарына немесе бақылаушы топтардан келіп түскен саулдарға жауап қайтару, сонымен қатар олармен ашық қатынас жасау.
- Еңбек қорларын басқару саласындағы компанияның саясатының мәселелеріне арналған арнайы web-сайт жасау.

Бірақ субмердігерлік кәсіпорындардағы еңбек жағдайларын жақсарту туралы қоғамды хабар етуге бағытталған белсенді іс-әрекеттеріне қарамастан, *Nike* компаниясының мамандары жүргізген саулнама нәтижесінде, компанияға қарсы тоқтамайтын үгіттеулер толқынының кесірінен «*Nike*» сауда маркасының имиджінің ары қарай төмендегенін көрсетті. Бірқатар саулнамалардың нәтижесінде, *Nike* кәсіпорындарында жасалған еңбек жағдайларына деген тұтынушылардың көзқарасы олардың сатып алу туралы шешімдеріне әсер етпейтіндігі анықталды. Бұқаралық ақпарат құралдарындағы *Nike* туралы кері пікірлер, қазіргі уақытта сатып алушылардың «*Nike*» сауда маркасының ұстанушыларына жағымсыз әсер етпейді, алайда, компания басшылығының пікірінше, егер жақын болашақта бұл мәселенің ақылды саналы шешімі табылмаса, кіші буын тұтынушылардың санасында марканың мәртебесінің қирау қаупі бар. Басқа проблемалардан өзге, *Nike* компаниясы басқа ірі компаниялар тарапынан артып келе жатқан бәсекелестік мәселесіне кезікті, ол компаниялар дарынды менеджерлердің басқаруымен қызмет ететін және *Nike* компаниясы басынан өткізген, баспа тарапынан негативті қарым-қатынас нысаны болып табылмайтын, жеткілікті көлемдегі қорларды иеленген. Компанияның жоғарғы басшылығының пікірінше, егер *Nike* спроттық киім мен аяқ киімнің ірі жабдықтаушысы позициясын сақтап қалуға ұмтылса, компания тұтынушылар алдында өз абыройын қалпына келтіруі, сонымен қатар қоғаммен байланыс қалыптастырудың тиімді стратегиясын жасауы тиіс. Компания менеджерлерінің бірінің айтуынша, компания басшылығы назар аударусыз қалған проблемалар ұзақ мерзімдік кері әсер ететін зардаптарға әкелуі мүмкін екенін түсінеді. Бізге *Nike* компаниясында соңғы жылдары болған, компания жұмысындағы жағымды қадамдары туралы қоғамды белсенді түрде ақпараттандыруымыз қажет.

Бір ғана сұрақ анықталмай қалды: *Nike* компаниясы және корпоративті жауапкершілік бөлімінің ұжымы қалайша бұл мақсатқа жете алмайды?

Кейс сұрақтары:

1. Компания имиджін қоғам алдында жақсарту үшін, *Nike* компаниясының корпоративті жауапкершілік мәселелері бойынша бөлімінің мамандары қандай іс-әрекеттер жасай алады?
2. Неліктен осы уақытқа дейін *Nike* компаниясының қарсыластарымен қатынасын айқындау әрекеттері жетістіктерге жете алмады?

3. Баспада жұмысы туралы сын пікірлер, *Nike* компаниясына қандай зардаптар әкелді? Компания дұрыс әрекет жасады ма? Болып жатқан оқиғаларға компания ашуланды ма немесе бұл әрекет индифферентті болды ма?

4. *Nike*-тің көптеген бәсекелестері де, дәл осы компания сияқты, Азия елдерінде орналасқан кәсіпорындармен өзінің өнімін шығаруға субмердігерлік келісімшарт жасады. Адамның саяси және еңбек құқықтарын қорғау жөніндегі қозғалыстың белсенділері, нәліктен, өздерінің сынға алатын нысаны ретінде *Nike* компаниясын таңдады?

5. *Nike* компаниясы өздерінің субмердігерлік кәсіпорындары жұмысшыларының алдында қандай жауапкершілік алады? *Nike* талабы бойынша субмердігерлер өздерінің жұмысшыларына төлеуге міндетті еңбекақы көлемі қандай болуы керек?

Дереккөздері: RichardIveySchoolof Business, University of Western Ontario, рұқсатыбойыншашағыралады. Case number 9A99C034, «Nike Inc.: Developing an Effective Public Relations Strategy».

ЕКІНШІ МӘДЕНИ ТӨҢКЕРІС

Интернеттің қарқынды дамуы жаңа мүмкіншіліктер ашты және өмірдің барлық салаларында жаңа мақсаттар қойды. Көз алдымызда экономиканың жаңа салалары қалыптасып жатыр. Тауарларды сату-сатыпалу, жабдықтау және үлестірудің дәстүрлі әдістері, сонымен қатар ақпаратты тарату және жинау барған сайын Дарвиннің табиғи іріктеу заңының ықпалына түсіп жатыр: бұл әдістер қазіргі жағдайларға бейімделуін емесе жойылуы тиіс. Ақпараттық технологиялар саласындағы төңкеріс мемлекеттік саясаттық алыптастырушы саяси қайраткерлердің алдына оданда көп мәселе қойды: оларға «ескі экономика» жағдайында қабылданған заңдарды электронды коммерциямен «жаңа экономиканың» дамуымен байланысты өзгерістерге бейімдеу керек. Шекарасы жоқ Интернет өзелінің азаматтарымен қалған әлем арасында шекара қоюды қалайтын үкіметтерді қиын жағдайға қалдырады.

Интернет Қытай Халық Республикасының алдына қоятын көптеген күрделі мәселелерді, әлемнің басқа ешқандай мемлекеттінің алдына қоймайды. Соңғы 30 жыл ішінде билік етуші Қытайдың Коммунистік партиясы қиын, сенімді емес экономикалық даму жолымен келді. Коммунистік парияның көшбасшылары халықтың экономикалық еркіндігінің өсуімен қатар өзінің саяси билігін сақтап қалуға барынша күш жұмсады. Қытай басшылығы елде Интернеттің жайылуы және оның негізінде жатқан ақпараттық технологияны игеру, Қытайдың экономикалық жолмен арықарай жылжуына қажетті шарт болып табылатынын түсінеді.

Интернет Қытай тұрғындары арасында кеңінен танымал болды. 2002-ші жылдың ортасында Интернетті пайдаланушылардың жалпы саны шамамен 34 млн құрады; одан кейінгі екі жылдан кем уақыт ішінде бұл сан екі еселенді. Соңғы саулнамалардың бірінің нәтижесі бойынша бұл адамдар Интернетті ең алдымен қажетті ақпаратты табу үшін және әлемде болып жатқан соңғы жаңалықтарды білу үшін пайдаланады. Қытай билігі үшін проблема дәл осыда. Бір жағынан, елде интернет-технологияның дамуын ынталандыру үшін, қытай басшыларына бұл желіні пайдалануды қолдау қажет. Екінші жағынан, Қытайдың саяси көшбасшылары шетелдік мәдениеттің ықпалын барынша қысқарту арқылы, сонымен қатар, Қытай азаматтары арасында саяси пікірталасты шектеу арқылы ел

тұрғындары үстінен бақылауын сақтап қалуды қалайды. Қытай үкіметі Интернеттің саяси күрестің маңызды қаруы және тәуелсіз ақпараттың көзі екендігін толық түсінеді. Мысалы, миллиондаған жолын қуушылардан тұратын және Пекин үкіметімен тыйым салынған «Falun Gong» рухани қозғалысы (қазақ тарнскрипциясында – Фальгун, ауд. ескерт.), Үкіметтің осы қозғалысқа қатысты саясатына қарсы жалпы ұлттық наразылық акцияларын ұйымдастыру және үйлестіру үшін Интернетті жиі пайдаланады. Одан басқа, Интернет елдің коммерциялық компанияларына қауіп төндіреді, әсіресе мемлекетке тиесілі телекоммуникациялық және баспа монополиясы үшін. Миллиондаған қытайлықтар мемлекеттік монополиялы China Telecom телефон компаниясының халықаралық сөйлесулерге белгілеген жоғары бағаны айналып өту үшін, Интернет арқылы жүзеге асатын телефон байланысына қосылды.

Қытай үкіметі мемлекеттік кәсіпорындарды қорғау, шетелдік мәдениеттің ықпалын тоқтату және іскерлік үшін, сонымен қатар саяси билікті нығайтуға бағытталған бірқатар шаралар қолданды. 1999-шы жылы үкіметпен ауызша формада қытайдың Интернет қызметінің провайдрлері және контент-провайдерлері болып табылатын және басқа-интернет компанияларына шетелдік инвестицияларын салуға тыйым салынды. Бұл венчурлық капиталдың жүздеген миллион доллары жеке бастаушы интернет-компанияларға салынғаннан кейін орын алды. Қытай үкіметі мемлекеттік бұқаралық ақпарат құралдарын, online тәртібінде қызмет ететін, жеке БАҚ дамуына шектеу қоятын шаралар арқылы қорғауға әрекет жасады. Онлайнды тарату компаниялары өзінің қызметіне Қытайдың радио, теледидар және кинематограф мәселелері бойынша Мемлекеттік басқармасынан рұқсат алуға міндетті. Қытайдан жаңалықтарды тек қана аккредитацияланған журналистер ғана жібере алады, бірақ әзірше онлайн компаниясына жұмыс істейтін бір де бір журналист қытай үкіметінен аккредитация алған жоқ. Интернет арқылы өзінің басылымдарын сағқысы келетін кез келген компания да баспапасөз және кітап басу мәселелері бойынша Басқарма сәйкес рұқсат алуы тиіс. Қытай үкіметі елдің мемлекеттік құпияны жариялаумен күрес туралы қатаң заңы Интернетке де қатысты деп хабарлады. Құпияны сақтау бойынша мемлекеттік қызмет желілік форумдарды, хабарландыруларды жариялайтын интернет-қызметтерді және электронды поштаны мемлекеттік құпияны тарату үшін пайдалануға тыйым салатын ережелерді жариялады. Бұл ережелерді іске асыру үшін, басқарма әрбір Интернет қызметінің провайдерінен немесе контент-провайдерден жұмысын бастамас бұрын «қауіпсіздік жүйесін сертификаттауын» талап етеді. Одан басқа, қытай үкіметімен Интернет арқылы ақпарат тарату мәселелері бойынша Басқарманы құрды, оның мақсаты, Интернеттен «зиянды» ақпараттарды алып тастау болды. Бұл бұрыс болып көрігенмен, мемлекеттік құпия санатына көп жағдайда ресми түрде жарияланбаған ақпарат жатады. Шын мәнінде, Интернет арқылы ақпараттың таралуын реттейтін нормативті актілерді қабылдағанға дейін, осы желілік форумдар Фуцзянь провинциясындағы және айлақты қала Сямыньдағы жемұорлық оқиғаларын ашуда негізгі рөл атқарды.

Қытай билігінің батыстың Интернеттің қытайлық секторына ықпалын шектеу үшін қолданған тағы бір әдісі, Microsoft компаниясында жасалған бағдарламалардың орнына «Linux» бағдарламалық өнімін пайдаланғандығы.

Мемлекеттік мекемелердің Қытай мемлекеттік компаниясы жасаған «Linux» базасында «Red Flag» операциялық жүйесін пайдалануын қолдайды және «Windows 2000» немесе «Windows XP» операциялық жүйелерін пайдалану қолдау таппайды. Басқа отандық интернет-компаниялар пошта қызметі және әскер сияқты мемлекеттік ұйымдардан «Linux» базасында қытай тілі интерфейсімен бағдарламамен қамсыздандыруға қаражат алады.

Көптеген жағдайларда қытай үкіметінің Интернеттегі шетелдің қатысуына қатынасы бойынша қастық, кейде қарама қайшы саясаты кері әсерлерге ие болады. Кейбір шетелдік компаниялар әзірше қытай нарығына шығудан аулақ болуды қалайды. Мысалы, Intel компаниясында Пекин билігімен саяси жанжалдардың болуы мүмкіндігінен, өзінің ақпараттық қызметінің интернет-орталығын Гонконгта орналастыруға шешім қабылданды. Өкінішке орай, мұндай іс-әрекеттер ақпараттық технологияларды қытайлық интернет-компанияларға беру үдерісін тежейді.

Кейс сұрақтары:

1. Саяси тәуекелге барынша әлсіз инвестиция типтерін сипаттаңыздар. Саяси тәуекелге өте аз әлсіздік танытатын инвестиция типтеріне сипаттама беріңіз. Инвестицияның интернет-компаниядағы әлсіздігін 1 ден 10-ға дейін (10 – максималды мағынасы) шкаласы бойынша бағалаңыз.

2. Сіз Сотүстік Америка елдерінің бірінің интернет-компаниясының бас директоры болып табыласыз делік. Сіздің компанияңыздың қытай нарығына енуінен болатын саяси тәуекелді бағалаңыз. Мұндай бағалауды орындау үшін сізге қандай ақпарат қажет болар еді? Бағалау үдерісінде, сіз қандай факторларды талдайтын едіңіз?

3. Қытайдағы саяси тәуекелдерге өзіңіздің компанияңыздың әлсіз жерлерін қысқарту үшін қандай стратегияны таңдаған болар едіңіз?

4. Сіздің ойыңызша, Қытай үкіметі Интернетті пайдалануды және Қытай жағдайына батыстың ықпалын минимизациялауды бақылауда ұстауда жетістіктерге жете алады мақ

5 Қытай үкіметімен жүзеге асырылып жатқан іс-әрекеттер, елдің әлемдік нарықтағы өндірістің жоғары технологиялар саласындағы бәсекелестігіне қалай ықпал ете алады?

Дереккөздері: «China Looks to Linux as a Way Not to Get Locked into Windows», Wall Street Journal, April 24, 2000, p. A11; «China Creates Office to Regulate News on Internet Sites», Wall Street Journal, April 24, 2000, p. A21; «State Control Gains Upper Hand among China Websites», Financial Times, April 18, 2000, p. 7; «BeijingSet to Step Up Curbs on Internet», Financial Times, March 22, 2000, p. 6; «China Reverses Harsh Internet Rules, Easing Threat to Trade», Wall Street Journal, March 13, 2000, p. A21; «China Restricts News Further over Internet», Wall Street Journal, February 22, 2000, p. A26; «Microsoft Is Test Case for Chinese Rules», Wall Street Journal, February 17, 2000, p. A13; «Internet Firms Seek to Sway Lawmakers to See Benefits in Wider China Trade», Wall Street Journal, February 15, 2000, p. A6; «China Cracks Down on Internet Chat», Houston Chronicle, January 27, 2000, p. 15A; «Government Shadow over China's Web» Grows», Wall Street Journal, January 26, 2000, p. A17; «Internet Phone Service Catches on with Millions in China», Wall Street Journal, December 21, 1999, p. A14; «E-Business Is Tapping China's Online Wonderlust», Wall Street Journal, October 27, 1999, p. A13; «Intel Becomes Cautious on China, Deferring Decision on Net Center», Wall Street Journal, October 26, 2000, p. A21.

■ III БӨЛІМ
ХАЛЫҚАРАЛЫҚ
БИЗНЕСІ
БАСҚАРУ

11

ТАРАУ

Халықаралық стратегиялық менеджмент

«Disney компаниясының өз өнімінің жаһандық әлеуетін капитализациялау бойынша әрекеттері тиімсіз болып шықты»

Тарауды оқығаннан кейін студент мыналарды білуі тиіс:

- Халықаралық стратегиялық менеджменттің мақсаттарын сипаттауды;
- Компанияның қарамағындағы стратегиялық баламаларға баға беруді;
- Халықаралық стратегия элементтерін бөлу мен талдау жасауды;
- Халықаралық стратегиялық менеджмент үдерістерін сипаттауды;
- Халықаралық стратегияларды идентификациялау және деңгейіне сипаттама беруді.

Жаһандық Микки

Микки-Маус, Coca-Cola компаниясының алкогольсіз сусындары мен McDonald's гамбургерлері сияқты әлемде барлық жағынан танымал. Бұл тышқанның атақты сұлбасын, ешқандай күмәнсіз Бразилия, Индия, Италия немесе Нигерия тұрғындары оңай таниды, дәл осылайша «Coca-Cola» сусынының бөтелкесі немесе McDonald's компаниясының фирмалық белгісінде бейнеленген «М» әрпінің алтын аркаларымен болады. Бірақ та, өзінің өнімін жаһандық капитализациялау бойынша Walt Disney Company компаниясының әрекеті тиімсіз болып шықты. Мысалы, 2000 жылы Disney компаниясына түскен пайданың жалпы көлемі 25,4 млрд доллар құрады, оның 86%-ы Америка Құрама Штаттарының аймағында және тек қана 5%-ы әлемнің басқа елдерінен түскен. Бұл көрсеткіштердің Coca-Cola және McDonald's

компанияларының көрсеткіштерінен едәуір айырмашылығы бар, олардың әрқайсысы түсетін пайданың үштен екісін АҚШ-тан тыс жерде алады. Disney компаниясы қызметінің интернационалдануға деген белгілі болған әрекеті, шетел аймақтарында тақырыптық саябақтарды ашуы болды. Бірінші саябақ, Диснейленд, 1955 жылы Анхаймда (Калифорния штаты) ашылды және көп уақыт өтпей-ақ пайда әкеле бастады. Компанияның келесі ірі тақырыптық саябағы, Уолт Дисней Әлемі, Орландода (Флорида штаты) 1971 жылы ашылды және ол да үлкен табысқа жетті. Осы екі саябақ өте ірі көлемде пайда әкеліп жатқандықтан, Disney компаниясы оларды кеңейту үшін қаражаттарын инвестициялауды жалғастырды. Жеке алғанда, саябақтың аумағында жаңа аттракциондар мен қонақ үйлер салынды; одан басқа, қызмет етіп тұрған саябақтардың қасынан жаңалары ашылды. Төртінші тақырыптық саябақ - Жануарлар патшалығы – 1998 жылы ашылды, ал Диснейлендке тақалып тұрған, - Калифорниядағы шытырман оқиғалар саябағы алғашқы қонақтарын – 2001 жылы қыбалдады. Уолт Дисней кейіпкерлерінің өте танымалдығын ескере отырып, компанияда шетелдерде тақырыптық саябақтар ашу туралы шешім қабылданды. Алғашқы шетелдік тақырыптық саябақ – Токиолық Диснейленд – 1984 жылы ашылды. Жапондықтар бұрыннан Дисней кейіпкерлерінің үлкен табынушылары болып табылады; жыл сайын Диснейленд және Уолт Дисней Әлеміне жапониялық саяхатшылардың көпшілігі келеді. Компания мамандары жүргізген маркетингтік зерттеулердің нәтижесі, Жапонияда Disney компаниясының саябағының ашылуын жапондықтар ықыласпен қабылдағанды. Сонда да, тәуекелді қысқарту мақсатында компанияда саябақтың салынуын тікелей қаржыландырмау туралы шешім қабылданды (ақыр аяғыда Disney компаниясына бұл шешімі туралы өкінуге тура келді). Бұның орнына жобаны қаржыландыруды жапондық инвестициялық Oriental Land Company тобы өз мойнына алды және Токио Диснейлендінің жалғыз иесі болып қалды. Disney компаниясы саябақтың салынуын бақылауда ұстады және оны басқаруды қамтамасыз етті, бірақ пайда ретінде тек қана роялти формасындағы төлемдер алады. Токио Диснейлендінің жұмыс істеген бірінші күнінен бастап: жұртшылық алдында үлкен жетістіктерге жетуде саябақ өзінің 100-миллионыншы келушісін, ашылғаннан кейін бар болғаны сегіз жылдан кейін қарсы алды, ал сол кезде американдық Диснейлендке мұндай нәтижеге жету үшін екі есе көп уақыт қажет еді. Токио Диснейлендіне саяхатшылар келетін бірінші нөмірлі көрікті орны болды. Токио Диснейлендінің жетістігі Disney компаниясын басқа шетелдік нарықтарда қолайлы жағдайларды іздеуге шабыттандырды. Барлық мүмкін нұсқаларды бағалай отырып, компания мамандары жаңа тақырыптық саябақ ашу үшін өз таңдауларын екі орынға тоқтатты: бір орын – Францияда (Париждің шет жағында), екіншісі – Испанияда (Барселонаға жақын жерде). Испандық нұсқаның артықшылығы Флориданы еске түсіретін, климатының қолайлы болуында. Саябақ салуға таңдап алынған Франция аймағындағы орын, қатал қысқы климатпен сипатталды, бірақ тығыз орналасқан еуропалық орталықтарға жақын болды. Кез келген пункттен Парижге дейін екі сағатта ұшып жетуге болатын аймақтың тұрғындарының саны шамамен 350 млн адам-

ды құрады. Осы екі нұсқаның барлық артықшылықтары мен кемшіліктерін таразылай отырып, Disney басшылығы жаңа тақырыптық саябақтың Францияда салынуын қалады. Жұртшылық үшін Евродисней паркінің ашылуы 1988 жылға жоспарланған еді. Бұл жолы Disney басшылығы тақырыптық саябаққа және осыған сәйкес одан түсетін пайдаға меншік иесі тұрғысынан қатысу туралы шешім қабылдады. Алайда, француз үкіметінің қаулысына сәйкес жаңа саябақтағы Disney компаниясының меншіктік үлесі 49% аспауы қажет, ал акцияның қалған 51%-ы еуропалық қор биржасы арқылы сатылуы тиіс. Француз үкіметімен ұсынылған экономикалық ынталандыру пакеті Disney басшылығының жаңа саябақты Париждің қасынан салуға шешім қабылдауында өз ролін атқарды. Үкімет Disney компаниясына өз құнын өтемейтін төмен бағамен жерді сатты және париж темір жол желісінің жобаға сәйкес саябақтың орталық кіретін есігі болатын орынға дейін жалғасуына келісім берді. Сонда да, Евродисней саябағын құруды бастау кезеңінде жобаның үсіне «қара бұлт» үйірілді. Париждік мәдени элита жобаны қатаң сынға алды, олар бұл саябақтың құрылуы француздың ұлттық дәстүрлерін аяққа таптайды деді. Фермерлер үкімет олардың жерін Disney компаниясына сату мақсатында тартып алды деп наразылық білдірді. Одан басқа, компанияны қызметкерлердің қабылданған киім стилін қорғау, персоналды дайындауда қатаң регламентацияланған әдіс, сонымен қатар саябақ аумағында алкогольді сусындар сатуға тыйым салу ниеті жағдайына түсірді. Сонда да, осындай күрделі жағдайда 1992 жылдың 12 сәуірінде компанияның Евродисней саябағы жұртшылыққа есігін ашты.

Өкінішке орай, саябақ ашуға таңдап алынған уақыт сәтсіз болып шықты: дәл осы кезеңде Еуропа елдерінде экономиканың төмендеуі жүріп жатқан. Жағдайды одан бетер қиындатқаны, ол Ұлыбританияның, Италияның және Испанияның орталық банктері ұлттық валюталарын девальвациялады, бұл нәтижесінде еуропа елдеріндегі демалу құнының көтерілуіне әкелді. Disney компаниясына, саябақтың айналасында орналасқан, компания меншігі болып табылатын жер телімдерін жергілікті құрылыс салушыларға сату есебінен өзінің қарызын қысқарту жоспарынан бас тартуына тура келді. Компанияның қарызын қайтару жұмыстары, Франциядағы пайыздық мөлшерлеменің өсуіне қарай көбейіп отырды. Бұлардан басқа, Disney компаниясының мамандары, саябаққа келушілердің қаражат жұмсауы мен қонақ үйлерде тұруына қатысты болжамдарында қателесті. Шын мәнісінде, келушілер тамақ пен кәдесыйларға күтілгеннен 12%-ға аз ақша жұмсайтын болып шықты. Жоспарлаумен айналысатын компания мамандарының болжамдарына сәйкес, Евродисней саябағына келушілер қонақ үйлерде Орландодағыдай, орташа есеппен үш күн тұруы керек еді. Алайда, шын мәнінде қонақтар қонақ үйде екі күннен артық тұрмады. Және де, Disney басшылығы қонақ үйді ашылғаннан кейін бірден сатып жіберіп, одан түскен пайдаға басқа аймақтардан тақырыптық саябақтар салуға пайдалануды жоспарлаған еді. Өкінішке орай, қонақ үйлердегі орындардың толу коэффициентінің төмендігі бұл жылжымайтын мүлікті тартымды ете алмады, және оны сатып алушы табылмады. Осы сатыда, Евродисней компания ақшасын күйдіре бастағандай болды және саябақ жабылудың алдында

еді. Ақыр аяғында, 1994 жылы іске асырылған күрделі және қымбат тұратын қаржылық реструктуризациялау жоспары саябақты жабылудан әрең дегенде құтқарып қалды. Тек соңғы бірнеше жылдар ішінде Париж Диснейленді (Евродисней саябағы осындай атқа ие болды) пайда әкеле бастады. Бақытына орай, Disney компаниясының шетелдерде орналасқан тақырыптық саябақтарының жұмысы жақсарып келе жатқан сияқты. 2001 жылы компания Токио Диснейленді саябағына қосылып жатқан теңіздегі Диснейленд саябағын ашты. Париж Диснейлендінде келу деңгейі мен саябақ қонақтарының шығын көлемі артты; одан басқа, 2002 жылы Парижде жаңа тақырыптық саябақ Париж Диснейлендінің құрамына кіретін Уолт Дисней Студиясы ашылды, ол саябаққа келушілер санын арттырды. Алайда, Disney-дің қызметі туралы ең қызықты жаңалық, компания Гонконгта жаңа тақырыптық саябақ ашуды жоспарлайтыны туралы хабарлама болды. Гонконг үкіметімен жасасқан келісімшарттың шарты бойынша, бар болғаны 314 млн доллар болатын инвестиция көлеміне құны 3,6 млрд доллар болатын жобаны айырбастау арқылы акциясының 43%-н иеленуі тиіс болды. Гонконг үкіметі, өз кезегінде жобаға төмен пайыздық несие, жер телімдері және қалған 57% акцияны инфрақұрылымды жетілдіру түрінде 2,9 млрд доллардан астам қаражатты инвестициялауға ниет білдірді. Disney компаниясы халықаралық қызметтің басқа бағыттары бойынша да күресін жалғастырды. АҚШ тыс жерлерде Disney Channel кабельді теледидар желісінің бар болғаны 15 млн абоненті бар; бұл цифр Time Warner's Cartoon компаниясының шетелдік абоненттерінің санынан едәуір айырмашылыққа ие, оның саны 54 млн-нан астамды құрайды. Қытайда мемлекеттік теледидар арнасында Disney компаниясының хабарларына берілетін уақыт күніне 22 минутпен шектелген. Бұлардан басқа соңғы жылдары компанияның бүкіл әлемдегі лицензия сатудан түсетін пайда көлемі 159 млн долларға төмендеді. Жағдайдың нашарлағаны соншалық, Disney компаниясы бизнесті түбегейлі қайта құруға шешім қабылдады. Жеке алғанда, компания шеңберінде Walt Disney International деген атауға ие болған жеке бөлімше құрылды. Мұндай қайта құрудың мақсаты, компанияның халықаралық бөлімшелеріндегі пайданы ұлғайту болса керек. Disney мамандарының есептеуінше, егер компанияға бар болғаны бес елдегі (Ұлыбритания, Италия, Германия, Франция және Жапония) «Disney» сауда маркасының өніміне тұтынушылардың шығыны көлемін Құрама Штаттарындағы көрсеткіштерінен 80% ұлғайта алса, бұл компанияға, жылдық пайданы 2 млрд долларға дейін ұлғайтуға мүмкіндік береді.

Қазіргі кездегі әлемдік нарықта бәсекелестік күресте төтеп беру үшін, компаниялар әлемнің кез келген нүктесінде іскерлік жүргізу үшін кез келген қолайлы жағдайды жылдам пайдалана алуы, сонымен қатар ішкі және сыртқы нарықтағы өзгерістерге оперативті түрде іс-әрекет жасауы тиіс. Мақсаттың мұндай қойылымы корпоративті міндетті тиянақты анықтауды, осы мақсатқа жету жолдарын елестетуді, сонымен қатар, басқа компаниялармен бәсекелестік күресу әдістерін біржақты түсінуді талап етеді. Компанияның бәсекелестік позициясын анықтау компанияның оның бәсекелестерімен салыстырғанда, болашақтағы және

қазіргі тұтынушылары арасындағы мүмкін болатын саяси, экономикалық және әлеуметтік өзгерістердің мықты және әлсіз жақтарын тиянақты бағалауды, сонымен қатар, іскерлік жүргізу әдістеріне жаңа технологиялардың ықпалын талдауды талап етеді.

Disney компаниясының Токио Диснейленді, Париж Диснейленді, теңіздегі Токио Диснейленді, Уолт Диснейдің Париждік студиясы және Гонконг Диснейленді сияқты тақырыптық саябақтарды салу туралы шешім қабылдауы, жаһандық көңіл көтеру компаниясы болу стратегиясымен толығымен сәйкес келеді. Бұл мақсатқа жету үшін компанияның бар күші, Уолт Дисней кейіпкерлерінің бейнелері бар бұйымдарды лицензиялық бойынша сатуға, сонымен қатар Disney Channel кабельді теледидар арнасының әлемнің басқа елдеріндегі көрермендері санын көбейтуге бағытталды. Алайда, Париж Диснейленді саябағын ашуда жіберілген қателіктерді ескере отырып, Disney басшылығы компанияның бәсекелестері нарықтағы өз үлестері үшін күресті жалғастыратынын ұмытпайды. Еуропа елдерінің тұрғындары Леголенд балалар саябағында немесе француздық Астерикс ойын сауық саябағы сияқты басқа демалыс және ойын сауық саябақтарына барып демалыстарын өткізе алады. Микки Маустың суреті бейнеленген таңғы ас қорапшалары мектеп оқушыларының назарын аудару үшін, осы сияқты ағылшынның Паддингтон атты қонжығының және бельгиялық Смурф гномдарының бейнесі бар орамалармен бәсекелеседі. Time Warner's Cartoon Network кабельді желісі арқылы көрсетілетін мультфильмдердің кейіпкерлеріне қатысты айтатын болсақ, олар кішкентай тышқан Миккиге қарағанда жеткілікті түрде ұзақ уақыттан бері танымалдылыққа ие-тін. Осы жағдайлардың барлығын ескере отырып, Disney компаниясының топ менеджерлері әлемнің барлық елдерінде, үнемі тұтынушылардың «ойын сауық долларлары» (сонымен қатар, еуро, иена және фунт) үшін күресуге тура келетінін түсінді. Жоғары атқарушы басшылық қана, компания қорларын қалаған рентабельділік, өсу қарқыны және нарық үлесіне жету үшін пайдалануға жауап береді.

Халықаралық стратегиялық менеджменттің мақсаттары

Жоғарыда аталған мәселелердің барлығын шешу үшін, Disney компаниясының менеджерлері, басқа халықаралық компаниялардың менеджерлері сияқты стратегиялық менеджменттің әдістері мен тәсілдерін қолданады. Дәлірек айтатын болсақ, халықаралық стратегиялық менеджмент дегеніміз, кешенді үзіліссіз басқару үдерісі, оның мақсаты – компанияға халықаралық нарықта тиімді бәсекелесуге мүмкіндік беретін стратегияны қалыптастыру және іске асыру. Нақты халықаралық стратегияны жасау үдерісін көбіне стратегиялық жоспарлау деп атайды. Стратегиялық жоспарлау, өз міндеттерін компанияның штаб-пәтерлерінде орындайтын, сонымен қатар, отандық және шетелдің еншілес компаниялардың қызметін басқаратын жоғары топтағы менеджерлердің құзыретіне жатады. Көптеген ірі компанияларда, тұрақты негізде жоспарлау бойынша мамандар жұмыс істейді, олар стратегияны жасау үдерісінде топ-менеджерлерге техникалық қолдау көрсетеді. Мысалы, Disney компаниясының 5 адамнан тұратын жоспарлау

бөлімінің мамандары, алдымен демографиялық және экономикалық мәліметтерді жинады, олардың негізінде шешім қабылдайтын тұлғалар француздық тақырыптық Евродисней саябағының пайдасына өз таңдауларын жасады. Халықаралық стратегиялық менеджмент, компанияның іргелі мақсаттарына жету үшін кешенді негізді ұсынатын әртүрлі халықаралық стратегиялардың жасалуын болжайды. Бір елдегі бәсекелестік күрес стратегиясын және көптеген елдердегі бәсекелестік күрес стратегиясын жасау арасында концепция деңгейінде ортақ нәрселері көп. Екі жағдайда да компанияның стратегиялық жоспарлаумен айналысатын мамандары бірдей сұрақтарға жауап берулері керек.

- Компания қандай тауарларды немесе қызметтерді сатуға ниетті?
- Компания тауарлар өндірісін немесе қызметтер көрсетуді қай жерде және қалай жүзеге асырмақшы?
- Компанияның тауарлары немесе қызметтері қайда және қалай іске асырылады?
- Қажетті ресурстарды компания қай жерден және қалай сатып алады?
- Компания өз бәсекелестерінен қандай жолмен басым түспекші?

Алайда, шын мәнісінде халықаралық стратегияны жасау – отандық нарықтағы компания қызметінің стратегиясын қалыптастыруға қарағанда күрделірек үдеріс³. Отандық компаниялар үшін стратегия жасап шығаратын менеджерлер, бір ұлттық үкіметпен, бір валютамен, бір бухгалтерлік жүйемен, бір саяси және құқықтық жүйемен және бір тілмен және бір салыстырмалы түрдегі бірыңғай мәдениетпен істес болады. Керісінше, міндетіне халықаралық компанияға стратегия жасау кіретін менеджерлерге көптеген үкіметтермен, көптеген валютамен, көптеген бухгалтерлік есеп жүйесімен, көптеген саяси жүйелермен, көптеген құқықтық жүйемен, сонымен қатар алуан түрлі тілдер және мәдениеттермен істес болуға тура келеді. 11.1-кестеде компанияның ішкі және халықаралық қызметтерінің арасындағы осы және басқа да айырмашылықтары ұсынылған, сонымен қатар осы айырмашылықтардың стратегия жасауға ықпалы көрсетілген. (Осы тарауда ұсынылған «CultureQuest» бөлімінде Бразилияда іскерлік жүргізудің айрықша стратегиялық аспектілеріне талдау жасалады). Бұлардан басқа, халықаралық компаниялардың басқарушы персоналдарының міндетіне, әлемнің әртүрлі жерлерінде орналасқан бөлімшелеріне стратегия енгізуді үйлестіру, сонымен қатар, осы кәсіпорындардың мониторингі және қызметін басқару кіреді. Бұл үдеріс әр елге тән уақыт белдеуі, мәдениет контексті және іскерлік жүргізудің экономикалық жағдайларымен қиындатылады. Алайда, компания басшылығы, әдетте, бұл қиындықтарды, компанияның жаһандық экспансиясымен қоса жүретін, іскерлік жүргізу үшін қосымша қолайлы мүмкіндіктер үшін лайықты төлем ретінде қарастырады. Шын мәнісінде, халықаралық компанияларға, тек қана өз елінде қызмет ететін компаниялар үшін ғана қолжетімді болмайтын, бәсекелестік артықшылықтарға ие болудың үш көзі бар.

Жаһандандудың есебінен тиімділікті арттыру. Халықаралық компаниялар бір елде әрекет ететін компанияларға қол жетпейтін бірқатар шараларды жасау арқылы өз жұмысының тиімділігін арттыра алады. Соның ішінде, олар әлемнің түрлі елдерінде өнімді өткізу мен өндірістің төмен шығындар деңгейін немесе

тұтынушыларға қызмет көрсету сапасын арттыру мүмкіндігін қамтамасыз ететін өндірістік қуаттарды оңтайлы орналастыру есебінен осы шоғырландырудан үнемділікке ие бола алады. Мысалы, спорттық аяқ киімдер шығару еңбекті өте көп қажет етеді, сондықтан Nike компаниясы өзінің көптеген бәсекелестері сияқты өз өнімін жұмыс күшіне үлкен шығындарды қажет етпейтін елдерге шоғырландырады⁴. Халықаралық компаниялардың да өндіріс шығындарын бірнеше елдердің нарықтарына қызмет ететін кәсіпорындар салу арқылы қысқартуға мүмкіндігі бар. Мысалы, жаңа спорттық автомобиль шығаруды компанияның бірнеше кәсіпорындарында орналастырудың орнына Mercedes-Benz бұл модельді автомобильдерді Алабама штатында торналасқан бір кәсіпорында шығару туралы шешім қабылдады (өндіріс үдерісін бұлай ұйымдастыру, өндіріс ауқымынан үнемділікке жетуге мүмкіндік береді).

11.1-кесте. Американдық компаниялардың ішкі және халықаралық қызметінің арасындағы айырмашылығы және бұл айырмашылықтардың стратегиялық менеджментке ықпалы

Фактор	Компаниялардың АҚШ қызметтері	Компаниялардың халықаралық операциялары
Тіл	Ағылшын тілін барлық жерде дерлік қолдану	Көптеген жағдайларда жергілікті тілді қолдану қажеттілігі
Мәдениет	Салыстырмалы біртектілік	Әртүрлі бір елдің, сондай-ақ әртүрлі елдердің мәдениеттерінің алуан түрлілігінің жоғарғы деңгейі
Саясат	Тұрақтылық және салыстырмалы түрде іскерлік жүргізудегі рөлінің онша үлкен болмауы	Көп жағдайларда тұрақсыздықтың жоғары деңгейі; іскерлік рүргізу үшін шешуші маңызға ие.
Экономика	Экономикалық жағдайлар-дың салыстырмалы түрде біртектілігі	Экономикалық жағдайлардың әртүрлі елдердегі, сонымен қатар бір елдің ішіндегі әртүрлі аумақтарындағы үлкен ауытқулары
Мемлекеттің араласуы	Минималды деңгей, қолай-лы болжамдылық	Көп жағдайларда экономикалық жағдайлар күрт өзгергенде мемлекеттің араласу деңгейінің жоғары болуы
Жұмысшы күші	Білікті жұмысшы күшінің болуы	Білікті жұмысшы күштерінің жетіспеушілігі; жұмысшылардың біліктілігін даярлау немесе өндіріс технологияларын жаңашылдандыру қажеттілігі
Қаржыландыру	Дамыған қаржы нарығының болуы	Қаржы нарығының жеткіліксіз дамығандығы; капиталдың үкіметтік органдардың бақылауы арқылы жылжуы
Маркетингтік зерттеулер	Қажетті мәліметтердің қолжетімді болуы	Көп жағдайда мәліметтерді жинау үрдістерінің күрделі және қымбат болуы

Жарнамалық қызмет	Көп көлемдегі бұқаралық ақпарат құралдарының қолжетімді болуы; шектеулердің мүлдем болмауы	Бұқаралық ақпарат құралдарының қолжетімділігі шектеулі; көптеген шектеулердің болуы; тұрғындардың сауатталық деңгейінің төмен болуы себепті баспа БАҚ-тың жарнама мүмкіндіктері тізімінен шығарылуы.
Валюта	АҚШ долларының барлық жерде дерлік қолданылуы	Бір валютаны басқа валютаға ауыстыру қажеттілігі; валюта бағамдарының ауытқуына және мемлекет тарапынан болатын валюталық шектеулерге байланысты мәселелердің болуы
Көлік жүйесі және коммуникациялар желісі	Әлемдегі ең жақсылардың бірі	Көп жағдайларда қазіргі уақыт талаптарына сай болмауы
Бақылау	Бақылауда қиындықтар болуы; бақылаудың орта-лықтандырылған үрдістерінің әрекеттілігі.	Бақылаудың одан да жоғары деңгейдегі қиындықтары; бір жағынан орталықтандырудың аса жоғары деңгейі мен екінші жағынан орталықсыздандырудың кесірінен бақылауды жоғалту арасындағы тепе-теңдіктің қажеттілігі
Келісімшарттар	Келісімшарқа қол қойылғаннан кейін екі жақтың да оның шарттарына тәуелді болуы, тіпті ол тараптардың біріне тиімсіз болса да.	Келісімшарттың заңды күшінің жойылу мүмкіндігі және егер бұл шарт тараптардың бірін қанағаттандырмайтын болған жағдайда оның шарттарын қайта қарау мүмкіндігі.
Еңбек қатынастары	Ұжымдық келісім жасау мүмкіндігі; жұмысшыларды жұмыстан шығарудың жеңілдетілген үрдістері	Көп жағдайларда жұмысшыларды жұмыстан шығару мүмкін емес; жұмысшының басқарушылыққа қатысуының міндетті болуы; жұмысшылар еңбек жағдайларын жаңа ұжымдық келісім арқылы емес, саяси әдістермен өзгертуге тырысады.
Дереккөздері: <i>G.G.Murdick, R.C. Moor, R.H. Eckhouse, T.W. Zimmerer, Business Policy: A Framework for Analysis (Columbus, Ohio: Grid, 1984), p. 275; J.A. Pearse, R.B. Robinson, Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control, 5th ed. ©1994 (Burr Ridge, Ill.; Richard D. Irwin, Inc.).</i> Рұқсатбойыншашығарылады.		

Халықаралық компаниялар әр елдегі өнімділік желісі жиынтығын кеңейте отырып қызмет диверсификациясынан (6-тарауды қараңыз) үнемділікті пайдаланады, сөйтіп өндірістік және маркетингтік шығындарды төмендетеді және қызметінің (қызмет шекарасын ұлғайтудың нәтижесі) жиынтық нәтижесін арттырады. Nissan компаниясы өз автомобильдерін Құрама Штаттарында сата бастағанда, ол тұтынушыларға бір ғана модельді ұсынды және автомобильдерін басқа компаниялардың иелігіндегі агенттіктер арқылы өткізді. Бір ғана модельді автомобильдерді мұндай әдіспен өткізуге жұмсалатын шығын жоғары болды. Алайда, уақыт өте келе өз тауар маркасының беделі нығайған сайын Nissan компаниясы өндіріске біртіндеп жаңа модельдер енгізе бастады. Қазіргі уақытта

Nissan өзінің жеке өткізу және тарату желілері бар, олар арқылы компания Солтүстік Америка елдерінде жеңіл және жүк автомобильдерінің көптеген түрлерін сатады. Нәтижесінде, бір модельге есептелген өнімді тарату шығыны, компанияның АҚШ нарығына енген кездегі көрсеткіштерімен салыстырғанда едәуір төмендеді.

Көпұлтты икемділік. 3 және 4-лекцияларда көрсетілгендей, дүниежүзінің түрлі елдерінде іскерлікті жүргізудің саяси, экономикалық, құқықтық және мәдени жағдайларында көптеген айырмашылықтары бар. Одан басқа бұл жағдайлар тұрақты түрде өзгеріп отырады: жаңа заңдар қабылданады, жаңа үкімет сайланады, экономикалық саясатқа өзгерістер енгізіледі, жаңа бәсекелестер ұлттық нарыққа енеді (немесе одан шығады) және т.с.с. Бұдан шығатыны, халықаралық компаниялар іскерлікті жүргізу жағдайларының көптеген өзгерістерге бейімделу мәселелерімен сөзсіз ұшырасады.

Отандық компаниялар біртұтас ішкі экономикалық орта мән-мәтінінде қызмет етеді, сондықтан олар тек осы ортада болып жатқан өзгерістер әсер ете алады. Керісінше, халықаралық компанияларға, бір елдегі іскерлік жүргізу жағдайларының өзгеруіне бейімделу, басқа елдердің нарықтарында жасалған шаралардың есебінен бола алады. Мысалы, тауық етін өңдейтін Tyson Foods компаниясы өз денсаулықтарына қамқорлық жасайтын американдық тұтынушылар арасында тауық кеудесіне сұраныстың өсуін тиімді пайдаланды. Алайда тауық кеудесін ірі көлемде өндіру АҚШ нарығында онша сұранысқа ие емес тауық сандарының көбейюіне әкелді. Бұл жағдайдан шығатын амал ретінде Tyson компаниясы басшылығымен тауық сан еттерін күңгірт түсті етті ұнататын Ресей нарығын және деликатес болып саналатын Қытайға шығару туралы шешім қабылданды. Tyson компаниясының тауық сан еттерінің Ресей мен Қытайға шығаратын экспортының көлемі 250 млн доллардан асады⁷. Осы сияқты көптеген жағдайлар бар, онда тек қана бір елде қызмет ететін компаниялармен салыстырғанда халықаралық компаниялар болып жатқан өзгерістерге сәйкес іс-әрекет жасауға мол мүмкіндіктерге ие.

Әлемдік ауқымда тәжірибе жинау және беру, (әлемдік үйрену). Көпұлтты корпорациялар қызмет етіп отырған жағдайлардың алуан түрлілігі, ұйымда тәжірибе жинауға ықпал ете алады. Бұл жағдайлардың арасындағы айырмашылықтар, әртүрлі елде түрлі әдістерді пайдалану қажеттілігіне әкеліп соғады⁹. Мысалы, жылдам қызмет ететін американдық McDonald's мейрамханалар желісі кішігірім қалаларда немесе ірі қалалардың шеткі аудандарында, жеке ғимараттарда орналасуы қажет. Жапондық франчайзердің біріне McDonald's басшылығын қаланың орталық бөлігінде орналасқан әкімшілік ғимаратында McDonald's мейрамханасын ашуға көндірді. Бұл мейрамхананың жетістігі компанияның жоғары атқарушы басшылығын жылдам қызмет ететін мейрамханаларды орналастыру тұжырымдамасын қайта қарауға мәжбүр етті. Қазіргі уақытта McDonald's үшін мейрамханаларды дәстүрлі емес орындарда – әкімшілік ғимараттар, Wal-Mart супермаркеттері, тіпті әуежайларда орналастыру – компанияның экономикалық өсуінің жаңа сатысына көтерілуге түрткі болды. Өкінішке орай, бұл үш факторды бір уақытта қолдану қиын. Компания жұмысының тиімділігін жаһандандудың

есебінен көтеру, тек бір бөлімше корпоративті тапсырманың жаһандық негізде орындалуына жауапкершілік алғанда ғана мүмкін болады. Мысалы, Компанияның Мюнхендегі штаб-пәтерінде қызмет ететін, BMW компаниясының конструкторлық бөлімінің қызметкері «BMW» автомобиль маркасының жаңа модельдерін құрастыруға жауап береді. Барлық ғылыми-зерттеу және жобалау-құрастыру жұмыстарын бір жерде шоғырландыру «BMW» компаниясының инженерлеріне өз іс-әрекеттерін жаңа қозғалтқыштарды құрастыратын әріптестерімен келісе отырып жаңа беріліс қорабын (коробка передач) жасауға мүмкіндік береді. Екінші жағынан, НИОКР басқармасын орталықтандыру компанияның әртүрлі елдердегі тұтынушыларының көбіне бір-біріне ұқсамайтын қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілеттілігін шектейді. Мысал ретінде қарапайым сұрақты қарастыруға болады: автомобиль салондарына шыныаяқтарды ұстап тұратын тұтқыштарды жасау қажет пе? Немістің жүйрік автомагистралінде жүруге арналған автомобильдерді жасай отырып, компания мамандары жоғары жылдамдықта қауіпсіздікті қамтамасыз етуді ескере отырып, салонда тұтқыштарды жасау тек қажетсіз ғана емес, сондай-ақ өте қауіпті деген қорытындыға келді. Алайда, Құрама Штаттарында автомагистралдарда жылдамдық едәуір төмен, ал АҚШ-ы нарығында сатылатын автомобильдер салонында шыныаяқтарды ұстап тұратын тұтқыштардың болуы, жайлылық үшін маңызды элемент болып табылады. Ұзақ уақыттар бойы BMW-ң неміс инженерлері мен АҚШ нарығында «BMW» автомобильдерін сату мәселесімен айналысатын компанияның менеджерлері арасында осы мылжың проблема бойынша пікірталас аяқталмады. Тек бірнеше жыл бұрын шыныаяқтарға арналған тұтқыштар Солтүстік Америкада сатылатын BMW компаниясының автомобильдерін жабдықтаудың үйреншікті элементі болып қалыптасты. Осы мысалда көрсетілгендей, егер компанияның бір бөлімшесі өте үлкен өкілеттілікті иеленген болса, ол басқа нарықтағы тұтынушылардың қажеттіліктерін елемей мүмкін. Керісінше, әртүрлі елдерде қызмет ететін еншілес кәсіпорындардың менеджерлерінің өкілеттілігін табыстаған жағдайда компанияның көпұлтты иілгіштігі одан да арта түседі. Еншілес кәсіпорындардың басшылығына үлкен өкілеттілік беру өнім түрлілігін, кадр саясатын, маркетинг әдістерін және компания қызмет көрсететін әрбір нарықтағы тұтынушының қажеттілігі мен тілегін қанағаттандыруда іскерлік жүргізудің басқа аспектілерін бағыттауға мүмкіндік береді. Алайда иілгіштіктің мұндай деңгейі өндіріс және өнімді өткізу, сонымен қатар ғылыми-зерттеу және жобалау-құрастыру жұмыстары сияқты салалардағы операцияларды жаһандандырудың есебінен көтеру, компания жұмысының тиімділігін арттыру қабілеттілігін қысқартады. Және жаһандық тиімділіктің немесе/және көпұлтты иілгіштіктің тізгінсіз соңына түсу компанияның жаһандық үйрену барысын қамтамасыз етуге деген ұмтылысын жоққа шығарады. Операцияларды жаһандандырудың есебінен тиімділікті арттыру мақсатында компанияның бір бөлімшесі шеңберіндегі өкілеттіліктерін орталықтандыру, компанияның басқа бөлімшелерінен алынған құнды тәжірибе мен ақпаратты елемейге әкелуі мүмкін. Керісінше, егер олар штаб-пәтердегі «сарапшылар» бұлар жинаған ақпаратты елемейтінін алдын ала білетін болса, бұл бөлімшелердің мамандары мұндай ақпаратты жинауға ынтаны немесе мүмкіндікті жоғалтуы

мүмкін. Жергілікті еншілес кәсіпорын басшылығына аса үлкен өкілеттілікті беру осы сияқты мәселелердің туындауына әкелуі мүмкін. Өкілеттілікті үлестірудің орталықтандырылмаған құрылымы жинақталған тәжірибені бір бөлімшеден екіншісіне беру үдерісін қиындатуы мүмкін. Әр жерлердегі еншілес кәсіпорындардың басшылықтары жергілікті жағдайға сәйкес келмейтін кез келген сыртқы ақпаратты негізсіз лақтырып тастауға бейімділік пайда болуы мүмкін. Жаһандық негізде тәжірибе жинауға ұмтылатын компания алған білімін еншілес кәсіпорындар мен оның орталық кеңсесі арасына беруде ұйымдастырушылық құрылымды пайдалануы қажет. Одан басқа, мұндай компанияда орталық кеңсенің менеджерлері мен компанияның еншілес кәсіпорындарын құнды ақпаратты жинауға, оны орталық кеңсе мен компанияның басқа бөлімшелеріне беруге ынталандыратын сыйақы беру механизмі қарастырылуы қажет. Суреттеме ретінде штаб-пәтері Финляндияның Хельсинки қаласында орналасқан Nokia компаниясының жетістігін қарастыруға болады. Бұл компания ұялы телефондар мен телекоммуникация жабдықтарын шығаруда әлемдік көшбасшылардың қатарына жатады. Nokia компаниясы, сондай-ақ телекоммуникация жабдығын шығаратын басқа да өндірушілер сияқты әлемдік нарықта болып жатқан өзгерістерге жылдам бейімделу үшін барынша күш салды. Компанияның аймақтық менеджерлері олардың басқа аймақтардағы әріптестері немен айналысып жатқанын елестете де алмайтын еді. Компанияның көптеген кәсіпорындарында кейбір өнімдердің артық қоры жиналып қалды, ал басқа кәсіпорындарда басқа өнімдердің жетіспеушілігін басынан кешіріп жатты. Кейбір жағдайларда Nokia компаниясының бір елде орналасқан кәсіпорындары маңызды компоненттердің жоқтығынан тоқтап қалды, ал компанияның басқа елдегі кәсіпорындарында бұл бөлшектер артылып жатты. Бұл проблеманы шешу үшін компанияның бас директоры Норма Олилла (Norma Olilla) «коммандос топтарын» құрды. Бұл топтарға компанияның барлық бөлімшелеріндегі жұмыс тиімділігін арттыру міндетін жүктеді. Қазіргі уақытта Nokia менеджерлері жаңа бүкіләлемдік ақпараттық жүйені пайдалана отырып, дәл осы уақыт тәртібінде бүкіл компания, сонымен қатар аймақтық және жергілікті көлемде, өнімді өткізу және материалдық қорларды сақтауды бақылауды жүзеге асырады. Бұл Nokia менеджерлеріне компоненттерді және дайын бұйымдарды тез арада жайғастырып отыруға мүмкіндік береді. Бұдан да маңыздырағы, мұндай әдіс Nokia компаниясына нарықта және жаңа өнімдерді жасау саласында әлемнің қандай да бір аймағында пайда болатын жаңа тенденцияларды табуға және алынған ақпаратты басқа аймақтарда және басқа салаларда қызмет ететін бөлімшелерге олардың бәсекелестікке қабілеттілігін арттыру мақсатында беруге мүмкіндік береді. General Electric компаниясында әртүрлі бөлімшелері арасында білімін бір-біріне берудің басқа әдісі пайдаланылады. Ол үшін компанияда компанияның әртүрлі бөлімшелерінің жоғарғы сатыдағы басшыларынан құралған 12 басқармалық кеңес құрылды. Тоқсандық жиналыстарда кеңестің әрбір мүшесі жаңа ой ұсынуы тиіс, оны басқа еншілес кәсіпорындар өз қызметтері барысында қолдана алатын болады. Осылайша, бір бөлімшесін қиындықпен келген жаңа әдістер немесе жаңа нарықтық мүмкіндіктер туралы білу, GE-нің барлық бөлімшелеріне жылдам таралуы мүмкін.

Стратегиялық баламалар

Жоғарыда айтылған мақсаттарға (жаһандық тиімділік, көпұлттық иілгіштік және жаһандық үйрену) тепе-теңдікте жетуге ұмтылуда көпұлттық корпорациялар әдетте төрт стратегиялық баламаның бірін қолданады.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Көлемі жағынан бесінші орындағы ел Бразилия, Оңтүстік Американың аумағын түгелдей дерлік иемденген. Чили мен Эквадорды санамағанда, Бразилия континенттің барлық елдерімен шектеседі. Бразилия бүкіл әлем елдері компанияларын өзіне тарту үшін өзінің стратегиялық жағдайы мен көлемін қалай пайдаланатынын білу үшін www.prental.com/griffin web-сайтына кіріңіз.



Бұл стратегиялық баламалар нұсқасының біріншісі – компания өз елінде қолданатын іскерлік жүргізу моделін қосарландыру стратегиясы (home replication strategy). Осы стратегияны ұстана отырып, компания өз елінде қол жеткізген маңызды құзырлығын немесе компанияға тән артықшылықтарды еруге талпынып отырған шетел нарығында бәсекелестік құралы ретінде пайдаланады. Басқа сөзбен айтқанда, компания шетел нарығында ішкі нарықта жетістіктерге қол жеткізген іскерлік моделін қайталауға талпыныс жасайды. Мысалы, Mercedes-Benz компаниясы ұстанатын, іскерліктің ұлттық моделін қайталау стратегиясы, жоғары жылдамдықта қауіпсіздікті қамтамасыз ететін, жақсы құрастырылған жоғарғы санатты автомобильдерді шығаратын баршаға кеңінен танымал брендті және компания абыройын пайдалануды білдіреді. Mercedes-Benz компаниясында өз автомобильдерін шетел нарығында сату үшін, аздаған елдерде ғана тұрғындарының жан басына шаққандағы табыс деңгейі және жүрудің рұқсат етілген жылдамдығы компания автомобильдерінің мінездемесіне сай келмейтіндігіне қарамастан, дәл осы сегментті пайдалану туралы шешім қабылдады. Осы маркадағы автомобильдердің сиқыры тартатын Азия, Еуропа, Солтүстік және Оңтүстік Америка елдерінің тұтынушылары тек жергілікті полиция рұқсат еткен жағдайда ғана сағатына 150 миль жылдамдықпен жүре алатынын білсе де сатып алады. «Шетелдегі іскерлік» бөлімінде іскерлік жүргізудің отандық моделін қайталау стратегиясын британдық дайын тамақ Pret A Manger дәмхана-дүкендер желісінің дамуының бастапқы сатысында пайдаланылуы талданады.

Мультижергілікті стратегия (*multidomestic strategy*) – бұл халықаралық компаниялардың иелігінде бар тағы бір балама мүмкіндік. Мультижергілікті корпорация, әрқайсысы қандай да бір нақты ішкі нарықта қызмет ететін тәуелсіз еншілес компаниялардың салыстырмалы қатынасын көрсетеді. Одан басқа, әрбір еншілес кәсіпорын өз өнімін, маркетингтік науқанын және өндіріс әдістерін жергілікті тұтынушыларының ерекше қажеттіліктерін барынша қанағаттандыру үшін еркін бейімдей алады. Мұндай мультижергілікті әдіс, әсіресе келесі жағдайда

тиімді: әрбір ұлттық нарықтың айқын ерекшеліктерінің болуы; өндіріс көлемін ұлғайтудан, үлестіруден және маркетингтен үнемділік деңгейінің төмендігі; аналық компанияның және оның шетелдік еншілес кәсіпорындарының қызметін үйлестіруге кететін шығынның жоғары болуы. Мультижергілікті компанияның құрамына кіретін әрбір еншілес компания жергілікті нарықта болып жатқан өзгерістерге жылдам әрекет жасауы тиіс. Сондықтан аналық компания, әдетте, әртүрлі елдерде қызмет ететін еншілес компаниялардың басшылығына үлкен өкілеттіліктер береді. Екінші дүниежүзілік соғыс басталардан алдын қызмет еткен көпұлттық корпорациялар, көп жағдайда дәл осы стратегияны ұстанды, себебі сол кездердегі байланыс және жүк тасымалдау технологияларында шетелдік аймақтық еншілес компанияларды басқару өте қиын еді.

Шетелдегі іскерлік

Ас даяр болды

Сіздің қарныңыз аш па? Сіз дәмханалардың біріне тамақтануға кіресіз. Шырайлы залда қабырғаны жағалай сөрелер қойылған, оларға әртүрлі бутербродтар қойылған (мысалы, ұзын француз нанының тілімдеріне қойылған кептірілген арқан балық немесе арнайы қоспаларда маринадталған тауық етінен жасалған бутерброд). Одан басқа, ас мәзірінде басқа да тағамдар бар: йогурттан жасалған парфе, жаңадан сығылған шырындар, суши, дәмхананың асүйінде пісірілген күлше және тәтті тоқаштар, «эспрессо» кофесі және «Earl Grey» шәйі. Сіз тапсырыс бересіз, оған ақша төлейсіз және сатушы сөресінен алыстайсыз, осының бәрі 90 секунд ішінде болады. Ия, бұл сізге терезеден берілетін үйреншікті гамбургерлі қалта емес. Бұл – «Pret A Manger» (французша – «жеуге дайын») – жаңа сызбада жұмыс істейтін британдық кафе-дәмханалар желісі. «Pret A Manger» жаңа типті жылдам қызмет көрсету индустриясының алғашқы қарлығашы болуы мүмкін. Осындай типтегі қоғамдық тамақтану мекемелері жылдам қызмет ететін мейрамханалар мен дәстүрлі столдарда, ас мәзірімен, даяшымен қызмет ететін мейрамханалардың орта тұсында тұр. «Pret A Manger» дәмхана-дүкендерінде тағамдар даярланатын азық-түлікке аса көңіл бөлінеді. Компанияны 1986 жылы қарапайым ағылшын дәмханаларында берілетін кәдімгі бутербродтан шаршаған екі ағылшын Синклер Бичем (Sinclair Beecham) және Джулиан Меткалф (Julian Metcalf) құрған. Pret A Manger дәмхана-дүкендерінде сатылатын тағамдардың сапасы бұл тағамдардың сол жерде және де сол күннің таңғы уақытынан бері қарай пісірілетіндігімен қамтамасыз етіледі. Барлық тағамдар қолдан жиналған райхангүл және тікелей осы дәмханада жасалған майонез сияқты жоғары сапалы ингредиенттерден даярланады. Бір кездері Pret A Manger компаниясында қытайдың қысқышсыз шаяндар қоры таусылып қалғанда, олар одан арзанырақ теңіз өнімдерімен алмастырылмады; оның орнына жаңа канадалық ас шаяндары сатып алынды. Мұндай ең жоғары сапалы тағамдарды ұсынуды қамтамасыз етуге талпыну мысалы, фирмалық шоколадты жаңғақты тәтті тоқаштың рецептіне 33

түрлі жетілдірулер енгізілгенінен байқауға болады. Кембридждегі Pret A Manger дәмханасының қабырғасында тақтайша ілінген, онда мынадай жазу бар: «Мәреге бар болғаны бірнеше секунд бұрын келіп жететін бәйге аты екі есе қымбат тұрады. Бұл кішігірім «әрең-әрең» үлкен құндылыққа ие». Әрбір күннің соңында сатылмай қалған өнімдер қайырымдылық мекемелерінің құзырына, үйсіз адамдарға тегін беріледі. Сөзсіз, клиенттерге қызмет көрсету – бұл кез келген бөлшек сауда кәсіпорнының жетістігінің тағы бір маңызды факторы. Бұл салада да Pret A Manger компаниясы ерекше жолды таңдап алды. Көпшілік мақұлдаған тәртіптен айырмашылығы компанияда жұмыскерлерді үйретіп, оқыту қарастырылмаған, клиенттерге қызмет көрсетудің тапсырылған сызбасы, қандай да бір өнімділік нормасы немесе стандартты қайталанатын тапсырмалар жоқ. Pret A Manger-де жәй ғана жігері мол адамдарды жалдайды және оларға өз ісін орындауға мүмкіндік береді. Ұжымдағы достық, еркін жағдайдың арқасында Pret A Manger компаниясы ең жақсы жұмыс жағдайын қамтамасыз ететін еуропалық компаниялардың ондығына кірді. Мұндай мәртебеге жетудің факторы компанияның барлық жұмыскерлері үшін апта сайынғы кештерді өткізу болуы мүмкін. Pret A Manger дәмханаларының персоналы әр текті болып келеді; жұмыскерлердің үштен бірінен азы – британдықтар; барлық жұмыскерлер өте жас (персоналдың жалпы санының 38%-ы 25 жастан аспайды). Әр тоқсанның бір күнінде әрбір менеджер дәмханада жұмыс істейді, бутербродтарды даярлауға және клиенттерге қызмет көрсетуге қатысады. Компанияның әрбір жұмыскеріне барлық менеджерлердің, оның ішінде компанияның бас директоры Эндрю Рольфтың (Andrew Rolf) ұялы телефонының нөмірі белгілі. Компания жұмыскерлерін жақсы жұмыс істегені үшін Тиффанидің «күміс жұлдызымен», ал өнертапқыштық ұсыныс үшін – \$1500 көлемінде ақшалай сыйақымен марапаттайды. Pret A Manger компаниясы жылдам қызмет көрсететін мейрамханалар жұмысының дәстүрлі қағидаларын басқа бағыттары бойынша да бұзады. Бұл жөнінде Эндрю Рольф былай деді: «Біз фокус-топтардың, маркетингтік зерттеулердің және жарнаманың әрекеттілігіне сенбейміз. Біздің компаниямыздың жұмыс қағидасы қарапайым: егер қандай да бір таған сұранысқа ие болмаса, біз оны сатуды доғарамыз». Pret A Manger дәмхана-дүкендер желісінің саны 130-ға дейін көбейгеннен бері, негізгі мәселе, барлық мекемелерді дәл осындай іскерлік-үлгісімен қамтамасыз ету болды. Компания іскерлік жүргізудің мүмкін болатын моделі ретінде франчайзингті пайдаланудан бас тарту туралы қатаң шешім қабылдады, ал жыл сайынғы дәмханалар санын көбейтуді 40 санымен шектеді. Pret A Manger компаниясы өзінің дәмхана-дүкендер желісін Құрама Штаттары аумағында ашады, алайда бұл нарық үшін мұндай концепция «тым британдық» болуы мүмкін. Pret A Manger-дің іскерлік-моделінің негізгі элементі алдын ала даярланып қойған тағамдар (ол клиенттерге қызмет көрсететін уақытты мейлінше қысқартуға деген тілектен туған) болып табылады, бірақ та американдықтар тапсырыспен даярланған бутербродтарды ұнатады. Эндрю Рольф Нью-Йоркте кішігірім дәмханалардағы кезектің жанынан өтіп бара жатып сағатына қарайлап өтіп кетіп жатқан қызметкерлерді сыртынан бақылағанын есіне алады. Ол Pret A Manger дәмханалары іскерлік жүргізудің дәстүрлі емес әдісіне қарамастан, үлкен жетістіктерге жете алатынын түсінді. «Американдық нарыққа шығар ал-

дында, біздің қатынас жасаған барлық нью-йорктықтар американдықтар кәдімгі дәмханаларда өздерінің үйреншікті бутербродтарын алғысы келетінін айтып сендіргісі келді, – деп есіне алады Рольф мырза. – Біз болсақ оларға бәрін өзімізше істейміз, одан не шығатынын көреміз деп жауап бердік». Тағдыр тәлкегімен 2001 жылы McDonald's компаниясы Pret A Manger акцияларының 33%-ын иеленді. Компания өз кезегінде бұл гамбургер жасаушыдан тез арада қашықтады, – компанияның web-сайтында былай делінген: «Біздің не сатып жатқанымызға және оны қалай жасап жатқанымызға «McDonald's» ешқандай да ықпал ете алмайды». Эндрю Рольф түпнұсқалық іскерлік-форматын сақтап қалу үлкен күшті талап етеді. Сонда да ол компания өз құндылықтарын сақтап қала алатынына сенімді: «Мені таңдаған жолымнан тайдыратын ешқандай себеп жоқ».

Дереккөздері: Ian Parker, «An English Sandwich in New York», The Guardian, August 9, 2002, p. 3B; «Thinking Outside the Burger Box», BusinessWeek, September 16, 2002, pp. 66-67; Scott Kirsner, «Recipe»for Reinvention», Fast Company, April 2002, pp. 38-42.

Жаһандық стратегия (global strategy) – бұл халықаралық компаниялардың қолданатын, іскерлікті жүргізудің үшінші балама философиясы. Жаһандық стратегияны ұстанатын корпорация (жаһандық корпорация), әлемді тұтас нарық және өзінің басты мақсаты ретінде қабылдайды, бүкіл әлем тұтынушыларының талаптарына жауап бере алатын тауарлар мен қызметтердің стандарттарын құруды қояды. Жаһандық стратегия өзінің мағынасы жағынан мультижергілікті стратегияға қарама-қайшы болып келеді. Мультижергілікті стратегияның негізгі элементі – болып табылатын әртүрлі елдердің тұтынушылары арасында мультижергілікті корпорация қызметінің ерекше әдістерін негіздейтін берік айырмашылықтар бар екендігі. Сонымен бірге жаһандық стратегияны ұстанатын корпорация тұтынушылардың ұлтына байланысты айырмашылықтары болмайды деп болжайды. Жаһандық корпорация өндіріс көлемін және өнімін өткізуді ұлғайтудан үнемділікке қол жеткізуге талпынады, мұнда өндіріс операцияларын кішігірім жоғары сапалы кәсіпорындар шеңберінде шоғырландырып, ары қарай осы өнімді өткізуді ынталандыруға бағытталған жаһандық жарнама мен маркетингтік науқанды өрістетуге талпынады. Жаһандық корпорация өндіріс стратегиясы мен өнімді өткізуді әлемдік ауқымда жүзеге асыруға тиісті, сондықтан барлық әкімшілік өкілеттіліктер, сонымен қатар шешімдер қабылдау жауапкершілігі корпорацияның штаб-пәтеріндегі басқарушы қызметкерлерге жүктелген.

Іскерлік жүргізудің отандық моделін қайталау стратегиясы мен жаһандық стратегия арасында маңызды ұқсастық бар: бұл стратегиялардың әрқайсысы әлемнің кез келген елінде бір форматта іскерлік жүргізуді ойлайды. Екінші жағынан, бұл стратегиялардың бір-бірінен айтарлықтай айырмашылықтары болады. Іскерлік жүргізудің отандық моделін қайталау стратегиясын ұстанатын компания шетел нарығында өз отанының нарығында пайдаланатын сызбанұсқа бойынша іс-әрекет жасайды. Негізінде, мұндай стратегияны қолданатын компания басшылығы қандайда бір іскерлік жүргізудің моделі отандық нарықта өзін ақтайтын болса, онда олар шетел нарығында да әрекетті болатындығына сенімді. Керісінше, жаһандық стратегияны ұстанатын компания отандық нарықтың

бұлай ықпал етуіне ұшырамаған. Шын мәнісінде, мұндай жағдайда отандық нарықтың концепциясы қолданылмайды, себебі жаһандық компанияда, әлемдік нарық отандық және шетелдік сегментке бөлінген нарық емес, біртұтас түрінде қарастырылады. Жаһандық компанияның негізгі мақсаты, әлемдік нарықта барлық тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандырудың тиімді әдісін анықтау.

Халықаралық компаниялардың іскерлік жүргізудегі төртінші әдісі – бұл трансұлттық стратегия (transnational strategy). Бұл стратегияны іске асыратын корпорацияның қызметі операциялардың жаһандануы (жаһандық корпорацияларда болатын) есебінен тиімділікті жоғарылату артықшылықтарымен үйлесуіне және жергілікті еншілес компаниялардың (мультижергілікті корпорациялардың мақсаты болып табылатын) басшылығының өкілеттілігін беру артықшылығына негізделген. Трансұлттық стратегияны іске асыратын корпорациялар бұл мәселені, өкілеттілікті орталықтандыру немесе орталықсыздандыруды ресми емес әдіс арқылы шешуге талпынады. Бұл әдіс, компания жұмысының және оның иілгіштігінің тиімділігін бір уақытта қамтамасыз етуге қабілетті ұйымдық бөлімшелер арасында қандай да бір тапсырмалардың орындалуына жауапкершілікті тиянақты түрде үлестіруге негізделген.

Трансұлттық стратегияны қолданатын корпорация компанияның штаб-пәтеріндегі басқарушылық қызметінің бір бөлігін және шешім қабылдаумен (мысалы, ғылыми-зерттеу және жобалау-құрастыру жұмыстарын орындау, сонымен қатар қаржылық операцияларды іске асыру) байланысты қызметтерін орталықтандыра алады. Қызметкерлерді басқару және маркетинг сияқты басқа басқарушылық қызметті орындау жауапкершілігі жергілікті еншілес кәсіпорындардың басшыларына жүктелуі мүмкін. Мұндай орталықсыздандыру ұлттық мәдениетінің және іскерлік жүргізу ортасының ерекшеліктерін ескеруге мүмкіндік береді. Мысалы, Microsoft корпорациясында жаңа бағдарламалық өнімдерді жасау негізінен Америка Құрама Штаттарында іске асырылады, ал бұл бағдарламалық өнімдерді өткізу жауапкершілігі шетелдік еншілес кәсіпорындарға жүктелген. Көп жағдайларда трансұлттық стратегияны қолданатын корпорацияларда бір елдің нарығында қызмет ететін бөлімше бұйымның бір түріне, ал басқа елдегі бөлімше бұйымның басқа түріне жауапкершілік алу міндеттері беріледі. Өзара байланысқан операциялардың желісін қалыптастыру мұндай корпорациялардан өз бөлімшелерінің іс-әрекетін интеграциялауға және үйлестіруге үлкен күш жұмсауды талап етеді. «Әлем фокуста» бөлімінде ИКЕА компаниясының жергілікті жағдайларға жылдам әрекет ету қабілеттілігін жоғалтпастан, операцияларды жаһандандыру есебінен тиімділікті арттырудан пайда табуға ұмтылысы талданған.

11.1-суретте жоғарыда аталған төрт стратегияны екі белгісі бойынша бағалау көрсетілген: жергілікті жағдайларға бейімделу қажеттілігі (local responsiveness) және жаһандық интеграцияны қамтамасыз ету қажеттілігі (global integration). Компаниялар іскерлік жүргізудің жергілікті жағдайларына келесі жағдайларда ерекше көңіл аударуы тиіс: әртүрлі елдердегі тұтынушылардың талғамы мен таңдауы арасында үлкен айырмашылықтар; жергілікті заңдар, экономикалық жағдайлар және инфрақұрылым арасындағы айырмашылықтар; компаниялар іскерлік

жүргізіп отырған елдердің үкіметтерінің өнеркәсіптің сәйкес салаларын басқаруға қатысуы. Компания сапасы мен тұтынушылық қасиеттері (ауыл шаруашылығы өнімдері, үйінді химикаттар, руда және арзан жартылай өткізгішті микросхемалар сияқты тауарлар) арасында айырмашылық табу қиын стандартталған тауарлар сатқанда жаһандық интеграцияның қажеттілігі туады. Тауар шектеулері және көлік шығындарының төмен жағдайында компаниялар шығарып жатқан өнімінің өзіндік құнының минималдылығын қамтамасыз етуге талпынуы тиіс. Керісінше, егер әртүрлі елдердегі тұтынушылар өнімнің ерекше сипаттамасына қызығушылық білдірсе, сонымен қатар компанияның өнімі басқа компаниялардың өніміне қарағанда, бренд сатылғаннан кейінгі қызмет көрсету және өнімнің сапасы сияқты белгілері бойынша айырмашылықтарға ие болатын болса, жаһандық интеграцияның қажеттілігі төмендейді.

Әлем фокуста

Әлемдік жиһаз нарығының көшбасшысы

1943 жылы Ингвар Камрад (Ingvar Kamrad) өзінің туған Агуннарюд (Швеция) қалашығында кішігірім жиһаз жасайтын дүкенін ашты. 1950 жылдардың соңына қарай Камрадтың ІКЕА деп атаған компаниясының иелігінде Скандинавиядағы ең ірі жиһаз салоны болды, сонымен қатар өзіндік нұсқадағы жиһаз жасаумен айналысты. ІКЕА компаниясында жиһазды жиналған күйінде тасымалдау идеясы ары қарай дамыды, ол арзанға түсетін, жиһазды шағын етіп орау әдісін пайдалануға мүмкіндік берді. Компания Еуропадағы алғашқы қойма-дүкенін ашты. Бұл жаңашылдықтардың нәтижесінде ІКЕА бөлшек саудамен айналысатын кішігірім компаниядан, құрамында 150 дүкені бар, персоналдарының жалпы саны 70 000 жұмысшы болатын ірі компанияға айналды. 2001 жылы бүкіл әлемде шоғырланған ІКЕА дүкендеріне 255 млн сатып алушы келді. Компания өнімдері қазіргі кездегі швед стилі, қолайлылық және қолжетімділік сияқты сапасының үйлесуінің арқасында кең танымалдылыққа ие болды. Мысалы, ІКЕА дивандары ұзақ уақытқа шыдамды жуылатын қаптамамен қапталған және бар болғаны шамамен 200 доллар тұрады. ІКЕА компаниясы басшылығының зор сенімі бойынша жақсартылған дизайнды қымбат емес жиһаз қарапайым адамның өмірін жақсы жағына қарай өзгерте алды, сондықтан компания элеуметтік инженерияға мақсатты түрде қатысуда. «Industrial Design A-Z» («Өнеркәсіптік дизайн А-дан Я-ға дейін») кітабының авторы Питер Файэллдің айтуынша, бұл компанияның жиһаздың бөлшек саудасындағы іскерлік жүргізу тұжырымы келесі мәселенің шешіміне апарды: «қалайша барынша көп адамды аз шығын жұмсай отырып жоғары сапаға жеткізуге болады». Кітап авторы бұл тұжырымды «жаңашылдықтың негізі және оны «өзінің мағынасы бойынша оптимистік» деп атады». ІКЕА компаниясында іскерлік жүргізудің ұстамдылық пен адалдыққа негізделген тым скандинавиялық мәдениет қалыптасқан; компанияның өзінде бұл тұжырым «демократиялық үлгі» деген атауға ие болды. Бұл атау, компания өніміне де, және де оның

ұйымдастырушылық құрылымы мен қойылған мақсаттарға жету сызбанұсқасында да қолданылған. IKEA компаниясының Швециядағы штаб-пәтеріне жұмысқа қабылданған американдық қызметкер Билл Эйджи (Bill Agee) бұл жөнінде былай деді: «Іскерлік жүргізудің мұндай тұжырымдамасын бәріне мәлім діни немесе миссионерлік мағынада атауға болатын еді, бірақ бұл біздің сенімімізге сәйкес келеді». Компания кеңселерінде жеке кабинеттер жоқтың қасында, ал қызметкер бір-бірінің атын атап қарым-қатынас жасайды. Компанияның дүкендерінің ғимараттары барлық артық нәрселерден арылған және қымбат емес өнімді пайдаланатын (компанияда мұндай сатып алушыларды «жіңішке әмиянды сатып алушы» деп атайды) тұтынушыларға бағдарланған. IKEA компаниясының басқарушы директоры Жозефина Рюдберг-Дюмонт (Josephine Rydberg-Dumont) мексикандық албырттықпен былай деді: енді біз жаңашылдықты мәдениеттің жаңа уақыт құбылысы ретінде таратуға дайынбыз. Өзінің пайда болу уақытында бұл стиль тек таңдаулыларға ғана қолжетімді еді. Қазір ол көпшілік үшін қолжетімді». Бүкіл әлемдегі тұтынушылардың алуан түрлі қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін IKEA компаниясы өз өнімінің өндіріс базасында стантартталуына және әлемдік ауқымда таралуына арқа сүйейді. Ресейдің, Малайзияның және Америка Құрама Штаттарының тұрғындары киім-кешек және ыдыс үшін бірдей шкафтар сатып алады. Сатып алушылар бірдей жоспарланған қойма-дүкен ішінде бірдей бағытпен жүреді. IKEA компаниясы «бір рет қолданылатын», бірақ әрқашан ұзақ уақыт қолданылатын тауар санатына жатқызылатын жиһазды пайдалануды ынталандырады. IKEA компаниясының солтүстікамерикандық бөлімшесінің маркетинг бойынша директоры Кристиан Мютью (Christian Mathieu) жиһазға деген дәстүрлі көзқарасты былай сипаттады: американдықтар жұбайларын түскі ас столы сияқты жиілікте ауыстырады - өмір бойына 1,5 рет». Мұндай көзқарасты өзгерту үшін, IKEA компаниясы жаңа жарнамалық науқанды бастады, оның маңызды элементі «Шам» жарнама ролигі болды. Роликтің сюжетінде: әйел ескі шамды көшеге шығарып жаңбырдың астына қояды (мүмкін біреу-міреу алып кетер). Бөлмеде (терезеден көрінетін) үстелдің үстінде жаңа жам жағылып тұр. Ескі шам жаңбырдың астында одан бетер аянышты болып көрінеді. Кадрдың сыртындағы дауыс: «Сіздің көпшілігіңіздің бұл шамға жандарыңыз ашиды. Оның себебі сіз өзіңізге келе алмай отырсыз! Бұл шам ештеңені сезбейді, ал жаңа шам одан әлдеқайда жақсы!» Экранды қорытынды мәтін пайда болады: «IKEA: Unboring» («IKEA: жаңашылдықпен қуантады»). Рюдберг-Дюмонт ханым жарнама ролигінде жасалған қорытындымен келіседі: «Тұтынушы пәтерді ыбырсытпайтын және оны күтіп-баптауда көп күш пен уақытты талап етпейтін жиһазды бағалайды». IKEA компаниясының жарнамадағы хабарламасының мағынасы былай: сіз өз үйіңіздің жиһаздарын өзіңіздің гардеробыңызды ауыстырғандай жиі ауыстыра аласыз және ауыстыруға тиіссіз.

IKEA өз қызметін интернационалдаудың бастапқы сатысында бірқатар күрделі қателіктерге жол берді, бұл әлемнің 34 тілінде 110 каталог басып шығаратын компания үшін таңқаларлық жағдай емес. Мысалы, Құрама Штаттарында IKEA компаниясының кереуеттерінің көлемі жаймалардың стандартты көлемімен сай келмеді. Тағы бір қателік АҚШ нарығына көлемі алты унция болатын сусын

ішетін стакандарды әкелгенде жіберілді: бұл американдық тұтынушылар үшін өте кішкентай болды. IKEA компаниясының бұрынғы менеджері Кент Нордин (Kent Nordin): «адамдар бізге біздің гүл салатын құмыраларымыздан сусын ішеміз деп айтты», деп мәлімдеді. Комодтар Еуропадағыдай көптеген тартпалы ұяшықтармен жабдықталды, бірақ бұл ұяшықтарға үлкен американдық свитерлер сыймады. Сырт киімді сақтауға арналған гардеробтарға пальтоға арналған стандартты ілгіштер сыймады. Ақыр аяғында компанияның жоғарғы басшылығы американдықтар көлемі кіші ілгіштерді пайдалануды бастайды деген есептің дұрыс емес екендігін ұғынды. Ағымдағы уақытта IKEA компаниясында жергілікті тұтынушылардың талғамына бейімдеу мақсатындағы қажетті өзгерістер енгізілді. Қазіргі уақытта компания Құрама Штаттарындағы жиһаздың және фурнитураның бөлшек саудасы бойынша ірі компаниялардың қатарына жатады; әрбір американдық он үйдің бірінде IKEA-ның ең болмағанда бір бұйымы бар. IKEA компаниясының соңғы жобаларының бірі IKEA компаниясының жиһаздарымен, тіпті ас үй құрал-жабдықтары мен жуыну сүлгілеріне дейін толық жабдықталған тұрғын үй кешендерін жобалау және салу болып отыр. Мұндай әдіс тұрғын үй бағасын 25%-ға төмендетуге мүмкіндік береді. IKEA компаниясының қоғамды қайта құруға деген талпынысы жобаның әрбір аспектісінде байқалады, тұрғын үй кешенінің саябағынан бастап оны ұжымдық басқарумен аяқталады. Тұрғын үй салудың мұндай тұжырымдамасы кейбір адамдардан мақтау табады, басқалары бұл Швециядан басқа жерлерде өміршең бола алмайды деп қауіптенеді. «Кішігірім тамаша көшені салу идеясы мақтауға тұрарлық, - дейді Рут Итон (Ruth Eaton), «Ideal Cities: Utopianism and the (Un)Built Environment» («Тамаша қалалар: Утомизм және жасалған(жасалмаған) өмір сүру ортасы») кітабының авторы. – Алайда бір концепцияны барлық жерде қолдануға болмайды. Утопистердің қатесі міне қайда жатыр... Бір концепция бүкіл әлемді қамти алмайды, өйткені әртүрлі жағдайлар әртүрлі шешімдерді талап етеді. Стокгольм үшін жақсы нәрсе, Тимбукту үшін жаман болуы мүмкін». Бөлшек сауда компаниясы жиһаз бен фурнитура саудасында жоғары жетістіктерге жетуі мүмкін, бірақ қала шетіндегі аудандарды салуда ерекше стилді қалыптастыруда жинаған тәжірибесін қолдана алады ма? IKEA компаниясына тұрғын үйлерді жобалауда әлемдік көшбасшы болудағы өзінің елесін іске асыру үшін ұзақ жол жүріп өтуі керек.

Дереккөздері: «*To Russia, With Love: The Multinationals*» Song?, *BusinessWeek*, eptember 16, 2002, pp. 44-46; Eryn Brown, «*Putting Eames within Reach*», *Fortune*, October 30, 2002, pp. 98- 100; «*A Prefab Utopia*», *New York Times Magazine*, December 1, 2002, pp. 92-96.

Компаниялар 11.1-суретіндегі сол жақтағы төменгі бұрышында көрсетілгендей, жаһандық интеграцияның да, жергілікті жағдайларға бейімделудің де онша қажеттілігі болмаған жағдайда, іскерлікті жүргізудің отандық моделін қайталау стратегиясын ұстанады. Мысалы, Toys «R» компаниясы өз қызметін интернационалдау барысында дәл осы стратегияны қолданды. Компания өзінің шетелдік сауда кәсіпорындарында маркетингтің, сатып алудың және тауарды өткізудің американдық бөлшек сауда кәсіпорындары үшін жасалған әдістерді қолдануды жалғастыруда. Басшылықтың пікірі бойынша, компания халықаралық нарықта

11.1- сурет. Жаһандық интеграцияның қажеттілігімен жергілікті жағдайларға бейімделу қажеттілігі арасындағы тепе-теңдікке жетудің стратегиялық баламалары

Операцияларды жаһандандыру есебінен тиімділікті арттыру қажеттілігі	Жоғарғы деңгей	Жаһандық стратегия Компания әлемді біртұтас нарық ретінде қабылдайды және өзінің басты мақсаты ретінде бүкіл әлемдегі тұтынушылардың талаптарына сай болатын стандартталған тауарлар мен қызметтерді қояды.	Трансұлттық стратегия Компания операциялар мен артықшылықтардың жергілікті жағдайларға бейімделуін жаһандандыру есебінен тиімділікті арттыру артықшылықтарын оптимальды үйлесуін қамтамасыз етуге ұмтылады.
	Төменгі деңгей	Отандық іскерлік-модельін қайталау стратегиясы Компания өзінің негізгі біліктілігін немесе өз елінде қол жеткізген ерекше артықшылықтарын шетел нарықтарында бәсекелестік күрес құралы ретінде пайдаланады.	Мультижергілікті стратегия Мультижергілікті корпорация дегеніміз еншілес компаниялардың салыстырмалы жиынтығы, олардың әрқайсысы қандай да бір нақты нарыққа қызмет көрсетеді.
		Төменгі деңгей	Жоғарғы деңгей

Жергілікті жағдайларға илгіштік пен бейімделуді қамтамасыз етудің қажеттілігі

ірі дүкендерді салу (қоймаларға ұқсас), үлкен партиямен сатып алу, тауарлардың бағасын төмендету және шығын деңгейі жоғары ойыншықтардың бөлшек сандасымен айналысатын кішігірім компаниялардың нарықтағы үлесін жаулап алу арқылы отандық нарықтағыдай жетістіктерге жете алады. Осылайша мұндай типтегі компаниялардың басшылығы жаңа шетел нарықтарына енуде өз үйіндегі іскерлік жүргізудің базалық стратегиясына өзгерістер енгізуге негіз жоқ деп санайды.

Іскерлікті ұйымдастыруда мультижергілікті әдіс, тек қана жаһандық интеграцияға қажеттілік төмен, жергілікті жағдайға бейімделу қажеттілігі бар болғанда қолданылады. Бұл концепцияны, танымал сауда маркаларының тағам өнімдерін сатумен айналысатын көптеген компаниялар қолданады. Нарыққа бағытталған (Kraft, Unilever және Cadbury Schweppes сияқты) компаниялар, өндіріс шығындарын қысқартудың артықшылықтарын ұмытпастан, жергілікті тұтынушылардың ерекше қажеттіліктерін қанағаттандыруға аса назар аударады. Бұл өз кезегінде тұтынушылар бұдан әрі де бұлар сататын танымал сауда маркаларының тауарларын сатып алатындығына кепілдік алуға мүмкіндік береді. Одан басқа, мұндай типтегі компаниялар супермаркет сөрелерінде жаңадан шығарылған жоғары сапалы өнімнің әрдайым бар болуын қамтамасыз ету үшін, өнім шығаруда жергілікті өндіріс күштерін пайдаланады.

Егер жергілікті жағдайларға бейімделудің қажеттілігі төмен болып, жаһандық интеграцияның қажеттілігі жоғары болғанда, жаһандық стратегия мейлінше тартымды. Мұндай жағдайда компания өз күшін стандартталған тауарлар жасауға, біркелкіленген маркетинг науқандарын өткізуге, тауарларды үлестірудің әмбебап

жүйесін қалыптастыруға және т.б. шоғырландырады. Мұндай стратегияны тұрмыстық техниканы шығарумен айналысатын көптеген жапондық компаниялар қолданды. Мұндай компаниялардың қатарына Sony және Matsushita компаниялары жатады, олар өз өнімдерін жаһандық нарық қажеттілігіне бағыттап шығарады. Жергілікті электр желілерінің және жазу форматтарының ерекшелігіне негізделген аздаған модификацияларды санамағанда, бұл компаниялардың өнімдері (стереомагнитофондар, портативті CD-плеерлер, бейнемагнитофондар және DVD-плеерлер) жергілікті тұтынушылардың қажеттілігіне минималды бейімделумен «төрттік» елдері нарығында сатылады. Демек, мұндай стратегияны қолданатын компаниялар өндіріс ауқымын ұлғайтудан үнемділік алу үшін, сонымен қатар өндіріс күштерін өндірісті ұйымдастыруға үлкен шығындарды талап етпейтін елдерде орналастыру арқылы өз жұмысының тиімділігін арттыруға тырысады.

Трансұлттық стратегия жаһандық интеграцияға да, сондай-ақ жергілікті жағдайларға бейімделуге де жоғары қажеттілік туғанда өте қолайлы. Соңғы уақыттарда мұндай стратегияны қолдануға Ford Motor Company талпынуда. Мысалы, Ford компаниясында қозғалтқыштың және беріліс қорабының жаңа моделін жасаудағы барлық іс-әрекеттер бір жаһандық менеджерге бағынышты. Басқа менеджерлерге автомобильдердің жаңа модельдерін жасау, сонымен қатар компанияның өндірісі мен өнім маркетингіне осы сияқты жауапкершіліктер жүктелген. Екінші жағынан, әрбір менеджер жергілікті тұтынушылардың таңдауына Ford компаниясының өнімдері жауап беретіндігіне кепілдік беруіне жауап береді. Мысалы, Ұлыбритания нарығында сатылуға арналған «Ford» маркалы автомобильдерде оң жақты рөлді басқару ескерілуі тиіс. Жергілікті тұтынушылардың сұранымын қанағаттандыру үшін әртүрлі нарықта сатылуға арналған автомобиль қорабының пішініне болар-болмас өзгеріс енгізу қажеттілігі тууы мүмкін.

Әлі күнге дейін жаһандық үйрену мәселесіне көңіл аударылмай келе жатыр. Жаһандық негізде тәжірибе жинау және беру аналық компания мен әрбір еншілес кәсіпорындары, сонымен қатар еншілес кәсіпорындар арасындағы ақпарат алмасуды көздейді. «Жаһандық үйрену» бөлімінде бұл үрдістің бұдан да нақтырақ талдауы ұсынылған. Жоғарыда аталған стратегиялардың (іскерлік-моделін қайталау стратегиясында, мультижергілікті және жаһандық стратегияда) бір де бірінде бұл мақсатқа жету әдістерінің айқын формасы ескерілмеген. Отандық іскерлік-моделін қайталау стратегиясы аналық компанияның маңызды өкілеттілігін шетелдік еншілес кәсіпорындарға беруге негізделген. Мультижергілікті стратегия өкілеттілікті орталықсыздандыру және басқарушылық қызметтің бір бөлігін шетелдік еншілес компанияларға табыстауды болжайды, ол еш қиындықсыз жергілікті жағдайларға бейімделуге мүмкіндік береді. Жаһандық стратегия, компанияға өз қызметінің жаһандық интеграциялануын қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін шешім қабылдау барысын орталықтандыруды болжайды.

Трансұлттық стратегияның өзіне тән бір қызметті орталықтандырып, екіншісін орталықсыздандыруы, топшылауымыз бойынша, тәжірибені жинақтауға және беруге қабілетті. Дәл осы себепті трансұлттық стратегия ұнамды болып көрінеді. Корпорацияның трансұлттық стратегияны қолданатын

бөлімшелері арасында тәжірибені беру басқарудың матрицалық құрылымы, жобалау топтары, ресми емес басқарушылық өзара байланыс және корпоративті мәдениет базасында іске асырылады. Тәжірибені жинақтау мен берудің мұндай әдісі отандық іскерлік-моделін қайталау стратегиясын, мультижергілікті стратегиясын және жаһандық стратегияны қолданатын компаниялар үшін де қолжетімді. Алайда мұндай компанияларға жоғарыда аталған әдістерді табысты қолдануды қамтамасыз ету үшін жүйелі түрде күш жұмсауы қажет.

Жаһандық үйрену

Қалайша кәрі итті жаңа қулықтарға үйретуге болады

General Motors компаниясы жаһандық үйренуден пайда табуға болатынын көрсететін мысал бола алады. 80 жылдары компания өндіріс шығындарының жоғары деңгейін, шығарып жатқан автомобильдерінің сапасының төмендігінің, сонымен қатар отандық және шетелдік бәсекелестерінің пайдасына нарықтағы үлесінен айырылуды бастан кешірді. 1984 жылы General Motors Toyota компаниясымен бірге бірлескен кәсіпорын ұйымдастырды, ол NUMMI деген атау алды. GM компаниясының бұл бірлескен кәсіпорынды құрудағы мақсаты, Toyota (оның ішінде, өндірісті үйлестіру жүйесі, kaizen жүйесін (компания жұмысын үздіксіз жетілдіру) компаниясында қолданылатын өндірісті ұйымдастырудың алдыңғы орындағы әдістерін, сонымен қатар материалдық қорларды басқару жүйесін («дәл-уақытында») игеру болды. Кейіннен GM компаниясы алған білімін жаңа автомобиль жасау кәсіпорны – Saturn-ды салу барысында пайдаланды. Тағы біраз уақыттан кейін (90-жылдардың басында) NUMMI қызметі барысында алған тәжірибені GM-ң неміс еншілес Adam Opel AG кәсіпорны шығысгерманиялық Айзенах қаласындағы компанияның жаңа зауытын салуда пайдаланды. Қазіргі уақытта Айзенахта орналасқан компания автомобиль жинауда тек қана осы сияқты еуропалық кәсіпорындар емес, сондай-ақ GM өзінің компанияларының арасындағы ең жоғары өнімділікті кәсіпорын болап табылады, Айзенахтағы зауыттың өнімділігі GM-ң барлық бөлімшелерінің орташа көрсеткіштерінен екі есеге жоғары. Қазіргі уақытта GM компаниясы Айзенахта, сонымен қатар Saturn зауытында және NUMMI кәсіпорындарында жинақтаған тәжірибелерін Аргентинада, Қытайда және Польшада жаңа зауыттарда өндірісті ұйымдастыруда, сонымен қатар Еуропа және екі Америкада орналасқан кәсіпорындарының жұмысын жақсартуда қолдануда.

Дереккөздері: «GM is Building Plants in Developing Nations to Woo New Markets», Wall Street Journal, August 4, 1997, p. A1; Hoover's Handbook of American Business 2003 Austin: Hoover's Business Press, 2003).

Халықаралық стратегияның элементтері

Халықаралық стратегиялық жоспарлаумен айналысатын компания интернационалданудың ортақ стратегиялық концепциясынан ықтағаннан кейін, компания стратегиясының төрт базалық элементін сәйкестендіруге кірісуі керек. Бұл элементтердің қатарына қандайда бір аумақтағы компанияның айрықша құзыреттілігі, компания қызметінің аясы, қорларды пайдалану және синергия кіреді.

Айрықша құзырлық

Халықаралық стратегияның бірінші элементі – компанияның айрықша құзыреттілігі (*distinctive competence*) – компанияның сол немесе басқа да қызмет саласындағы, әсіресе бәсекелестермен салыстырғанда, үлкен жетістіктерге жету қабілетін айқындайды. Компанияның айрықша құзыреті ең жаңа технологияны, тиімді тарату желілерін, басқарудың озық әдістерін немесе әлемге әйгілі брендтерді пайдаланудан көріне алады. 6-тарауда қарастырылғандай Даннингтің эклектикалық теориясын талдау барысында көптеген мамандар айрықша құзыреттің болуын (оны Даннинг бағалы активтерді иеленуге байланысты бәсекелік артықшылық деп атаған) отандық нарықтан тыс жерде бәсекелік күресте табысқа жетудің қажетті шарты деп санайды. Шетелдік компанияның мұндай артықшылықсыз жергілікті нарықты жақсы білетін жергілікті компаниялармен бәсекелестікке шыдау қиын. Мысалы, Disney компаниясының шетел нарықтарында табысқа жетуге мүмкіндік беретін айрықша құзыреттілігі оның әлемгі әйгілі атауында, компаниясының имиджінде және Уолт Дисней кейіпкерлерінде. Дәл осылай «Windows» операциялық жүйелеріне сәйкес компьютерлік бағдарламалардың жалпыға бірдей қолжетімділігі Microsoft компаниясына шет мемлекеттердің компаниялары алдында бәсекелестік артықшылықтар береді.

Айрықша құзыреттілік қандай формада айқындалса да, компанияның қолында бар маңызды қор болып саналады. Көп жағдайларда компаниялар қандай да бір саладағы айрықша құзыреттілігіне негізделген артықшылықтарды өз қызметін (қолда бар қорлардың шегінде) кеңейту үшін пайдалануды көздейді. Мұндай компаниялар қолданатын интернационалдану стратегиясы, олардың айрықша құзыреттілігі мен әлемнің әртүрлі елдерінде іскерлік үшін ашылатын мүмкіндіктер арасындағы өзара байланыстың деңгейін көрсетеді.

Мысалы, әлемдегі ең ірі автомобиль электр жабдығын жеткізуші болып табылатын, Штутгарттық Robert Bosch GmbH компаниясында алғаш рет жанар майды шашыратудың электрондық және шектеуге қарсы (антиблокировка) тежегіш жүйелері жасалып шығарылды. Компанияның мұндай мәрелік артықшылығы оның сәйкес аумақтардағы айрықша құзырлығымен негізделген, бұған басқа компаниялар қарсы тұра алмады. Bosch компаниясы өз өнімдерін барлық алты құрлықтағы автомобиль жасаушы компанияларға сату арқылы әлі де бай нарықтардың 50%-ын ұстап отыр. Дәл осылайша Франкфурттық Glasbau Hahn компаниясы қолдан жасалған микроклиматты жекеленген басқару жүйесінің шыныдан жасалған демонстрациялық стендтерді және талшықты-оптикалық жарықтандыру аппаратуралар шығаруда құзырлықты иеленген. Компания

шығаратын демонстрациялық стендтер әлемдегі ең жақсылары болып саналады, сондықтан мұражайлар өте құнды картиналарды, мүсіндер мен басқада материалды мәдениеттің ескерткіштерін сақтауға арналған әр стенд үшін 100 000 доллар төлеуге дайын. Осы мамандандырылған нарықта өзінің айрықша құзырлығын және сонымен байланысты бәсекелестік артықшылықтарын пайдалана отырып, Glasbau Hahn компаниясына көп миллионды халықаралық іскерлік құрды.

Компанияның қызмет ету саласы

Компанияның халықаралық стратегиясының екінші элементі – қызмет аясы (scope of operations) – компанияның іскерлік қызығушылықтарының аймағын айқындайды. Компанияның қызмет аясы географиялық аймақтарды, яғни елдерді, жекелеген елдердің ішіндегі аймақтарды және/немесе елдер тобын қамти алады. Бұдан басқа, компанияның қызмет аясы бір немесе бірнеше аймақтағы нарықтарға, атап айтқанда, жоғары сапалы өнімдер нарығына, арзан тауарлар нарығына немесе басқа да маманданған нарықтарға тарала алады. Компания құзырлығындағы қорлардың шектелуін ескере отырып және әртүрлі өнімдер үшін нарық олардың тартымдылығына қарай айырмашылықтарға ие болатынын назарға ала отырып, халықаралық стратегияны жасайтын менеджерлерге өз компаниялары үшін мейлінше болашағы бар нарықтарды таңдап алуы қажет. Компанияның қызмет аясы, сөзсіз, тікелей қай аумақта айрықша құзыреттілікке ие екендігіне байланысты. Егер компания тек белгілі бір аймақта немесе өнімнің жеке түрінде ғана айрықша құзыреттілікке ие болған болса, компанияның қызмет ету аясы дәл осы аумақты, айрықша құзыреттілікке ие аумақты қамтуы тиіс.

Суреттеме ретінде келесі мысалдарды келтіруге болады. Тақырыптық саябақтарды жасаудағы Disney компаниясының географиялық қызмет аясы Америка Құрама Штаттары, Жапония, Франция (жақын болашақта бұл тізімге Гонконг қосылады) сияқты елдерді қамтиды. Және де компанияның киножалдау және тауарлар саудасы жоспарындағы қызмет аясы әлемнің 100-ден аса елдеріне таралған. Басқа компаниялар іскерліктің көптеген түрлерімен айналысуды таңдайды, сөйтіп өз мүддесінің географиялық диапазонын шектейді. Мұндай компаниялардың қатарына мысалы, отбасылық конгломерат Grupo Luksics жатады, олардың іскерлік мүддесі сыра өндіруге, мыс балқыту, банк қызметтерін көрсету, қонақ үй іскерлігі, телекоммуникация, темір жол, сонымен қатар Чилиде және көршілес елдерде орналасқан фермаларда мал өсіруге арналған. Керісінше, Ballantyne компаниясы, жылдық табысы 12 млн доллар болатын Небраска штатының кішігірім компаниясы тек кинопроекторлар өндірісіне маманданған. Компанияның американдық кинопроекторлар нарығындағы үлесі 65%-ы құрайды, ал басқа елдердің нарығында – 30%. Жартылай өткізгіш өнеркәсібінде көптеген компаниялар да осылай өз қызметі аясын нақты бір өнім қуысымен шектеуді қалайды. Samsung сияқты жартылай өткізгіш құрылғылары өндірісінің азиялық компаниялары жадылық микросхемалардың әлемдік нарығында көшбасшылық орынды иеленген. Калифорнияда орналасқан Intel компаниясы IBM-үйлесетін дербес компьютерлер үшін микропроцессорларды өндіруге маманданған. Texas Instruments компаниясы дабылдарды сандық өңдеуге арналған процессорлар өндіруге маманданған,

олар ұқсас дабылдарды сандыққа қайта өзгертуді іске асырады. Мұндай микросхемалар әртүрлі құрылғыларда қолданылады, компьютерлік модемдерден бастап және стереожүйелер мен мобильді телефондармен аяқталады. Siemens компаниясы автомобильдерде қолданылатын микросхемаларды шығарады, ал Philips тұрмыстық электрониканы компьютерлерге жалғауға арналған жартылай өткізгіш мультимедиялық құрылғыларды жасауға маманданған¹⁹. Осылайша, стратегиялық жоспарлаудың нәтижесінде кейбір компанияларда бірнеше нарыққа, басқаларында – көптеген нарықтарға шығуға шешім қабылданады және де іскерлік мүддесі олардың қандай қызметпен айналысатындығына байланысты бірқатар компаниялар бар (Disney сияқты).

Қорларды пайдалану

Халықаралық стратегияның үшінші элементі – қорларды пайдалану - компанияның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету мақсатында оның қызметінің түрлі бағыттары арасында компания ресурстарын бөлу әдісін айқындайды. Мысалы, жуық арада Disney компаниясының тақырыптық саябақтары төрт елде ашылмақшы, бірақ та компания ресурстары осы нарықтардың әрбірінде әркелкі орналасқан. Disney компаниясы Токиолық Диснейлендке инвестиция салмады, өз бастапқы инвестицияларын Париж Диснейлендіне салумен шектелді, яғни парк капиталы жалпы көлемінің 49%-ын қаржыландырды, сондай-ақ Гонконгта ашылатын тақырыптық саябаққа қажетті инвестицияларды да салуды жоспарлауда. Сонымен қатар компания Құрама Штаттарында орналасқан тақырыптық саябаққа, өз киностудиясына және телеканалына үлкен көлемде қаржы салуды жалғастыруда.

Қорларды үлестіру өнімдік желімен, географиялық аймақтармен немесе екі белгімен де бір уақытта іске асырыла алады²⁰. Стратегиялық жоспарлаудың бұл сатысында компанияның шектелген қорларын пайдаланудың басым бағытын анықтап алу қажет. Disney компаниясына, Париж Диснейлендіде пайда болған қаржылық мәселелерді жеңіл түрде, сыртқы көмексіз шеуіне болар еді. Алайда бұл тақырыптақ саябаққа қосымша инвестиция құю, компания басшылығының пікірінше, Disney компаниясының қорларды тиімді үлестіруді қамтамасыз ететін міндеттеме дәрежесінен ауытқығандығын білдірер еді. Одан басқа, қосымша инвестиция салу Калифорниядағы шытырман оқиғалар саябағын салуға немесе ABC және ESPN телеарналарын сатып алуға қатер төндірер еді. Кейбір ірі көпұлттық корпорациялар өз қорларын бүкіл әлемге бөледі. Мысалы, штаб-пәтері Осакада орналасқан Sharp Corporation компаниясы өзінің электронды өнімдерін әлемнің 29 елінде орналасқан 33 кәсіпорында шығарады. Басқа компаниялар өндірісін бір елде шоғырландыруды қалайды. Ірі американдық экспортшы Boeing компаниясы коммерциялық ұшақтарының соңғы жинауын Сиэтлде (Вашингтон штаты) іске асырады. DaimlerChrysler компаниясының «Mercedes-Benz» автомобильдері өндірісі Германияда шоғырланған; компанияның Алабама штатында жаңа зауыты ашылғанына қарамастан, 10 автомобильдің 9-ы бұрынғысынша Германиядан шығады²¹. Бұл компаниялардың барлығы әлемнің әртүрлі елдерінде материалдарды сатып алады және дайын өнімді сатады, бірақ өндіріс қорларын өздерінің туған елдерінде орналастырады.

Синергия

Халықаралық стратегияның төртінші элементі, Синергия (synergy), – бұл бизнесті ұйымдастырудың түрі, мұнда компанияның түрлі бизнес құраушыларының өзара тығыз әрекеттестігі есебінен жиынтық нәтиже артады. Бұл үрдістің мақсаты – құрама бөліктер сомасынан бүтін сомасының асып түсетін жағдайын қалыптастыру. Disney компаниясы түрлі қызмет бағыттарын өзара әрекеттестіру есебінен Құрама Штаттарының аумағында жұмыстың тиімділігін арттыру барысында үлкен жетістіктерге жетті. Осы елдің көрермендері Уолт Диснейдің кейіпкерлерін өте жақсы біледі, сол себепті олар компанияның тақырыптық саябақтарда өз демалыстарын өткізуді жиі жоспарлайды. Саябаққа келушілерді Disney компаниясының жаңа шыққан фильмдері туралы ақпарат легімен орап алады; олар дисней кейіпкерлерінің суреті бар алуан түрлі тауарларды сатып алады, бұл оларды осы фильмдерді теледидардан көруге ынталандырады. Осындай әдіспен бұл кезеңнің көп рет қайталануына ынтагерлік білдіреді. Және де, жоғарыда айтылғандай, компания тек отандық нарықта ғана емес, әлемдік нарықта да тиімділікті арттыруға талпынады.

ІСКЕРЛІКТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Бразилиялықтар Сан-Паулу тұрғындарын, олардың шектен тыс салқынқандылығын, іскерлігін және еңбек сүйгіштігін кінәлайды. Неліктен көптеген шетелдік компаниялар өздерінің бразилиялық штаб-пәтерін орналастыруға Сан-Паулуды таңдайтындығын білгіңіз келсе www.prenatal.com/griffin сайтына кіріңіз.



Халықаралық стратегияларды жасау

Халықаралық стратегияларды жасау – бұл бірөлшемді үдеріс емес. Әдетте, халықаралық стратегиялық менеджмент екі кезеңге бөлшектенеді: стратегияны тұжырымдау және стратегияны жүзеге асыру. Оңайлатылған түрде бұл екі кезеңді келесідегідей сипаттауға болады: стратегияны қалыптастыру компанияның немен айналысуы керектігі туралы шешім қабылдауға апарды, ал стратегияны жүзеге асыру жобаланған іс-әрекеттерді орындауды білдіреді.

Стратгияны қалыптастыру кезеңінде компанияда мақсаттарды сәйкестендіреді және осы мақсаттарға жетудің стратегиялық жоспарын жасайды. Халықаралық стратегияны жасау барысында компаниялар компанияға қандай нарыққа ену керек туралы (немесе қандай нарықтан шығу керек), сонымен қатар осы нарықтардың әрқайсысында компанияның бәсекелестікке қабілеттілігін қамтамасыз ету керектігі жөнінде шешімдер қабылданады. Осы тараудың келесі екі бөлімінде, сонымен қатар келесі екі тарауда қарастырылатын көптеген сұрақтар халықаралық стратегияны қалыптастыру барысына қатысты болады.

Стратегияны жүзеге асыру кезеңінде компанияда стратегияны қалыптастыру барысында компания алдына қойылған мақсаттарға жету тактикасы жасалынады. Париж Диснейленді тақырыптық саябағының құрылысын салу туралы шешім қабылдау Disney компаниясының стратегиясын қалыптастыру барысының бір

бөлігі болып табылды. Аттракциондар құрамы, саябақтың ашылу күні мен кіру төлемдерін белгілеу туралы шешім қабылдау стратегияны жүзеге асыру кезеңіне жатады. Әдетте, компания стратегиясын жүзеге асыру оның ұйымдастыру құрылымына, қызметкерлерінің жұмысына және бақылаушы жүйелер мен үрдістерге тәуелді болады. 14 және 15-тараулар компанияның халықаралық стратегиясын іске асыру мәселелерін талдауға арналған. Стратегиялық жоспарлау үдерісі бірегей ерекше. Сонда да стратегияны жасау үдерісінің бірқатар ортақ кезеңдері бар. Бұл кезеңдер сызба түрінде 11.2-суретте көрсетілген, төменде қарастырылады.

Миссияны айқындау

Халықаралық стратегиялық жоспарлау барысы көптеген ұйымдарда компания миссиясын анықтаудан (mission statement) басталады, онда компанияның мақсаты, оның құндылықтары мен қызметінің бағыты көрсетіледі. Компания миссиясын тұжырымдау көп жағдайда оның стратегиялық бағыты туралы ақпаратты сыртқы және ішкі қызмет субъектілеріне және компания акционерлеріне беру әдісі түрінде іске асырылады. Компания миссиясы бизнесті жүргізудің философиясын құрайтын тұтынушылардың мақсатты сегменттерін және мақсатты нарықтарды, негізгі тауарлар мен қызметтерді, географиялық қызмет аясын, негізгі технологияларды, бәсекелік күрес әдістерін, экономикалық өсім жоспарларын және компанияның табыстылығын қамтамасыз етуді, сонымен қатар оның қоғам алдындағы беделін қамтамасыз етуді білдіреді²². Мысалы, Hershey Foods компаниясының миссиясы туралы декларацияда оның мақсаты – «болашақта Солтүстік Америкадағы әлемдік кондитер нарығындағы көшбасшылық орынды иелену ниетімен №1-ші кондитерлік компаниясы болу», – делінген; Carpenter Technology компаниясы өзінің миссиясын «арнайы қоспаларды, материалдарды және құрамдас бөліктерді өндіретін және өткізетін ірі, табысты, дамушы халықаралық компания болу» деп анықтайды. Көпұлттық корпорацияларда бірнеше миссияларды қалыптастыру қажеттілігі тууы мүмкін: олардың бірі корпорацияны тұтасымен сипаттауы тиіс, басқалары олардың шетелдік еншілес кәсіпорындарына қатысты. Компанияда бірнеше миссиялардың болуы сөзсіз, олардың үйлесімділігін жасаудың қамына кірісу керек.

Іскерлік жүргізетін ортаны зерттеу және SWOT-талдау

Халықаралық стратегияны жасаудың екінші кезеңі SWOT-талдау жасауға апарды. SWOT – бұл ағылшынның «strengths, weaknesses, opportunities, threats» сөздерінің аббревиатурасы (аударғанда «күшті жақтары, әлсіз жақтары, мүмкіндіктері, қауіптері» дегенді білдіреді. – ауд. ескерт.) Көп жағдайларда SWOT-талдаудың басталуы іскерлік жүргізу ортасын зерттеу болып табылады (environmental scan), басқа сөзбен айтқанда, іскерлік жүргізудің барлық сыртқы және ішкі экономикалық жадайлары туралы жүйелендірілген мәлімет жинау, оның ішінде нарықтың конъюктурасы жайлы, нормативті-құқықтық реттеулер, бәсекелестердің іс-әрекеті, өндіріс шығындары және еңбек өнімділігінің деңгейі туралы мәліметтер.

Жоспарлау тобының құрамына кіретін мамандар сыртқы экономикалық ортаны зерттейді, олар компаниялар іскерлік жүргізу барысында кездесетін іскерлік жүргізудің қолайлы мүмкіндіктерін («SWOT» акрониміндегі «О» әрпі) және де қауіптерін («SWOT» акрониміндегі «Т» әрпі) үйлестіруге тырысады. Бұл үшін олар компаниялар қызмет көрсететін немесе қызмет көрсетуді жоспарлайтын әртүрлі нарықтағы экономикалық, қаржылық, саяси, құқықтық, әлеуметтік және бәсекелестік жағдайлар туралы мәліметтер жинайды. (Бұл мәліметтер 3-тарауда қарастырылған саяси тәуекелді, сонымен қатар 12-тарауда қарастырылатын елдің нарығының жағдайын талдауда қолданылады).

Мысалы, Boeing компаниясында әуе саяхат индустриясын қозғайтын саяси және экономикалық факторлардың өзгерісі үнемі бақыланып отырады. Қытайда 90 жылдардың басында саяси өзгерістер болды, оның нәтижесінде әуе тасымалы нарығындағы бәсекелестік күресті күшейту мүмкін болды, ол өз кезегінде үкіметті аса ірі мемлекеттік СААС көлік компаниясын бірнеше бәсекелес аймақтық әуе компанияларына бөлуге, сонымен қатар гонконгтық Cathay Pacific компаниясына қытайдың әуе тасымалы нарығына шығуына мүмкіндік ашуға мәжбүр етті. Boeing компаниясымен жүргізілген іскерліктің сыртқы ортасын зерттеу Қытайдағы әуе саяхатына тез өсіп келе жатқан сұраныс Қытай нарығын ашылған мүмкіндіктер аясында өте тартымды ететінін көрсетті. Осы қорытындының негізінде Boeing басшылығымен Пекинде компанияның коммерциялық өкілдігін ашу туралы шешім қабылданды. Бұл қадам өзін толығымен ақтады, себебі Қытай Boeing компаниясының ұшақтарын өткізетін маңызды нарықтардың бірі болды.

Іскерліктің сыртқы ортасын зерттеу барысында компания қызметінде пайда болуы мүмкін қатерлер туралы мәліметтер жиналды. Мұндай қатерлердің қатарына мысалы, нарық көлемінің қысқаруы, бәсекелестіктің күшеюі, жаңа үкіметтік қаулылардың қабылдануы, маңызды нарықтардағы саяси тұрақсыздық, сонымен қатар жаңа технологияларды жасау, олардың пайда болуы олар шығаратын компанияның өндіріс күштерін немесе бұйымдар номенклатурасын ескі ете алады. Disney компаниясына кездескен қатерлердің құрамына Universal Studios, Six Flags және басқа тақырыптық саябақтар тарапынан бәсекелестіктің күшеюі кіреді; Еуропа жергілікті тақырыптық саябақтар тарапынан бәсекелестіктің күшеюі мүмкін; Франция тұрғындарының АҚШ-тың әскери іс-әрекеттері мен сауда саясатына қарсы наразылығы; валюта бағамдарының тұрақсыздығы. 2002 және 2003 жылдардағы экономикалық өсу қарқынының төмендеуі саяхатшылардың белсенділігінің кемуіне әкелді, оның нәтижесінде компанияның тақырыптық саябақтардан түсетін пайда көлемі қысқарды. BMW компаниясының алдында пайда болған қатерлердің ішінде автомобиль қозғалтқыштарының жанармай үнемділігінің американдық стандарттарының өзгеруін, жоғары санатты автомобильдер нарығындағы жапондық автомобиль жасау компаниялары тарапынан бәсекелестіктің күшеюі, сонымен қатар Германиядағы жұмысшы күшіне жұмсалатын шығындар деңгейінің жоғары болуын атауға болады. Federal Express компаниясы жүкті жедел жеткізу нарығында тек қана DHL Worldwide және TNT тарапынан болған бәсекелестік мәселесімен ғана емес, бүкіл әлемге хабарлама-

11.2-сурет. Халықаралық стратегияның қалыптасу кезеңдері



лар жіберу үшін қазіргі заманғы ақпараттық технологияларды қолданумен де соқтығысты.

SWOT-талдау барысында компанияның стратегиясын қалыптастыруға жауап беретін менеджерлер іскерлік жүргізудің күшті және әлсіз жақтарын («SWOT» акрониміндегі «S» және «W» әріптері) копоратив ішілік жағдайын да бағалайды. Компанияның күшті жақтарына біліктілік пен тәжірибе, қолда бар қорлар, сонымен қатар компанияның бәсекелестерімен салыстырғандағы басқа да артықшылықтары. Компанияның айрықша құзырлығының негізін құрайтын артықшылықтарына басқару қызметкерлерінің жоғары біліктілігін, алдыңғы қатардағы технологияны, кеңінен танымал брендті, ақша көлемінің жеткілікті болуын, қоғам көз алдындағы жағымды имидж, негізгі елдер нарығындағы үлесінің үлкендігін жатқызуға болады. Disney компаниясының күшті жақтары – бұл, корпоративті қарыз деңгейінің төмендігі және Уолт Дисней кейіпкерлерінің бүкіл әлемге танымалдылығы. BMW компаниясының күшті жақтарына білікті жұмыс күшін, өнертапқыш инженерлер және жоғары сапалы автомобиль шығаратын ком-

пания ретіндегі BMW беделін жатқызуға болады.

Компания, сонымен қатар, өзінің әлсіз жақтарын да мойындауы тиіс. Компанияның әлсіз жақтары компанияның бәсекеге қабілеттілігін төмендететін персоналдың жоғары біліктілігінің жеткіліксіздігін, қорлардың немесе басқа факторлардың жетіспеушілігін айқындайды. Компанияның әлсіз жақтарының қатарына отандық нарық шеңберінен тыс жердегі өнімді тарату желісінің әлсіз ұйымдастырылғанын, қанағаттандырарлықсыз еңбек қатынастарын, жоғары білікті халықаралық менеджерлердің жетіспеушілігін немесе жаңа өнімдерді жасау саласындағы бәсекелестерінен қалып қоюын айтуға болады. Мысалы, Париж Диснейлендінің тақырыптық саябағының жұмысына үлкен капиталды шығындар, қоғамның жағымсыз қатынасы, сонымен қатар қонақ үй нөмірлерінің жалдануының төмендігі сияқты факторлар кері әсерін тигізді. BMW компаниясының әлсіз жақтарына отандық кәсіпорындардағы жұмысшы күшіне кететін шығынның деңгейінің өте жоғары болуы жатады, ол бағалық бәсекелестікті едәуір қысқартады. Компанияның күшті және әлсіз жақтарын бағалау әдістерінің бірі, құндылықтарды құру тізбегін қалыптастыру болып табылады. Гарвард іскерлік мектебінің профессоры Майкл Портердің жасаған бұл әдісі компания қызметінің маңызды кезеңдерінің – өндіріс, маркетинг, еңбек қорларын басқарудың және т.б. ортақ үдерісін бөлуге апарды. Құндылықтарды құрудың мұндай тізбегін қалыптастыру бәсекелестік артықшылықтарды және стратегиялық жоспарлау үдерісіндегі кемшіліктерді үйлестіруіне мүмкіндік береді. 11.1-суретте бейнеленген барлық негізгі және қосымша қызмет түрлері компанияның бәсекелестік артықшылықтарды (айрықша құзырлықта) алудың көзі болуы мүмкін немесе басқа фирмалар тарапынан болатын бәсекелестікте оның әлсіздігінің себебі болуы мүмкін.

Мысалы, Caterpillar (ғылыми-зерттеу және тәжірибелік құрастыру жұмыстары кезеңінде құрылатын) компаниясы өнімінің сапасы және бүкіләлемдік дилер желісін (маркетинг, өткізу және қызмет көрсетуді ұйымдастыру кезеңінде қамтамасыз етілетін) ұйымдастырудың жоғарғы деңгейі компанияның күшті жақтарына жатады. Керісінше, қанағаттандырарлықсыз еңбек қатынастары (сызбада бұл «Адам қорлары») компанияның әлсіз жағына жатады. SWOT-талдау нәтижесінде алынған ақпаратта менеджерлер нақты тиімді стратегиялар жасау барысында пайдаланады. Тиімді стратегия – бұл компания қызметінің стратегиясы, ол іскерлік жүргізу үшін мүмкіндіктерді барынша пайдалануда және компанияның күшті жақтарынан пайда табу, сыртқы қатерді жою, сонымен қатар компанияның әлсіз жақтарын жеңу. Мысалы, BMW басшылығымен Оңтүстік Каролина штатындағы кәсіпорындарда автомобиль шығару туралы шешім қабылдау кезінде Құрама Штаттарындағы «BMW» сауда маркасының беделі сияқты компанияның бәсекелестік артықшылығы ескерілді. Мұндай шешім қабылдау, Германиядағы жұмысшы күшіне жұмсалатын шығын деңгейінің жоғарылығы, сонымен қатар неміс валютасының долларға қатынасында жоғарылауы жағдайында американдық стып алушыларды жоғалтқан жағдайдағы компанияның әлсіздігі сияқты компанияның кейбір әлсіз жақтарын бейтараптандыруға әкелді.

11.3-сурет. Құндылықтарды құру тізбегі



Стратегиялық мақсаттар

Компания миссиясының, сонымен қатар SWOT-талдау нәтижелері мәнмәтінінде халықаралық стратегиялық жоспарлау компанияның стратегиялық мақсаттарын құруға әкеледі. Стратегиялық мақсаттар – бұл нақты әрекеттер жоспарына сәйкес орындалуы тиісті компания алдына қойылған міндеттер. Стратегиялық мақсаттар белгіленуі бойынша өлшенетін, кол жеткізуге болатын және уақыт бойынша шектелген болуы тиіс (Басқаша айтқанда, осындай мақсаттарды қою кезінде оларға қандай шығындармен, қалай және қандай мерзімде кол жетуге болады деген сұрақтарға жауап беру керек). Мысалы, Disney компаниясының Париж Диснейленді тақырыптарық (тематикалық) саябағының стратегиялық мақсаттары арасында болжанған саябаққа келушілер санын, алатын пайда деңгейін және т.б. қамтамасыз ету болды.

Бірақ баршаға мәлім мақалдағыдай, «адам болжайды, Құдай жайғастырады».* Бұл саябақта пайда болған мәселелердің бір бөлігін олардың алдына қойған мақсаттарының орындалмағандығынан деуге болады. Disney компаниясының стратегиялық жоспарлауға жауапты мамандарына саябақтың алғашқы жылындағы табыссыздықты, қымбатқа түскен жаңа ақпаратты ескере отырып стратегиялық жоспарлары мен мақсаттарын қайта қарауға тура келді.

Тактика

11.3-суретінде көрсетілгендей, Стратегиялық мақсаттарға жету әдістерін жасау мен компанияның күнделікті қызметін басқару. SWOT-талдауды орындағаннан және стратегиялық мақсаттарды қойғаннан кейінгі келесі тұрған мәселе – бұл нақты тактикалық мақсаттарды қою мен тактикалық жоспарларды жасау немесе компанияның тактикасын қалыптастыру болып табылады. Әдетте, тактиkanı қалыптастыруға жауапкершілік орта буынның менеджерлеріне жүктелген, олар компанияның стратегиялық мақсаттарына жетуінің нақты әдістерін жасауға басты назар аударады. Мысалы, азық-түлік өнімдерін шығаратын британдық ірі компания Grand Metropolitan пен британдық негізгі спиртті сусындар өндірушісі Guinness

қосылуының нәтижесінде Diageo PLC компаниясы құрылды, ол тұтынушылық тауарлар өндіретін әлемдегі ең ірі компаниялардың бірі, оның айналымы 2002-ші жылы \$17 құрады. Қосылу келісімінде екі компанияда да қабылданған стратегиялық шешімдер айқындалды.

*Мұнда түпнұсқасында Роберт Бернстің цитатасы келтірілген: «The best laid plans of mice and men often go awry», ол мынаны білдіреді: «Адамдар мен тышқандардың ең жақсы жоспарлары көбіне күйрейді» - ауд.ескерт.

Алайда қосылу туралы жоспарды хабарлағаннан кейін екі компанияның да ортаңқол менеджерлері екі компанияның әртүрлі стратегиялық компоненттерін біртұтас жүйеге келтіру мәселелеріне кезекті. Бухгалтерлік есеп пен ақпараттық жүйелердің интеграциялануы мәселелері, еңбек қорларын басқару саласындағы әртүрлі процедуралардың қатар қолданылуы, сонымен қатар тарату және логистикалық тізбек желісін ұйымдастыру мәселелері, ол тауарды тиегеннен және өнімді тасымалдау және тауарлардың қоймаларда сақталуы мәселелері, компаниялар қосылғаннан кейін осы мәселелердің барлығын шешу және іскерлік жүргізудің жаңа біртұтас әдісін синтездеу керек болды.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Jeitinho» - бұл Бразилияның өмір сүру стилі. Бразилия халқының мәдениетінің ерекше аспектісі, сонымен қатар бразилиялықтардың шығармашылық қабілеттері іскерлік жүргізуге және Бразилия өміріне қалай әсер ететінін білгіңіз келсе [www.prental.com/griffin web](http://www.prental.com/griffin-web)-сайтына кіріңіз.



Компания қызметін басқарудың жалпы сызбасы

Компания стратегиясын қалыптастырудың соңғы кезеңі – бұл оның қызметін басқарудың жалпы сызбасын (control framework) жасау немесе компанияны стратегиялық мақсаттарына жету жолында жылжуын қамтамасыз етуге міндетті басқарушылық және ұйымдастырушылық процедураларының сәйкестілігін анықтау. Суреттеме ретінде келесі мысалды қарастырамыз. Париж Диснейленді тақырыптық саябағының жұмысының бірінші жылының стратегиялық мақсаты 12 млн-ға тең келетін келушілер деңгейін қамтамасыз ету. Бұл мақсат орындалатынына көз жеткенде, компанияда саябаққа келушілер деңгейін көтеру мақсатында жарнама науқаны белсендірілді, сонымен қатар, жалпы шығын көлемін қысқарту мақсатында қонақ үйлердің бірі уақытша жабылды. Егер саябаққа келушілер жоспарланған деңгейден асканда, жарнама науқаны тоқтатылар еді, ал саябақтың жұмыс істеу уақыты ұзартылар еді. Компанияның қандай да бір оқиғаның өрбуіне әсер етуінің әрбір нұсқасы компания қызметінің тиімділігін қамтамасыз етуге бағдарланған басқару тұжырымдамасынан шығады. 11.2-суретте көрсетілгендей халықаралық стратегияны қалыптастырудың әртүрлі кезеңдері арасындағы кері байланыс басқару жүйесіне алдыңғы кезеңдердің кез келгеніне өзгерістер енгізуге мүмкіндік береді. Басқару сызбасының алуан түрлі сұлбалары 14-ші тарауда толығырақ қарастырылған.

Халықаралық стратегия деңгейлері

Халықаралық стратегиялық менеджменттің күрделілігіне көңіл аударатын болса, көптеген халықаралық компанияларда (әсіресе көпұлттық корпорацияларда) ұйым ішінде үш жеке деңгейлер үшін стратегия жасау мақсаттырақ болады деп есептеледі. 11.4-суретте халықаралық стратегияның осы үш деңгейі суреттелген: корпоративті стратегия, іскерлік-стратегия, қызметтік стратегия.

Корпоративті стратегия

Корпоративті стратегия (кейде қоржынды стратегия деп аталады) компания қызметінің барлық бағыттарының өрісін анықтайды. Электронды аппаратура өндірісімен айналысатын үш жапондық компанияны қарастырайық: *Sony*, *Matsushita* және *Pioneer Electronic Corporation*. *Sony* компаниясы ойын-сауыққа арналған тұтынушылық электрониканың әлемдік нарықтағы бәсекелестік күресіне қатысуда, бірақ ол үй мен ас үйге арналған электронды тұрмыстық құралдар жасау саласындағы өз қызмет аясын кеңейтіп жатқан жоқ. *Sony* компаниясының басты бәсекелесі *Matsushita* электронды өнеркәсіптің барлық осы салаларында бәсекеге түсуде, ал *Pioneer Electronic Corporation* тек электронды аудио- және видеоаппаратураны шығарумен ғана айналысуда.

11.4-сурет. Көпұлттық корпорациялардағы халықаралық стратегияның үш деңгейі



Осы барлық компанияларда олардың қызмет аясын не құрайды деген сұраққа олар әртүрлі жауаптар берді. Бұл сұраққа жауаптардағы айырмашылықтар бұл компаниялардың күшті және әлсіз жақтарымен, сонымен қатар жаһандық экономикалық және саяси іскерлік ортадан шығатын мүмкіндіктер мен қатерлерді бағалаудағы айырмашылықтарға негізделген. Қандай да бір компаниялар қолдана

алатын корпоративті стратегияның үш түрі бар: бір қызмет түріне бағытталған стратегия, байланысқан әртараптандыру және байланыспаған әртараптандыру стратегиясы.

Бір қызмет түріне бағытталған стратегия. Бір қызмет түріне бағытталған стратегия (single-business strategy) бір бағыттағы бизнестен пайда табуды көздейді, басқаша айтқанда, бір өнімді шығарудан немесе бір қызметті көрсетуден табыс табу. Бұл стратегияның мейлінше маңызды артықшылығы, компания өзінің барлық қорларын және тәжірибесін бір ғана өнімді шығаруға немесе бір ғана қызмет түрін көрсетуге шоғырландыруға мүмкіндігі бар. Екінші жағынан, бұл стратегия компанияның бәсекелестерінің іс-әрекетіне әлсіздігін, сонымен қатар іскерліктің сыртқы ортасының өзгеруін арттырады. Мысалы, тек қана бейнемагнитофондар шығаратын компания үшін, DVD-плеер сияқты жаңашылдық компания шығара-өттын жалғыз өнімін ескілендіріп тастай алады; Жағдайдың бұлайша өрбуінде компания бәсекелестік ортада қалу үшін, тез арада жаңа өнім жасап шығара алады. Сонда да, Singapore Airlines, McDonald's және Dell сияқты көптеген КҰК басшылықтары бір қызмет түріне бағытталған стратегияны өзін ақтайды деп есептейді.

Байланысқан әртараптандыру. Байланысқан әртараптандыру (related diversification) корпоративті стратегияның ең кең таралған түрі, ол компанияның туыстық салаларындағы немесе туыстық нарықтарындағы бірнеше әртүрлі бағыттағы (бірақ өз мәні бойынша туыстық) қызметінің бір уақытта іске асырылуын білдіреді. Бұл стратегия компанияға бір қызмет түріне бағытталған қызметінде немесе іскерліктің басқа бағытында немесе басқа нарықтарда бәсекелестік қабілетін арттыру үшін айрықша құзыреттілігін пайдалануға мүмкіндік береді. Байланысқан әртараптандыру стратегияның мақсаты, сонымен қатар қызметтің әртүрлі бағыттарының арасындағы негізгі өзара байланыс көп жағдайда компанияның миссиясында анықталады.

Disney компаниясы байланысқан әртараптандыру стратегиясын қолданады. Оның қызметінің барлық бағыттары Уолт Дисней кейіпкерлері, компания логотипі, адамгершілік идеялары және отбасылық демалыс саласында жоғары сапалы қызмет көрсететін компанияның беделі арқылы біртұтас жүйеге біріктірілген. Көбінесе компанияның иелігіндегі кабельді теледидар арқылы трансляция жасалатын Дисней фильмдері және теледидар шоулары Disney тақырыптық саябақтарының келушілері санын көбейтуге ықпал етеді, ол өз кезегінде компания шығаратын тауарлардың сатылу көлемін арттыруға ықпал етеді. Қонақ үй іскерлігінің әлемдегі екінші операторы Accor SA компаниясы да осылай өз қызметінде байланысқан әртараптандыру стратегиясын қолданады. Өзінің өмірлік кезеңінің бастапқы циклында штаб-пәтері Парижде орналасқан бұл компания мейрамханалар желісін ұсынды; артынан ол жоғары санатты қонақ үйлер (Sofitel сияқты) желісін, сонымен қатар арзан қонақ үйлер (Motel 6 сияқты) желісін сатып ала бастады. Мейрамханалар мен қонақ үйлердің келушілермен толық болуының жоғары деңгейін қамтамасыз ету үшін Accor компаниясында ұйымдастырушылық туризм және автомобильдерді жалға берумен айналысу туралы шешім қабылданды. Туризмді дамыту мақсатында ком-

пания тіпті Париждің солтүстігінде өзінің жекеменшік тақырыптық саябағын ашты, ол танымал француз мультфильмі «Asterix the Gaul»-ң («Галлиялық Астерикс») кейіпкеріне арналған.

Байланысқан әртараптандыру стратегиясы компанияға бір қатар артықшылықтарды береді. Бірінші артықшылығы, мұндай стратегия компанияның бір өнімге немесе қызметке тәуелділігін төмендетуге мүмкіндік береді, ол нәтижесінде бәсекелестер әрекетіне немесе экономикалық тәуекелдерге әлсіздігін төмендетеді²⁸. Мысалы, егер Disney компаниясы тақырыптық саябақтарда бәсекелестіктің өршуіне кезіксе, онда оның фильмдерді шығарумен, телехабарлармен және лицензиялық қызметпен айналысатын басқа бөлімшелері тақырыптық саябақтардан болуы мүмкін пайданың қысқаруының орнын толтыра алады. Және іскерлік бұл туыстық бағыттары осындай профильді басқа компаниялардың Disney компаниясымен бәсекелестік үдерісін едәуір қиындата алады. Мысалы, басқа компаниялармен жасалған мультипликациялық фильмдер Disney Studios шығаратын мультфильмдермен бәсекелестікте белгілі бір қиындықтарға тап болады. Бұл мультипликациялық фильмдердің жасаушылары теледидарлардан жарнама уақытын (немесе баспадан жарнама үшін орын) коммерциялық бағамен сатып алуға мәжбүр болады, ал Disney компаниясына өзінің мультфильмдерін аттракционның кезегінде тұрған отбасыларға немесе ABC немесе Disney Channel арнасы арқылы жарнама жасаса жеткілікті. Тақырыптық саябақтар ашып жатқан бәсекелес компаниялар осы сияқты мәселелерге тап болады: оларға Disney тақырыптық саябақтарын желілік теледидар мен Disney Channel-ден үнемі көрсетілуіне, сонымен қатар дисней кейіпкерлерінің бейнелері бар футболкалар мен бас киімдердің әлемнің әр бұрышының әртүрлі жастағы балаларының киіп жүруіне қарсы әрекеттер жасауға тура келеді.

Екінші артықшылығы, байланысқан әртараптандыру компанияға көлемнен үнемділік алуға мүмкіндік береді. Мысалы, Limited Brands компаниясы өз қызметінің орасан үлкен көлемін азиаттық өндірушілерден арзанырақ бағада жаңа киімдер үлгісін сатып алу үшін тиімді пайдаланады. Осындай орталықтандырылған сатып алулардан кейін, компания алған тауарлар легін өзінің бөлімшелері Limited, Express және Lerner және басқа бөлімшелері арасына бөледі. Дәл осы қағидат бойынша Disney компаниясында Strategic Sourcing бөлімшесі ұйымдастырылды. Бұл бөлімшенің мақсаты бүкіл әлем көлемінде компанияның сатып алу қызметінің барынша нығаюында. Мысалы, компания барлық орама материалдарын бір ғана жабдықтаушыдан сатып алады. Париж Диснейленді саябағынан, Лос-Анджелестегі Disney Store дүкенінен, Лондондағы «Арыстан Патша» спектаклін көрсетуден, Disney компаниясының web-сайты арқылы немесе компанияның каталогы бойынша пошта арқылы сауда жүйесі арқылы тауарлар сатып алатын тұтынушылар өздерінің сатып алған тауарларын бір өндірушіден сатып алынған, бірдей көлемдегі және стильдегі орамалармен сатып алады. Компания мамандарының бағалауынша, мұндай әдісті пайдаланудың есебінен қаражатты үнемдеудің жылдық көлемі \$300 млн астамды құрайды.

Үшінші артықшылығы, байланысқан әртараптандыру компанияға бір нарықта алынған технологияларды және тәжірибені басқа нарыққа шығындар мен күштің

аз мөлшерімен шығуына пайдалануға мүмкіндік береді. Мысалы, Pirelli SpA корпорациясы, 100 жыл бұрын алынған өзінің каучуктен және оқшауланған сымнан жасалған бұйымдарын өндіруден алған тәжірибесін, көлемі жағынан әлемдегі бесінші орындағы автомобиль шиналарын шығару өндіруші болу үшін пайдаланды. Одан басқа Pirelli компаниясы өзінің тәжірибесін талшықты-оптикалық сымдар өндірісінде де пайдаланды. Кейінірек, 70 жылдары Casio Computer Company қалта калькуляторларын шығарудағы тәжірибесін сандық индикациясы бар электронды қол сағаттарын, музыкалық синтезаторларды және қалта теледидарларын шығаруда пайдаланды. Мұндай әлеуетті синергиялық әсер, байланысқан әртараптандыру стратегиясының басты артықшылығын көрсетті.

Байланысқан әртараптандырудың кемшіліктерінің бірі, компанияның әртүрлі бөлімшелерінің қызметін үйлестіруге кететін шығындары болуы мүмкін. Тағы бір кемшілігі, іскерлік жүргізудің экономикалық жағдайларының өзгеруі компанияның бөлімшелеріне бірдей кері әсер етуі мүмкін. Мысалы, Ассог компаниясы жұмысының жиынтық тиімділігін, туристерді өздерінің қонақ үйлері мен мейрамханаларына бағыттап отырып арттыра алады. Алайда мұнда компанияның барлық бөлімшелері туристік іскерліктегі белсенділіктің төмендеуінде әлсіз болады. Егер тағы бір мұнай дағдарысы немесе кезекті лаңкестік акт туристерді үйлерінде қалуға мәжбүр етсе, онда Ассог компаниясының барлық бөлімшелері зиян шегер еді.

Байланыспаған әртараптандыру. Халықаралық компаниялардың корпоративті стратегиясының үшінші түрі – бұл байланыспаған әртараптандыру (unrelated diversification). Бұл стратегия компания қызметін бір-бірімен байланысты емес бірнеше салаларда немесе бірнеше нарықтарда іске асыруды білдіреді. Мысалы, француздық Casino Guichard-Perrachon компаниясы қаржылық қызметтер, бейнелерді өңдеу, супермаркеттер, шарап шығару және кезекші дүкендер сияқты салаларда қызмет ететін компанияларды иеленген³⁰. General Electric (GE) компаниясы теледидар желісі (NBC), жарықтандыру құрылғыларын шығаратын кәсіпорындар, медициналық техника шығаратын компаниялар, авиация қозғалтқыштарын шығаратын компания, жартылай өткізгіштер жасайтын кәсіпорындар, сонымен қатар инвестициялық банк сияқты әртүрлі типтегі бөлімшелерді иеленген. Бұл бөлімшелердің барлығы жеке қызмет атқарады, сондықтан осындай әртүрлі типті кәсіпорындар мен компаниялардың бірлесіп қызмет етуінен синергиялық артықшылықтар алуға үміттенбей-ақ қоюға болады. 60 жылдары байланыспаған әртараптандырулар ең танымал инвестициялық стратегия болған еді. ITT, Gulf and Western, LTVn Textron сияқты көптеген ірі компаниялар конгломераттар болды. «Конгломерат» термині бір-бірімен байланыспаған қызмет ететін бір қатар бағыттарды біріктіретін компанияларды атауға пайдаланылады. Байланыспаған әртараптандыру стратегиясы бірқатар артықшылықтарға қол жеткізуге мүмкіндік береді. Біріншіден, аналық компания капиталды жұмылдыруда, оның әр бөлімшелерін жеке алғандағыға қарағанда, үлкен мүмкіндіктерге ие. Одан басқа, аналық компания бұл капиталды барынша көп пайда табуға мүмкіндігі бар бөлімшелерге бере алады. Екіншіден, байланыспаған әртараптандыру стратегиясын қолдану тәуекелдің жалпы деңгейін төмендетуге мүмкіндік береді,

себебі мұндай жағдайда компания іскерлік белсенділік деңгейінің ауытқуына азырақ әлсіздік білдіреді. Мысалы, бір бөлімшенің басынан өткен уақытта қиыншылықтардың кесірінен болған зардаптың орнын, басқа бөлімшелердің табысты қызметімен толтыра алады. Үшіншіден, басқа компаниялар тарпынан болатын бәсекелестікке негізделген қатерге азырақ әлсіздік білдіреді, себебі әрбір нақты қатер компанияның жалпы қызметінің бір ғана үзіндісіне ғана кері әсер етуі мүмкін. Төртіншіден, байланыспаған әртараптандыру стратегиясы негізінде қызмет ететін компанияларға пайда әкелмейтін кәсіпорындардан құтылу оңай, өйткені олар дербес тәртіпте қызмет етеді. Бұдан басқа, мұндай компанияның аналық компания құрамында қызмет етіп жатқан бөлімшелерін интеграциялау әдістері туралы мазасызданбай-ақ басқа компанияларды сатып алуға мүмкіндігі бар. Сонда да біздің уақытта байланыспаған әртараптандыру стратегиясы негізінде конгломераттарды құру, олардың бірлескен қызметінен синергиялық тиімділік алу мүмкіндігі болмағандықтан кең таралмаған. Себебі, мұндай конгломерат құрамына кіретін компаниялар қызметі арасында ешқандай өзара байланыс жоқ, олар бір біріне үнемі қолдау көрсетіп отыратын жағдайда емес. Мысалы, GE басшылығы жарықтанлыру құралдарын шығаратын компаниядан алған бәсекелестік артықшылықтарын компанияның теледидар желілерінің төмен рейтингісінің орнын толтыру үшін пайдалана алмайды. Одан басқа, компанияның штаб-пәтеріндегі қызметкерлерге оның әртүрлі бөлімшелерін тиімді басқару қиын, өйткені оларға туысқандық әртараптандыру жағдайындағыдай емес, әлдеқайда ауқымды диапазонды қызметтің және нарықтың бағытын игеруге тура келеді. Бұл компанияның осындай типтегі жеке бөлімшелердегі қызметтің мониторинг үдерісін қиындатады. Нәтижесінде GE және Textron сияқты кейбір конгломераттар өркендеуге қолы жеткенмен, басқалары стратегияны өзгертті немесе өз қызметін мүлдем тоқтатты. Мысалы, DaimlerChrysler компаниясында байланыспаған әртараптандырудың іскерлік үдерістерінің барлығын байланысқан әртараптандыруға қайта бағдарлау жүріп жатыр. Қазіргі уақытта компания қызметі жеңіл және жүк таситын автомобильдер шығару, қардылық қызметтер көрсету, ақпараттық технологиялар, космонавтика, темір жол тасымалы, дизельді қозғалтқыштар және автомобиль электроникасын шығару сияқты салаларды қамтиды. DaimlerChrysler автомобиль құрастыруға қатысы жоқ қызметтің кейбір бағыттарын біріктіреді, басқаларын сағатады және автомобиль шығарумен тікелей байланысты бағыттарға барған сайын көп көңіл бөлуде.

Іскерлік стратегия

Корпоративті стратегия бүтіндей компания қызметін қозғаса, бизнес-стратегия (кейде бәсекелік стратегия деп аталатын стратегия) компания құрамына кіретін еншілес компаниялар мен бөлімшелердің бизнестерінің жекелеген бағыттарының жұмысын қамтиды. Бизнесті жүргізу стратегиясы компания енетін әрбір нарықтағы бәсекелік күресті жүргізу әдістерін айқындайды. Байланысқан және байланыспаған әртараптандырудың корпоративті стратегиясын ұстанатын компанияларда “стратегиялық іскерлік-бірліктер” деп аталатын немесе, басқаша айтқанда, “стратегиялық шаруашылық бірліктер, СШБ” деп аталатын белгілі

бір қызмет бағыттарын біріктіруге тенденция (беталыс) бар. Байланысқан әртараптандырған стратегияны қолданатын компанияларда стратегиялық шаруашылық бірліктер тауарлар мен қызметтердің ұқсастығы қағидасы бойынша қалыптасады. Мысалы: Disney компаниясында келесі СШБ бөлінген: тақырыптық саябақтар мен шипажайлар; шығармашылық бөлімшелер (ойын-сауық кино өнімдерін шығару, кейіпкерлерді лицензиялау, дисней кейіпкерлері бейнеленген тауарларды сататын дүкендер); теледидар (ABC, Disney Channel және ESPN арналары). Байланыспаған әртараптандыру стратегиясын қолданатын компанияларда стратегиялық шаруашылық бірліктері алуан түрлі тауарлар шығару мен алуан түрлі қызметтерді көрсетуді біріктіреді. Мысалы, Textron компаниясында ұшақ жасау, автомобиль өнімдерін шығару, қаржылық қызметтер көрсету және өнеркәсіп өнімдерін шығару сияқты стратегиялық ұйымдастырушылық бірліктер құрылған.

Әрбір бөлімшенің немесе СШБ бәсекелестік ортасына аса көңіл бөле отырып, іскерлік-стратегия осы бөлімше немесе шаруашылық бірлігі айналысатын қызмет бағытындағы компанияның айрықша құзырлығының дамуына ықпал етеді. Бір шаруашылық бірлігінде жасалған іскерлік-стратегия осы СШБ қызмет көрсететін барлық географиялық нарықта пайдаланылады. Компанияда әрбір стратегиялық шаруашылық бірлігі немесе барлық СШБ үшін ортақ стратегияға өзінің жеке меншік іскерлік-стратегиясы жасалуы мүмкін. Іскерлік жүргізудің үш негізгі типі бар: әртараптандыру стратегиясы, шығындар бойынша жалпы жетекшілік стратегиясы және фокустау стратегиясы.

Әртараптандыру. Әртараптандыру стратегиясы (differentiation strategy) – бұл бизнесті жүргізудің кеңінен қолданылатын стратегиясы. Бұл стратегия сол нарық сегментіндегі басқа тауарлар немесе қызметтерден едәуір ерекшеленетін қандай да бір стратегиялық шаруашылық бірліктің тауарлары немесе қызметтерінің (нақты немесе қабылданатын) беделін қалыптастыру мен қолдауды қарастырады. Қазіргі уақыт жағдайында көптеген халықаралық компаниялар өз өнімінің сапасын әртараптандырудың ықпалы ретінде пайдалануға әрекет жасауда. Өз өнімінің өте жоғары сапалы өнім ретіндегі беделін жасауда жетістікке жеткен мұндай компаниялар өз тауарлары мен қызметтеріне жоғары баға белгілей алады. Мысалы, Rolex компаниясы әлемде өз сағаттарын ең жоғары бағамен сатады. Әлемнің кез келген аймағында бұл компания өзінің өнімін сату үшін тек бірнеше делдалдармен ғана келісімшарт жасасады; жарнама роликтерінде және хабарландыруларда «Rolex» сағатының мәртебесі мен сапасына артықшылық беріледі. Бұдан басқа, компания өз тауарларына жеңілдіктерді өте сирек жасайды. Әртараптандыру стратегиясы тиімді пайдаланылатын басқа халықаралық компаниялардың қатарына Coca-Cola (алкогольсіз сусындар), Nikon (фотоаппараттар), Calvin Klein (сәнді киім) және Waterford Wedgwood (жұқа фарфордан және шыныдан жасалған ыдыстар) сияқты компаниялар жатады.

Басқа компаниялар әртараптандырудың ықпалы ретінде тұтынушылардың қабылдауындағы өз өнімінің (тауарлар мен қызметтер) құндылығын пайдаланады. Олар сапалы тауарлар мен қызметтерге ынсапты баға белгілеу арқылы басқа компаниялармен бәсекелеседі. Мысалы, Marks and Spencer компаниясы құндылық ықпалықты пайдалана отырып, Ұлыбританияда және еуропа континентіндегі әмбебап дүкендері

нарығында өркендеуге қол жеткізді. Әртараптандыру стратегиясын ұстана отырып, Land's End (каталог бойынша киім-кешек сататын Висконсин штатының компаниясы) компаниясы да миллиардтаған айналымы бар компанияға өсе алды. Бұл компанияның Ұлыбританияда, ГФР және Жапонияда бөлімшелері бар. Қазіргі уақытта компанияның халықаралық іскерлік операцияларының үлесіне жалпы сатылым көлемінің 10% келеді, бұл бірқатар маңызды іс-әрекеттерді орындаудың арқасында мүмкін болды, жеке алғанда: каталогты жергілікті тілге аудару; тапсырысты рәсімдеу үшін жергілікті пошта мекен жайлары мен телефон нөмірлерін ұсыну, сонымен қатар сатып алған өнім үшін жергілікті валюта алуға дайын болу. Тағдыр тәлкегіне орай, құндылық әртараптандыру стратегиясын қолданатын бұл екі компания (Marks and Spencer және Land's End) арасында тікелей бәсекелестік пайда болды. Оларға өз стратегияларын, тауарларды тарату, яғни бөлшек сауда дүкендері желісі арқылы сатумен салыстырғанда каталог бойынша сату факторы бойынша әртараптандыруға қайта бағыттауға тура келуі мүмкін.

Шығындар бойынша жалпы жетекшілік. Шығындар бойынша жалпы жетекшілік стратегиясы (overall cost leadership strategy) компанияда болып жатқан барлық операциялық үрдістердің жоғары тиімділік деңгейлеріне жетуді көздейді, ол (бәсекелес фирмалармен салыстырғанда) төмен шығындар деңгейін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Бұл компанияға өз тауарларын немесе қызметтерін төменірек бағалармен сатуға жағдай жасайды. Шығындар бойынша жалпы жетекшіліктің табысты стратегиясы нәтижесінде жеке бөлімшелердің табыс деңгейінің төмендеуіне әкелуі мүмкін (ол тауарлар мен қызметтерді арзан бағамен сатумен негізделген), бірақ ол бүкіл компанияның жиынтық пайдасының деңгейін жоғарылатуы мүмкін (сату көлемінің ұлғаюының арқасында). Мысалы, француздық Bic Pen Company күн сайын шамамен үш миллионнан астам қаламсап шығарады. Өздерінің шарикті қаламсаптарын барынша арзан етуге барынша күш жұмсай отырып, компания оларды өте арзан бағада сатуға мүмкіндік алды. Мұндай факторлардың өнімді көп шығару мен таратудың әлемдік желісі сияқты үйлесімдігі Bic компаниясының өркендеуіне әкеледі. Осындай стратегияны қолданатын компаниялардың қатарына жататындар Timex (қол сағаттары), Fuji (фотопенка), Hyundai (автомобильдер), LG Group (тұрмыстық электроника) және NEC (жартылай өткізгіштер).

Фокустау. Фокустау стратегиясы (focus strategy) компанияларға белгілі бір тұтынушылар топтарына немесе жекелеген аймақтарға арналған тауарлардың тар ассортиментін шығаруға бағыт-бағдар береді. Мұндай стратегия компанияларға нақты өнімдердің тұтынушылық қасиеттерін нақты тұтынушылар сегменттерінің мұқтаждықтарына сәйкес келтіруге мүмкіндік туғызады. Тұтынушылардың бұл сегменттері географиялық ауданда, этникалық, сатып алу қабілеттілігі, талғам немесе кез келген басқа факторлары бойынша бөліне алады, ол тұтынушының сатып алу кезіндегі мінез құлқына ықпал ете алады. Мысалы, Cadbury Schweppes PLC компаниясы өзінің «Hires Root Beer» сырасын тек АҚШ-та ғана сатады, себебі тамыржемістерден жасалған сыра басқа аймақтардағы адамдардың бәріне ұнай бермейді. Басқа елдерде Cadbury алкогольсіз жеміс сусындарын сатады, оның ішінде «Solo» (әртүрлі жемістердің аралас сусыны) және «Tina» (грейпфруттан

жасалған сусын); бұл сусындардың барлығы американдық тұтынушылар арасында танымал емес. Honda компаниясы «Accord» универсалды-автомобилін Америка Құрама Штаттарында сатады, себебі мұндай автомобильдер басқа елдердегі тұтынушыларға карағанда, американдық тұтынушыларға көбірек ұнайды. Дамушы елдерге компания арзанырақ «Civic» автомобильдерін сатады, себебі бұл елдерде тұрғындардың дискреционды табыстарының деңгейі төмен. Автомагистральдарында жоғарғы жылдамдықтағы қозғалыс рұқсат етілген Еуропа елдерінде Honda жоғары жылдамдықты «Prelude» модельдерін сатады. Тұрмыстық элетроника саласында қызмет ететін Sony компаниясының СШБ-дағы іскерлік-стратегиясы үздіксіз жаңашылдандыруға және өнімді ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-құрастырмалық жұмыстарға бағытталған және бір уақытта Sony компаниясын беделі жоғары сапалы электронды аппаратура шығаратын компания ретінде қолдау.

Функционалды стратегия

Функционалды стратегиялар компанияның қаржы, маркетинг, өндірістік операциялар, адам қорлары, ғылыми-зерттеушілік және тәжірибелік-құрастырмалылық жұмыстар (ҒЗЖТҚ) сияқты әртүрлі қызметтерін басқару әдістерін анықтайды. Компанияның функционалдық стратегиялары халықаралық корпоративті және іскерлік-стратегиямен келісуі керек деп болжанады. Бұл бөлімде функционалды стратегияға қысқаша сипаттама берілген.

Халықаралық қаржылық стратегия капиталдың мақсаттық стратегиясы, инвестициялық саясат, шетел валютасының қорлары, тәуекелді қысқарту әдістері, қарыздарды басқару саясаты және айналымдағы капиталды басқару сияқты мәселелердің шешімін қамтиды. Әдеттегідей, халықаралық компанияда қаржылық стратегия бүтіндей компания үшін және оның жеке стратегиялық шаруашылық бірлігі үшін де жасалады. Қаржылық стратегияның толығырақ талдауы 18-тарауда ұсынылған. Халықаралық маркетинг стратегиясы тауарларды тарату және өткізу немесе компания қызметтері мәселелеріне қатысты, азық-түлік қоржыны, жарнама, нарыққа жылжу, бағаның құрылуы және тарату сияқты мәселелерінің шешілу әдістерін анықтайды. Халықаралық маркетинг стратегиясы – бұл 16 тараудың тақырыбы. Халықаралық өндірістік стратегия компанияның тауарын немесе қызметін жасап шығару үдерісін анықтайды. Ол жабдықтау, өндірістік немесе сервистік күштерін орналастыру, өндірістік немесе сервистік кәсіпорындарын жоспарлау және дизайн, технологиялар, сонымен қатар материалдық қорларды басқару туралы шешімдер қабылдау негізін құрады. Халықаралық өндірістік менеджмент 17-тарауда қарастырылатын болады. Адам қорларының халықаралық стратегиясының нысаны, компанияда жұмыс істейтін адамдар болып табылады. Бұл стратегия келесі мәселелер бойынша шешімдер қабылдау үдерісін анықтайды: жалдау, жұмысшылар мен қызметкерлерді дайындау және аттестациялау, еңбекақы төлеу, әкімшілік пен кәсіподақ арасындағы еңбек қатынастарын қалыптастыру. Адам қорларын басқарудың халықаралық стратегиясы – бұл 20-тараудың тақырыбы. Және соңында халықаралық ғылыми-техникалық стратегиясы (ҒЗЖТҚ стратегиясы) компанияның жаңа өнімдерді және жаңа технология-

ларды жасауды инвестициялаудың көлемі мен бағытын анықтайды. Халықаралық стратегияны қалыптастырудың келесі кезеңдерінде компанияға қандай нарыққа ену және қандай нарықтан өзін аулақ ұстауы керек екендігін анықтау қажет. Соған соң, компанияның мақсаттық нарықтарға ену әдістерін анықтау қажет. Бұл екі тақырып 12-ші және 13-ші тарауларда айқындалған.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Халықаралық стратегиялық менеджмент дегеніміз компанияның әртүрлі нарықтардағы бәсекелестікке қабілеттілігін қамтамасыз ететін стратегияны қалыптастыру мен іске асыруды мақсат тұтатын кешенді және үздіксіз жоспарлау үрдісі. Бір ел нарығында бәсекелестік күрес стратегиясын жасау мен көптеген елдер нарығындағы бәсекелестік күрес стратегиясы арасында ортақ нәрсе көп, алайда халықаралық компаниялар ішкі нарыққа қызмет ететін компанияларға қолжетімсіз қосымша үш бәсекелестік артықшылық көздерін пайдалануға мүмкіндігі бар, дәлірек айтсақ жаһандандудың жаһандық тиімділігі, көпұлттық икемділік және жаһандық үйрену артықшылықтары. Халықаралық іскерлікпен айналысатын көптеген компаниялар көп жағдайда төрт стратегиялық баламалардың бірін қолданады: іскерліктің отандық моделін қайталау стратегиясы, мультижергілікті стратегия, жаһандық стратегия немесе трансұлттық стратегия. Бұл стратегиялардың барлығының компанияның жергілікті іскерлік жүргізу жағдайларына оперативті әрекет жасау, сонымен қатар операцияларды жаһандандырудың есебінен тиімділікті арттыруда өз артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Дұрыс жасалған стратегия төрт маңызды элементтен тұрады. Компанияның айрықша құзырлығы компания бәрінен бұрын нені жақсы істей алатындығын анықтайды. Компанияның қызмет аясы – бұл компания іскерлік жүргізуді жоспарлап отырған нарық жиынтығы. Қормен қамтамасыз ету қызметтің әртүрлі салалары арасындағы қорларды үлестіру әдістерін анықтайды. Синергия компания өзінің құрамына кіретін бөлімшелермен өзара ықпалдасудан алатын пайда деңгейін анықтайды. Компанияның халықаралық стратегиясының қалыптасуы дегеніміз әртүрлі деңгейдегі халықаралық стратегияларды жасау үрдісі. Стратегияның нақты тактикалық шешімдерінде айқындалу үрдісі халықаралық стратегияның іске асырылуы деп аталады. Халықаралық стратегияның қалыптасуы үш кезеңнен тұрады. Бірінші кезең – бұл компанияның миссиясының қалыптасуы, онда қызметінің құндылықтары, мақсаттары және бағыттары анықталады. Келесі кезеңде – компанияның күшті және әлсіз жақтары, сонымен қатар іскерлік жүргізудің сыртқы ортасына тән мүмкіндіктері мен қатерлері тиянақты талданады. Соңғы кезеңде компанияның стратегиялық мақсаттары анықталады, жалпы тұрғыда тактикалық мақсаттары белгіленеді және тактикалық жоспарлары құрастырылады, сонымен қатар компания қызметін басқарудың жалпы сызбасы жасалады. Компаниялардың көбінде халықаралық стратегия үш деңгейде жасалады. Корпоративті стратегия компания қызметінің барлық бағытының диапозонын анықтайды. Корпоративті стратегияның негізгі түрлері – бұл, бір қызмет түріне бағытталған стратегия,

байланысқан әртараптану стратегиясы және байланыспаған әртараптану стратегиясы. Іскерлік стратегия компания шығатын әрбір нарықтағы бәсекелестік күресінің әдістерін анықтайды. Іскерлік стратегияның негізгі түрлері – бұл жіктеу стратегиясы, шығындар бойынша жалпы жетекшілік және фокустау стратегиясы. Функционалды стратегиялар компанияның қаржы, маркетинг, өндірістік операциялар, адам қорлары, ғылыми-зерттеушілік және тәжірибелік-құрастырмалылық жұмыстар (ҒЗЖТК) сияқты әртүрлі қызметтерін басқару әдістерін анықтайды.

Бақылау сұрақтары:

1. Халықаралық стратегиялық менеджмент дегеніміз не?
2. Халықаралық компаниялардың бәсекедегі елдің ішкі нарығында іскерлік ететін компанияларға қолжетімсіз болатын артықшылығының негізгі үш себебін атаңыз.
3. Неліктен осы үш артықшылықтарды қосарлана пайдаланғанда компанияда қиындықтар пайда болады?
4. Көп ұлтты корпорациялардың көпшілігінің стратегиялық менеджменттің негізі болып табылатын төрт концепцияны атап шығыңыз.
5. Халықаралық стратегияның қалыптасуы мен жүзеге асуы арасындағы айырмашылықты атаңыз.
6. Халықаралық стратегияның қалыптасу этаптарын атап шығыңыз. Бұл этаптардың әртүрлі компаниялардың стратегияларын жасақтауда айырмашылықтары бар ма?
7. Халықаралық стратегияның төрт элементін атаңыз.
8. Халықаралық стратегияны қалыптастыру үдерісінде компанияның қандай да бір саласындағы айрықша құзыреттілігінің рөлі мен маңызын сипаттаңыз.
9. Халықаралық стратегияның үш деңгейін атаңыз. Неліктен осы үш деңгей арасындағы айырмашылықты айқындау маңызды болып табылады?
10. Корпоративтік стратегияны қалыптастыруға қажетті үш негізгі жағдайды сипаттаңыз.
11. Іскерлік-стратегияны қалыптастыруға қажетті үш негізгі жағдайды сипаттаңыз.
12. Халықаралық компанияларда қолданылатын функционалдық стратегиялардың негізгі типтерін атаңыз. Кейбір компаниялар әртүрлі функционалдық стратегияларды ұстануы мүмкін бе?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Ішкі және халықаралық стратегия арасындағы негізгі айырмашылықтарды атап беріңіз.
2. Халықаралық стратегияларды қалыптастыруға және жүзеге асыруға бір ғана менеджерлерді тартқан дұрыс па, әлде әртүрлі менеджерлерге тапсырған жөн бе?
3. Халықаралық компаниялар қызметінің ғаламдық және трансұлттық стратегиясын ойдағыдай жүзеге асыру үшін жоғары деңгейде әрекет етуді және компанияның штаб-пәтері мен ішкі кәсіпорындарының арасында жылдам ақпарат алмасуды қажет етеді. Осыған орай, сіздің ойыңызша, XIX ғасырда көптеген компаниялардың осы стратегияны ұстануға мүмкіндіктері болды ма?

4. Бірнеше халықаралық компаниялардың міндеттерімен танысыңыз. Олардың арасында қандай айырмашылықтар мен ұқсастықтар бар?
5. Ойдағыдай орындалмаған SWOT-талдау стратегиялық жоспар үдерісіне қалайша әсер етуі мүмкін?
6. Неліктен халықаралық компаниялардың қандай да бір бөлігі қызметтің бір бағытына бағдар ұстау стратегиясын ұстанады?
7. Халықаралық сауданың әртүрлі элементтері корпоративті стратегияның әртүрлі типтерінің мәтінінде бір-бірінен қалай ажыратылады?
8. Disney компаниясының жаңа тақырыптық паркінің ашылуы 2006 жылға жоспарланған. Салтанатты ашылу рәсімінің жуықтауына байланысты Disney компаниясы бөлімшелері қолдана аларлықтай парк жарнамасы мен парктің алға ба-суы үшін, кем дегенде бес әдіс құрыңыз.
9. Байланысқан әртараптандыру стратегиясын ұстанатын компания мен байланыспаған әртараптандыру стратегиясын ұстанатын компанияның қайсысының барлық стратегиялық шаруашылық бірліктері бір ғана кәсіп жүргізу стратегиясын қолданады?
10. Күнделікті қолданатын тауарларыңыздың ішінен үш түрлі іскерлік-стратегиясын (бәсекелес стратегияларды) ұстанатын халықаралық компаниялар шығаратын тауарларды атаңыз.
11. Байланысқан және байланыспаған әртараптандырудың континуумның екі экстремалды мәндері болып табылады. Әртараптандыруға қатысты қандай себептер компанияға орташа позицияны ұстануға әсер етеді?
12. Компанияның бірлескен стратегиясы немесе іскерлік-стратегиясына өзгертулер енгізуге қандай сұрақтардың шешілуі әсер етуі мүмкін?

Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту

4-5 студенттен тұратын топ құрыңыз. Сіздің топ байланыспаған диверсификацияның ішкі бірлескен стратегиясын ұстанатын Канаданың үлкен өнеркәсіптік компаниясының жоспарлау бөлімшесі болсын делік. Қазіргі уақытта компания келесі төрт негізгі өнімдерді шығарады:

1. Бос уақытты өткізуге арналған жоғары өткізгіштік автокөлік. Бұл өнімдер демалуға арналған екі және үш дөңгелекті транспорт құралдарынан тұрады. Олардың арасындағы ең әйгілісі бензинді қозғалтқышты тау мотоциклі.
2. Түрлі түсті теледидар. Компания үлкен экранды жоғары сапалы проекциялы теледидардар шығарады.
3. Жүк құралдары. Бұл өнімдер арзан тауар нарығына негізделген. Арзан алюминий қаңқаларынан тұрады және сырты арзан баллистикалық материалдармен қапталған. Әсіресе, рюкзактар танымал.
4. Кеңсе тауарлары. Компания автоқаламдардың көптеген түрлерін және орташа бағалы қарындаштар шығарады; бұл өнімдер қымбат (Monblank компания өнімдері) және арзан тауарлардың (Vic компаниясының қаламдары) ортасында деуге болады.

Компанияңыздың бас директоры компанияның халықаралық экспания

мүмкіндіктерін қарастыуда. Сонымен қатар, ол корпорация табысын арттыру мақсатымен байланысқан диверсификация стратегиясына сүйеніп, халықаралық деңгейдегі қызмет бастағысы келеді. Бұл корпорация құрамына кіретін кейбір бөлімшелердің сатылуына және жаңаларына ие болуға немесе құруға әкелуі мүмкін. Бас директор сіздерге аумақты, ең дұрыс жолдарын табуды, бағалауды тапсырды және компанияның әрі қарай қалай қадам жасауына байланысты ұсыныстарыңды жинақтауларыңызды сұрады. Тапсырманы орындау кезінде келесі қадамдарды жасаңыз.

1. Іскерліктің әрбір бағыты бойынша ұстанатын компанияның қызмет етіп жатқан іскерлік-стратегиясын сипаттаңыз.

2. Компанияның іскерлігінің төрт бағытының (егер ол бар болса) өзара байланыстылық деңгейін бағалаңыз.

3. Сіздің тобыңызға ұнамды кезкелген критерий негізінде қызмет етіп жатқан бағыттардың бірін таңдаңыз және дәл осы іскерлікті қалдырып, қалғанын сатыпжі беруді ұсынып отырмын деп елестетіңіз.

4. Сіздің қалдыруға шешім қабылдаған іскерліктің бағытына бәсекелестік жасай алатын (отандық және халықаралық) компанияларды теңестіріңіз.

5. Сіздің пікіріңізше, еруге жағымды мүмкіндіктер болуы мүмкін үш елді анықтаңыз. Өз таңдауыңызды түсіндіріңіз.

6. Сіз таңдаған бағыттағы қызметке туыстық қатынастағы іскерлікпен айналысатын және оны сатып алу тұрғысынан сізді қызықтыратын екіден кем емес компанияларды атаңыз.

Қорытынды кейс

Жаңа конкистадор

1990 жылдары бастау алған Оңтүстік Америка елдерінің экономикалық саясатының өзгеруі нәтижесінде, оңтүстікамерикандық құрлық әлемнің ең қызған нарығы болды. Жекешелендіру, мемлекеттік экономикаға араласуының қысқаруы, сонымен қатар аймақтық экономикалық интеграция – осы факторлардың барлығы құрлық елдерінің кәсіпкерлерінің өнертапқыштығы мен энергиясының еркіндікке шығуына әкелді және шетел инвесторларының назарын аударды. Бұл өзгерістер телекоммуникациядан басқа бірде бір экономика саласына үлкен ықпал ете алмады. Бұрынғы кездері тиімді емес және қайта жинақталған мемлекеттік кәсіпорындар үшін тыныш қорық болған экономиканың бұл саласы өзіне жаңа компаниялар мен технологияларды тарта бастады. Телекоммуникация нарығында белсенді қызмет ете бастаған компаниялардың бірі Telefonica SA болды. Бұл компанияның басшылығына телекоммуникация саласындағы мемлекеттік монополия мәселелері өте анық еді, себебі Telefonica компаниялардың осы санатына жататын еді, - бұрын ол Telefonica de Espana деп аталатын мемлекеттік компания болған. Telefonica de Espana компаниясы 1924 жылы Испания аймағында телефон қызметтерін көрсететін концессия алды. Бұл жекеменшік компания 1945 жылы ұлттықтандырылды және үкімет компания акцияларының 41%-н иесі болды. Өзінің қызметінің алғашқы қырық жылында компания монополистің

барлық артықшылықтарын пайдаланды. Алайда 1986 жылы, Испания Еуроодаққа кіргенде, өзгерістердің алғашқы ұшқыны пайда болды. Telefonica de Espana компаниясының кәсіпорындары нашар жабдықталғаны соншалық, олар не қарқынды өсіп келе жатқан телефон қызметтеріне деген сұранысқа, не оның салдарынан туындаған қанағаттандырылғысыз қызмет көрсетулерге келіп түскен шағымдар легіне шамасы келмейтін еді. Одан басқа, біртұтас еуропалық нарық құру инициативалары шеңберінде Еуроодақ 1998 жылға дейін барлық мемлекеттік телефон монополияларын жоюды жоспарлап отырғандығын хабарлады. Біртұтас нарық шеңберінде кез келген еуропалық телекоммуникация компаниясы ЕО құрамына кіретін кез келген елге қызметтер ұсыну мүмкіндігін алды. Нарыққа жаңа еуропалық бәсекелес компаниялардың (олар бәсекелестіктің жоғарылауы, бағаның төмендеуі және пайда көлемінің қысқаруына әкелер еді) шығуы қауіпмен соқтығысқан Telefonica компаниясының жоғарғы басшылығы компания қызметін толық қайта құру керектігін мойындады. Қызметтің пайда әкелмейтін бағыттарын жою барысында және инвестицияны жаңа технологиялар мен жабдықтарға белсенді салу барысында компания барған сайын икемді бола бастады, ал оның бәсекелестікке қабілеттілігі артты. ЕО жоспарлаған мемлекеттік телефон монополияларын жою Telefonica компаниясы басшылығына келесі мәселелердің шешіміне апаратын жаңа стратегиялық мәселе қойды: компания қызметі бағытының диапазонына өзгерістер енгізу қажет пе? Испанияда ЕО мүше-елдердің бәсекелес компанияларының испан нарығына енуіне кедергі болатын «қорғандық қабырғалар» салу мақсатты ма? компанияға өз қызметін ЕО мүше басқа елдердің нарығына кеңейту керек пе немесе қандай да бір басқа қадамдар жасау керек пе? Стратегиялық баламаларды талдай келе Telefonica компаниясының менеджерлері компанияның испан нарығындағы позициялары күшті деген қорытындыға келді, ал телефон қызметтеріне испан нарығындағы ішкі сұраныс жоғарылайды, ол бұрын клиенттерге қанағаттанарлықсыз қызмет көрсетумен негізделген. Бұдан шығатыны, Telefonica компаниясына бұл нарықта, бұдан былай да капиталды жаңа жабдықтар мен технологияларға салу қажет. Бұл әдіс өзін толығымен ақтады: қазіргі уақытта Telefonica компаниясының сымдық телефон желілері клиенттерінің саны 16 млн-нан астам және мобильді абоненттер саны 5 млн астам, бұл Испаниядағы бұл нарықтың төрттен үшін құрайды. Компанияның халықаралық нарықтағы болашағын бағалау негізінде Telefonica еуропалық British Telecom және Deutsche Telekom сияқты компанияларымен салыстырғанда азырақ бәсекелестік артықшылыққа ие, олардың жаңа технологиялар мен дарынды басқарушы кадрларға қолжетімділігі жақсы болды. Осы жағдай компанияның басқа еуропа елдерінің нарығына енуін қиындатты. Екінші жағынан осы бағалаудың нәтижесі бойынша көптеген Оңтүстік Америка елдері жақын болашақта мемлекеттік телефон монополиясын жекешелендіру жүргізуге ниеттеніп отырғаны айтылды және стратегиялық тұрғыдан осы компанияларға инвестиция салудың маңызы бар. Telefonica компаниясында шынында да жергілікті кәсіпкерлермен салыстырғанда технологияларға, капиталға және дарынды басқарушы кадрларға қолжетімділік артықшылықтары болды. Одан басқа, Telefonica компаниясының басшылығының пікірінше, Испания мен Оңтүстік Америка елдері арасында тілдік және мәдени

байланыстардың болуы оған оңтүстікамерикандық нарыққа енуді қалауы мүмкін еуропалық бәсекелестердің алдында артықшылықтар берді. Telefonica de Espana Оңтүстік Америка нарығына енуін 1990 жылдары бастады, ол сол кезде Сотрапа de Telefonos de Chile компаниясының акциялар пакетін иеленген еді, сонымен қатар Аргентинаның оңтүстігіндегі телефон желілерінің бір бөлігін басқаруға келісім жасасты. 1995 жылы компания, Перудегі мемлекет иелігіндегі телефон қызметінің монополисті Telefonica del Peru компаниясын бақылауға құқығынсыз акциялар пакетін сатып алды. Бір жылдан кейін Бразилия үкіметі ұйымдастырған аукционда Telefonica del Peru аймақтық бразилиялық телефон компаниясының акцияларының 35%-ын сатып алды. Одан басқа Telefonica кабельді байланыс жеткізетін аргентиналық ірі компанияның акцияларын және сандық спутниктік теледидар қызметінің провайдерлерінің бірін сатып алды. Испан үкіметі де компаниядағы қалған меншік үлесін сатты және Telefonica толығымен жеке компания болып қалды. 1998 жылы Telefonica de Espana компаниясы өзінің атауын Telefonica SA деп өзгертіп, MCI WorldCom-мен стратегиялық альянсқа кірді және бұрын ірі бразилиялық мемлекеттік телефон компаниясы болған Telebras компаниясының сымдық телефон желісінің және мобильді байланысының бақылау пакетін иелену үшін аукционда 4,9 млрд доллар төледі.

Жалпы есептегенде Telefonica Оңтүстік Америкаға \$10 млрд астам инвестиция құйды; қазіргі уақытта компания осы нарықта Испаниямен салыстырғанда көп телефон желілерін иеленген. Барлық оңтүстікамерикандық нарықта Telefonica компаниясы бір стратегияны ұстанды: аяусыз штатты қысқарту және телефон желілерін белсенді ұлғайту. Мысалы, компанияның аргентиналық еншілес кәсіпорнында 22 000 жұмысшы қысқартылды, және бір уақытта телефон желілері екі есеге өсті – 4 млн дейін жетті. Жалпы бұл стратегия өзін ақтаған сияқты. Өткен онжылдықта компанияның табысының өсуі орташа алғанда жыл сайын 15,4% құрады, таза пайда - 3%, акцияның бағамдық құны – 19,2%. Telefonica бас директоры Сезар Алиерта (Cesar Alierta), жақын арада компанияның жақын жылдарда әлемдегі бесінші ірі телефон компаниясы болуды жоспарлайтынын мәлімдеді. Алайда компанияның іс-әрекеті көптеген сынға ілінді. Жергілікті скептиктер компанияның тактикасын жаулап алу капитализмі тактикасы деп айыптады. Аукционда компания Telebras-ты сатып алғаннан кейін Telefonica бір уақытта жұмысшыларды қысқарта отырып Бразилияның коммерциялық орталығы Сан-Паулуда қызмет көрсетуді кеңейтуге белсене кірісті. Аз шығын шығарып, максималды пайда табудың бұл стратегиясы компанияның өзіне қарсы шықты, өйткені қызмет көрсету жүйесіндегі бей берекет бұзушылықтар компания жұмысына көптеген шағымдар түсірді. Миноритарлы акционерлер де Telefonica өзінің Оңтүстік Американдық бөлімшелеріне басқарушылық қызметі үшін тым үлкен төлем белгілегеніне наразылықтар білдірді, ол салған капиталынан түсетін пайыздық табыстың көлемін қысқартады. Мысалы, аргентиналық бөлімшелер Telefonica-ға өзінің табысынан аналық компания ұсынатын басқарушылық қызмет үшін 4,6% төлейді. Мысалы, Telefonica басшылығымен Terra Networks SA компаниясы ұйымдастырылды, оның мақсаты Интернет қызметін көрсететін барлық оңтүстікамерикандық кәсіпорындарды біріктіру болды. Содан соң Telefonica компаниясы Terra Networks-тің акциясының

30%-ын баршаға жариялап сатты, қалған 70%-ын өзінде сақтап қалды, олар Мадридтегі және Құрама Штаттарындағы қор биржаларында тіркелген, онда соңғы мәліметтерге сәйкес компания акцияларының нарықтық құны 11,2 млрд долларды құрады. Осы келісімнің бөлігі ретінде, Telefonica компаниясы 40 млн долларға чилилік еншілес кәсіпорын орындайтын Интернет қызметтерін көрсету операцияларын Terra Networks компаниясына берді; миноритарлы акционерлердің пікірінше шынайы баға бұл саннан екі есеге асып кетуі керек еді. Telefonicаның басқа бөлімшелерінің миноритарлы акционерлері де осындай пікірде еді. Telefonica компаниясының басшылығы өздерінің Мадридтегі «қолшаттырлы» оңтүстікамерикандық бөлімшелерінен телемаркетинг қызметтерін берді, бұл шешімді көлемнен үнемділік алу мүмкіндігі деп түсіндірді, оны осы сияқты операциялар консолидация қамтамасыз ете алады. Мұндай әдістен инвесторлардың мазасыздығы Telefonica-ның оңтүстікамерикандық бөлімшелерінің акцияларының құны соңғы екі жылдың ішінде мүлдем көтерілмеді, алайда Telefonica компаниясының өзінің акциялары көтерілуін жалғастыруда. Telefonica компаниясы өз жұмысы барысында кейбір мәселелерге кезікті. Бұл мәселелердің кейбіреуі компанияның өзінің кінәсінен болды: 1999 жылы компания нашар қызмет көрсеткені үшін Сан-Паулулық клиенттеріне келтірген шығынын өтеуге 8 млн доллар төлеуге тура келді. Басқа мәселелер сыртқы себептерге негізделген: 1998 болған Бразилия ұлттық валютасының девальвациясының нәтижесінде, компания 300 млн доллар сомасында валюта шығындарын шығынға жазуға мәжбүр болды. Бұлардан басқа Оңтүстік Америка елдерінің мемлекеттік саясатында өзгерістер болуы жалғасты. Мысалы, 2000 жылы Аргентина және Перуде мемлекеттің телекоммуникация индустриясына араласуы тоқтады, ол осы елдердің мемлекеттік телефон компанияларының монополиялық үстемдігінен айырылуына әкелді. Telefonica компаниясының Оңтүстік Америка нарығындағы жетістігі бұл нарыққа жаңа бәсекелестердің келуіне себеп болды. Мысалы, 1999 жылы Сан-Паулудағы BellSouth байланыс компаниясының мобильді абоненттерінің саны бір миллионға жетті; компания бар болғаны 10 ай ішінде бұл нарықтың 50% жаулап алды.

Кейс сұрақтары

1. Telefonica de Espana компаниясы қызметінің 1986 жылғы жағдайына SWOT-талдау жасаңыз. Сіздің жасаған талдауыңыздың нәтижесі Telefonica менеджерлері жасаған қорытындымен сәйкес келе ма?
2. Telefonica компаниясында қабылданған корпоративті стратегияны қалай сипаттаған болар едіңіз?
3. Telefonica-ның Оңтүстік Америкадағы еншілес кәсіпорындарының миноритарлы инвесторлары аналық компанияның іс-әрекетіне наразылықтар білдірді. Сіз аналық компанияның жоғары санатты менеджері қызметін атқарасыз делік. Сіз миноритарлы инвесторлардық шағымдарына байланысты мәселелерді қалай шешуге тырысар едіңіз? Сіз өз компанияңыздың CEO-не бұл мәселені шешу үшін қандай ұсыныс айтар едіңіз?
4. Қазіргі уақытта көптеген Оңтүстік Америка елдерінде телекоммуникация саласын қайта реттеу үрдісі жүріп жатыр. Telefonica компаниясына бұрын ше-

тел бәсекесінен қорғауда болған нарықта жаңа бәсекелес компаниялардың пайда болуына қандай іс-әрекет жасауы керек еді?

Дереккөздері: Hoover's Handbook of World Business 2003; «Telefonica Aims to Become World's Fifth Largest Telecommunications Group», Financial Times, December 21, 2002, p. 3; «Telefonica Posts 43% Jump in Earnings», Wall Street Journal, November 19, 1999, p. A18; «Spain's Telefonica Jolts Latin America with Tough Tactics», Wall Street Journal, November 18, 1999, p. A1.

Бразилия: «Jeitinho» қағидасын қолдану

Шетелде іскерлік жүргізу жоспарлаудың ең бастапқы кезеңінде басқа елдің мәдени құндылықтарын есте ұстауды талап етеді. Кез келген мәдениеттің маңызды аспектісі болып белгісіздікке қатынасы болып табылады. Кейбір мәдениеттерде өмір болжанатын немесе детерминирленген үрдіс ретінде қарастырылмайды, ал іскерлік жүргізудің мәдениеті ең алдымен жоспарлау үрдісінде және шешімдер қабылдауда белгілі бір дәрежедегі тәуекел ескеріледі, ал прагматизм кәдімгі құбылыстардың қатарына жатады. Басқа мәдениеттерде белгісіздік адамдарда жайсыздық сезімін шақырады және олар одан аулақ болуға бар күшін салады. Мұндай мәдениеттің өкілдері іскерлік шешімдерін қабылдауда артық абайлаушылыққа бейім келеді және кейде оған әжептеуір көп уақыт кетеді. Қандай жағдай болмасын халықаралық корпорациялардың менеджерлері жергілікті тұрғындардың ұстанымдары мен құндылықтарын ескерулері және оларды қандай да бір елде болмасын іскерлік жүргізу барысында есте ұстаулары тиіс. Белгісіздікке шыдамдылық ұлттық мәдениетті бағалаудағы маңызды критерий болып саналады. Бұл критерий осы мәдениеттің өкілдері белгісіздікке қалай қарайтынын көрсетеді. Бұл мәдениетте тәуекел қолдау табады ма? Онда жоғары басшылыққа деген адалдық бағаланады ма? Осы мәдени ортада өзгерістер мақұлданады ма немесе мақұлданбайды ма? Кез келген мәдениетте индивидтің әлеуметтік жағдайын анықтау үлкен күшті талап етеді. Дәл осы кезде ойынға ереже мен рәсім кіріседі. Мысалы, азиаттық мәдениеттердің көпшілігінде амандасу үрдісі көп жағдайда дәстүрлендірілген және осы дәстүрлерді білу маңызды рөл атқарады. Мұндай мәдениеттерде өзіңнің атыңды, дәреженді, лауазымыңды таңбай ақ «сәлем» дей салу жеткіліксіз. Дәл осылай Азия елдерінде де адам өзінің жеке өмірі туралы ашылып танымайтын адамды өз ортасына қосуға жеткілікті түрде көп уақыт талап етеді. Азия елдері тұрғындары көрсететін шынайылық пен ашықтық деңгейі қандай да бір ортаға бөтен адамды қабылдауына куә болады. Басқа адамдармен тез араласып кетуге үйренген адамға осындай стильге бейімделуге тура келеді. Белгісіздікті қабылдай алмайтын адамдар көп жағдайда дау туғызатын жағдайлар мен бәсекелестіктен бойын аулақ ұстауға тырысады. Олар не істеу керектігі жөніндегі нақты нұсқауды қалайды. Мұндай мәдени ортада қандай да бір тапсырманы орындау кезінде кеңсе қызметкері нақты ережелер мен тәртіпті ұстанады. Жапония осындай іскерлік-мәдениеттің айқын мысалы болып саналады. Керісінше, еуропалықтар мен американдықтар жеткілікті түрде жоғары

дәрежедегі белгісіздікті қабылдай алады. Іскерлік қарым-қатынас кезіндегі пікірлері мен тәуекел дәрежесіндегі айырмашылықтары бойынша Еуропа мен Құрама Штаттары тұрғындарының басқа адамдармен қарым-қатынастағы мазасыздығы онша жоғары емес. Алайда мұндай мәдениетте адамдар бір-біріне ат үсті қарайды және адалдығы кемдеу болады. Достық байланыстар өте тез қалыптасады, адам мен оның үш жүзге жуық «жақсы достары» арасындағы қатынас әрқашан терең құштарлық пен тұрақтылықты сипаттамайды. Мұндай мәдениет өкілдерінің өзара байланысы жоғары дәрежедегі ресмилікті талап етпейді.

Кейс-талдау: Бразилия

Бразилиялық іскерлік жүргізу мәдениетінің ерекшелігі барлық сұрақтарды шешуде «jeitinho» деп аталатын шығармашылық тұрғысынан қарау. «Jeitinho» «әдісін табу» дегенді білдіреді. Бразилиялықтар үшін қандай да бір мәселені шешу үшін балама әдіс бар. Мысалы, адамға қандай да бір құжат керек болса, ол төрешілдіктің барлық сатысынан өтіп, оны алады. Өкінішке орай, процесуалдық нормалар мен ережелердің көп болуынан бұл құжатты алу мүмкін болмауы мүмкін. Алайда бразилиялық жеке байланыстарын пайдалана отырып, кейбір ережелерді бұзып, пара беріп немесе мәселені басқа тұрғысынан қарастырып, қалайда бұл проблеманы шешеді. Басқа сөзбен айтқанда Бразилия тұрғыны мұндай жағдайда «jeitinho» қағидасын пайдаланады еді. Бір қарағанда мұндай әдісте басты назар мақсатқа жетуге қойылады (жоғарыда келтірілген мысалда – қажет құжатты алуда). Шын мәнісінде, басты назар мақсатқа жету әдісіне аударылады. Бұл үдеріс кезінде мақсаттың өзі өзгеруі мүмкін. Jeitinho қағидасы билік органдары тарапына ешқандай да агрессиялық тұрпатты көрсетпейді. Бұл әдіс, проблеманың компромисті шешімін табуға көмектесетін «күрделі биді» көрсетеді. Мұндай әдістің тағы бір мысалы ретінде ел үкіметінің бағаны көтеру шегін енгізгеннен кейінгі кейбір бразилиялық кәсіпкерлердің мінез-құлқын келтіруге болады. Тұрақты клиенттерінің бағаны көтеру туралы сұрағына мейрамхананың иесі былай деген: мен бағаны көтерген жоқпын, жеңілдік жазауды тоқтаттым. Бразилиялықтар өзінің дегеніне жетуде шебер, себебі олар жаңа жағдайларға тез бейімделеді. Бразилия тұрғындарын ашуландырып, тептендіктен шығару қиын. Олар жоспарлардың міндетті түрде бұзылатынына үйренген, себебі оған үнемі өзгеріске ұшырап отыратын экономикалық және саяси орта, оның ішінде төрешілдік аппарат тән. Бұл фәлсафа іскерлік саласына да таралған. Бразилиялықтар, басқа мәдениет өкілдерімен салыстырғанда, жағдайды өзгертуге онша көп күш жұмсамайды. Төрешілдік тізбектер және жүзеге асырып жатқан жұмыстарының тиімділігінің төмендігі көп жағдайда шетелдіктердің ашуын келтіреді. Алайда бразилиялықтар мәдениеттің мұндай аспектісін қабылдайды, себебі бұл олардың өмірінің бір бөлігі. Көпұлттық корпорациялар jeitinho қағидасының ықпалын шектеуге тырысуы мүмкін, бірақ толығымен арыла алмайды. Көпұлттық компаниялардың көпшілігінде қызметкерлерге пара беруге және алуға тыйым салынған. Және визаларды немесе басқа құжаттарды рәсімдеу сияқты мұндай сұрақтардың шешілуі «диспетчерлерге» (немесе Бразилияда «despachantes» деп аталатын делдалдарға) байланысты. Одан басқа, қиын

жағдайлар пайда болғанда көпұлттық компаниялар пайда болған мәселені шешуге немесе келісім жасауды жылдамдатуға көмектесетін жергілікті кеңесшіні жалдай алады. Оқырманда Бразилиялықтарға ережені бұзу және ережеден айналып өту немесе олардың орындалуын басқа әдістер арқылы айналып өту тән деген пікір қалыптасуы мүмкін. Шын мәнісінде бразилиялықтар jeitinho қағидасын ақылға сыймайтын және үнемі өзгеріп отыратын орасан үлкен ережелер мен нормативті актілерін орындауға шамалары келмейді. Бразилиялық іскерлік жүргізу ортасына қысқа мерзімдік жоспарлау тән. Бұл құбылыс елдегі инфляция тарихының мұрасы болуы мүмкін. Бразилия зардап шегіп отырған экономикалық тұрақсыздық ұзақ мерзімдік жоспарлауды қиындатады.

Мультимедиа үйрену

Бразилиялықтар ым, ишаратпен сөйлесуді жақсы меңгерген. Ишарат арқылы түсінісу жеке қатынастың ажырамас бөлігі болып табылады. Алайда ишаратты пайдалануда тәжірибе жеткіліксіз болса, оны қолдануға мүлдем болмайды! Бұл сізді ыңғайсыз жағдайға қалдыруы мүмкін. Бразилия туралы және бұл елде мәдениет қалайша жұмысқа деген қатынасынан бастап күрделі төрешілдік жүйеде бағыт ала білуге дейінгі іскерлік жүргізудің әрбір аспектісін қозғайтыны туралы одан да көп БІЛҢІЗ.

12

ТАРАУ

Шетел нарықтарын талдау және ену стратегиясы

«Күндердің күнінде Starbucks дәмханасын әлемнің кез келген бұрышынан таба алатын күн тууы мүмкін»

Тарауды оқып үйренгеннен кейін студент мыналарды білуі тиіс:

- шетел нарығын талдаудың негізгі әдістерін сипаттауды;
- компанияның шетел нарығына енуінің әдістерін таңдау үдерісіне қысқаша сипаттама беруді;
- экспорттың формаларын атауға, сонымен қатар экспорттық операцияларды жүзеге асыруға көмектесе алатын делдал фирмалардың типтерін атауды;
- халықаралық лицензиялаудың негізгі мәселелерін атауды және оның артықшылықтары мен кемшіліктерін сипаттауды;
- халықаралық франчайзингтің негізгі мәселелерін атауды, сонымен қатар оның артықшылықтары мен кемшіліктерін атауды;
- халықаралық компаниялардың шетел экономикасына енуінің келісімшартты өндіріс, басқармашылық келісімшарттар және нысандарды «кілтін тапсырумен» салу сияқты арнайы тәсілдерін талдауды;
- тікелей шетел инвестицияларының жаңа кәсіпорындар құру және жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарды сатып алу сияқты формаларына қысқаша сипаттама беру.

Starbucks компаниясының жаһандық стратегиясы

Starbucks компаниясы мүлдем күтпеген жерден (бір қарағанда) АҚШ-та *Coca-Cola* және *McDonald's* компаниялары мәртебелерімен салыстырарлықтай жоғары дәрежеге ие бола алды. Шын мәнісінде бұл кофеханалар желісі азық-түлік өнімдері мен сусындары саласында АҚШ-дағы ең танымал және жылдам дамитын компания болып табылады. Қазіргі уақытта компанияда әлемнің басқа елдері нарығына шығу жоспары құрылуда. *Starbucks* компаниясын 1971 жылы кофені өте қатты жақсы көретін үш серіктес құрған. Компания қызметінің бастапқы сатысында

оның негізгі қызмет бағыты – жоғары сапалы кофе дәнін сатып алу, оларды қуыру және одан ары қарай көтерме сауда легімен сату болған. Іскерлік жеткілікті түрде жақсы дамып жатты және жуық арада компанияның құрамына кофе дәндерін сататын тоғыз дүкен кірді (дүкендердің барлығы Сиэтл ауданында орналасқан еді). 1987 *Starbucks*-ті құрған үш серіктес компанияны оның бұрынғы жұмысшысы Говард Шульцке (Howard Schultz) сатып жіберді. Компанияның жаңа қожайыны кофе дәндерін көтерме бағада сатудан бас тартып, назарын компанияның иелігіндегі кішігірім дәмханаларда кофені бөлшек сауда бағасымен сатуға шоғырландырып, іскерліктің бағытын тез арада өзгертіп жіберді. Қазіргі уақытта *Starbucks* компаниясы кофенің ерекше сұрыптарын импорттау мен қуырумен ғана айналыспайды. Ол АҚШ-тағы кофені бөлшек саудада сатумен айналысатын ірі мамандандырылған компания болып табылады. *Starbucks* компаниясының таңғаларлық өсуі мен табысын қалай түсіндіруге болады? Қазіргі уақытта компания дамудың тек қана жоғары дамуын бастан кешіп жатыр. Күн сайын дерлік әлемнің қандай да бір жерінде кішігірім *Starbucks* дәмханасы ашылады. Орны тиянақты түрде таңдалатын әрбір жаңа дәмхананың ашылуы алдында барлық кәсіпкерлік іс-әрекетті жоспарлау мен үйлестіру үрдісі жүреді. Одан басқа, барлық зардаптары ескерілген жарнама науқанының, сонымен қатар сапа жолын ұстанушылығының арқасында, *Starbucks* басшылығы миллиондаған тұтынушылардың кофе ішу мәдениетін жоғарылатып сұраныс деңгейін едәуір көтере алды. *Starbucks*-тің ұйымдастырушылық құрылымы да компанияның экономикалық өсуіне және табыстылығына ықпал етеді. *Starbucks*-тің әрбір бөлшек сауда кәсіпорнының менеджерлеріне олардың іс-әрекеті іргелі корпоративті қағидаларға қайшы келмеген жағдайда, істі басқаруда үлкен дербестік берілген. Бұдан басқа, компания жұмысшылары мен оның басшылары арасындағы кері байланысты қамтамасыз ету үшін *Starbucks*-та қазіргі заманғы коммуникациялық желі қолданылады. Компания мейрамханаларына жұмыс істеу үшін жас адамдар алынады, оларға жұмысқа келген уақыттан бастап сағаттық еңбекақы төленеді. Ол қоғамдық тамақтанудың басқа кәсіпорындарындағы сынақ мерзіміндегі еңбекақыдан жоғары. Бұлардың бәрінен басқа, компания өзінің барлық жұмыскерлеріне (оның ішінде, жұмыс күні толық емес жұмыскерлерге де) медициналық сақтандыру ұсынады және *Starbucks*-те жұмыскерлерге компания акцияларын сату арқылы жағымды ын-таландыру сызбасы бар. Мысалы, компанияда қабылданған ережелерге сәйкес сүт тек қана 150-ден 170 градусқа дейінгі температурада қайнатылуы тиіс, ал «эспрессо» кофесінің әрбір порциясын даярлауға 23 секундтан артық уақыт жұмсалмауы тиіс. Олай болмаған жағдайда бұл порция клиентке ұсынылмауы керек. Бірде-бір шыны кофе ысытатын пеште 20 минуттан артық тұрмауы тиіс. Говард Шульц франчайзи қызметінің, кофе дайындау сапасының және клиенттерге қызмет көрсетудің нашарлауы мүмкіндігіне жалтақтап франчайзинг жағдайында жаңа *Starbucks* дәмханаларын ашудан бас тартады. *Starbucks* экономикалық дамуының таңғаларлық қарқынына қарамастан, компания іскерлік жүргізудің жаңа мүмкіндіктерін пайдалануға әрқашан дайын. АҚШ-тағы қызметін кеңейтуге көптеген мүмкіндіктерді көріп, бірнеше жыл бұрын компания менеджерлері халықаралық экспансияның стратегиясын құра бастады. (Шын мәнісінде, *Starbucks*

дәмхана-дүкендері 1987 жылы Канадада ашылды, алайда бұл бөлшек сауда кәсіпорындары отандық кәсіпорындар сияқты қолшатырлы ұйымдастырушылық құрылымда қызмет істеді). 1996 жылы сұранысты тиянақты зерттеп, сәйкес жоспарларды құрғаннан кейін *Starbucks* компаниясы өз дәмханаларын Жапония және Сингапурда ашты. Осыдан кейін Еуропада Азиядағыдай *Starbucks* дәмханалар желісін жүйелі түрде кеңейте бастады. *Starbucks* қызметінің Еуропада кеңеюінің жоғары нүктесіне 1997 жылы жетті. Онда компания Ұлыбританияда шоғырланған *Seattle Coffee Company* компаниясын сатып алды және оның сауда кәсіпорындарын *Starbucks* дәмхана-дүкендеріне айналдырды. 2000 жылдың аяғына таман *Starbucks* компаниясы Солтүстік Америкадан тыс жердегі 22 нарықта 900 дәмхана ашты. Одан кейін компанияның дәмханалар желісі ары қарай ұлғайды. Лондонның шеткері жағында кофе дәндерін қуыруға және дистрибуцияға мамандандырылған кәсіпорын ашылды. Өз қызметінің ұлғаюы барысында *Starbucks* компаниясы халықаралық нарықта өсудің үшеуден құрылған стратегиясын ұстанады. Жағдайға қарай компания не басқа фирмалармен лицензиялы келісімшарт жасасады, не өзінің кәсіпорындарын ашады, не шетелдік серіктестерімен бірлескен кәсіпорындар ұйымдастырады. Алайда компания басшылығы бұрынғыша франчайзинг жағдайында жеке операторларға *Starbucks* дәмханасын ашуға құқықтар сатудан бас тартады. Мысалы *Starbucks* компаниясы Австралияда лицензиялы келісімдер базасында іскерлік жүргізеді. Жергілікті және аймақтық операторлар *Starbucks* компаниясымен осы аймақта *Starbucks* дәмханасын ашуға және басқаруға келісімшарт жасайды. Іскерлік жүргізудің бұл тәсілі франчайзингті еске салады. Алайда кәдімгі франчайзинг келісімімен салыстырғанда лицензиялы келісім нақты құрылымға ие және бірқатар шектеу жағдайлары бар. Лицензиялы келісімдер тек қана қандай да бір нарықта қызмет етіп жатқан компаниялармен жасалады. Пуэрто-Рикода және Ұлыбританияда *Starbucks* компаниясы меншікті дәмхана-дүкендерге ие. Қытай Халық Республикасы аймағында *Starbucks* жергілікті инвестициялық топтармен бірлескен кәсіпорындар құру туралы келісімдер жасау арқылы өзінің кофехана желісін ұлғайтып жатыр. *Starbucks*-те әлемнің кезкелген аймағында қызметін кеңейтудің стратегиялық іскерлік-жоспары жасалды. Іскерлік жүргізудің мұндай көпжақты жоспарының болғандығынан, *Starbucks* дәмханасын әлемнің кезкелген елінің әрбір бұрышынан таба алатын болады! 11-тарауда басты назар компанияның халықаралық стратегиясының қалыптасу барысына аударылған. Бұл тарауда халықаралық стратегияны іске асырудың келесі кезеңдері қарастырылады: мақсаттық нарықты және компанияның бәсекелестікке қабілеттілігінің жоғары деңгейін қамтамасыз ететін әдістерін таңдау. Кіріспе бөлімінде көрсетілгендей, мұндай *Starbucks* сияқты халықаралық компаниялар әлемнің кезкелген нарығын өзінің қызметін кеңейту үшін таңдап алуға мүмкіндік алады. Мұндай компаниялар халықаралық іскерлікке қатысудың әдістерін таңдауда шектелмеген. Кейбір нарықтардағы өз мүдделеріне ере отырып *Starbucks* тәуелсіз компаниялармен лицензиялы келісімдерді пайдаланады. Одан басқа, компания шетелдерде бірлескен және сондай-ақ көптеген меншікті кәсіпорындарды ұйымдастырды. Осы тарауда көрсетілетіндей, дұрыс ұйымдастырылған басқару жүйесі бар компанияда мақсаттық нарыққа және оған ену әдісіне қатысты шешімдер қабылдауда компанияның ішкі әлсіз және күшті жақтарын осы нарықтардың айрықша

мүмкіндіктерімен және қажеттіліктерімен сәйкес келтіруге негізделген. *Starbucks* компаниясы өзі іскерлік жүргізіп отырған әрбір ұлттық нарықтағы бұл мақсатына табысты жете алды.

Шетел нарықтарын талдау

Халықаралық компаниялар қандай стратегияны ұстанатынына қарамастан, олардың көпшілігінің алдында тұрған іргелі мақсат, нарықтағы үлесі мен табысының өсуі. Көп жағдайларда бұл мақсаттарға жету жаңа нарықтарға ену арқылы немесе қатысып отырған нарықтарға жаңа өнімдерді шығару арқылы қамтамасыз етіледі. Компанияның бұған жету қаблеттілігі осы географиялық немесе тауар нарығындағы болып жатқан жағдайды терең түсінуіне байланысты². Нарықтағы үлесін, табысты және пайданы ұлғайтуда жетістікке жету үшін компаниялар келесі үш кезеңді іске асыруы тиіс: 1) балама нарықтарды бағалау; 2) бұл нарықтардың әрқайсысына ену кезіндегі шығындарды, табыстарды және тәуекелді бағалау; 3) компания қызметін бастау үшін немесе кеңейту үшін ең көп мүмкіндігі бар нарықтарды таңдау.

Балама шетел нарықтарын бағалау

Балама шетел нарықтарын бағалау барысында компания мамандары бірқатар факторларды талдаулары тиіс. Оның ішінде нарықтың ағымдағы және әлеуетті көлемі, бәсекелестік деңгейі, іскерлік жүргізудің құқықтық және саяси ортасы, сонымен қатар осы нарықтағы компания жұмысының тиімділігін арттыруға ықпал ете алатын әлеуметтік-мәдени факторлар. 12.1-кестеде бұл факторлардың ішіндегі ең маңыздыларына қысқаша сипаттама берілген.

Мақсаттық нарықтың кейбір сипаттамалары туралы ақпарат жеткілікті түрде шынайы және қолжетімді. Мысалы егер компания басқа нарықта экспорттық-импорттық операцияларды жоспарлайтын немесе инвестициялық мүмкіндіктерді талдайтын болса, онда қандай да бір елдің болмасын ұлттық валютасының тұрақтылығы үлкен маңызға ие болады. Бұл сұрақтар бойынша шынайы ақпаратты компанияның туған елінде немесе интернетте жарыққа шығатын баспа дерек көздерінен табуға болады. Компанияның шетел нарығындағы қызметіне тәуелді басқа факторлар бойынша ақпарат біржақты және қолжетімсіз болып шығуы мүмкін. Мысалы компанияның туған елінде келген еліндегі үкіметтік шенеуніктердің адалдығы туралы немесе коммуналды қызметтер көрсетуге рұқсат алу процедурасының ашықтығы туралы мәліметтер алу өте қиын. Мұндай ақпарат жинау, шешім қабылдаудың бастапқы кезеңінде-ақ, көп жағдайда компания іскерлік жүргізуді жоспарлап отырған елге бару қажеттілігін туғызады. Компания мамандарының бұлай сапарға шығуы, жергілікті экспорттаушылармен (мысалы, елшілік мүшелерімен және сауда палатасының лауазымдық тұлғаларымен) өздерін қызықтыратын сұрақтарды талқылау немесе қажетті мәліметтерді алып бере алатын кеңес беру фирмаларымен байланыс орнату.

Нарық потенциалы. Шетел нарықтарын талдаудың бірінші кезеңі – бұл нарық әлеуетін бағалау. Көптеген басылымдарда (2-тарауда, «Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту» бөлімінде келтірілген басылымдар сияқты) халық саны, жан басына шаққандағы ЖІӨ, қоғамдық инфрақұрылым және ел тұрғындарының

меншігіндегі автокөліктер мен теледидарлар туралы мәліметтер келтіріледі. Мұндай деректер компания мамандарына түрлі шетел нарықтарын алдын ала, тез және жалпы бағалауға мүмкіндік береді.

Осы ақпарат негізінде компанияның қабылдаған шешімі көп жағдайда нарықта оның өнімінің бәсекелес фирманың өніміне қатысты позициялануына байланысты. Жоғары сапалы қымбат тауарлар шығаратын компаниялар үшін бай нарықтар қызықтыруы мүмкін, бірақ мұндай компанияға кедей нарықтарға енуде қиындықтар туындауы мүмкін. Керісінше, арзан төмен сапалы тауарлар шығаруға маманданған компаниялар үшін бай нарыққа қарағанда кедей нарық табыстырақ болуы мүмкін. Қытай Халық Республикасы нарығы мен Қытайлық Тайвань осылай атайды нарығы арасындағы айырмашылықтарды қарастырамыз. Бұл нарықтар туралы негізгі мәліметтер 12.2-картасында ұсынылған. Тайвань тұрғындары Қытай тұрғындары санымен салыстырғанда тым аз сияқты, алайда Тайваньда Қытаймен салыстырғанда жан басына шаққандағы кіріс жеткілікті түрде жоғары. Одан басқа, ел тұрғындарының иелігінде көп мөлшерде ұзақ мерзімге пайдаланылатын тауарлар бар. Өз өнімін екі нарықта да сатуға ниеттеніп отырған компанияда, сол нарықтардың әрқайсысына ену үшін түрлі стратегиялар жасалғандығы анық. Келесі кезеңде компания мамандары қарастырылып отырған тауар түрлеріне қатысты мәліметтерді жинап, талдауы тиіс. Егер *Pirelli SpA* компаниясы шиналарын Тайландта сатуды жоспарлап отырса, стратегиялық жоспарлау бойынша менеджерлері осы елдің көлік инфрақұрылымы, балама көлік жүйелері, жанармай бағасы, сонымен қатар ел тұрғындары меншігіндегі көлік құралдары санының ұлғаю динамикасы туралы мәліметтер жинауы тиіс. Одан басқа, *Pirelli* компаниясының мамандарына автомобильдердің орташа жасы туралы, сонымен қатар Тайландта автомобиль шығару туралы мәліметтер жинауы керек. Ол компанияға өз қызметін қай нарыққа бағдарлау керектігін анықтау үшін қажет – алмастырылатын бұйымдар нарығы немесе автомобиль жасаушы компаниялар үшін комплект жасайтын нарық. Кейбір жағдайларда компанияға жанама мәліметтерді пайдалану қажеттілігі туындауы мүмкін. Мысалы Оңтүстік Корея нарығында ыдыс жуатын машиналарды сату туралы шешім қабылдауда *Whirlpool* компаниясында басқа электрлі құрылғылардың сатылуы туралы, жан басына шаққандағы электр-энергиясын пайдалану туралы, сонымен қатар отбасы мүшелерінің екеуі жұмыс істейтін отбасылар туралы мәліметтер талданды.

12.1-кесте. Жаңа нарықтық мүмкіндіктерді бағалау үшін пайдаланылатын ең маңызды факторлар

Бағалау тақырыбы	Қарастырылатын сұрақтар
Тауарлы нарық өлшемдері	Тауар нарығының заттай көрінісіндегі және сатылым құны бойынша өлшемі қандай?
Тауарлы нарықтың басты ерекшеліктері	Компанияның тұтынушылар бейіні (профилі), баға деңгейі, елдегі сатып алу қызметінің ерекшеліктері және өнімнің конструктивті ерекшеліктері тәрізді өлшемдері бойынша сату тәжірибесі бар нарықтардан осы аталған тауарлы нарықтың қандай басты ерекшеліктері бар? Бұл ерекшеліктер компания мүмкіндіктерінің жаңа іскер ортаға көшуіне, сондай-ақ оларды экономикалық тиімді пайдалануға қалай әсер ете алады?
Ұлттық тауарлы нарықтың құрылымдық сипаттамалары	Әлеуетті тұтынушылар мен сол елде қазіргі жағдайда жетекші орында тұрған және осы тұтынушылардың мұқтаждықтарын қанағаттандырып отырған бәсекелес компаниялар арасында қандай байланыстар мен өзара қарым-қатынастар бар? Тауарларды өткізудің қандай басты арналары (жеңілдіктер жүйесі, әрекет етуші өндірушілер арасындағы байланыстар, тауарларды тарату деңгейлері, көтерме және бөлшек сауда кәсіпорындары арасындағы өзара байланыстар, қаржыландыру жүйесі, үкіметтің рөлі) бар? Әрекет етуші өндірушілер мен оларды жеткізушілер арасында қандай өзара байланыстар бар?
Бәсекелестердің қызметтерін талдау	Бәсекелес фирмалардың негізгі сипаттамалары (өлшемі, өндірістік қуаттарды пайдалану коэффициенті, күшті және әлсіз жақтары, технологиялары, жеткізу көздері, нарықтағы жеңілдіктері, үкіметпен байланысты) қандай? Бәсекелестердің нарықтағы үлесін, сатылым көлемі және пайда мөлшерін арттыру жұмысының тиімділігі қандай?
Әлеуетті мақсатты нарықтар	Тауарлы нарықтың басты сегменттерінің сипаттамалары қандай? Нарықтың қандай сегменттерінде компания өз өнімін өткізуі тиіс?
Релеванттық (ретроспективалық және болжалынатын) ағымдар	Бұл нарықтың жалпы өлшемдерінің қандай (қысқа мерзімді, орта мерзімді және ұзақ мерзімді) өзгерістері орын алды? Бәсекелес компанияның тиімді жұмыс істеуінің қандай өзгерістері орын алды? Айталық, нарықтағы үлесі, сатылым көлемі және пайда бойынша қандай өзгерістер болды? Бәсекелік күрестің сипаты қандай? Басқаша айтқанда, бәсекелік күрес тек ішкі нарықта жүргізіле ме, әлде халықаралық нарықта да іске асырыла ма? Нарық құрылымы қалай өзгерді?
Нарықтағы болып жатқан өзгерістерді түсіндіру	Неліктен бір компания пайда тапса, ал екінші бір компания шығынға ұшырауда? Осы нарықта әрекет етуші шетелдік компаниялар пайда табуда ма, әлде шығынға батуда ма? Белгіленген өзгерістердің, мысалы, өнімнің өмірлік циклы, бизнестің жалпы бағытының өзгеруі немесе сұраныс сипатының өзгеруі тәрізді өзгерістердің қандай да бір ортақ түсіндірмесі бар ма? Осы нарықтағы компания қызметінің болашақтағы кемшілігі қандай?
Табыстылық факторлары	Бизнесті осы ортада табысты жүргізудің қандай маңызды факторлары бар? Компанияның басқа нарықтарда ұшырасқан факторларынан осы факторлар немен ерекшеленеді? Бұл табыстылық факторларының компания жұмысына қандай қатысы бар?
Стратегияның балама нұсқалары	Осы елге ену стратегиясының қандай элементтері жасалынған талдаудан алынады? Ену стратегиясының балама нұсқаларын нақтырақ айқындау үшін қандай қосымша ақпарат қажет?

Алайда, мұндай мәліметтер болашақты емес өткенді айқындайды. Және де, компания ел экономикасының дамуының әлеуетті мүмкіндігін шынайы және біржақты критерийлерін пайдалана отырып талдауы тиіс. Шынайы критерийлердің қатарына жан басына шаққандағы табыс көлемі, электрэнергияны пайдалануы, ЖІӨ, сонымен қатар ел тұрғындары меншігіндегі ұзақ мерзім пайдаланылатын (автомобиль сияқты) тұтынушылар тауарларының саны кіреді. Экономиканың әлеуеттік өсу әлеуетін бағалау барысында субъективті қорытындыларды да пайдалану қажет. Мысалы Орталық және Шығыс Еуропа елдерінде шаруашылықтың коммунистік жүйесі күйрегеннен кейін көптеген батыстық компаниялар осы елдердегі кері экономикалық көрсеткіштер туралы мәліметтерге мән бермеді. Олар жаңа экономикалық саясатты және жаңа экономикалық бағдарламаларды жүргізуде өз назарын осы елдердің болашақтағы экономикалық өсу келешегіне шоғырландырды. Нәтижесінде, осы елдердің капитализмге өтуімен дағдарыстан шығуына қарай, өндіріс күштерін орналастырған, өнімді тарату арналарын ұйымдастырған, сонымен қатар өз брендтерін танымалдандырған *Procter & Gamble және Unilever* осы елдердегі алғашқы қадам жасаған артықшылыққа ие болды. «Әлем фокуста» бөлімінде нарық әлеуеті және онымен байланысты Бразилияда іскерлік жүргізу жағдайлары қарастырылады.

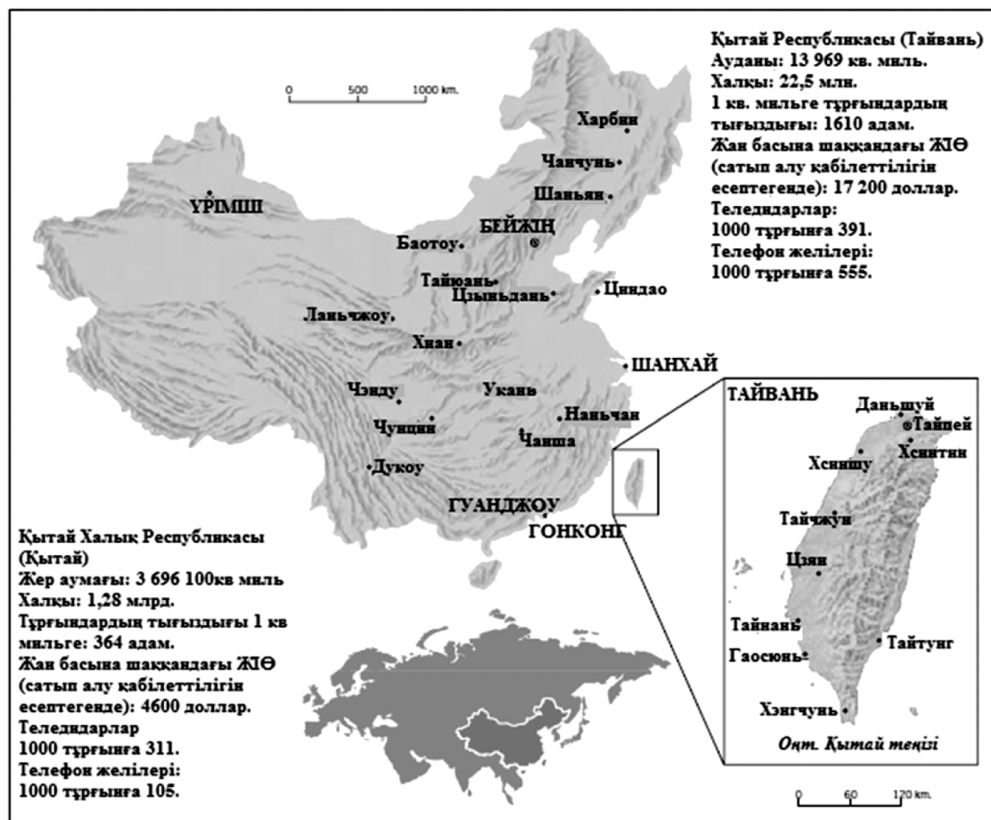
Бәсеке деңгейі. Шетел нарығын таңдау барысында тиянақты талдауға жататын тағы бір фактор – бұл осы нарықтағы бәсеке деңгейі (қазіргі және болашақтағы). Бәсекелестік ортаны бағалауды іске асыру үшін компания мамандары мақсаттық нарықта бәсекелесіп отырған компаниялар санын және көлемін, олардың нарықтағы үлесін, баға белгілеу және тауарларды тарату, олардың күшті және әлсіз жақтарын анықтауы тиіс. Мұнда бұл компаниялардың әрқайсысының бәсекелестікке қабілеттілігін, сонымен қатар олардың салыстырмалы бәсекелестікке қабілеттілігін талдау қажет. Келесі кезеңде осы факторлардың барлығын нарықта қазіргі уақытта болып жатқан жағдайлармен салыстыру, сонымен қатар компанияның өзінің осы нарықтағы бәсекелестік позициясын анықтау керек. Мысалы бірнеше жыл бұрын *Kia* компаниясы онсыз да толы Солтүстік Америкалық автомобиль нарығына шықты. Бұл шешімді корей кәсіпорындарындағы жұмысшы күшіне жұмсалатын шығындар деңгейінің төмендігі, компания автомобильдеріне осы нарықта нық орналасқан *GM, Ford, Toyota* және *Volkswagen* сияқты бәсекелес компаниялардың автомобильдерінің бағасымен салыстырғанда төмен баға белгілеумен негіздеді.

Табысты компаниялардың көпшілігінде негізгі өткізу нарығында іскерлік үшін жаңа мүмкіндіктердің үзіліссіз мониторингі іске асырылады. Бұл әсіресе өнеркәсіптің технологиялық жаңашылдық және іскерліктің нормативті-құқықтық базасының өзгеруі болып жатқан салалары үшін маңызды. Мұндай жағдайдың ең жарқын мысалы – телекоммуникация индустриясы. Бір кездері бұл саланы тиімсіз, ірі мемлекеттік монополиялар біріктірді. Алайда қазіргі уақытта осы сала әртүрлі технологиялардың біртіндеп өзара енуінің эпицентрі болып табылады – ол, талшықты оптика, дербес пейджерлер, ұялы байланыстар, спутникті байланыс желісі және т.б. Бұл компаниялардың көпшілігі (әсіресе, Еуропада және Латын Америкасында) жекешелендірілген немесе қазіргі уақытта жекешелендірілуде. Жекешелендіру үрдісі компанияның шетел нарығына шығу барысын және жаңа

технологияларды ендіруді қиындататын нормативті-құқықтық кедергілердің қирауына әкеледі.

Ол Латын Америкасының *Telefonica* компаниясының басынан өткендей, компанияларға жаңа географиялық және тауар нарығына жол ашады. (11-тараудың «Жаңа конкистадор» қорытынды кейсін қараңыз).

12.1 карта. Екі Қытай мемлекеттерінің нарық жағдайлары туралы мәліметтер



Құқықтық және саяси орта. Қандай да бір шетел нарығына енуді жоспарлап отырған компанияның мамандары сол елдің сауда саясаты жөнінде, сонымен қатар осы елдегі бизнестің құқықтық және саяси ортасы туралы толық мағлұмат алулары тиіс. Компания өз өнімдерін жоғары тарифтер мен басқа да сауда шектеулері бар елдерге экспорттаудан бас тарта алады және оны осындай шектеулері аз елдерге экспорттауға тырысады. Мемлекеттің тұрақтылығы да шетел нарықтарын бағалаудың маңызды факторларының бірі болып саналады. Керісінше, сауда саясаты немесе сауда шектеулері компанияның тікелей шетел инвестициясы арқылы қандай да бір нарыққа шығуын ынталандыра алады. Мысалы, *Ford*, *Audi* және *Mercedes-Benz* компаниялары осы елдегі жоғары тарифтік мәлішерлемелерден құтылу үшін, сонымен қатар Mercosur-ге мүшелдердің нарықтарына енуді қамтамасыз ететін өндірістік база ретінде пайдалану үшін *Бразилияда өздерінің жеке жинақтау кәсіпорындарын салды*⁵. Кейбір

елдердің үкіметтері өздерінің аймағында іскерлік жүргізгісі келген шетел компанияларына жергілікті серіктестерімен бірлескен кәсіпорындар құруды талап етеді. Мемлекеттің тұрақтылығы шетел нарықтарын бағалаудың тағы бір маңызды факторын көрсетеді. Кейбір дамушы елдер үшін экономиканың қирауына әкелетін әскери төңкерістер тән. Шетел нарықтарын талдау барысында, баға белгілеуді мемлекеттік реттеуді және тауардың нарыққа жылжуын мұқият зерттеу қажет. Көптеген елдерде темекі өнімдерін және алкогольді сусындар жарнамасына тыйым салынған. Бұдан шығатыны, мұндай тауар шығаратын шетел өндірушілеріне осы елдер нарығындағы өз өнімін өткізуді реттеу қабілеттілігіне мұндай шектеулердің қалай әсер ететіндігін талдауы қажет. Бұлардан басқа, шетел компаниялары мамандарына қабылдаушы ел халқының саяси сезімталдығына тиіп кетпеудің ерекше қамын жасауы тиіс. Суреттеме ретінде 12.1 картасындағы бейнеленген болуы мүмкін саяси салдарды қарастыруға болады. Қытай Халық Республикасының (ҚХР) басшылығы Тайваньды, тәуелсіз мемлекет ретінде мойындаудан бас тартып, Тайваньды шеттетілген провинция ретінде қабылдайды. Егерде 12.1 картасында Тайвань «Қытай Республикасы» болып белгіленгенде, осы кітаптың ҚХР сатылуы төмендеген болар еді; егер оны істемесек кітаптың Тайваньда сатылуы зардап шегер еді.

Әлеуметтік-мәдени факторлардың әсері. Шетел нарықтарын бағалаушы менеджерлер әлеуметтік-мәдени факторларды да талдаулары қажет, олардың субъективті сипаттамасы сандық жағынан көрсетуді қиындатады. Осындай факторларға байланысты белгісіздік деңгейін төмендету үшін компаниялар көп жағдайда өз халықаралық қызметін сол елдердегі мәдени орта отандық нарықта қалыптасқан бизнесті жүргізудің мәдениетіне ұқсас болған жағдайда іске асырады. Сондай-ақ компания сол елдің тұтынушыларының мұқтаждықтары мен талғамдарына сай келетін өнімдерді экспорттауға тырысуы тиіс, олай болмаған жағдайда ол қиындыққа тап болуы мүмкін.

Әлем фокуста

Сыра нарығын қайта реттестіру

Сыраның үлкен танымалдылыққа ие екендігі ешкімге де құпия емес. Жан басына шаққандағы сыраны әлем бойынша тұтыну жылына 22 литрді (62 банка) құрайды. Бұл сыраны сатылу көлемі бойынша шәйден, сүттен және алкогольсіз сусындардан кейінгі төртінші сусын ретінде танытады. Сыра сатудан бірінші орынды Еуропа мен АҚШ иеленеді, алайда қазіргі уақытта Азия және Оңтүстік Америкада шапшаң өсудің алдында тұрған сыра өткізудің жаңа нарығы қалыптасуда. «Әлемде сыра өткізудің шапшаң өсуінің тек үш нарығы ғана бар – Бразилия, Мексика және Қытай», - дейді өнеркәсіптің осы саласындағы мәселелермен айналысатын талдаушы Марко Вера (Marco Vera). 2002 жылы сыра сатылымының көлемі Бразилияда 2,5% артты, ал бұл сусынның әлемдегі сатылым көлемі 0,8% өсті. Кәсіпкерлік типтегі сыра қайнататын компаниялардың осы шапшаң дамитын салада маңызды рөл атқаратындығы таңғаларлық емес. 80 жылдардың аяғында бразилиялық

инвестициялық банкир Марчелл Теллес (Marcel Telles) Бразилияның ең көне және ең ірі сыра қайнататын компаниясы Brahma-ны толығымен қайта құру туралы ұсыныс алды. Теллес ауыр экономикалық жағдайда қалып отырған компанияларға іскерлік жүргізудің американдық әдісін енгізді. Компания кәсіпорындарындағы еңбек өнімділігін арттыру үшін Марчелл Теллес штатты қысқарту мен ақпараттық және логистикалық жүйелерді жаңартуға кірісті. Одан басқа сыйақы төлеу жүйесін, сонымен қатар тапқан пайдаға қарай қызметкерлерге компания акцияларын сату арқылы ынталандыру жоспарын жасап шықты. Бас басқарма персоналына берілетін жеңілдіктер үлкен рөлге ие болған қоғамда Теллес мырза әкімшілік шығындарды едәуір қысқартты. Марчелл Теллес сыра қайнату өнеркәсібіне жататын бөлектеңіп кеткен компаниялардың бірігуі қажет екендігін ұқты. Ол бұл жөнінде былай деді: «Мен, 5-10 жылдан кейін сыра өткізудің әлемдік нарығына төрт-алтыдан аспайтын ірі компаниялар ғана қатысады деп есептеймін». Сондықтан Brahma бірнеше кішігірім сыра қайнататын фирмаларды сатып алды және №2 Antarctica компаниясымен бірігу туралы келісімшарт жасады. Нәтижесінде Companhia de Bebidas das Americas компаниясы немесе AmBev құрылды. Қазіргі уақытта бұл компанияның сыра нарығындағы үлесі 70%, алкогольсіз сусындар нарығында - 17% құрайды. Бұл Coca-Cola компаниясынан кейінгі екінші көрсеткіш. AmBev компаниясы Аргентина мен Венесуэла нарығына енді, ал 2002 жылы қызмет саласы Орталық Америка мен Кариб бассейнінің барлық елдерін қамтитын бірлескен кәсіпорын құрды. Компанияның келесі мақсаттық нарығы – Мексика. Мұнда AmBev басшылығы өз кәсіпорындары қатарына сыра қайнататын, «Cogona» сырасын шығаратын Grupo Modelo компаниясын қосуды жоспарлап отыр. Кішігірім сыра қайнататын кәсіпорындар Бразилия нарығындағы өз позицияларын сақтап қала ала ма? Бұл нарық өскен сайын, сыра шығаратын ірі компаниялар үшін тартымды болады. Шын мәнісінде, AmBev компаниясы PepsiCo-мен бірлесіп Бразилияда өнім өткізу бойынша кәсіпорын ұйымдастырды. Одан басқа, ірі сыра қайнататын американдық Anheuser-Busch (A-B) компаниясы да AmBev-мен ынтымақтасуға қызығушылық білдіруде. A-B компаниясының халықаралық операцияларына жауап беруші Стивен Бэрроуз (Stephen Burrows) компанияның әлемдік нарықтағы стратегиялық мақсаты «өсудің үлкен әлеуеті бар нарықтарда жетекші сыра қайнататын фирмалармен бірлескен кәсіпорындар құру» болып табылады деп сендіреді. Алайда A-B компаниясы өзінің Бразилия нарығындағы орнын бекіту үшін оған асығуына тура келеді. AmBev компаниясы тез арада әлемдегі ірі сыра қайнататын компаниялардың бірі болады және оның басшысы Марчелл Теллестің даму қарқынын баяулататын ойы жоқ.

Дереккөздері: «Thirsty», Forbes, October 1, 2001, pp. 74-75; «AmBev and CabCorp: Alliance Completed for Central American and Caribbean Beer Markets», Business Wire, October 24, 2002, pp. 70-72; «Brazil's Breweries: The More Mergers the Merrier?» BusinessWeek, March 27, 2000, pp. 98-99.

Егер ұсынылып отырған стратегия экспорт арқылы тауарды басқа елде сатуға бағытталған болса, қарастырылып отырған нарықтағы тұтынушылардың мінез-құлқына қатысы бар әлеуметтік-мәдени факторлар ерекше назар аударуды талап етеді. Өз өнімдерін сатып отырған нарықтағы тұтынушылардың қажеттіліктері

мен талғамдарын тани алмаған компаниялар көп жағдайда күрделі мәселелерге кезігеді. Мысалы акустикалық стерео жүйелерді шығаратын даниялық атақты *Denmark's Bang & Olufsen* компаниясы осы стерео жүйелерді жасаумен айналысатын компания мамандары шығарыпжатқан құрылғыларының функционалдық мінездемесін жақсартумен емес, стилін жақсартумен көбірек айналысатындықтан кейбір нарықтарда жеңіліске ұшырады. Ал сол кезде жапондық бәсекелес компаниялар өз бұйымдарының стилімен дизайнынан көрі функционалдығына көп көңіл бөледі. *Denmark's Bang & Olufsen* басшылығы АҚШ сияқтынарықта құрылғының түрі емес, оның қалай жұмыс істейтіндігі маңызды болатынын, сонымен қатар оларалдыңғы орындағы технологияларды пайдалануға көп ақша төлеуге дайы некендігін ескермеді⁷. Кәсіпорынға тікелей инвестициялар мүмкіндігін немесеқандайда бірелдегі тарату орталығын қарастыратын компанияларда дәл осылай әлеуетті жұмыскерлерге қатысы бар әлеуметтік-мәдени факторлардың бағасын құрастыруы тиіс⁸. Мұнда осы елдегі еңбекті ынталандыратын факторлардың негізгі мотивациясын талдап, жұмыс күнінің ұзақтығы және еңбекақы төлеу нормалары, сонымен қатар кәсіподақтың рөлі туралы ақпарат жинау қажет. Жергілікті менеджерлерді жалдап олардың пікіріне құлақ аса отырып шетел компаниялары көп жағдайда мәдени шиеленістерден құтылады немесе олардың санын қысқартады.

Шығындарды, кірістерді және тәуекелді бағалау

Шетел нарықтарын бағалаудың келесі кезеңі қандай да бір шетел нарығында бизнесті жүргізудің *шығындарын*, *кірістерін* және *тәуекелдерін* мұқият талдау саналады.

Шығындар. Шетел нарығын бағалаудың бұл кезеңінде тікелей және жасырын шығындардың болжалды көлемін айқындау қажет. *Тікелей шығындар* – бұлар компанияның шетел нарығына шығуы кезінде орын алатын шығындар. Тікелей шығындарға кәсіпорын ашуға кеткен шығындарды (мысалы, жалдауға жұмсалған шығындар, өндірістік сатып алулар, сервистік күштер), осы кәсіпорындарды басқару үшін компанияның бас кеңсесінен менеджерлерді ауыстыру, сонымен қатар жабдықтар мен тауарларды тасымалдау жатады. Компанияны «жіберіп алған пайда да күтуі» мүмкін. Компанияның иелігіндегі қорлардың көлемі шектеулі болғандықтан, бір нарыққа ену екінші нарыққа еруге кедергі болуы мүмкін. Компанияның екінші нарықтан алуы мүмкін пайдасы жіберіп алған пайда (opportunity cost) санатына жатады. Бұл жағдайда компания алдымен басқа нарыққа назарын аудара отырып, бұл нарықта толығымен немесе уақытша пайда табу мүмкіндігін жоғалтады. Бұдан шығатыны, компанияның жоспарлаумен айналысатын мамандары қолда бар баламалардың барлығына мұқият баға берулері қажет.

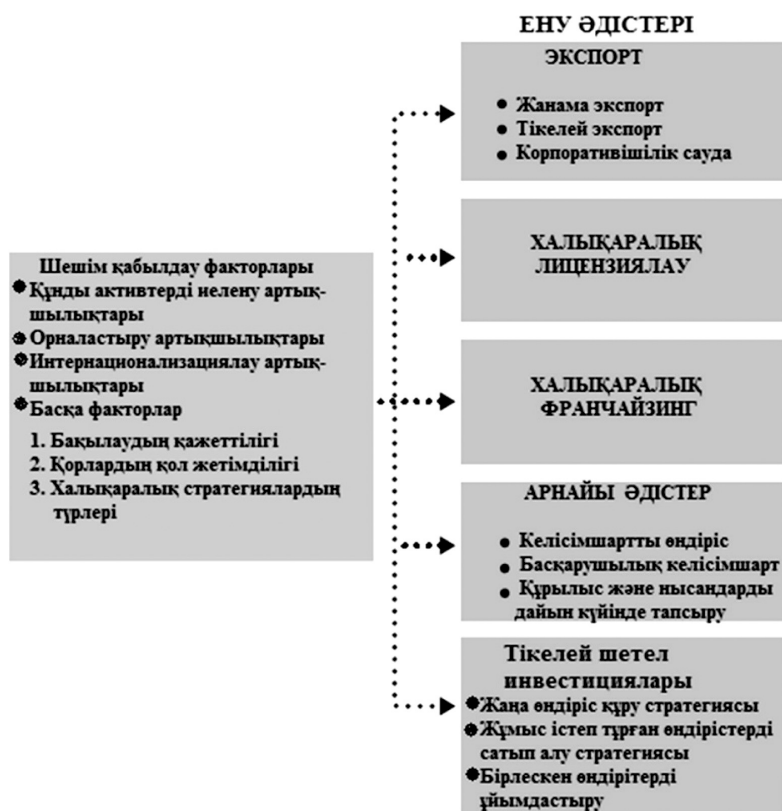
Табыстар. Компанияның шетел нарығына енуі оған қандай да бір пайда әкелуі тиіс, әйтпесе онымен айналыспас еді. Пайдалар қатарына осы нарықта өнімдерді сатудан немесе қызмет көрсетуден түсетін пайдалар жатады. Басқа да пайдаларға – ресурстарды төмен шығындармен сатып алу мен төмен өндіріс шығындары (осы нарықтағы материалдардың және/немесе жұмыс күшінің), бәсекелестердің нарыққа шығуына жол бермеу (бұл пайда табудағы бәсекелестердің мүмкіндіктерін шетейді), бәсекелік артықшылыққа (ол компанияға бәсекелестерінен озуға не-

месе, ең болмаса олардан қалып кетпеуге мүмкіндік береді) ие болу, озық технологияларға қол жеткізу, сонымен қатар компанияның басқа бөлімшелерімен өзара ықпалдасудың нәтижесінде синергиялық тиімділікке қол жеткізу мүмкіндігі жатады.

Тәуекелдер. Пайданың онша көп болмауы қандай да бір дәрежедегі тәуекелге байланысты еместігі сөзсіз. Осы кітаптың алдыңғы тарауларында халықаралық компанияларға кезіккен тәуекелдердің кейбіреулерінің қысқаша талдауы ұсынылған. Шетел нарығына енетін компания көп жағдайда валюта бағамдарының ауытқуы, қосымша өндірістік қиындықтар, сондай-ақ нарық әлеуетін бағалау кезінде жіберілетін қателіктерге байланысты тікелей қаржылық шығындар тәрізді тәуекелдерге дайын болуы тиіс. Тіпті болмаған жағдайларда компания шетел үкіметінің компания меншігін тәркілеуге, сонымен қатар әскери іс-әрекеттермен немесе лаңкестік актілерімен байланысты негізделген шығындар тәуекеліне кезігуі мүмкін. Компанияның шетел нарығына шығу барысында бағалауға жататын факторлардың бұл тізімі өте үлкен болып көрінуі мүмкін. Сонда да көптеген халықаралық компанияларға бұл факторларды тиянақты талдау, іскерлік жүргізу үшін барлық қолжетімді қолайлы жағдайларды анықтап және пайдалануға мүмкіндік береді. Мақсаттық нарықтың әлеуетіне қанағаттандырарлықсыз баға беру компанияның бұл қолайлы жағдайлардан айырылуына әкеледі. Ал кей жағдайда жоғарғы менеджерлердің үнемі дұрыс шешім қабылдай алмауы компанияның бүтіндей қызметіне қауіп төндіруі мүмкін.

Ену әдісін таңдау. Мақсаттық нарықты таңдағаннан кейін компания басшылығына осы нарыққа енудің оңтайлы әдісін (entry mode) таңдау қажет. Даннингтің эклектикалық теориясының қысқаша сипаттамасы 6-тарауда көрсетілген, ол келесі баламалардан ену әдісін таңдауды анықтайтын факторларды терең талдауға мүмкіндік береді. Өз елінде тауар шығару (экспорт), келген елінде компанияның меншігіндегі кәсіпорында өнім шығару (тікелей шетел инвестициялары және бірлескен кәсіпорындар), келген еліндегі тәуелсіз кәсіпорындарда өнім шығару (лицензиялау, франчайзинг және келісімшартты өндіріс). Даннингтің эклектикалық теориясы шетел нарығына шығудың төмендегідей үш факторына талдау жасайды: бағалы қағаздарды иелену артықшылығы; орналастыру артықшылығы; операцияларды интернационализациялау артықшылығы⁹. Тиянақты талдауға жататын басқа факторлар қатарына еншілес кәсіпорындардың жұмысын бақылау қажеттілігі, қорлардың қолжетімділігі және компанияның халықаралық стратегиясы жатады. Ену әдісіне қатысты шешім қабылдау барысына осы факторлардың барлығының ықпалы 12.1-суретте суреттелген.

12.1-сурет. Ену әдісін таңдау



Бағалы қағаздарды иелену артықшылығы (ownership advantages) – компанияға басқа компаниялардың алдында бәсекелестік артықшылықтарды беретін, компания меншігінде материалдық және материалдық емес ресурстардың болуына байланысты артықшылықтар. Торонтода шоғырланған бұрын *International Nickel* деген атпен танымал болған Inco, Ltd. компаниясының никель рудасының бай қорына ие болуы алғашқы никельді өндіруге және де никель балқымаларын шығаруға мүмкіндік береді. «Dom Perignon» шампаны мен «Christian Dior» (француздың *LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton* компаниясы шығаратын өнімдер) әтірінің салтанатты тартымдылығы никель рудаларымен салыстырғанда, материалды емес активтер санатына жатса да, осы париш компаниясын халықаралық нарықта олардың бәсекелестерінің алдында артықшылықтармен қамтамасыз етеді. Жергілікті компаниялар шетелдік компанияларға қарағанда ішкі нарықта іскерлік жүргізу жағдайлары туралы көп ақпаратқа ие, шетел компаниялары жаңа нарыққа енуді көздегенде жергілікті компаниялардың ақпараттық артықшылықтарынан асып түсуге мүмкіндік беретін нақты активтерді иеленуі тиіс. Төменде осы тарауда көрсетілгендей ену әдсін таңдау құнды активтерді иеленуге негізделген бәсекелестік артықшылықтардың сипатына байланысты. Мысалы затқа айналған технология-

ларды беруді көп жағдайда еншілес кәсіпорындарды ұйымдастыру арқылы іске асырған жөн. Брендерінің кеңінен танымалдылығына негізделген компанияның бәсекелестік артықшылықтары, кейбір жағдайларда шетел нарықтарына лицензиялау немесе франчайзинг арқылы енеді. Одан басқа, компанияның өзгешелік артықшылықтарының болуы қажетті келіссөздерді жүргізуге ықпал етеді және ол ену әдістері туралы шешімге ықпал етеді.

Орналастыру артықшылығы (*location advantages*). Компания өз елінде емес, келген елінде өндірісін орналастыруға артықшылық беретін факторлармен негізделген. Өндірістік күштерді орналастыру үшін тиімді орынды анықтауда компания мамандары ішкі нарықтың шетел нарықтары сипаттамаларына сәйкес экономикалық және экономикадан тыс сипаттамаларын салыстырады. Компания мамандары ішкі нарықтың экономикалық және экономикалық емес сипаттамаларын шетел нарықтарының сәйкесті сипаттамаларымен мұқият салыстырады. Осындай талдауға негізделе отырып өндіріс күштерін келген елінде емес өзінің туған елінде орналастыру туралы қорытынды жасалды делік. Мұндай жағдайда компанияға шетел нарығына тауар экспорты арқылы шығу мақсатты болады. Мысалы *Siam Cement* компаниясы (әлемдегі ең арзан цемент өндіруші) Камбоджа, Вьетнам және Лаос нарықтарына осы елдердің аймағында орналасқан емес, Тайландтың қазіргі заманғы кәсіпорындарында шығарылатын цемент жеткізеді. Екінші жағынан, егер өнімді шетелде өндіруге ықылас танытатын болса, компания шетелдік өндіріс күштеріне капиталды инвестициялай алады немесе жергілікті өндірушілерге технологияларды пайдалануға лицензия және тауар маркасын сатады. Өнімді өз елінде шығару мен келген елінде шығаруда соңғы таңдау жасау көптеген факторларға байланысты. Үлкен маңызға ие болатын факторлар еңбекақы мөлшерлемесі және осы елдерде жер телімдерін сатып алуға кететін шығындар. Бұдан басқа, компания жұмыс істеп тұрған кәсіпорындардың артық немесе толық жұмсалмаған қуаты, ғылыми-зерттеу және жобалау-құрастыру жұмыстарын жүргізу құралдарына қолжетімділік, тұтынушылардың қажеттілігі, сонымен қатар шетел кәсіпорындарын басқаруға қосымша әкімшілік шығындар сияқты факторларды қарастыруы мүмкін. Саяси тәуекел де осы сияқты тиянақты талдауды талап етеді. Азаматтық соғыс ауыртпалығы, билік органдарының жемқорлығы немесе үкіметтің тұрақсыздығы, осы сияқты жағдайлар болып жатқан елдің нарығына шығу үшін көптеген компанияларға қор көлемін бөлуге деген ниетін бәсеңдетеді. Ел үкіметінің саясаты да ену әдісін таңдауға мол ықпал ете алады. Жоғары тарифті шектеулер экспорт саудасының дамуына кедергі жасайды және өнімнің шетелден шығарылуын ынталандырады. Екінші жағынан, корпорация табысына салынып отырған жоғары салық немесе табысты репатриациялауға тыйым ТШИ (тікелей шетел инвестициясы) ағынына тосқауыл болады. Тіпті үкіметтің әрекетсіздігі де өндіріс күштерін орналастыру орнын таңдау туралы шешім қабылдауға ықпал ете алады. 90 жылдардың аяғында McDonald's компаниясы Каирде наубайхана салды, ол McDonald's жылдам тамақтану мейрамханаларына пісірмелер жеткізуге тиіс еді. Мұндай шешім Египеттің кеден қызметі жұмысының қанағаттанарлықсыз (компанияның пікірінше) болғандығынан қабылданған, олар *McDonald's* лауазымды тұлғаларынан Египетке гамбургерлер үшін бөлішкелер импорттағанда әрдайым ондаған қол қоюларды талап етті.

Орналастыру артықшылықтары мәдени факторларға да байланысты болады. Түркия Орталық Азияның бұрынғы кеңестік республикалары және Кавказбен өзінің географиялық, діни, тілдік және мәдени байланыстарынан пайда табады. (12.2 картасын қараңыз). Мұндай *Siemens*, *JP Morgan Chase* және *Goodyear* сияқты КҰК Ыстамбұлда өздерінің өнімдерін экспорттаумен айналысатын штаб-пәтерлері мен бөлімшелерін орналастырды, олар бұл қаланы бүкіл Еуразияда іскерлік жүргізудің бастапқы алаңы ретінде қарастырады.

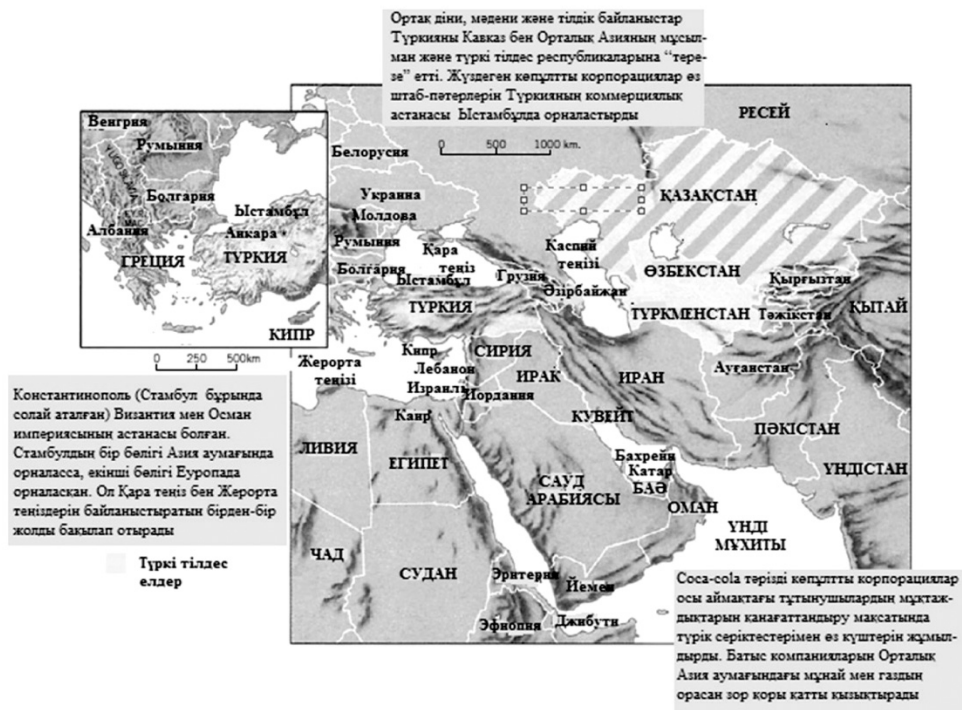
Операцияларды интернализациялаудың артықшылықтары (internalization advantages)– бұл тауар өндірісі немесе көрсетілетін қызметті басқа компаниялармен сәйкес жұмыстарды орындауға келіссөздер жасаудың орнынан компанияның өз күшімен өндіруді артық көруімен негізделген артықшылықтар. Интернализациялау дәрежесі жөнінде шешім қабылдау кезінде транзакциялық шығындар деңгейі шешуші маңызға ие (келіссөздер жүргізуге жұмсалатын шығындар, мониторинг және келісімде іске асыру). Егер бұл шығындар жоғары болса, компания шетелге ену үшін ТШИ және бірлескен кәсіпорындар құруды қолдана алады. Егер транзакциялық шығындар деңгейі жоғары болмаса, компания франчайзинг, лицензиялау немесе келісімшартты өндіріс сияқты ену әдістерін пайдалана алады. Сәйкесінше шешім қабылдау барысында компания басшылығына құнды активтерді иеленудің артықшылығының сипаттамасын және де компания іскерлік жүргізуге ниеттеніп отырған кез-келген жергілікті фирмалармен жемісті және үйлесімді жұмыс қарым-қатынасын қалыптастыруға кепілдікті қамтамасыз ете алатын қабілетін мұқият талдауды қажет етеді. Мысалы *Toyota* компаниясының екі маңызды бәсекелестік артықшылығы бар: өндірістің тиімді әдістері және жоғары сапалы автомобиль шығаратын компанияның мәртебесі. Бұл активтердің бір де біреуі тікелей сатуға немесе басқа фирмалардың мекен жайына беруге жатпайды. Осылайша, *Toyota* компаниясының автомобильдерін шетелде шығару үшін франчайзинг және лицензиялау сияқты әдістерді емес, ТШИ және бірлескен компанияларды пайдалану туралы шешім қабылданды.

«Әлемдік үйрену» бөлімінде көрсетілгендей, тіпті *Toyota* сияқты жүйелі түрде жұмыс істейтін компанияның өзі шетел нарығына шыққанда кейбір кездейсоқтықтарға кезігуі мүмкін екендігі сөзсіз!

Фармацевтикалық компаниялар ену әдісі ретінде дәстүрлі түрде лицензиялады қолданады. Өндірістің бұл саласындағы компаниялар екі негізгі бәсекелестік артықшылықты иеленген. Ол құнды активтерді иеленумен негізделген, жеке алғанда – керемет емдік қасиеті бар патенттелген медициналық препаратқа меншік құқығын иелену, сонымен қатар жергілікті нарықта өнімін таратудың жеке желісінің болуы. Бұл артықшылықтардың әрқайсысына қол жеткізу көп шығындарды талап етуі мүмкін. Жаңа ғажайып әсер ететін препараттарды зерттеу, жасап шығару және тестілеу компания үшін жүздеген миллион доллар тұруы мүмкін.

Екінші жағынан, тарату желілерінің экономикалық тиімділігі олардың көлеміне тікелей байланысты. Мысалы Жапонияда рецепт бойынша жіберілетін дәрілік препараттардың тиімді маркетингі шамамен 1000-нан аса сатушыны талап етеді. Жаңа дәрілік препаратты жасап шығарғаннан және патенттегеннен кейін фармацевтикалық компания отандық, сонда-ақ шетел нарығында НИОКР шығынын амортизациялауға тырысады.

12.2-карта. Орталық Азия республикалары мен Кавказға “терезе”. Дереккөзі: «Istanbul» Location Gives It a Crucial Role», Wall Street Journal, March 27, 1997, p. A10.



Мұндай компаниялардың көпшілігі шетелде өндіріс күштерін салуға және тарату желісін ұйымдастыруға қымбат және көп еңбекті қажет ететін үдерістен бас тартуды таңдайды. Бұның орнына олар роялти төлегеннен көрі жергілікті компанияларға патенттелген медициналық препараттарды өндіру және сату құқығын ұсынады. Мысалы *Merck* компаниясы израильдік *Teva Pharmaceutical Industries* компаниясына өз препараттарын Израильде өндіру және өткізуге лицензия берді. Ол компанияға осы елде медициналық препараттарды сату бойынша персонал жалдауға кететін шығыннан құтылуға мүмкіндік берді. Лицензиялаудың тағы бір артықшылығы бұл әдіс жергілікті лицензиат тарапынан болатын алаяқтық тәуекелін, сонымен қатар компания беделін зиян келтіру тәуекелін төменгі деңгейге дейін қысқартуға мүмкіндік береді. Бұл патенттелген препараттардың сапа мониторингіне және оларды жергілікті нарықта өткізуге кететін шығын көлемінің төмендігімен түсіндіріледі. Ену әдісін таңдау сондай-ақ басқа да факторларға байланысты болады. Мысалы шетелдерде орналасқан еншілес компаниялардың қызметін бақылаудың қажеттілігі, сонымен қатар мақсатты нарықтарда қорларға қолжетімділігі талдануы мүмкін. Шетел нарығында компания қызметі тәжірибесінің болмауы мұндай таңдаудың кейбір белгісіздік деңгейінің себепшісі болады. Мұндай белгісіздікті енудің алғашқы сатысында қысқарту үшін, кейбір компаниялар шетелдік операцияларды жоғары деңгейде бақылауда ұстауды қамтамасыз ететін әдістерді таңдайды. Екінші жағынан, капиталдың немесе дарын-

ды мамандардың жеткіліксіздігі сезілетін компаниялардың осы сияқты бақылауды талап ететін үлкен капитал салуға мүмкіндігі немесе қалауы болмауы мүмкін. Мұндай компаниялар шетел нарығына қаржылық және басқару міндеттемелерінде үнемдеуге мүмкіндік беретін әдістер арқылы шығуды қалайды, жеке алғанда – лицензиялау арқылы. Қаржы қорларының көлемі жеткілікті компаниялар ИОБС (импорттың орнын басу саясаты) таңдауы мүмкін. Олар шешімін тікелей шетел инвестициялары көбірек пайда табу мүмкіндігін қамтамасыз ететіндігімен, сонымен қатар компанияның жас, шапшаң қиымлдайтын менеджерлерінің біліктілігін шетел нарығында жұмыс істеу кезінде көтеру мүмкіндігін қамтамасыз ететіндігімен түсіндіреді. Компания ұстанып отырған шетел экспансиясының жалпы стратегиясы да ену әдісін таңдауға ықпал етеді. *Ford* сияқты компаниялар қарқындылықтан (ауқымдылықтан) үнемділік алуға, сонымен қатар тікелей шетел инвестициясына негізделген әдісті таңдай отырып отандық және шетелдік бөлімшелердің өзара қатынасы базасында синергиялық тиімділікке қол жеткізуге талпынады. Керісінше, *Microsoft* және *Nike* сияқты бәсекелестік артықшылықтары олардың нарық конъюктурасының өзгерістеріне иілгіштігінде және оперативті іс-әрекеттілігінде болатын компаниялардың жергілікті жағдайларды ескеруге мүмкіндік беретін кез келген ену әдісін таңдау ықтималдығының деңгейі жоғары¹⁶. Ену әдісін таңдау сондай-ақ, егер бұл стратегияның бір бөлігі болып табылатын болса, компанияның барлық нарықтардағы қызметін үйлестіру қажеттілігіне байланысты болуы мүмкін. Мысалы жаһандану стратегиясын ұстана отырып, *IBM* компаниясы дәстүрлі түрде, кәсіпорындарды салуға және сатып алуға өз қаражатын салуға бағытталған ену әдісін таңдайды.

Жаһандық үйрену

Пикап туралы бәрін білу қаншалықты маңызды

Жақында *Toyota* компаниясы *Chevrolet* және *Ford* компанияларын АҚШ нарығында ең сатылымы көп автомобиль брендтері тізімінде басып озды. Және *Toyota* компаниясы басшылығының өзі бұған қатты таң қалды. Бұл ұзақ уақытқа жоспар құруының тиімділігімен танымал болған автомобиль жасаушы компания Америка нарығында өзіне ұстамдырақ мақсат қойды. 90 жылдары *Toyota* компаниясында Жапонияда, Еуропада және Солтүстік Америкада екі онжылдық бойына сату көлемінің ұстамды өсуін алдын ала жоспарлаған стратегия жасалған еді. *Toyota* басшылығының пікірінше, компания қызметін кеңейту үшін ең қолайлы мүмкіндіктерді Оңтүстік-Шығыс Азия нарығынан табуға болатын еді. Алайда дәл осы кезеңде Оңтүстік-Шығыс Азия (Индонезия және Малайзия сияқты) елдерінде, сонымен қатар Еуропа елдерінде экономиканың өсу қарқыны едәуір төмендеген еді. Осы кезде жапон нарығында басқа автомобиль жасаушы компаниялар тарапынан бәсекелестіктің артуы болып жатты, осының нәтижесінде *Toyota* сату көлемі бойынша бірішілікті *Honda* және *Nissan* компанияларына берді. Осы жағдайлардың барлығы Америка нарығын *Toyota* компаниясы келесі онжылдық бойына сату көлемінің өсуіне қол жеткізетін жалғыз нарық етті. *Toyota* жоғары

басшылығында бұл мүмкіндікті толығымен пайдалану ниеті пайда болды. Компания енді автомобильдерін Жапонияға қарағанда Америкада көбірек сатады. Алайда, Toyota компаниясының президенті Фуджио Чоның (Fujio Cho) айтуынша, компанияның АҚШ нарығындағы кепілденген табыстылығы «компания қызметін америкаландыруды талап етеді». Toyota-ның америкаландыру жолымен келе жатқандығы белгілерінің бірі, компанияда жұмыс істеу үшін жалдаған жергілікті менеджерлер санының көбейю фактісі болып табылады. Toyota USA операциялар бойынша директоры Джеймс Пресс (James Press) былай дейді: «Отыз жыл бұрын біз Жапонияға көбірек тәуелді болдық. Қазір жапондық басшылық біздің бөлімшенің күнделікті жұмысына үлкен ықпал етпейді». Одан басқа, қазіргі уақытта Toyota компаниясы АҚШ нарығында сатуға арналған автомобильдерді жасауға көбіне американдық құрастырушыларды шақырады. Бұл компанияға американдық автомобиль жасаушылармен тиімді бәсекелесуге, сонымен қатар американдық тұтынушылардың қажеттіліктері мен сұраныстарын қамтуға мүмкіндік береді. Бұлардан басқа, Toyota компаниясының автомобильдерінің үштен екісі АҚШ нарығында сатуға арналған, ол американдық кәсіпорындарда шығарылады. Бұл компанияға импорт баж салығын төлеу шығындарын қысқартуға, сонымен қатар кірістер мен шығыстарды АҚШ доллармен белгілеу арқылы валюта бағамдарының тұрақсыздығына негізделген тәуекел деңгейін төмендетуге мүмкіндік береді. Бұдан басқа, жергілікті билік органдары компанияға жақсы көзқараспен қарай бастады. Себебі ол 123 000 американдық жұмысшыларға еңбекақы төлеуге, сонымен қатар жаңа кәсіпорындар салуға үлкен қаражаттар бөледі. Бұл кәсіпорындардың көпшілігінде өте қажетті жұмыс орындары құрылды, ол өз кезегінде Американың оңтүстігіндегі және Аппалач аймағындағы тұрғын бекеттеріндегі өмірді белсендіруге мүмкіндік берді.

Toyota компаниясы АҚШ-тың автомобиль сату нарығын өз бақылауына алатынына ешқандай кепілдік жоқ. Компанияның жоғарғы басшылығының кейбір іскерлікті жүргізудің дәстүрлі әдістерін жақтаушылары жаңа стратегиялық бағытты қабылдамайды. Олар компания «Toyota жолымен» жүргенін қалайды. Олар консенсус негізінде шешім қабылдауды, сонымен қатар шығындарды барынша қысқартуды, автомобильдердің сапасын арттыруды және тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағыттауды таңдайды. Тағы бір кедергі – бұл компанияның жоғарғы басшылығына тән американдық тұтынушылардың қалауын түсінбеу. Мысалы американдық құрастырушылар Toyota менеджерлерін толық көлемді пикаптар шығаруға көндіре алмады. Toyota басшылығы мұндай автомобильдер Америка нарығында сұранысқа ие болатын дәлелдерге сенімсіздік білдірді. Американдықтар жапондық серіктестерін футбол матчына шақырғанша жалғаса берді, бұл матчқа «Dallas Cowboys» командасы да қатысты. Автотұраққа бір қарағанның өзі Toyota-ның лауазымдық тұлғаларын толық көлемді пикаптар шығаруға көндіруге жеткілікті болды. Американдық автомобиль жасаушы компаниялар Toyota компаниясы тарапынан болатын бәсекелестік қаупіне өте баяу іс-әрекет жасады. GM компаниясының президенті кіші Ричард-Вэгонер (Richard Wagoner Jr.) жапондық бәсекелес компаниялар АҚШ ішкі нарығында отандық компаниялармен салыстырғанда әділетсіз қолайлы жағдайларды иеленген деп есептейді. Бұл жөнінде Вэгонер былай деді: «Бұл компаниялар АҚШ нарығында тұрақтана

сала олар біздің ең танымал болған автомобиль модельдерін көшірмелей бастайды және ақыр аяғында жұртшылық оларды «отандық» бренд ретінде қабылдай бастайды, ал біз отандық нарықта іскерлік жүргізу артықшылықтарынан айырыламыз».

Алайда, *Ford Motor* компаниясының CEO Вильям Форд-кіші (William C. Ford Jr.) американдық компаниялар *Toyota* компаниясының тастаған шақыруын өз мүддесі үшін пайдаланатынына сенімді. «Біздің табыстылыққа шамамыз келмейді, - дейді Форд. – Біздің компанияларды алқымынан алғанда ғана жұмысқа барын салады». Қазіргі уақытта американдық автомобиль жасаушы компаниялар осы бағыттарда жетекшілік орындарды иеленген жапондық компаниялардың шақыруына жауап ретінде автомобиль дизайнын жетілдірумен, олардың сапасын арттырумен және үнемділігін арттыру мақсатында жұмыс істеуде. Бұл кезде болып жатқан жағдайларды пайдаланып қалу үшін *Toyota* компаниясының стратегиялық жоспарларына өзгерістер енгізілді. Компания 2003-ші жылы АҚШ нарығындағы сатылымды 5%-ға көтеруді жоспарлады, ол еш қиындықсыз компанияны осы нарықтағы алғашқы орындардың біріне шығаруы тиіс еді. 2010-шы жылдың басында компания әлемдік автомобиль сату нарығының 15%-н қамтуды жоспарлады (ағымдағы көрсеткішпен салыстырғанда 10%-ға тең). Осы амбициялық жоспарлардың іске асуына қол жеткізу үшін компанияда автомобильдердің жаңа модельдері жасалып жатыр, оның ішінде түтіні улы емес, қозғалтқышы сутегімен жұмыс істейтін автомобильдер, сонымен қатар шамамен 10 000\$ сатылатын көлемі шағын жүк көтеруі жоғары автомобильдер. Жакында ғана *Toyota* компаниясының директорлар Кеңесінің төрағасы компанияға өзінің штаб-пәтерін Құрама Штаттарына көшіру керек деп әзілдеді. Егер *Toyota* осы қарқында дами беретін болса, бірнеше жылдан кейін бұл әзіл шындыққа айналады!

Дереккөздері: «The Americanization of Toyota», BusinessWeek, April 15, 2002, pp. 52-54; «Autos: A New Industry», BusinessWeek, July 15, 2002, pp. 687-0; «Toyota Announces Best Sales Year in Its 45-Year History, Breaks Sales Record for Seventh Year in a Row», PRNewswire, January 3, 2003.

Егер қысқаша айтатын болсақ, көптеген басқа іскерлік операциялар сияқты шетел экономикасына ену әдісін таңдау көп жағдайда келесі факторлар арасына нымыраға келу жолдарын табуға әкеледі. Компанияның тәуекелдік деңгейі, ену нәтижесінде қол жеткізуді болжайтын ұтыс, компанияның бәсекеге қабілеттілігі үшін қажетті қорларды алу мүмкіндігі, компанияның қол жеткізгісі келетін бақылау деңгейі. Осы тарауда берілген «CultureQuest» бөлімінде осы сұрақтардың барлығы Қытай мән мәтінінде (контекстінде) қарастырылады. Келесі бөлімдер декомпанияның шетел салаларымен нарықтарына ену әдістерінің түбегейлі талдауы мазмұндалған.

Шетел нарықтарына тауралар мен қызметтерді экспорттау

Экспорт отандық компанияларды интернационалдаудың ең қарапайым әдісі, халықаралық іскерліктің жалпы қабылданған формасы болып табылуы мүмкін. Бұл әдістің, сонымен қатар ену әдістерінің артықшылықтары мен кемшіліктері 12.2-кестеде көрсетілген. 1-тарауда айтылғандай, экспорт – бұл осы елдердің

нарығында ары қарай пайдалану немесе сату мақсатында бір елден екінші елге тауарлар мен қызметтерді беру үрдісі. 2001 жылы экспорттың әлемдік көлемі 6,2 трлн. долларға тең болды, бұл жалпы әлемдік экономикалық операциялар көлемінің 20% құрайды. Қызметтер экспортының көлемі 2001 жылы 1,5 трлн долларды құрады. Экспорттық қызмет компанияға бірқатар артықшылықтар береді. Біріншіден, компания шетел нарығына енуінде болатын қаржылық тәуекелдерді бақылауда ұстау мүмкіндігі және мұндай бақылаудың қолайлы әдісін таңдау мүмкіндігі. Егерде компанияда өз тауарларын өткізуді шетел компанияларына тапсыру туралы шешім қабылданған жағдайда кішігірім көлемдегі инвестиция қажет болуы мүмкін немесе инвестицияға қажеттілік мүлдем болмауы мүмкін.

10.2-кесте. Ену әдістерінің артықшылықтары мен кемшіліктері

Ену әдістері	Басты артықшылықтары	Басты кемшіліктері
Экспорт	Қаржылық тәуекелдің салыстырмалы төмен деңгейі Нарыққа біртіндеп ену мүмкіндігі Жергілікті нарық туралы хабардар болу Шетелдік инвестицияларға шектеулердің болмауы	Саудаға тарифтік және тарифтік емес шектеулердің қойылуы Жүктерді тасымалдау қиындығы Дистрибьютерлермен жанжалдардың туындау мүмкіндігі
Лицензиялау	Қаржылық тәуекелдердің төмен деңгейі Көп қаржы жұмсамай-ақ нарық әлеуетін бағалау мүмкіндігі Тарифтік, тарифтік емес шектеулердің, шетелдік инвестицияларға шектеулердің қойылмауы Лицензияттан жергілікті нарық туралы ақпаратты алу мүмкіндігі	Нарықтың шектелген мүмкіндігі/ шектеулі пайдалар Лицензиатқа тәуелділік Лицензиатпен жанжалдардың туындау мүмкіндігі Жаңа бәсекелестің пайда болу мүмкіндігі
Франчайзинг	Қаржылық тәуекелдердің төмен деңгейі Көп қаржы жұмсамай-ақ нарық әлеуетін бағалау мүмкіндігі Тарифтік, тарифтік емес шектеулердің, шетелдік инвестицияларға шектеулердің қойылмауы Лицензиялауға қарағанда қатаң бақылауды іске асыру Франчайзиден жергілікті нарық туралы ақпаратты алу мүмкіндігі	Нарықтың шектелген мүмкіндігі/ шектеулі пайдалар Франчайзиге тәуелділік Франчайзимен жанжалдардың туындау мүмкіндігі Жаңа бәсекелестің пайда болу мүмкіндігі
Келісімшарттық өндіріс	Қаржылық тәуекелдің төмен деңгейі Өнімді шығаруға барынша аз ресурстардың кетуі Компания ресурстарын құндылығына қарай қызмет түрлеріне бөлу	Шектеулі бақылау (ол өнім сапасына, жеткізу мерзімдеріне және т.б. әсер етуі мүмкін) Тәжірибе алмасуда шектеулі мүмкіндіктер Жұртшылықпен байланыс саласында мәселелердің туындауы, яғни еңбек жағдайын және т.б. тексеруге қажеттілік пайда болуы мүмкін

Басқару келісімшарты	Компанияның тәжірибесі ең жоғары қызмет аясына ресурстарды бөлу мүмкіндігі Шетел нарығына шығу кезінде ең аз қаржылық тәуекелдің болуы	Алынуы мүмкін пайдалардың келісімшартпен шектелуі Серіктеске өз тәжірибесін және компанияның жұмыс істеу тәсілдерін ойламаған жерден, абайсызда беріп қалу мүмкіндігі
Құрылыс және нысандарды дайын күйінде беру	Компанияның тәжірибесі ең жоғары қызмет аясына ресурстарды бөлу мүмкіндігі Компанияның ұзақ мерзімді қызметіне байланысты барлық тәуекелдерді болдырмау мүмкіндігі	Қаржылық тәуекелдер (шығындардың белгіленген мөлшерден асып кетуі) Құрылыс тәуекелдері (уақыттың ұзартылуы, жеткізушілермен мәселелердің туындауы және т.с.с)
Тікелей шетелдік инвестициялар	Жоғары пайданы алу мүмкіндігі Операциялардың орындалуын бақылауды іске асыру Жергілікті нарық туралы мағлұмат алу Тарифтік және тарифтік емес шектеулердің болмауы	Өндірістік қуаттардың және басқару жүйесінің үлкен көлемді инвестицияларды қажетсінуі Саяси тәуекелдердің жоғары деңгейі Тікелей шетелдік инвестицияларды шектеуі Басқарудың одан да күрделі жүйесі

Мұндай жағдайда қаржылық тәуекел әдетте, нарық мүмкіндіктерін зерттеумен, орналастырумен және жергілікті дистрибьютор немесе жарнама науқанын ұйыдастырумен, шетел нарығына әкелінген тауарлар мен қызметтердің бағасымен байланысты бастапқы шығындармен шектеледі. Балама ретінде компания осы тауарлардың сатылуын бақылауда ұстау мақсатында, тауарларды таратуды өз күшімен іске асыруды таңдауы мүмкін. Егер компания делдалдардан бас тарта отырып осындай әдісті таңдайтын болса, ол өзінің жіберу бағасын көтере алады. Екінші жағынан, мұнда инвестициялық шығындар едәуір көбейеді. Себебі компанияға өзінің тарату орталықтарын жабдықтау және оларды басқаруға, сонымен қатар қызметкерлерді жалдау және өнімнің маркетингі мәселелерімен айналысуына тура келеді. Екіншіден, экспорт компанияға шетел нарығына біртіндеп кіруге мүмкіндік береді, ал бұл жергілікті жағдайларды бағалауға және өз өнімін ел тұтынушыларының ерекше қажеттіліктерін қанағаттандыруға бейімдеуге жол ашады. Егер шетел тұтынушылары экспортталған тауарды жақсы қабылдайтын болса, компания алған тәжірибесін осы нарықтағы қызметін кеңейтуге арналған база ретінде пайдалана алады. Мысалы компания тауарларды таратуды өз мойнына алады немесе тұтынушыларына қызмет көрсетуді көздеп отырған елде өзінің жеке кәсіпорнын сала алады. Мұндай шешім, өндіріс шығындарын қысқарту және өнімді өткізу немесе тұтынушыларға қызмет көрсетудің сапасын жақсарту мүмкіндігі бар болғанда қабылдануы мүмкін. «Шетелдегі іскерлік» бөлімінде британ компанияларының бірі Жапонияға джемді экспорттай бастағаны туралы айтылады. Осы нарықтағы компанияның қазіргі жағдайы экспорттан алуға болатын артықшылықтардың классикалық мысалын көрсетеді. Екінші жағынан, компания өз іс-әрекетін жапон нарығында осы нарықты терең түсіне отырып түзету үшін әрқашан дайын.

Экспорттық қызмет үшін проактивті және реактивті дәлелдер бар. Проактивті дәлелдер— бұл, компанияны шетел нарығына осы нарықта іскерлік жүргізу мүмкіндігі үшін енуге шақыратын дәлелдер. Мысалы, 90 жылдардың басында Сан-Антониода шоғырланған *Race, Inc. («мекситекс»** стилінде тамақ өнімдерін өндіруші)

компаниясы өз өнімін Мексикаға экспорттауда белсенді іс-әрекетін бастады, бұл компания шығаратын пикантты соустың мексикандық тұтынушыларға американдық тұтынушылардан кем емес ұнайтындығы анықталғаннан кейін басталды¹⁸. Бұдан басқа, ол қолда бар технологиялық артықшылықтарды толығымен пайдалану немесе бұдан да кең тұтынушылар сегментіне НИОКР белгіленген шығындарды тарату үшін компания экспорт қызметінің практиктік моделін таңдай алады, ол өз кезегінде компанияға отандық және шетел нарығындағы өз өніміне бәсекеге қабілетті баға белгілеуге мүмкіндік береді.

* «Мекситекс» («Тех-Мех»): мексикандық мәдениеттің элементтері, жеке алғанда Америкада, әсіресе Техас штатында кеңінен таралған асхана және музыка. – ауд. ескерт.

Мысалы, *Airbus* және *Boeing* компаниясы шығаратын коммерциялық әуе лайнерлерінің зиянсыз құны, егер бұл компаниялар өз ұшақтарын тек қана өз елдерінің ішкі нарықтарында сатқан жағдайда бірден көтерілер еді.

Экспорттық қызметтің бастамасының реактивті себептері – бұл, компанияның отандық нарықтағы іскерлік жүргізу мүмкіндіктерінің қысқаруы нәтижесінде шетел нарықтарына енуі ынталандыратын іс-әрекеті. Кейбір компаниялар өз өнімдерін экспорттаумен айналысуды, өндірістік жүйелерінің толық жүктелмегендігінен, немесе компания өніміне отандық нарықта сұраныстың төмендеуінің салдарынан шетел нарығында жоғары пайда алу мүмкіндігін іздеу барысында бастайды. Мысалы *Space-Lok, Inc.* (Калифорнияда шоғырланған, аэроғарыштық өнеркәсіпте пайдалануға арналған беріктігі жоғары тіреуіш құрылғыларын шығаратын кішігірім компания) өз қызметін интернационалдауды АҚШ-да «салқын соғыс» аяқталғаннан кейін әскери қажеттіліктерге ақша бөлу қысқарғаннан кейін бастады. Дәл осылайша, *Toto Ltd.* компаниясы жапондық фарфордан жасалған сантехника нарығында үстемдік етті. Бірақ 90 жылдардың басында Жапонияда экономикалық құлдырау басталғанға дейін экспорт нарығына аз көңіл бөлді. Көп күш жұмсай отырып *Toto* компаниясы Қытай сияқты маңызды нарықтың 15% иелене алды. Алайда экспорт қызметін кеш бастауы компанияны оның шетелдік (*American Standard* сияқты) бәсекелестерімен салыстырғанда қолайсыз жағдайға қалдырды.

Жапонияны джеммен жабдықтау туралы келісімшарт жасау

Chivers Hartley менеджерлерінің іскерліктегі ең үлкен табысы Жапонияның ең ірі бөлшек сауда компанияларының бірі *Jusco*-дан ірі тапсырыс алуы болды. *Chivers* – жеміс консервілерінің көптеген түрлерін: желе, тосап және джем шығаратын британдық компания. Отандық нарықта сатылым көлемін ұлғайту үшін мүмкіндіктері таусылғандықтан *Chivers* басшылығы экспортты компанияның ары қарай дамуының маңызды әдісі ретінде қарастырады. Қазіргі уақытта экспорттық операциялардың есебінен *Chivers* компаниясы 15% пайда алады. Франция, Гер-

мания және Голландия сияқты елдер *Chivers* өнімдерінің ірі импортерлары болып табылады. *Chivers* менеджерлеріне *Jusco* компаниясымен келісімшарт жасау үшін екі жыл уақыт қажет болды. Алдымен компанияның маркетинг жөніндегі аға менеджері *Chivers* өнімдерін жапон нарығында сатуға қызығушылық білдірген *Jusco* өкілдерімен байланыс орнатты.

Содан кейін *Jusco* лауазымды тұлғалары ағылшынның Кембридж қаласының жанында орналасқан *Chivers* кәсіпорындарын келіп көрді. Өздерінің сапарлары нәтижесінде *Jusco* өкілдері *Chivers* компаниясына өз өнімінің жапон нарығында бәсекелестік қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін қандай іс-әрекет жасау керектігі жөнінде өз пікірлерін айтты. Осы ақпараттың негізінде *Chivers* компаниясының мамандары арнайы жапон нарығына арналған жаңа азық-түлік жүйесін жасап шығаруды бастады. Бәрінен бұрын тағамдарды даярлау рецептурасына өзгерістер енгізілді, оған сәйкес жемістердің құрамы көбейіп, қанттық құрамы азайтылды. Одан басқа, *Chivers* мамандары голубиканың (қарақат сияқты бұлдіргеннің бір түрі) дәмімен жаңа джем жасады, себебі бұл дәм жапондық тұтынушылар арасында өте танымал. Компания джемдер мен басқа тағамдарды кішігірім банкарларға салуға көшті. Өйткені жапондық тұтынушылар британдық тұтынушылармен салыстырғанда дүкендерге жиі баруға, сонымен қатар үйлерінде тамақ өнімдерін сақтауға арналған орынның жетіспеушілігінен джемді үнемді пайдалануға үйренген. Бұлардан басқа *Chivers* мамандары *Jusco-ға* арналған өнімдер үшін жаңа эксклюзивті тауар маркасын – «Cambridgeshire» жасап шығарды. Тосап және джем салынған кішігірім банкарлардың этикеткаларында сепиемен (қалампыр түсті бояу) жасалған Кембридждегі Корольдік колледждің суреті бейнеленген. Мұндай суретті пайдалану *Chivers* компаниясына жапондықтардың британ университеттеріне деген құрметінен пайда табуға мүмкіндік береді. *Chivers*, *Jusco* компаниялары «Cambridgeshire» сауда маркасы өнімінің 2900 орамымен жабдықтауға тапсырыс бергенде және осы өнімнің сатылымын өзінің 300 бөлшек сауда дүкендері арқылы сатуға міндеттеме алғанда марапатқа ие болды. Екі компанияның жоғары лауазымды тұлғалары «Cambridgeshire» сауда маркасының өнімдері нөмірі бірінші жергілікті бренд «Blue Flag»-пен тең бәсекелестікте болады деп есептейді. Бұдан басқа, *Chivers* басшылығы Жапония компания өнімін өткізетін төртінші ірі нарық болады деп үміттенеді.

Дереккөздері: «Japanese Jam Deal Set to Boost Preserves Group», *Financial Times*, November 3, 1997, p. 8.

Экспорт формалары

Экспорттық қызметтің бірнеше нысандары бар (12,2 сурет), атап айтқанда жана экспорт, тікелей экспорт және бірлестік (корпоратив) ішіндегі тауарлармен қызметтердің айырбасы.

Жанама экспорт. Тауарлардың жанама экспорты (indirect exporting) компания өз өнімін отандық тапсырыс берушіге сатып, ал ол бұл өнімді шетелдік нарықтарға өзгертіп немесе өзгертпей экспорттаған жағдайда орыналатын экспорттың бір түрі. *Hewlett-Packard* (американдық компания) микропроцессорларды Intel-ден (олда американдық компания) сатыпалып, оларды өздерінің компьютерлеріне

пайдаланып, сонан соң осы компьютерлерді Еуропаға экспорттайтын болса Intel микропроцессорларының жанама экспорты орыналады.

Жанама экспорттың тағы бір жағдайы – компания отандық көтерме сауда компаниясының тауарларын сатып, кейіннен олар оны шетелдік фирмаға қайта сатқанда орыналады. Одан басқа, компания өз өнімін шетел компаниясының жергілікті бөлімшелеріне сата алады, ол бұл өнімді шетелге тасымалдайды. Кейбір жағдайларда жанама экспортты отандық өндірушілердің жоспарлы іс-әрекеті санатына жатқызуға болады. Мысалы, Гватемала кофесін өндірушілер қауымдастығының (Association of Guatemala Coffee Producers) құрамына кіретін компаниялар кофені экспорттық сатылымдардың көлемін ұлғайту үшін жәнет ұтынушыларды өздерінің өнімдерімен таныстыруды қамтамасыз ету үшін Гватемала қаласына баратын халықаралық рейстердің жолаушыларына сатады. Сонда да, көп жағдайда жанама экспорт компания қызметін интернационалдау стратегиясының бір бөлігі болып саналмайды. Және компаниялар өз экспорттарында басқа фирмаларға арқа сүйейді. Жиі қысқа және ұзақ мерзімде тауардың жанама экспортынан пайда табу мүмкіндігі шектеулі.

Тікелей экспорт. Тікелей экспорт (direct exporting) – компания өз өнімін елден тысқары орналасқан тапсырыс берушілерге (немесе дистрибьюторларға, не соңғы тұтынушыларға) сатқан жағдайда орын алатын экспорт түрі. Зерттеулердің нәтижелері бойынша, үш жағдайдың біреуінде компанияның шетел нарығына өнімді тікелей экспорттау операциясының біріншісі кездейсоқ тапсырыс алу нәтижесінде іске асады.

Алайда, тікелей экспорт бойынша келесі операциялар шетел нарығында іскерлік жүргізуге бағытталған жақсы ойластырылған іс-әрекеттердің салдары ретінде жүреді. Мұндай жағдайда компания экспорттайын деп отырған өнімді, сонымен қатар енуді мақсат етіп отырған шетел нарығын және осы нарықта тауар өткізу әдісін мұқият іріктеп алады. Тікелей экспорт компанияға халықаралық іскерлік операцияларды жүргізудің құнды тәжірибесін алуға, сонымен қатар өзі еніп отырған нарық елдеріндегі іскерлік жүргізу жағдайлары туралы өзінің мағлұматын жоғарылатуға мүмкіндік береді. Бір операцияның сәтті аяқталуы одан кейінгі операциялардың да сәтті болуына әкелетінін айтып өткен жөн. Экспорттық қызметте тәжірибе жинау көп жағдайда компанияны халықаралық нарықта пайда болатын жаңа экспорттық мүмкіндіктерді пайдалануға белсенді түрде ынталандырады²⁰. Мұндай тәжірибе, кейінірек, компания тікелей шетел инвестициясымен айналыса бастағанда өте пайдалы болады. Мысалы, *Baskin-Robbins* компаниясы Ресей нарығына шығу барысында осындай ойластырылған әдісті ұстанды. Бұл компания өз өнімін Ресейге 1990 жылы, Канада мен Техас штатында орналасқан компанияның кәсіпорындарынан осы елге балмұздақтар легі жіберілгенде экспорттай бастады. Бес жыл ішінде компания ресейлік серіктестерімен бірлесіп Ресей аймағында 74 бөлшек сауда орындарын ашты. Олар мұнда жергілікті тұтынушылардың қалауы мен қажеттіліктеріне тиянақты талдау жүргізді. Тек *Baskin-Robbins* компаниясына Ресей нарығында іскерлік жүргізу жағдайлары жақсы таныс болғаннан кейін ғана ол Мәскеуде балмұздақ шығаратын жаңа кәсіпорын салуға 30 млн. доллар құйды, осылайша «Jamosa Almond Fudge» балмұздағын (кем дегенде балмұздақтың басқа 30 түрін) үнемі жеткізіп тұруға кепілдік берді.

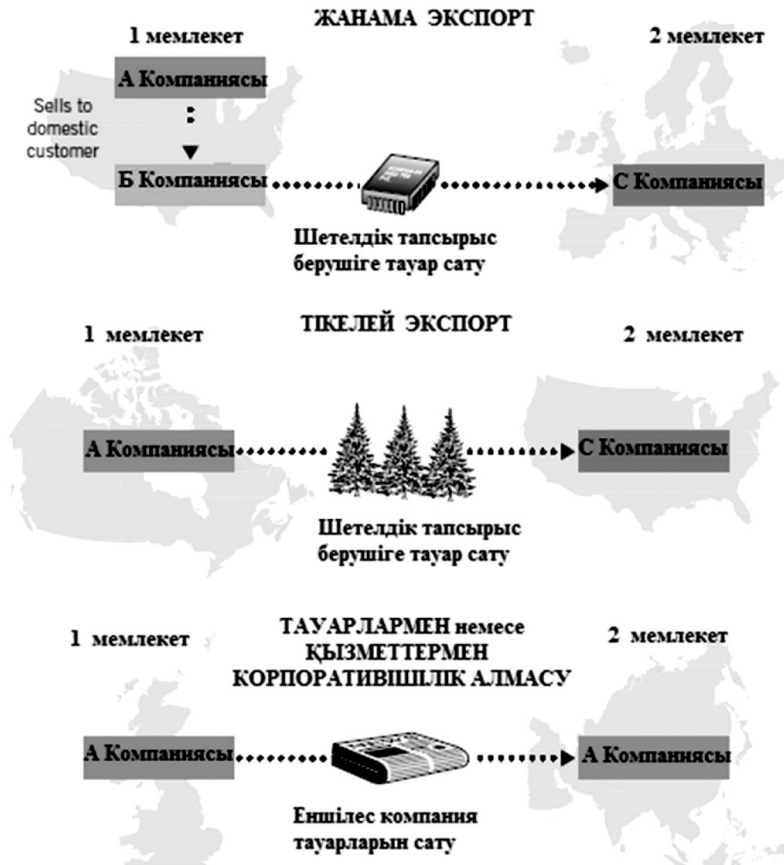
Тауарлар және қызметтермен корпоратив ішіндегі алмасу. Экспорт қызметінің үшінші формасы – бұл тауарлармен корпоратив ішінде алмасу, оның маңыздылығы көпұлтты корпорациялардың көлемдері ұлғайған сайын артады. Корпоратив ішіндегі алмасу (intra-corporate transfer) – бұл, бір елде орналасқан компанияның тауарлар мен қызметтерін сол корпорацияға кіретін өзге елдерде орналасқан басқа компанияларға сатуы. Мысалы *British Petroleum* компаниясы өздерінің Кувейттегі сақтау орындарынан шикі мұнайды австралиялық еншілес компанияның мекенжайына жіберуі. Бұл операция Кувейт үшін экспорттық және Австралия үшін импорттық операция ретінде қарастырылады, мұнда бұл операциядан түскен пайда британ компаниясында қалады. Корпоратив ішіндегі алмасу халықаралық сауданың маңызды элементі болып табылады. АҚШ корпоратив ішіндегі тауарлар мен қызметтер алмасу операцияларының үлесіне экспорттық-импорттық операциялардың жалпы көлемінің шамамен 40% келеді. Көптеген КҰК корпоратив ішіндегі тауарлар алмасуды үнемі қолданады, олар аралық өнімдерді және комплектациялық бөлшектерді өндіріс шығындарын төмендету мақсатында импорттайды және экспорттайды. Мұндай әдіс осы сияқты компанияларға өндіріс күштерін отандық және де шетелдік кәсіпорындарда тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Мұнда жеке базалық бөлшектер мен өнімдердің өндірісі бір кәсіпорынға шоғырландырылады, одан кейін бұл өнімдер және бөлшектер қажеттілігіне қарай дайын өнімдерді жинаумен айналысатын басқа кәсіпорындарға тасымалданады. (Бұл факторлардың барлығы, көпұлтты корпорациялар ұстанатын қорларды тартудың жаһандық стратегиясын талдау барысында 17 тарауда толығырақ қарастырылады.).

Мысал ретінде *Ford компаниясының* «Crown Victoria» автомобиль моделін қарастыруға болады. Ford компаниясының АҚШ-да орналасқан жинақтау кәсіпорындары жанармай бағын, алдыңғы әйнек, құрылғылар панелін және отырғыштарды Мексикада орналасқан осы корпорацияның кәсіпорындарынан сатып алады. Дөңгелекті – Англияда орналасқан *Ford* кәсіпорындарынан, қозғалтқыш жұмысын реттейтін электронды жүйені – Испанияда орналасқан Ford кәсіпорнынан, блокқа қарсы тежеуіш жүйе үшін электронды құрылғыны – Германиядағы Ford кәсіпорнынан алады. Дайын өнімді шығаруға қажетті мұндай күрделі шиеленіскен базалық бөлшектер мен компоненттер өндірісі көптеген КҰК үшін үйреншікті. Мұндай алмасу қызметтер саласына да тән. Мысалы Dow-Jones Company американдық баспадан басқа сондай-ақ,

«*Wall Street Journal*» газетінің азиялық және еуропалық басылымдарын да шығарады. Журналдың әрбір санында жарыққа шығатын кейбір мақалалар жергілікті авторлармен жазылған және жергілікті аудиторияға арналған. Ал сол кезде басқа мақалалар бір жерде жасалады да «*Wall Street Journal*»-дың барлық нұсқаларында жарияланады. *Dow-Jones* бөлімшесі алғашқы жариялаған мақаланы компанияның басқа елдердегі бөлімшелері жариялауға пайдалануы, қызметтермен корпоратив ішінде алмасу санатына жатады.

Басқа факторлар. Компанияның шетел нарығына ену әдісінің бірі ретінде экспортты қарастырған кезде оның нысандарын таңдаудан басқа тағы да көптеген факторларды талдау қажет. Атап айтқанда: 1) үкіметтің саясаты; 2) маркетинг мәселелері; 3) логистика мәселелері; 4) тауарларды тарату мәселелері.

12.2-сурет. Экспорттың формалары



Үкімет саясаты. Өз елі үкіметінің экспортқа қолдау көрсету саясаты, экспортты қаржыландыру бағдарламалары, сонымен қатар үкімет тарапынан субсидиялар берудің басқа да нысандары экспортты шетел нарықтарына ену әдісі ретінде пайдалануды ынталандырады. Керісінше, қабылдаушы ел үкіметтері тауар импортына тарифтік және тарифтік емес шектеулер енгізе алады, бұл экспортты ену үшін тартымсыз етеді. Дәл осылайша, Жапония үкіметі жапон автомобильдеріне енгізген экспортты ерікті шектеуі (VER) автомобиль жасау өнімдері экспортының қысқаруына әкелді, бірақ жапон автомобиль компанияларын АҚШ аймағында жаңа жинақтау кәсіпорындарын ашуға ынталандырды. «Оң және теріс дәлелдер» бөлімінде көрсетілгендей, үкімет саясаты экспорт қызметінің басқа да аспектілеріне ықпал ететіндігі сөзсіз.

Маркетинг мәселелері. Сауда таңбасының бейнесін құру, тауарларды өткізуді ұйымдастыру тәрізді маркетинг мәселелері мен компанияның тұтынушылар сұраныстарына тез жауап бере алу қабілеті сондай-ақ, экспорттық қызметтің басталуы туралы шешімді қабылдауға әсер ете алады. Көп жағдайда шетелдік компаниялардың жергілікті өндіріс тауарларында ұсыныла алмайтын бейнесі мен айрықша ерекшеліктері болады. Мысалы «Dom Perignon» шампанын алушылар (ең

болмағанда бір бөлігі), бұл шампанды ең жақсы француз шампандарына тән талғам үшін алады. Егер де *LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton* компаниясы басшылығымен бұл өнімді Лаббок (Техас штаты) қаласында жасау туралы шешім қабылданғанда бұл талғамды жоғалтар еді. Бұл Лаббок жүзімдіктерінде аймақта танымал «Flano Estacado» шарабын дайындайтын жүзімдерді өсіретініне қарамастан. Швейцар сағаты, неміс автомобильдері, итальян аяқ-киімдері, кубалық сигаралар және шотланд жүні – бұл тауарлардың барлығының тартымдылығы шығатын елдерімен тығыз байланысты тауарлар санатына жатады. Экспорттық қызметті бастау туралы шешім қабылдау сондай-ақ, компания мен оның өнімін тұтынушылары арасындағы кері байланыстың қажеттілігіне байланысты. Мұндай кері байланыс құрылысы өте баяу өзгертін (егер өзгертін болса) стандартталған өнімдер саудасы үшін онша маңызды емес. Мысалы тіс щеткалары және кофе қайнатқыштар. Екінші жағынан, дербес компьютерлер сияқты тауарларды өндірушілер тұтынушылар сұранысының жылдам өзгеруіне оперативті түрде әрекет ету мүмкіндігін алу үшін нарықтағы ағымдарды үнемі бақылап отыруы қажет. Мысалы *Huundai* компаниясы дербес компьютерлер өндірісін Оңтүстік Кореялық кәсіпорындардан АҚШ-да орналасқан кәсіпорындарға ауыстырды, себебі американдық тұтынушылар сегментіне жақын болу қажеттілігі туды.

ОҢ ЖӘНЕ ТЕРІС ДӘЛЕЛДЕР

Піл сүйегі саудасына рұқсат ету орынды ма?

Ия, өйткені піл сүйегі саудасы пілдер популяциясының өміршеңдігін нығайтуға ықпал етеді.

70-80 жылдардың басында пілдердің үйірлері, автоматты пілтелі қарумен қаруланған браконьерлермен аяусыз жойылды. 1973-1987 жылдар аралығында Кения мен Уганда пілдердің 85% жоғалтты. Мұның бәрі браконьерлердің іс-әрекетінен болды. Алайда, 1989 жылы CITES, Жойылып кетудің алдында тұрған түрлермен халықаралық сауда туралы Конвенция (165 елді біріктіретін және Біріккен Ұлттар Ұйымы қаржыландыратын ұйым), піл сүйегі саудасына тыйым салды. CITES салған тыйымдары нәтижелерге жетті. Бірақ, қазіргі уақытта ол өзектілігін жоғалтты және пайдадан көрі зиян әкелуі мүмкін. Піл үйірлері жылдам көбейеді. Әсіресе Африканың шығысында 1981-1999 жылдары Ботсванадағы пілдер популяциясы 20 000-нан 105 000-ға; Зимбабведе – 49 000-нан 70 000-ға дейін көбейді. Оңтүстік Африка және Намибияда да пілдер саны едәуір артты. Мұндай жағдайда пілдер популяциясы жойылуға жататындардың қатарында кірмейтін елдерде піл сүйектерін шектеулі сатуды рұқсат еткен жөн. Ол бұл елдерге, одан түскен пайданы қоршаған ортаны қорғаудың түрлі жобаларына бағыттауға мүмкіндік берер еді. Материалдық ынталандырусыз бұл елдер пілдер популяциясын қорғау жөніндегі міндеттемесінен бас тартуы мүмкін, әсіресе Африкадағы егістік жерлердің көлеміне демографиялық қысым күшейген сайын. Одан басқа, піл сүйегі саудасына шектеулерді заңдастыру (легализация) бұл тауарға бағаны

төмендетуге, сонымен қатар браконьерлікпен контрабанда мүмкіндіктерін шектеуге мүмкіндік береді. Піл сүйегі саудасын заңдастыру Африканың флорасы мен фаунасының басқа түрлерінің тірі қалуын қамтамасыз етуге де мүмкіндік береді. Пілдер популяциясының көбеюі басқа жануарлар мен өсімдіктердің табиғи өмір сүру ортасына жойылу қаупін туғызады. Оңтүстік-Африка Республикасында орналасқан Крюгер Ұлттық саябағының рейнджерлері 1600 пілді саябақтан басқа жерлерге көшіруге мәжбүр болды. Өйткені бұл алып жануарлар экологиялық тепе-теңдік үшін маңызды ағаштар мен өсімдіктердің басқа түрлерін жойып тастады. Оңтүстік Африка билігі көп бөлігі өз өлімімен өлген пілдерден жиналған қоймалардағы 30 тонна піл сүйегін аукционда сатуды қалайды. Бұл операция ел үкіметіне \$5 млн. көлемінде таза пайда әкеліп, бұл қаражатты қоршаған ортаны қорғауға бағыттауға болады. Мұндай қаражаттар қатаң бюджет мәселелері және бірқатар басқа мәселелері бар дамушы ел үшін күрделі маңызға ие, оны шешу үшін үкіметтің қолындағы қорларды бағыттау қажет.

Зимбабве үкіметімен пілдер санын реттеуге бағытталған ақылды іс-әрекеттер жасалды. Ел үкіметімен жасалған «CAMPFIRE» бағдарламасында пілдер популяциясын қорғауды материалдық ынталандыру шаралары қарастырылған. Мұндай ынталандыруды қамтамасыз ететін қорлар, елдің бай жабайы табиғаты қызықтыратын аңшылар мен саяхатшылардан түсетін пайда есебінен қалыптасады. Бақыланатын піл сүйегі саудасы да «CAMPFIRE» жобасы қаржыландырылатын қорды толтыруға мүмкіндік берер еді. Солтүстік Африкадағы көптеген елдерде піл популяциясын қалпына келтіру соншалықты сәтті болмағанын теріске шығаруға болмайды. Сонда да, Африканың оңтүстігінде орналасқан елдерге піл сүйегі саудасына құқық бермеуге негіз жоқ. Жойылу алдында тұрған түрлерді қорғау жөніндегі Оңтүстікафрикалық қордың төрағасы айтқандай: «Мен, біз неліктен Африканың басқа елдеріндегі піл сүйектерін дұрыс реттелмегендігінің ауыртпалығын тартуымыз керек екендігімізді түсінбеймін». Бұдан басқа, жаңа ғылыми әдістер піл сүйегінің әрбір фрагментінің шыққан тегін анықтауға мүмкіндік береді. Бұдан шығатыны, кеден қызметі шенеуніктері және қоршаған ортаны қорғау мамандары піл сүйегінің қандай да бір легінің сатылуының заңдылығын анықтай алады.

Жоқ, тыйымды ары қарай созу – бұл дұрыс саясат

CITES тарапынан саудаға тыйым салу қажетті қадам болғандығына күмән жоқ. 1979 жылы Африкадағы пілдер саны 1,3 млн-ды құрап, 1990 жылдарда пілдер популяциясы 600 000-ға дейін қысқарды. Бұл тыйымның жақсы нәтижелер бергендігіне күмән жоқ. Ол браконьерлер мен контрабандистерді жеңіл ақша табудан айырды, сонымен қатар олардан экологияға келетін зиян көлемін қысқартты. Мысалы, тыйым салғанға дейін Кенияда жыл сайын шамамен 3500 піл өлтірілген. Тыйым салғаннан кейін бұл сан аптасына бар болғаны бір пілге дейін төмендеді. Африканың оңтүстігінде піл популяциясы шынында да қалпына келтірілген болуы мүмкін, бірақ бұл Африка елдерінің барлығына қатысты емес. Браконьерлік Африканың солтүстігінде – Камерунда, Орталық Африка Республикасында, Малиде және басқа елдерде өзекті мәселе болып қалып отыр. Тіпті шектеулі көлемде заңдастырылған піл сүйегі саудасы браконьерлер үшін жаңа мүмкіндіктер туғызады. Бұдан алдыңғы тәжірибе негізінде толық тыйым-

нан басқа, піл сүйегі саудасын реттеудің кез-келген шаралары әрекетті болып табылмайды деген қорытынды жасауға болады. Мысалы 1986 жылы CITES-пен піл сүйегі саудасына квоталар жүйесі енгізілді. Мұнда әрбір мүйізге маркі жапсырылған болуы, ал шыққан елдің аты уақытында сәйкес мәліметтер базасына енгізілуі тиіс. Саудагерлер піл сүйегі экспортына салық төлеуден жалтару үшін, әрбір мүйізді экспорттық бақылауға жатпайтын «ескі піл сүйегі» санатына жатқызуға болатындай етіп кесіп тастайтын болды. CITES конвенциясына қол қойған 35 африкалық елдердің жартысынан кемі піл сүйегі саудасына шектеулер енгізді. 1986-жылдардың өзінде көптеген елдерде квоталар жүйесін тәжірибеде қолдануда қиындықтар туды. Бұл қиындықтар қазірдің өзінде бар деуге негіз бар, әсіресе көпшілігінде кездесетін қаржы мәселелерін назарға алатын болсақ. Және де, тыйымға қарамастан, піл сүйегінің контрабандалы саудасы бүгін де жалғасып жатқандығын айта кету керек. 2000 жылы жапон полициясы Сингапурден Жапонияға 500 килограмм піл сүйегін алып өткісі келген Жапония және Гонконг азаматтарын ұстады. Бір айдан кейін Қытай кеденшілері Шеньцзень қаласында 507 килограмм піл сүйегін тәркіледі және екі контрабандисті қамауға алды. Егер тыйым бола тұра піл сүйегінің контрабандалық саудасы соншалықты кеңінен таралған болса, онда егер Африканың оңтүстігінде піл сүйегі саудасына ең болмаса кішкентай мүмкіндік ашылатын болса бұл тауардың саудасы қаншалықты ауқымды болатынын елестетуге болады. Жоғарыда айтылғандарды қорытындылай келе CITES-тің піл сүйегі саудасына енгізген тыйымы тиімді болды деуге болады. Бұл Африканың оңтүстігіндегі пілдер популяциясының санын дағдарысқа дейінгі деңгейге дейін қалыптасатынын дәлелдейді. Піл сүйегі саудасына салынған тыйымды алып тастауды ұсынып жүрген адамдар танымал афоризмді ұмытпағандары жөн: «Сынбаған нәрсені жөндеудің қажеті жоқ».

Сұрақтар:

1. Пілдер популяциясы қалпына келтірілген оңтүстік африкалық елдерге (Ботсвана, Оңтүстік Африка және Зимбабве сияқты) артылып жатқан піл сүйегін сатуға рұқсат беру орынды ма?
2. Піл сүйегін шектеулі экспорттауды заңдастыру қандай салдарға әкеледі – браконьерлер әрекетін белсендіреді ма немесе олардың әрекеттерінің тыйылуына әкеледі ма?
3. Піл сүйегі саудасына рұқсат беру Африка елдеріндегі пілдер популяциясын қорғауды ынталандырудың тиімді әдісі болып табыла ма?

Дереккөздері: «Ivory Sales Delayed Two Weeks», *Boston Globe*, April 18, 2000, p. A12; «Treasured Beast That Divides a Continent», *Financial Times*, April 15/16, 2000, p. 9.

Логистика мәселелері. Логистика мәселелері де экспорттық қызметтің басталуы туралы шешімді қабылдау барысында ескерілуі тиіс факторлардың қатарына жатады. Компания мамандары тауарларды табиғи тарату шығындарының көлемін бағалаулары тиіс. Басқаша айтқанда, қойма жұмыстарына, тауарларды орау, тасымалдау және өткізу шығындары, сондай-ақ тауар қорларын ұстап тұру шығындары бағалануы тиіс. Алайда логистика мәселелері шығындардың қарапайым калькуляциясы шеңберінен шығып кетеді. Тауар экспорты деген жабдықтаудың ұзынырақ

тізбегінің қалыптасуы және шетелдік тұтынушылармен кері байланысты ұстап тұруда қосымша қиындықтарға әкеледі. Сол себепті отандық кәсіпорындарда жасалған тауарларды экспорттау жолындағы компаниялар қандай да бір шетелдік нарықта тұтынушыларға бәскеге қабілетті деңгейде қызмет көрсетуді қамтамасыз етуге міндетті екендігіне көзі жетуі тиіс.

Тарату мәселелері. Экспорттық қызметтің басталуы туралы шешімді қабылдауға әсер ететін соңғы фактор – бұл тауарларды тарату желісін ұйымдастыру. Тауарларды экспорттау саласында тәжірибесі бар компания маңызды өткізу нарықтарында өз тарату желісін ұйымдастыра алады. Мысалы *Sony*, *Minolta* және *Hitachi* сияқты жапондық тұрмыстық электроника өндірушілері өз өнімдерін «төрттік» елдерінің компанияларына осы елде қызмет етіп отырған өздерінің еншілес кәсіпорындары арқылы көтерме және бөлшек саудамен іске асырады. Бұл тарату желілерінің құрылуы мен жұмыс істеуіне кететін шығындардың орны екі маңызды артықшылықпен толтырылады. Біріншіден, компания өз өнімін тарату мәселелерімен жеке өзі айналысу арқылы қосымша пайда табады. Екіншіден, компания тауарларды тарату үрдісін бақылауда ұстау мүмкіндігіне ие болады, осылайша келесі бөлімдерде қарастырылатын мәселелерден құтылады. Компаниялар (әсіресе, кішігірім немесе экспорттық қызметпен енді ғана айналыса бастағандары) көп жағдайда шетелдерде өнімдерін тарату мәселелерінде жеткілікті тәжірибелері жоқ, сондықтан да олар мақсаттық нарықта компания өнімін тарату мәселелерімен айналыса алатын жергілікті дистрибьютор іздейді. Компанияның өнімін табысты таратуда дистрибьютор таңдау үлкен маңызға ие, оның жеткілікті түрде тәжірибесі және қорлары (капитал, жұмысшы күші, қуаттылық, сонымен қатар жергілікті нарықта беделі болу сияқты) болуы тиіс. Алайда ең жақсы жергілікті дистрибьюторлар басқа қызмет етіп жатқан өндірушілердің өнімдерін таратумен айналысып жатуы мүмкін. Сондықтан кейбір жағдайларда фирма менеджерлеріне жергілікті және фирма тауарының жалғыз дистрибьюторы болатын тәжірибесі аз дистрибьютор арасында таңдау жасауға тура келеді. Шетел нарығына тауар экспортының пайдалылығы және өсу әлеуеті компания мен жергілікті дистрибьютор арасындағы келісімге байланысты болады. Жергілікті дистрибьютордың қызметі ақылы екендігі сөзсіз, алайда мұндай компенсация экспорттаушы-компания алатын пайда көлемін қысқартады. Одан басқа, олардың арасында жақсы іскерлік қарым қатынас қалыптасуы экспорттаушыға және жергілікті дистрибьюторға байланысты. Егер келуші елдің дистрибьюторы экспорттаушы-компания тауарына маркетинг, тарату және сатылғаннан кейінгі қызмет көрсету бойынша дұрыс емес іс-әрекеттер жасайтын болса, тек экспорттаушы ғана жоғалтқан саудадан және беделіне нұқсан келуден зиян шегеді. Мысалы, Apple компаниясының жапонның дербес компьютерлер нарығындағы алғашқы үлесі Жапонияда маркетинг және тауар өткізу үшін жалданған Canon компаниясының еншілес кәсіпорнының жұмысының нашарлығынан қысқарды. Сонда да Apple компаниясы жағдайды түзете алды, оның нәтижесінде нарықтағы компанияның үлесі қысқа мерзім ішінде 5 есеге артты. Жергілікті дистрибьютор мен экспортер арасында іскерлік жүргізу әдісі жөнінде пікірлері сай келмеген жағдайда проблемалар туындауы мүмкін. Экспорттаушы және импорттаушының баға қалыптасу стратегиясына көзқарастары әртүрлі болуы мүмкін: экспортер сатылымды ынталандыру мақсатында тауарларға

бөлшек бағаны төмендетіп қоюды мақсатты деп табуы, ал импортер жоғары пайда алуды қамтамасыз ету үшін көтеріңкі баға қоюды қалауы мүмкін. Экспортер сатылым көлемінің ұлғаюына үміттеніп отырып дистрибьютордан өнімді өткізуде белсенділікті талап ете алады. Дистрибьютордың пікірінше, осындай стратегияны қолдану нәтижесінде алынған қосымша сатылым көлемі, осыған байланысты артқан шығындардың орнын жаба алмауы мүмкін. Бұдан шығатыны, экспортермен оның мақсаттарын және іскерлік жүргізу тұжырымдамасын бөлісетін дистрибьюторды дұрыс таңдау өте маңызды.

Экспорттық делдалдар. Тауарларды тарату мен өткізуді ұйымдастыру үшін экспорттаушы экспортты-импорттық операцияларды іске асыруға маманданған бір немесе бірнеше делдалдардың (intermediaries) қызметтеріне жүгіне алады. Делдалдар шектеулі қызметтер тізімін ұсына алады, мысалы тек қана тасымалды ұйымдастыру және құжаттарды толтыру. Екінші жағынан, делдалдар қызметтердің кең диапазонын ұсына алады. Жеке алғанда олар шетелден шыққан тауарларды меншігіне ала алады немесе экспортты қаржыландыруға және тауар маркетингіне толық жауапкершілік ала алады. Кең қызмет диапазонын ұсынатын делдалдық фирмалардың келесі түрлері бар: экспортты басқару жөніндегі компаниялар, Уэбба-Померан экспорттық қауымдастығы және халықаралық сауда компаниялары.

Экспортты басқару бойынша компаниялар. Экспортты басқару бойынша компаниялар (*export management company, EMC*) – бұл, клиенттің экспорттық бөлімі ретінде әрекет ететін компания. Көпшілігі – шағын фирмалар, олардың жұмысы қандай да бір саладағы бірнеше мамандардың білімдерін қолдануға негізделеді. EMC персонал мүшелері экспорттық қызметтегі құқықтың, қаржының және логистиканың қыр-сырымен таныс, бұл, мұндай делдалдық фирмаға экспортерды бұл мәселелермен айналысудан босатуға мүмкіндік береді. Экспортты басқару бойынша компаниялар өз клиенттеріне тұтынушылардың қажеттіліктеріне және экспортер өз өнімімен енгелі отырған шетел нарығында қолжетімді тарату арналарына қатысты өз клиенттеріне кеңес бере алады. Көп жағдайда экспортты басқару компаниялары екі әдістің біреуін пайдаланады. EMC-тің кейбіреулері экспортерлерге қатысты агент рөлін атқарады. Олар тауар тасымалы, кедендік бақылаудан өту және алдын ала келісілген сыйақыға (комиссия) сәйкес құжаттарды толтыру мәселелерімен айналысады. Бұл жағдайда экспортер тапсырыс берушінің атына есепшот ұсынады және қажетті қаржыландыруды қамтамасыз етеді. EMC типті басқа делдалдық фирмалар тауарларға құқық меншігін иеленеді. Олар экспортерлерден тауар сатып ала отырып, шетелдік тапсырыс берушілерге жоғары бағада қайта сату арқылы пайда табады. Мұндай компаниялар тұтынушыларға тауарларды несиеге сатуды ұсына алады, сонымен қатар тауарларды нарыққа жылжыту бойынша жарнама науқандарын жүзеге асыра алады.

Уэбб-Помереннің экспорттық қауымдастығы. Уэбб-Помереннің экспорттық қауымдастығы (Webb-Pomerene Association) – бұл бір ғана өнеркәсіп саласының аясында әрекет ететін американдық компаниялардың тобы. Олардың АҚШ-тың монополияға қарсы заңдарын бұзады деген айыптан қорықпай, өз экспорттық операцияларын заңға сәйкес үйлестіруге құқықтары болады. Бұндай түрдегі алғашқы экспорттық қауымдастықтарға Уэбб-Померен заңы қабылданғаннан кейін ресми түрде 1918 жылы рұқсат берілді. Ол нарық конъюктурасын, тауарлардың нарықтағы қозғалысын зерттеумен, келіссөздерді жүргізу мен келісімшарттарды жасасумен,

сондай-ақ қауымдастық мүшелеріне басқа да қызметтерді көрсетумен айналысады. Уэбб-Померан қауымдастығы тікелей экспортпен де айналыса алады, олар қауымдастық құрамына кіретін компаниядан отандық нарықта тауар сатып алады және тауарды шетел нарығында сол компаниялардың атынан сатады. Жалпы Уэбб-Померан қауымдастығы АҚШ-да халықаралық іскерліктің дамуында үлкен рөл атқарған жоқ. Қазіргі уақытта мұндай қауымдастықтардың саны 25-тен аспайды, және олардың көпшілігі ағаш талшығы, күкірт және фосфатты тау жыныстары сияқты шикізат саудасымен айналысады.

Халықаралық сауда компаниясы. Халықаралық сауда компаниясы (international trading company) – бұл, өз қаражаттары есебінен кең көлемді ассортиментті тауарларды импорттаумен және экспорттаумен тікелей айналысатын компания. Бұндай компанияның ерекшелігі: ол экспорттық операциялармен де, импорттық операциялармен де айналысады. Ол нарық конъюнктурасын зерттеу, кеден құжаттарын әзірлеу және халықаралық тасымалдауды ұйымдастыру тәрізді де қызметтерді көрсетеді. Одан басқа, халықаралық сауда компаниясы өнімін сатуды болжап отырған нарық елінің аймағында тарату желілерін ұйымдастыру, маркетинг және операцияларды қаржыландыру бойынша қызметтер ұсынады. Әдеттегідей, халықаралық сауда компанияларының әлемнің көптеген елдерінде өздерінің кеңселері мен агенттіктері бар. Мұндай компаниялар бөлімшелер желілерінен алатын іскерлік жүргізудің экономикалық жағдайлары туралы агентуралық мәліметтері, осы компаниялардың қолындағы бәсекелестік күрестің тиімді құралы болып табылады. Әлемдік нарықта маңызды рөл атқаратын халықаралық сауда компаниялары – бұл, жапонның «keiretsu» жүйесінің негізгі бөлігі болып табылатын «sogo sosha» жапон компаниялары. «Sogo sosha» компаниясының жандануы бірқатар факторларға негізделеді. Әлемнің әр түкпірінде өз бөлімшелері бар бұл компаниялар әлемнің әр алуан елдеріндегі экономикалық жағдайлар және іскерлік жүргізу үшін потенциалды мүмкіндіктер туралы үнемі ақпараттар жинайды. «Keiretsu» ажырамас бөлігі бола тұра бұл компаниялардың қаржыландыруға («keiretsu» орталық банкі арқылы), сонымен қатар корпоратив ішіндегі тұтынушылар сегментіне («keiretsu» құрамына кіретін басқа компаниялардың қызметін пайдаланатын тұтынушылар) еркін қолжетімді. Тұтынушылардың мұндай базасының болуы «sogo sosha»-ның клиенттерді тарту шығындарын қысқартады және іскерлік операциялар көлемін ұлғайтуға мүмкіндік береді. Бұл тауар тасымалы және ақпарат жинау сияқты қызмет бағыты бойынша көлемнен үнемділік алуға да мүмкіндік береді. «Keiretsu» құрамына кірмейтін компаниялар «sogo sosha» халықаралық сауда компанияларымен іскерлік жүргізуге қызығушылық білдіреді. Оларды бұл компаниялардың шығыны аз ұйымдастырушылық құрылымы мен халықаралық тәжірибелері қызықтырады. 12.3-кестесінде бес ірі «sogo sosha» ұсынылған.

Экспорттық делдалдардың басқа түрлері. Экспорттық-импорттық операциялармен айналысатын халықаралық компанияларға қызметтердің кең көлемін ұсынатын делдалдық фирмалардан басқа, көптеген мамандандырылған қызметтер ұсынатын делдалдық компаниялар бар. Өнеркәсіптік компаниялардың сауда агенттері (*manufacturers' agents*) – айырбас ретінде комиссиялық сыйақы алу үшін отандық клиенттерден тапсырыс алуды іздеумен айналысады. Өнеркәсіптік компаниялардың экспорттық агенттері (*manufacturers' export agents*) шетел

нарығында тауарларын сата отырып отандық өнеркәсіптік компаниялардың шетелдік экспорттық бөлімшелері ретінде қызмет етеді. **Экспорттық-импорттық операциялар бойынша брокерлер** (export and import brokers) кофе, какао және бидай сияқты стандартталған тұтыну тауарларын сатып алу және сату бойынша халықаралық компаниялар арасында келісім жасауда делдалдық қызмет атқарады. Көлік-экспедициялық агенттіктер (freight forwarders) экспорттық-импорттық жүктерді тасымалдауды ұйымдастыру, кедендік құжаттарды толтыру және өз клиенттері үшін көлік қызметтерін тартуға мамандандырылған. Бұл тізімді толық деп айтуға мүлдем болмайды. Шын мәнісінде кез-келген елде экспорттық және импорттық компаниялардың халықаралық қызметі барысында қажеттілік туатын кез-келген қызметті ұсына алатын мамандар бар.

Халықаралық лицензиялау

Лицензиялау компанияның шетел нарықтарына ену әдістерінің бірі болып табылады. **Лицензиялау** (licensing) – бұл лицензиар-компания басқа компания – лицензиат-компанияға белгілі бір сыйақыға өз зияткерлік меншігін (бизнесі жүргізу технологиясы, әдістерін, патенттерді, авторлық құқықтарды, брендтер мен сауда танбаларын) пайдалануға құқық беретін операция саналады. Сызба түрінде бұл үрдіс 12.3-суретінде ұсынылған. Лицензиялауды ену әдісі ретінде қолдану туралы шешім саяси факторлардың ықпалымен қабылдануы мүмкін. Компанияларға зияткерлік меншік құқығын қорғау қамтамасыз етілмеген елдер нарығына шығуға лицензиялауды пайдалануға болмайды. Себебі лицензиялық келісімдер бойынша жанжалдарды қарауда осы елдердің сот органдарымен проблемалар туындауы мүмкін. Екіші жағынан, компания енуді жоспарлап отырған елдерде осы елдерге тауар әкелуді қиындататын тарифтік және тарифсіз шектеулер енгізілген жағдайда, немесе бұл елдерде ТШИ (тікелей шетел инвестициясы) шектеулер немесе пайдаға репатрация бар болса лицензиялауды пайдалану мақсаттырақ болады.

Лицензиялау компаниялардың шетел нарығына енуінде кеңінен қолданылады, себебі бұл әдіс тікелей шығындарды көп талап етпейді. Компания лицензия бойынша берілетін зияткерлік меншіктің қалыптасуына шығындар жұмсады. Бұдан шығатыны, лицензиялық келісім негізінде түсетін пайданы көп жағдайда компанияның пайда және шығын есебінің қорытынды жолына енгізуге болады. Бұдан басқа, лицензиялау компанияға шетелдік кәсіпорындарға меншік құқығын алмастан және шетелде ешқандай басқарушылық және инвестициялық міндеттемелер алмай, шетелдерде өндірісті орналастыруда артықшылықтарды пайдалануға мүмкіндік береді.

Лицензиялау көптеген халықаралық компаниялардың стратегияларының маңызды элементі болып табылады. *Nintendo Company* компаниясын қарастырайық. Бұл компания ойын приставкаларын және электронды ойындарға арналған картридждер шығарады. Бұдан басқа, компания бүкіл әлемнің көптеген фирмаларына компанияның ойын приставкаларына пайдалануға арналған ойын картридждерін жасауға және шығаруға лицензиялар сатады. Лицензиялық келісімдер шартында қарастырылғандай, *Nintendo* компаниясы электронды ойындар жасаушыларға өздерінің ойын приставкаларының техникалық ерекшеліктерін ұсынады. *Nintendo*

бірлесіп қызмет ететін фирмалар жаңа ойындар жасайды, сонан соң компанияға ойын картридждерін шығару құқығына лицензиялық сыйақы төлейді.

12.3-кесте. Ең ірі бес «sogo sasha»

Рейтинг	Компания	2002 ж. Сатылым көлемі, млн. доллар	Негізгі еншілес компаниялар және аффилирленген компаниялар
1	Mitsubishi Corporation	109,386	Kirin Brewery (алкогольді сусындар) The Mitsubishi Bank, Ltd. Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. (құрылыс) Mitsubishi Motor Corporation (автомобильдер) Nikon Corporation (фотоаппараттар және бейнекамералар) The Tokyo Marine and Fire Insurance Company
2	Mitsui & Company	108,631	Japan Steel Works, Ltd. (болат өндірісі) Mitsui Construction Company, Ltd. (құрылыс) Mitsukoshi, Ltd. (әмбебап дүкендер) Mitsui Mutual Life Insurance Company, Ltd. Onoda Cement Company, Ltd. (құрылыс материалдары) Sakura Bank
3	Itochu Corporation	85,856	American Isuzu Motors (көтерме сауда) ATR Wires & Cable Company (шинаға арналған металл кордтар) Century 21 Real Estate of Japan, Ltd. (жылжымайтын мүлік операциялары жөніндегі брокерлік қызметтер) Dunhill Group Japan, Inc. (ерлерге арналған киімдер мен аксессуарлар) Mazda Motor of America (көтерме сауда) Time Warner Entertainment of Japan (шектеулі жауапкершілікпен 25% серіктестік) VIDEOSAT, Inc. (бейнедабылдарды спутник байланысы арқылы жіберу)
4	Sumitomo Group	75,745	Asahi Breweries, Ltd. (алкогольді сусындар) NEC Corp. (электроника) Nippon Sheet Glass Company The Sumitomo Bank, Ltd. Sumitomo Cement Company, Ltd. Sumitomo Chemical Company, Ltd. Sumitomo Coal Mining Company, Ltd. Sumitomo Forestry Company, Ltd. Sumitomo Metal Industries, Ltd. Sumitomo Realty & Development Company, Ltd.
5	Marubeni	72,165	Archer Pipe and Tube Company (болат трубаларын сату) Bactec Corporation (инсектицидтер) Columbia Grain International (бидай сату) Fremont Beef Company (ет өндіру) Kubota Traktor Company (ауыл шаруашылығы машиналары) Precision Tools Servise, Inc. (металл кесуші станоктар)

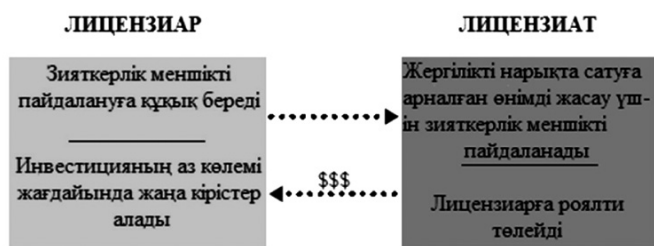
Лицензиялау арқылы Nintendo компаниясы жаңа пайданы генерациялап қана қоймайды. Және жаңа бейне ойындарды жасауға ынталандырады, ол өз кезегінде «Nintendo» ойын приставкаларына деген сұранысты артырады. Осы сияқты келісімдер бейне ойындар мен бағдарламалық қамсыздандырумен айналысатын көптеген компаниялар арасында жасалады.

Лицензиялау стратегиясын қолданатын тағы бір компания – бұл, биотехнологиямен айналысатын Кембридж университетінің ғалымы құрған *Cantab Pharmaceuticals PLC* компаниясы. *Cantab* иммуногенетикаға маманданған. Бұл – герпес, сүйір ұшты кондилома және жатыр мойнының ісігі сияқты аурулармен күресте адамның иммундық жүйесін қалпына келтіретін және нығайтатын гендік-инженерлік вакцинаны пайдаланатын медицина саласы. Иммунногендік дәрілік препараттар жасауға үлкен күш жұмсау жолымен кеткен компанияда мамандар жасап шығарған қазіргі заманғы препараттарды жылдам жасау, тиімді өндіру және таратуға қорлардың жетіспеушілігі сезіледі. Дәл осы себепті бұл жас британдық компания өз технологиясын пайдалану құқығын *GlaxoSmithKline* және *Pfizer* сияқты ірі фармацевтикалық компанияларға беруді қалайды.

Халықаралық лицензиялаудың негізгі сұрақтары

Халықаралық лицензиялаудың әрбір келісімі ерекше болып табылады. Бұл, корпоративті стратегиялар, бәсекелестік деңгейі, тауарлар сипаттамалары, лицензиар және лицензиаттың қызығушылықтары арасындағы айырмашылықтарға негізделген. Лицензиялық келісімнің жағдайлары келісімде толығырақ мазмұндалады, онда келесі сұрақтар айқындалған: 1) Лицензиялық келісімнің мазмұнын анықтау; 2) Лицензиялық төлемдердің мөлшерін белгілеу; 3) Лицензиялық келісімде белгіленуі тиіс құқықтар, жеңілдіктер мен шектеулерді анықтау; 4) Лицензиялық келісімнің мерзімін анықтау.

Келісімнің қызмет ету аясын анықтау. Лицензиар және лицензиат лицензиялық келісімде құқықтар мен жеңілдіктер жазылуы тиіс, ал қандайлары жазылуы тиіс еместігін анықтаулары қажет. Мысалы, *Heineken* компаниясы «Pepsi-Cola» сусынын Нидерландыда өндіру және сату құқығының эксклюзивті иесі.



Негізгі мәселелері

1. Лицензиялық келісімнің мазмұнын анықтау
2. Лицензиялық төлемдердің мөлшерін белгілеу
3. Лицензиялық келісімде белгіленуі тиіс құқықтар, жеңілдіктер мен шектеулерді анықтау
4. Лицензиялық келісімнің мерзімін анықтау

12.3-сурет.

Лицензиялау үрдісі

PepsiCo компаниясы *Heineken*-ге сусынның формуласын, немесе компания мекенжайына концентрацияланған коланың сиропын жеткізіп тұруы тиіс. Бұдан кейін *Heineken* бұл сиропты газдандырылған сумен араластырып, оны бөтелкелерге құйып және өнімді Нидерландыда ары қарай тарату және сатумен айналыса алады. *PepsiCo* компаниясының Нидерландыдағы бәсекелес компанияларға «*Pepsi-Cola*» сусынын сату туралы лицензиялық келісім жасауға құқығы жоқ. Екінші жағынан, *Heineken* компаниясы *PepsiCo* («*Lay's*») картоп чипсылары сияқты) компаниясының басқа өнімдерін жеке келісім жасамай шығаруға құқығы жоқ. Бұдан басқа, *Heineken PepsiCo* сусынының дайындау формуласын өзгертуге, нарықта компания өнімін өзінің меншігі ретінде сатуға немесе оны Нидерландыдан басқа жаққа алып шығуға құқығы жоқ.

Лицензиялық төлемдердің көлемін белгілеу. Лицензиялық төлемдердің көлемін белгілеу – шешімі лицензиялық келісімшарттарында қарастырылатын тағы бір мәселе. Лицензиар өзінің зияткерлік меншігін пайдалануға лицензия бергені үшін барынша көп сый ақы алуды қалайтыны айқын. Екінші жағынан, лицензия алушы лицензия үшін барынша аз төлегісі келеді. Мұнда әрбір тарап келісімнің екінші тарапқа пайда әкелгенін қалайды, бұл екі жақты да өздерінің келісімдегі міндеттемелерін дұрыс орындауға ынталандырады. Лицензиат лицензиялық жарнаны төлегеннен кейін өз қызметінің рентабельділікті қамтамасыз ететіндігіне сенімді болуы керек. Лицензиар келіссөздер жүргізу мен лицензиялық келісімді іске асыруға жұмсалатын шығындардың орнын толтыруға, сонымен қатар лицензиялаудың құралы болып табылатын зияткерлік меншікті инвестициялауға байланысты шығындардың аз дегенде бір бөлігін жабуға мүмкіндік беретін мөлшерлеме белгілеуге әрекет жасайды. Лицензиардың көзқарасы бойынша, ауыспалы шығындарды алып тастағаннан кейін, лицензиялық жарна жіберіп алған пайданы, яғни, лицензиар шетелдік нарыққа ену үшін басқа әдісті таңдап алғанда түсетін пайданы жабуы тиіс екендігі сөзсіз.

Лицензиялық келісімдердің шарттарына сәйкес төленетін лицензиялық төлемдер роялти (royalty) деп аталады. Роялти лицензиарға қатаң комиссиялық сыйақы ретінде төленеді. Бұл сатылған тауардың бір данасына белгіленген сома немесе (кеңінен таралған) лицензияланған тауарлар мен қызметтердің сатылымынан төленетін пайыз түрінде. Көп жағдайда роялтидің көлемі арықтық факторларға байланысты. Сонда да көп жағдайда роялти мөлшерлемесі сатылым көлемінен 3-тен 5% дейін деңгейде белгіленеді. Бұл мөлшерлеме ұзақ уақыт бойына негізделген және орынды болып саналады. Кейбір лицензиялық келісімдер роялтиді төменгі шекті көлемде төлеуді қарастырады. Бұл лицензиатқа лицензия нысанының нарықтық құндылығының артықшылықтарын барынша жоғарғы деңгейде пайдалануға кепілдік береді. Бұл дегеніміз зияткерлік меншік нысанына жәй ғана құқықты иеленіп қоймай, лицензиатқа өздерінің бәсекелестеріне осы сияқты құқық алу мүмкіндіктерін шектеуге мүмкіндік береді.

Құқықтарды, жеңілдіктерді және шектеулерді анықтау. Лицензиялық келісімде лицензиатқа ұсынылатын құқықтар мен жеңілдіктер, сонымен қатар оның іс-әрекетіне лицензиармен қойылатын шектеулер туралы келісімдер қарастырылуы тиіс. Мысалы, егер лицензиат лицензиялық өнімді өндіру барысында пайда көлемін ұлғайту үшін төмен сапалы материал пайдалана бастаса,

лицензиар өнімінің беделіне зиян келуі мүмкін. Егер де лицензиялық келісімде технологияларды, өндіріс үрдістерін және өндіріс әдістерін беру қарастырылған жағдайда, лицензиатта бұл мәліметті басқа компанияға сатып жіберу ниеті пайда болуы мүмкін, бұл да лицензиарға зиян келтіреді. Бұдан басқа, лицензиат лицензиялық төлемдердің көлемін қысқарту мақсатында сатылым көлемі туралы мәліметті азайтып айтуы мүмкін.

Лицензия алушыны мұндай іс-әрекеттер мүмкіндігінен айыру үшін, келісімде лицензиардан алған мәліметті үшінші тұлғаларға берудегі іс-әрекетінің еріктілігін шектеу қарастырылады. Келісімде сондай-ақ лицензиат жүргізетін лицензиялық тауарлар мен қызметтердің сатылу көлемі туралы есептілігінің типі мен формасы көрсетіледі, және лицензиат ұстануға міндетті сапа стандарттары анықталады. Қымбатқа түсетін сот қаралуынан құтылу үшін лицензиялық келісімде, келісім тараптары арасында пайда болуы мүмкін дауды шешу әдістері де қарастырылуы тиіс. Мысалы, көптеген лицензиялық келісімдерде дауларды тәуелсіз делдалдар арқылы шешу талаптары қарастырылған.

Лицензиялық келісімнің мерзімін анықтау. Лицензиар лицензиялық келісімді қысқа мерзімді стратегияның элементі ретінде қарастыра алады. Оның мақсаты аз шығын жұмсап және төменгі шекті деңгейді тәуекел жағдайында шетелдік нарық туралы ақпарат жинау. Егер компанияның тауарлары мен қызметтері жақсы сатылып жатса, лицензиар лицензиялық келісімнің мерзімі аяқталғаннан кейін, осы нарыққа өз бетімен енуді қалауы мүмкін. Осылайша, лицензиар қысқа мерзімдік лицензиялық келісім жасауға тырысуы мүмкін. Екінші жағынан, егер келісімнің мерзімі өте қысқа болса, лицензиат қажетті тұтынушылар сұранысына, өндіріс күштерін тарату және орналастыру желілерін құруға қаражат салуға келісуі екіталай. Лицензия алушының мұндай шешімі, ол өзінің салған капиталын лицензиялық келісім мерзімінде амортизациялайалмауы мүмкін деген болжамына негізделеді. Лицензиар нарықты игеру жауапкершілігін лицензиатқа жүктеуге тырысады. Бұдан шығатыны, лицензиялық келісімнің мерзімінің ұзақтығы салған капиталдың көлеміне тікелей байланысты. Ал капиталдың көлемі, лицензиаттан келісімде қарастырылған келісімдік міндеттемелердің орындалуында талап етілген. Мысалы, Токио диснейленді тақырыптық саябағын салған лицензиаттар *Walt Disney Company* компаниясымен 100 жылдық лицензиялық келісім жасауды талап етті. Тек осы шарт орындалған жағдайда ғана олар саябақтың салынуына миллиондаған доллар инвестициялауға келісті. Сонда да, көп жағдайда лицензиялық келісімдердің мерзімдері бұл кезеңнен әлдеқайда аз.

Халықаралық лицензиялаудың артықшылықтары мен кемшіліктері.

Лицензиялау қаржылық тәуекелдің төмен деңгейімен қатар жүреді, егер лицензиар мақсаттық нарықта іскерлік жүргізу мүмкіндіктерін, сонымен қатар лицензия алушылардың мүмкіндіктерін толығымен зерттейтін болса. Одан басқа, лицензиялау лицензиарға өз тауарлары мен қызметтерінің жаңа нарықта сатылатын көлемі туралы көбірек мәлімет жинауға көп қаржылай және басқару қорларын жұмсауға мүмкіндік береді. Лицензиат басқа халықаралық нарықтарда танымал

болып үлгерген тауарлар мен қызметтерді өндіруге және сатуға мүмкіндік ала отырып, НИОКР-ға азырақ шығын шығарып лицензиялаудан пайда табады. Мысалы, «Nintendo» приставкалары үшін ойындар жасап шығарушылар әлемде өздерінің ойын картридждерін пайдаланатын миллиондаған приставкалар бар екендігін біле отырып, өз іскерліктеріне сенімді бола алады.

Лицензиялау жіберіп алған пайданы болжайды. Енудің бұл әдісі екі серіктестің де нарықтық мүмкіндіктерін шектейді. *PepsiCo* және *Heineken*, *PepsiCo* компаниялары арасындағы лицензиялық келісімнің жарамдылық мерзімі бітпей тұрғанда олар Нидерландыдағы алкогольсіз сусындар нарығына өз бетімен шығуға құқылы емес. Ал *Heineken* бұл нарықта «Coca-Cola» сияқты бәсекелес сусындарды сатуға құқысы жоқ. Бұдан басқа, лицензиар және лицензиат өнімнің сапасын қамтамасыз ету және бренд беделін сақтау саласында бір-біріне тәуелді. Бір тараптың қате іс-әрекеті екінші тарапқа залал келтіре алады. Ақыр аяғында, егер лицензиат және лицензиар келісімшарттарын сақтамайтын болса, оның салдарынан болатын қымбатқа түсетін және қажытатын сот қаралымы екі жақтың да мүддесіне зиян келтіруі мүмкін.

Лицензиар мен лицензиат арасындағы ынтымақтастықтың барлық шарттары лицензиялық келісімде қаншалықты мұқият келісілгенімен, әрқашанда келіспеушіліктер мен проблемалардың туындау тәуекелі бар. Мысалы, бірнеше жыл бұрын Олег Кассини (Oleg Cassini) лондондық *Glaxo SmithKline* компаниясының американдық бөлімшесіне АҚШ аймағында «Cassini» сауда маркасының косметикалық бұйымдарын сатуға *Jovan* лицензиясын ұсынды. Келісімге қол қойылғаннан кейін *Jovan* компаниясына осындай ұсыныспен, бірақ пайдалы шарттарымен *Diane Von Furstenberg Cosmetics* компаниясы келді. Нәтижесінде *Jovan* компаниясы *Von Furstenberg*-пен *Cassini* өнімінің орнына осы компанияның өнімін шығару және сату туралы лицензиялық келісімге қол қойды. *Cassini* компаниясы АҚШ нарығында лицензиатсыз қалды. Жағдайды одан бетер ушықтырған факті, ол *Cassini* мен *Jovan* арасындағы келісімнің пункттерінің біріне сәйкес *Cassini* компаниясы өз атын пайдалануға басқа американдық фирмаларға лицензия беруге құқығы жоқ еді. *Cassini* компаниясы *Jovan*-ға \$789 млн. сомада сотқа арыз берді. Ақыр аяғында бұл жанжал сот қаралымынсыз реттелді, бірақ *Cassini* өнімі АҚШ нарығында белгіленген мерзімнен кейін үш жылдан кейін пайда болды²⁶. *Laura Ashley* компаниясы осы сияқты проблемаға кезікті, ол 20 жылдық мерзімге *L'Oreal* компаниясына нарыққа косметикалық заттар, бояу құрал-саймандары және «*Laura Ashley*» сауда маркасының әтірлерін шығаруға эксклюзивті құқық бергеннен кейін болды. Кейіннен, *L'Oreal* компаниясы 6 жыл бойына нарықта «*Laura Ashley*» әтірлерінің тек бір ғана түрін сатқандығы анықталғаннан кейін, британ компаниясы *L'Oreal* –ды сотқа берді, өз арызында француздың косметикалық компаниясы «*Laura Ashley*» брендінің шынайы әлеуетін толығымен пайдалана алмады деді²⁷. Және соңғы проблема – компания технологиясын лицензиялаудың ұзақ мерзімдік стратегиялық салдары. Көптеген фирмаларды, лицензиатқа технологияны пайдалану құқығын беру болашақта жаңа бәсекелестің пайда болуына әкелетіні маңыздандырады. Қандай да бір өнімді лицензиялық келісім бойынша шығаратын лицензиат уақыт өте келе лицензиардың иелігіндегі өндіріс құпияларын білуі немесе өнімді дайындаудың өзіндік жаңа әдістерін ойлап табуы мүмкін. Бұдан басқа,

лицензиат, лицензиялық келісім негізінде әрекет ете отырып, өнім шығаратын және жоғары сапалы қызмет көрсететін компанияның тәуелсіз беделін жасап алуы мүмкін. Лицензиялық келісімде, лицензиат осы өнімді өндіруге және сатуға құқылы нарықтың географиялық аймағына шектеу қарастырылуы мүмкін. Бірақ та, осы келісімнің жарамдылық мерзімі өткеннен кейін бұрынғы лицензиат лицензиар жұмыс істеп отырған аймаққа өз қызметінің аясын кеңейту туралы шешім қабылдай алады. Бұл, өз өнімін шығаруға лицензия берген жағдайда, лицензиардың мойнына алатын тәуекелі.

Халықаралық франчайзинг

Франчайзинг лицензиялаудың ерекше нысаны болып табылады, ол тағы бір кеңінен таралған іскерлікті интернационалдау стратегиясын білдіреді. **Франчайзинг** (franchising) франчайзерге франчайзи қызметінің үстінен бақылауда көбірек құқық береді, сонымен қатар лицензиар мен лицензиат арасындағы ынтымақтастыққа қарағанда, франчайзер тарапынан франчайзиге күшті қолдау көрсетеді. Қазіргі уақытта халықаралық франчайзинг халықаралық бизнестің тез қарқынмен дамып келе жатқан нысандарының бірі болып саналады. Франчайзингтік келісім тәуелсіз кәсіпкерге немесе компанияға (**франчайзи** – franchisee) сыйақыға айырбас ретінде іскерлікті басқа кәсіпкердің немесе компанияның (**франчайзер** – franchisor) атынан жүргізуді ұсынады. Франчайзер өзінің франчайзиіне тауар маркасын, технологиясын және беделі жоғары өнімін ұсынады, сонымен қатар жарнамалық науқан, персоналдарды даярлау, алдын ала орындарды алып қою (қонақ үй іскерлігінде) және тауарлар мен қызметтердің сапасын қамтамасыз ету бағдарламасын жасау сияқты қосымша қызметтерді ұсынады.

Халықаралық франчайзидің басты мәселелері

Халықаралық франчайзидің табысты болуы мүмкіндігінің деңгейі мақсаттық нарықта іскерлік жүргізудің белгілі бір жағдайларының болуымен қамтамасыз етіледі. Біріншіден, егер франчайзерге өзінің өнімінің ерекшелігінің, сонымен қатар олардың жұмыс істеу әдістерін пайдалану артықшылықтарының арқасында отандық нарықта табысқа жете алған жағдайда, франчайзинг шетел нарығына енудің әсерлі әдісі болып табылады. *McDonald's* компаниясының қызметі өзінің өмірлік циклінің алғашқы кезеңінде табысты болып шықты. Себебі компания мейрамханалары клиенттерге танымал және еш өзгермейтін ас мәзірін, сонымен қатар жылдам және сапалы қызмет көрсетуді ұсынды. Екіншіден, франчайзинг, егер компанияны табысқа жеткізген факторлар шетел нарығына да ауыстырылатын болса жақсы нәтижелер бере алады. *McDonald's* компаниясының жандануына «американдық» тағамның әлемнің басқа елдеріндегі танымалдылығы, тиімді қызмет көрсетудің маңыздылығы және бүкіл әлемде тұтынушылар үшін төмен баға, сонымен қатар шетелдіктердің АҚШ-та болған кезде *McDonald's* жылдам қызмет көрсететін мейрамханаларына келуге тырысатыны сияқты факторлардың нәтижесінде. Үшіншіден, егер франчайзерге отандық нарықта франчайзинг жағдайында іскерлік жүргізу саласында әжептеуір табысқа жете алған жағдайда халықаралық франчайзингті ену әдісі ретінде пайдалану орынды болды деп санауға болады. Мысалы, шетелде алғашқы *McDonald's* мейрамханасын

салғанға дейін компания АҚШ аймағында осындай жүздеген мейрамханалар ашқан еді. Халықаралық франчайзингті таңдауға соңғы дәлел болған жергілікті инвесторлардың франчайзингтік келісімдер жасауға қызығушылықтарының тууы. *McDonald's* сияқты өзін жақсы жағынан көрсеткен франчайзингтік компанияларға бұл көбіне ешқандай проблема туғызбайды. Лицензиялық келісімдегідей, франчайзингтік келісім, келісімнің қарапайым шарттар тізбегі көрсетілетін ресми келісімдерде толығымен мазмұндалады. Біріншіден, көп жағдайларда франчайзер франчайзиден бекітілген сыйақыға қосымша франчайзердің фирмалық атауын, сауда маркасын, формуланы және технологиясын пайдалану құқығы үшін роялти алады. Екіншіден, франчайзи, әдетте, берілген іскерлік-операциялар және қаржылық есеп формаларын сақтауға қатысты франчайзердің талаптарына келісімін береді. Сондай-ақ, франчайзерлер франчайзиге франчайзер-компанияның өнімі жергілікті салт-дәстүр мен тұтынушылардың қалауына бейімделуге мүмкіндік беру үшін белгілі бір дәрежедегі иілгіштікке рұқсат етеді. Мысалы, Германия мен Швейцарияда орналасқан *McDonald's* мейрамханаларында – сыра, ал Франциядағы мейрамханаларда – шарап сатылады. Франчайзер әрқашан франчайзиге жаңа сауда орындарын ашуда көмек көрсетеді, оған өзінің тәжірибесін ұсынады, жарнама науқанын ұйымдастырады және тұтынушылардың қабылдауында компания өнімінің жағымды имиджінің қалыптасуына ықпал етеді. Бұдан басқа, франчайзер, көп жағдайда жабдықтаушылармен тиімді келісімшарт жасау мүмкіндігіне ие болады. Көптеген көпұлттық корпорациялар франчайзингті өз қызметін интернационалдау әдісі ретінде пайдаланады. *McDonald's*, *Dunkin' Donuts*, *Baskin-Robbins*, *Pizza Hut* және *KFC* сияқты жылдам қызмет көрсету мейрамханалар желісі әлемнің барлық жерлерінде франчайзинг жағдайында өз мейрамханаларын ашады. *Benetton* компаниясының әлемнің 120 елінде франчайзинг жағдайында қызмет ететін сәндік киім сататын бөлшек сауда дүкендері желісі бар. АҚШ-да «Bridgestone» және «Firestone» автомобиль шиналарын сататын жапонның *Bridgestone Corporation* компаниясының басқа елдердегідей бөлшек сауда дүкендері бар. Бұл дүкендер де франчайзинг бойынша жұмыс істейді.

Халықаралық франчайзингтің артықшылықтары мен кемшіліктері

Халықаралық франчайзингтің артықшылықтарының бірі, мұнда франчайзи тексерістен өткен өнімі және оны өндіру технологиясы бар іскерлікпен айналысу мүмкіндігін алады. Екінші жағынан, франчайзер өз қызмет аясын басқа елдерде шығындардың аз көлемімен және төмен деңгейдегі тәуекел жағдайында кеңейтуге мүмкіндік алады. Бұдан басқа, франчайзер жергілікті кәсіпкерлерден қандай да бір елдегі салт-дәстүр және іскерлік жүргізудің мәдени қырлары туралы өмірлік маңызды ақпарат алуға мүмкіндік алады. Бұдан әрі қарай франчайзер франчайзимен ынтымақтастықтан тек қана келуші елдің нарығында ғана қолданылмайтын бұдан да құнды сабақ ала алады. Мысалы, *McDonald's* компаниясы әлемдік ауқымда (11-тарауды қараңыз) тәжірибе жинау мен беруден пайда тапты. *McDonald's* басшылығының пікірінше, компанияның мейрамханалары кішігірім қалаларда немесе ірі қалалардың сыртында тұрғызылған жеке

ғимараттарда орналасуы қажет. Жапондық франчайзилердің бірі *McDonald's* басшылығын қаланың орталығында орналасқан әкімшілік ғимараттардың бірінде мейрамхана ашуға рұқсат беруге көндірді. Бұл мейрамхананың жеткен жетістігі компанияның жоғарғы атқарушы басшылығын жылдам қызмет көрсететін мейрамханаларын орналастыру тұжырымдамасын қайта қарауға мәжбүр етті. Қазіргі уақытта *McDonald's* мейрамханалары әлемнің көптеген ірі қалаларының іскерлік аудандарында ашылып жатыр. Франчайзингтің кемшілігі лицензиялаудағыдай франчайзинг келісімінің екі тарабы да франчайзинг жағдайында қызмет етіп отырған кәсіпорыннан түсетін пайданы екіге бөлулері тиіс. Халықаралық франчайзинг отандықтан да күрделі болып шығуы мүмкін. *McDonald's* компаниясы өз қызметінің аясын Мәскеу нарығына кеңейткенде, жергілікті фермерлерге талап етілетін стандарттарға сәйкестендірілген картоп өсіруді үйретуге тура келді. Одан басқа, франчайзи қызметіне бақылау жасау көп жағдайда қиын болады. *McDonald's* компаниясына француз инвесторларының бірімен жасасқан франчайзинг келісімінің күшін жоюға тура келді, өйткені олардың ашқан мейрамханаларының жұмысы *McDonald's* стандарты деңгейіне сәйкес болмады.

Халықаралық іскерліктегі енудің мамандандырылған әдістері

Жоғарыда айтылғандардан басқа, компания ұзақ мерзімдік инвестицияны талап етпейтін халықаралық іскерлікте бірнеше мамандандырылған стратегияларды пайдалана алады. Мұндай мамандандырылған әдістерге келісімшарттық өндіріс, басқарушылық келісімшарттар және **құрылыс нысандарын дайын күйінде пайдалануға беру жатады.**

Келісімшарттық өндіріс

Келісімшарттық өндірісті (contract manufacturing) барлық өндірістік қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін басқа компанияларды тартатын ірі және кішігірім компаниялар қолданады. Бұл стратегия компанияға өнімді даярлау үшін қажетті қаржылық және еңбек қорларының көлемін қысқартуға мүмкіндік береді. Мысалы, *Nike* басшылығы өнімнің маркетингінде компанияның қорларын фокустау стратегиясын қолданады. Мұнда «*Nike*» спорттық аяқ-киімін шығаруға Оңтүстік-Шығыс Азия елдерінде орналасқан көптеген кәсіпорындармен келісімшарттар жасады. *Mega Toys* компаниясы (Чарли Ву құрған (Charlie Woo) Лос-Анджелесте шоғырланған айналымы \$30 млн. болатын компания) да Қытай кәсіпорындарымен арзан ойыншықтар мен кәдесыйлар шығаруға келісімшарт жасайды. Бұл *Mega Toys* компаниясына бар күшін өз өнімін өткізуге жұмсауға мүмкіндік береді. Алайда мұндай компанияларға өндіріс үрдістерін бақылаудан бас тартуға тура келеді, бұл өнім сапасын қамтамасыз етуге және сонымен қатар басқа да қиындықтар тудыруы мүмкін. Мысалы, *Nike* компаниясы қоғам алдында (оның ішінде *Doonesbury* компаниясының комикстерінен) «*Nike*» спорттық аяқ-киімдерін шығаратын вьетнамдық кәсіпорындарындағы қауіпті еңбек жағдайлары мен менеджерлердің жұмысшыларға өрескел қарым-қатынасы туралы хабарламасының нәтижесінде имиджіне жұмсалған бірнеше ауыр сокқыдан зардап шекті.

Басқарушылық келісімшарттар

Басқарушылық келісімшарттар (management contract) – бұл бір компания осы келісімге сәйкес екінші компанияға ақшалай сыйақыға алдын ала келісілген мейірімге басқарушылық, техникалық және басқа мамандандырылған қызметтерін ұсынуы. Бірінші компания өз қызметі үшін бекітілген ақы немесе сатылымнан пайыз алады. Басқарушылық келісімшартта сондай-ақ, пайданың артуына, сатылым көлемінің артуына немесе сапаның жоғары деңгейін қамтамасыз еткені үшін арнайы сыйақы қарастырылуы мүмкін. Басқарушылық келісімшарттары компанияларға инвестициялық тәуекелдерге ұрынбай-ақ және өзіне ешқандай міндеттемелер алмастан қосымша пайда табуға мүмкіндік береді. Мысалы, *Hilton Hotels* компаниясының бөлімшелерінің бірі «*Hilton*» фирмалық атауымен қызмет ететін бірақ компанияның меншігі болып табылмайтын қонақ үйлерге басқару және орын алып қою бойынша қызметтер ұсынады. Осылайша *Air France*, *British Airways* және *KLM* сияқты ірі әуе компаниялары көп жағдайда өздерінің басқарушылық тәжірибелерін орталық кеңселері дамушы елдерде орналасқан кішігірім мемлекеттік әуекомпанияларға сатады.

Құрылыс нысандарын дайын күйінде пайдалануға беру

Жұмысты орындағаны үшін толық ұйымдастырушылық және қаржылық жауапкершілікті иеленуші мердігермен келісімшарт (басқа сөзбен айтқанда, құрылыстар және нысандарды дайын күйінде пайдалануға беру) – бұл халықаралық іскерлікке қатысудың тағы бір мамандандырылған стратегиясы. Құрылыс нысандарын дайын күйінде пайдалануға беру (turnkey contract) – бұл келісімге сәйкес компания нысанды жобалау, тұрғызу және жабдықтау бойынша өзіне міндеттемелер алып, сонан соң толығымен дайын нысанды пайдалануға беруі. Құрылыс нысандарын дайын күйінде пайдалануға беру үшін бекітілген баға белгіленуі мүмкін. Мұндай жағдайда компания осы бекітілген бағадан төмен болатын шығындар деңгейін қамтамасыз ете отырып пайда табады. Мұндай төлем нұсқасынан басқа құрылыс нысандарын пайдалануға дайын күйінде беру құрылысы туралы келісімшартта «шығындар қосу бекітілген пайда» үрдісі бойынша төлемдер қарастырылуы мүмкін, бұл қаржылай қаражаттың жұмсалуды сметадан асып кетуінің тәуекелдігін мердігерден тапсырыс берушіге өткізеді. Құрылыс нысандарын дайын күйінде пайдалануға беру құрылысы туралы халықаралық келісімшарттардың көп жағдайларда ірі, күрделі, көп деңгейлі жобаларға қатысы бар. Бұлар атом электр санциясын, әуежай немесе мұнай өңдейтін зауыт құрылысы. Мұндай күрделі құрылыс жобаларын басқару ерекше біліктілікті талап етеді. Дәл сол себепті мұндай нысандарды салу *Bechtel*, *Halliburton*, *Hyundai Group*, *Fletcher Challenge Ltd* және *Friedrich Krupp GmbH* сияқты компаниялардың қатысуымен жүзеге асырылады. Мол табыс әкелетін нысандарды салуға келісімшарт жасау көп жағдайда құрылыс компаниясы (АҚШ-та мұндай қаржыландыруды Эксимбанк іске асырады) орналасқан елдің үкіметі тарапынан қаржыландыру мүмкіндігіне, немесе компанияның туған елі мен тапсырыс беруші ел арасындағы саяси байланыстың бар болуына негізделеді. Американдық жобалау-құрылыс компания-

лары Сауд Аравиясындағы нысандарды салуға бірқатар келісімшартты осы екі ел арасындағы достық қарым-қатынастың арқасында алды. Ал сол кезде француздық құрылыс компаниялары француз тілді африка елдерінде мол табыс әкелетін келісімшарттарға қол жеткізе алды.

Қазіргі уақытта «ҚПБ жобалары» («құрылыс-пайдалану-беру» - «B-O-T, build-operate-transfer) деген атау танымал болып жатыр. Мұнда компания нысанды салады, оны пайдаланады, сонан соң бұл нысанға меншік құқығын басқа компанияға береді. Мұндай әдіс мердігерге нысанды пайдаланудан және белгілі бір кезең мерзімінде меншік құқығынан пайда табуға мүмкіндік береді. Екінші жағынан, мердігер осы уақыт мерзімінде қаржылық тәуекелге душар болады. Мысалы, Габона үкіметінде ел тұрғындарын электр энергиясы мен ішетін сумен жабдықтаудың сапасын жақсарту жоспары пайда болды. Бүкіләлемдік банк тобының (бұл туралы 7-тарауда айтылған) бөлімшелерінің бірі болып табылатын, Халықаралық қаржы корпорациясынан көмек ала отырып, Габона үкіметі ирландиялық *Electricity Supply Board International* компаниясымен және француздық *Compagnie Generale des Faux* компаниясымен елдің электр желілерін және сумен қамтамасыз ету жүйелерін 20 жыл бойына пайдалануға келісімшарт жасасты. Бұл екі компания осыған сәйкес күштерді жаңашаландыруға \$600 млн. инвестициялады. 20 жылдық мерзім өткеннен кейін бұл активтерге меншік құқығы Габона үкіметіне беріледі.

Тікелей шетел инвестициялары

Жоғарыда қарастырылған ену стратегиялары (экспорт, лицензиялау, франчайзинг және мамандандырылған стратегиялар) компанияға шетелдерде кәсіпорындар мен өндіріс күштеріне капитал салмай-ақ, өз қызмет аясын интернационалдауға мүмкіндік береді. Сонда да, көптеген компаниялар халықаралық нарықта іскерлікті меншікті өндірістік немесе шетел аймақтарында қызмет көрсету кәсіпорындарын ұйымдастыру және осы кәсіпорындарды бақылап отыру арқылы жүргізуді қалайды. Басқа компаниялар шетел нарығына алғашқы шығуда экспорт, лицензиялау, франчайзинг немесе келісімшарттық өндіріс арқылы шығу жолын таңдай алады. Қандай да бір нарықтағы экономикалық жағдайлар туралы жеткілікті көлемде ақпарат жинағаннан кейін және онда іскерлікті жүргізу тәжірибесін алғаннан кейін компания басшылығында бұл нарықтағы іскерлікті жеке меншік кәсіпорындарын салу немесе жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарды (мұндай стратегияны, мысалы, *Baskin-Robbins* компаниясы Ресейде қолданды) сатып алу арқылы кеңейтуге ықылас пайда болуы мүмкін. Шетелдегі меншіктік кәсіпорынға тікелей инвестиция құю компанияға шетелдердегі бөлімшелерді жоғары деңгейлі бақылауда ұстауды қамтамасыз етеді және пайда табу мүмкіндігін кеңейтеді. Мұндай бақылау (*IBM* компаниясында жасалғандай) синергиялық әсер алу мақсатында шетелдік бөлімшелерінің стратегиясын тиянақты үйлестіру қажеттілігі бар немесе осы сияқты бақылау технологиялар потенциалын, өнім өндіру саласындағы компания мамандарының тәжірибесін немесе компанияның кез-келген басқа түрдегі зияткерлік меншігін барынша пайдалануға мүмкіндік беретін компаниялардың қызметі үшін өте үлкен маңызға ие. Мысалы, көптеген зерттеулердің бірінің нәтижесін негізге ала отырып мынандай қорытынды жасады: АҚШ шоғырланған көпұлттық корпорациялардың британдық еншілес кәсіпорындары осы сияқты

профильді британдық отандық компаниялармен салыстырғанда тиімділігі және бәсекеге қабілеттілігі жоғары. Мұның себептері, американдық аналық компаниялар технологиялар мен басқарушылық тәжірибені өздерінің британдық еншілес компанияларына беруге мүмкіндіктері бар болуында. Егер компания енуді жоспарлап отырған елдегі тапсырыс берушілер іскерлікті жергілікті өндірушілермен жүргізуді қалайтын болса, онда тікелей шетел инвестициялары енудің тиімді әдісі болып табылады. Отандық экономиканы қолдау мақсатында көптеген елдердің компаниялары мен үкіметтері отандық өнімдерді өндіру (мұнда «американдық өнімді сатып ал», «корейлік өнімді сатып ал» және т.б үрдісі насихатталады) үшін қолайлы жағдай жасау бағдарламаларын жасауға бірлесіп қатысады. Сатып алу бойынша көптеген менеджерлердің ойынша, жергілікті өндіріс сенімді жабдықтауды, жылдам қызмет көрсетуді, сонымен қатар жабдықтаушылармен қарым-қатынас жасауда кең мүмкіндіктер беретінін қамтамасыз етуі бірдей дәрежеде маңызды болып табылады. Екінші жағынан ену әдісі ретінде ТШИ таңдау компанияны экономикалық және саяси тәуекелдерге душар етеді. Компания валюта бағамының қолайсыз тұрақсыздығы жағдайында өздерінің шетелдердегі бөлімшелерінің қызметін басқарудың күрделі жүйесіне және өздерінің шетелдердегі инвестицияларының құнының төмендеуі мүмкіндігіне душар болады. Ену әдісі ретінде ТШИ пайдалану туралы шешім қабылдау сондай-ақ, үкіметтің саясатына да байланысты. 3-тарауда айтылғандай шетел үкіметтері өздерінің экономикасына келетін тікелей инвестицияларды шетел капиталын тікелей бақылау, шетел компанияларының жергілікті фирмаларды сатып алуына шектеулер немесе дивидендтер мен капитал репатриациясына шектеу қою арқылы шектей алады. Екінші жағынан, отандық үкіметтер ТШИ-ға саяси тәуекелдерді сақтандыру арқылы қолдау көрсете алады. ТШИ-ді пайдаланатын компаниялар іскерлік жүргізудің отандық ортасынан ерекшеленетін саяси, құқықтық және мәдени ортада тапсырмаларды орындауға байланысты қосымша кедергілерден өту арқылы, өздерінің шетелік бөлімшелерін басқару, пайдалану және қаржыландыру мәселелерін шешуі тиіс. ТШИ-дің үш түрі бар: 1) жаңа кәсіпорындарды салу («greenfield» деп аталатын стратегия); 2) әрекет етуші кәсіпорындарды сатып алу (сатып алу стратегиясы, немесе «brownfield» стратегиясы); 3) бірлескен кәсіпорындарды ұйымдастыру.

Жаңа кәсіпорындарды салу стратегиясы

Жаңа кәсіпорындарды салу стратегиясы дегеніміз кәсіпорын қызметін басынан бастап ұйымдастыру («greenfield» – «жасыл алқап»). Бұл стратегияның ағылшынша атуында – бұл метафора: жасыл шөп жамылғысы бар, ешкім тимеген жер телімінде жаңа нысан салынады). Мұндай стратегияны ұстана отырып, компания жер телімін сатып алады немесе жалға алады. Осы жер телімінде жаңа өндірістік немесе қызмет көрсету нысандарын салады, менджерлерді, қатардағы қызметкерлерді және жұмысшыларды жалдайды және/немесе ауыстырады, одан кейін жаңа нысанды пайдалана бастайды. *Fuji Film* компаниясының Оңтүстік Каролина штатында орналасқан өндірістік кәсіпорындары, *Mercedes-Benz* компаниясының Алабама штатындағы және ағылшынның Сандерланд қаласындағы *Nissan* компаниясының жинақтау кәсіпорны сияқты жаңа құрылысқа инвестиция құюдың мысалын көрсетеді. Жаңа кәсіпорындарды салу

стратегиясының бірқатар артықшылықтары бар. Біріншіден, компания қажетті талаптарды қанағаттандыратын құрылыс салатын жерді таңдап алып онда жаңа жабдықтармен жабдықталған қазіргі заманғы кәсіпорын салуға мүмкіндік алады. Мұндай кәсіпорындардың ашылуы жаңа жұмыс орындарын құрады, сондықтан жергілікті биліктер көп жағдайларда құрылысты өз аймақтарына тарту үшін компанияларға алуан түрлі қолдаулар ұсынады. Мұндай қолдаулар компанияларға шығындардың жалпы көлемін қысқартуға мүмкіндік береді. Бұдан басқа, мұндай стратегияда компаниялар шетел нарығындағы қызметін «жаңа парақтан» бастайды. Менеджерлерге қарыздармен жұмыс істеуге, ескірген құрылыстарды жаңартуға немесе ымыраны қаламайтын кәсіподақ қорғауындағы ескірген жұмыс істеу әдістерін өзгертуге көп күш жұмсауға тура келмейді. Мысалы, *GM* компаниясының басшылығы Айзенах (бұрынғы Шығыс Германия) қаласындағы өзінің жаңа кәсіпорынының ең үлкен артықшылығы бұл кәсіпорынға жапондық өндіріс әдістерін енгізу мүмкіндігі және үйреншікті ескі әдістерден айырылғысы келмейтін жұмысшылармен күреспей-ақ еңбек қорларын басқару. Бұдан басқа, компания бірден жақында ғана сатып алған компанияны басқару міндеттемелерін қабылдаудың орнына, іскерлік жүргізудің ұлттық мәдениетіне бейімделуде өзіне ыңғайлы қарқынды ұстану мүмкіндігіне ие болады. Зерттеулер көрсеткендей, жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарды сатып алудың орнына жаңа нысандарды салу стратегиясын таңдау мүмкіндігі компанияның туған елінде және келуші елдегі іскерлік жүргізу ортасы арасындағы мәдени айырмашылықтарға тікелей байланысты. Екінші жағынан, жаңа кәсіпорындарды салу стратегиясы да бірқатар кемшіліктерге ие. Біріншіден, бұл стратегияның табысты іске асуы уақыт пен шыдамдылықты талап етеді. Екіншіден, қолайлы орында орналасқан жер телімі өте қымбат немесе қолжетімсіз болып шығуы мүмкін. Жаңа кәсіпорын салу үшін жергілікті және жалпы мемлекеттік нормативті актілермен көптеген сұрақтарды келісуі қажет. Одан басқа, компания жаңа кәсіпорынның салынуын бақылауда ұстауы керек. Компания сонымен қатар, жергілікті жұмысшыларды жалдап және оларды өз міндеттері талап етілетін тиімділік деңгейінде орындауға дайындауы қажет. Және соңында, жаңа кәсіпорындарды салу қоғамның компанияға шетелдік кәсіпорын ретінде қарауын күшейтеді. *Disney* компаниясының басшылығы Париж диснейленді тақырыптық саябақты салу барысында осы сияқты бірқатар қиыншылықтарға душар болды. Француз үкіметі *Disney* компаниясына қажет етілген жер телімін келісілген баға бойынша сатуға келіскеніне қарамастан, *Disney* басшылығы француздық құрылыс мердігерімен байланыс орнатуға оншалықты дайын емес еді. Мысалы, компания менеджерлеріне суретші қонақ үй үшін алқызыл түстің 20 түрлі түсін ұсынғанда, ол түсті компания мамандары мақұлдағанша көптеген қиындықтар туды. Жергілікті мердігерлер *Disney* компаниясының тапсырысы бойынша (олардың айтуынша) қосымша жұмыстарды орындауға \$150 талап еткенде, саябақтың салтанатты ашылу рәсімінің болмай қалуына шақ қалды. Бұдан басқа, *Disney* компаниясында, компания басшылығы талап еткендей француз жұмысшылары американдық еңбек құндылықтары мен стандарттарын қабылдағысы келмегендігінен дау туды.

Жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарды сатып алу стратегиясы

ТШИ екінші стратегиясы бұл, келуші елде іскерлік жүргізіп отырған компанияның сатып алу стратегиясы. Банкирлер, заңгерлер, реттеуші органдар өкілдері және жылжымайтын мүлік саудасы жөніндегі мамандар тартылған компанияны сатып алуға келісім дайындау үдерісі өте күрделі болуы мүмкін екендігі күмәнсіз. Сонда да, мұндай стратегияны пайдаланудың себебі өте қарапайым. Жұмыс істеп тұрған компанияны сатып ала отырып сатып алушы кәсіпорынды, персоналды, технологияларды, сауда маркаларын және сатып алған фирманың тарату желілерін өз бақылауына алады. Мұнда, сатып алған компанияның барлық бөлімшелері жұмысын жалғастыра береді және сатып алушы компания жаңа құрылымды өзінің халықаралық стратегиясына ықпалдауына қарай пайданы генерациялайды. Бұдан басқа, жаңа кәсіпорынды салу стратегиясынан айырмашылығы сатып алу стратегиясы өнеркәсіптің осы саласындағы өндірістік күштерін ұлғайтуды талап етпейді. Өндіріс күштері артық болған жағдайда бұл артықшылықтың болуы анық. Кейбір жағдайларда халықаралық компаниялар жергілікті фирмаларды тек қана шетел нарығына ену үшін ғана сатып алады. Мысалы, *Procter & Gamble* компаниясы мексикалық қағаздан жасалған тұрмыстық бұйымдар нарығына *Grupo Carso SA* компаниясынан *Loreto y Pena Pobre* фирмасын сатып ала отырып енді. Мұндай қадам *Procter & Gamble*-ге өз қарамағына осы компанияның кеңінен танымал болған қағаз қолсұрткіштері мен әжетхана қағаздары сауда маркасының *Loreto* өндіріс күштерін, сонымен қатар өнімді таратудың жолға қойылған жүйесін иеленді. Дәл осылай *American Eagle Outfitters* компаниясы да жастар киімі саудасымен айналысатын канадалық *Вгаетаг* және *Thrifty's* дүкендер желісін сатып алды. 150 сағат нүктесін сатып алу американдық бөлшек сауда компаниясына Канада нарығының кең сегментіне жылдам енуіне мүмкіндік берді³³. Басқа жағдайларда сатып алу стратегиясы компания стратегиясын түбегейлі өзгерту әдісі ретінде қолданылуы мүмкін. Мысалы, *Saudi Arabian Oil Co.* мемлекеттік компаниясы шикі мұнай тәуелділігін аса ірі филиппиндік *Petron Corporation* және оңтүстік корейлік *Ssangyong Oil Refining Company* сияқты мұнай өңдеу компанияларын сатып алу арқылы төмендетуге тырысты. 1974 жылы жекешелендіруден кейін, компания қайта реттелген Еуроодақ нарығында бәсекелестікке қарсы тұра алу үшін бұрынғы *Koninklijke PTT Netherland* Голландия мемлекеттік пошта және телефон компаниясының басшылығымен іскерлікті интернационалдау туралы шешім қабылданды. Өзінің бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін, компания Австралияның *TNT Ltd.* фирмасын сатып алды. Бұл *TNT.34* компаниясының шұғыл салымдарды (посылка) жеткізу қызметін көрсететін өздерінің бөлімшелерінің қызмет аясын біріктіруге мүмкіндік берді. Сонда да жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарды сатып алу стратегиясының да бірқатар кемшіліктері бар. Сатып алушы-компания өзіне сатып алып отырған фирманың міндеттемелерін (қаржылық, басқармалық және басқа) алады. Егер сатып алынған компанияда қанағаттанарлықсыз еңбек қатынастары қалыптасқан болса, зейнетақы қорына жарналар төленбеген немесе компания қоршаған ортаны ластауға қарсы шараларды қамтамасыз ету бойынша өз міндеттемелерін орындамайтын болса, онда сатып алушы-компания осы мәселелерді шешу жауапкерлігін мойнына алады. Сатып алушы

компанияға сондай-ақ, сатып алған фирма қызметі басталғанға дейін жеткілікті түрде үлкен соманы шығындауы қажет. Мысалы, МСА ойын-сауық конгломератын сатып алу кезінде *Matsushita* компаниясына келісім жасалып болысымен бірден \$6,6 млрд. сома төлеуіне тура келді. Керісінше, жаңа кәсіпорындарды салу стратегиясы компанияға өз қызмет аясын біртіндеп кеңейтуге, сонымен қатар инвестицияны ұзақ уақыт мерзіміне бөлуге мүмкіндік береді.

Бірлескен кәсіпорындар

ТШИ-дің тағы бір формасы – бұл бірлескен кәсіпорындар. Бірлескен кәсіпорындар (joint ventures) егер екеуден кем емес компаниялар бірлескен қызмет туралы және бірлесіп иеленетін жеке компания құру туралы келісім жасасқанда пайда болады. Оның мақсаты құрылтайшылардың бір-бірінің мүдделерін қолдауы. Осындай бірлескен компаниялар құру туралы келісімдердің саны, әртүрлі елдерде технологиялар саласында, телекоммуникация құралдары және үкіметтерінің саясаттарының түбегейлі өзгеруі жағдайында артады бұл өзгерістер әрбір жеке алынған халықаралық компанияның өзінің мүмкіндіктерін толығымен пайдалану қабілетінен асып түседі. Корпоративтік ынтымақтастықтың, сонымен қатар осындай ынтымақтастыққа байланысты халықаралық компанияларда туындайтын ерекше мақсаттардың жиынтығының артуын ескере отырып, кітап авторлары бұл тақырыпқа 13-тарауды арнады.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Халықаралық стратегияның қалыптасуы барысындағы маңызды аспекті мақсатты нарықты таңдау болып табылады. Компанияның қандай да бір шетел нарығына енуінің мақсаттылығына байланысты шешімнің қабылдануы бірқатар факторларға байланысты. Мұндай факторларға осы нарықтың мүмкіндіктері, бәсекелестіктің болуы, саяси және құқықтық орта, сонымен қатар әлеуметтік факторлар жатады. Бұдан басқа, мұндай шешім қабылдау кезінде компания басшылығына әрбір нарыққа енумен байланысты шығындарды, артықшылықтар мен тәуекелдерді тиянақты талдау керек. Компанияның халықаралық операцияларын кеңейту және шетел нарығын бағалау туралы шешім қабылдағаннан кейін ену әдісін және таңдап алынған нарықта бәсекелестікті қамтамасыз ету әдістерін таңдау қажет. Бұл үшін халықаралық компаниялардың қолында бірқатар стратегиялық баламалар бар. Ену әдісін таңдау тек осы компанияға ғана тән ерекше активтерді иелену артықшылықтары, орналастыру артықшылықтары, сонымен қатар операциялар интернализациясы артықшылықтары мұқият зерттеуді талап етеді. Экспорт – компанияның шетел нарығына алғашқы енуінің ең көп тараған әдісі. Бұл тауарлар немесе қызметтерді ары қарай пайдалану немесе сату үшін басқа елдерге беру үрдісі. Экспорттың әлемдік көлемі қарқынды түрде артуын жалғастыруда. Экспорттың бірнеше формасы бар, оның ішінде жанама экспорт, тікелей экспорт және тауарлар мен қызметтермен корпоратив ішінде алмасу. Экспорттың орынды екендігі туралы шешім қабылдау барысында компания басшылығына үкіметтік саясат, маркетинг ерекшеліктері, клиенттердің қажеттіліктері, сонымен қатар логистика және бөлу

мәселелері сияқты факторларды талдау қажет. Экспорттық делдалдар компанияларға олардың экспорттық қызметінде ықпал етеді. Экспорттық делдалдық компаниялар қатарына экспортты басқару бойынша компаниялар, Уэбб-Померанның экспорттық қауымдастығы, халықаралық сауда компаниялары және сыртқы сауда компаниялары жатады. Енудің тағы бір танымал әдісі – халықаралық лицензиялау, компания басқа компанияға өзінің зияткерлік меншігін пайдалану құқығын бергенде орын алады. Халықаралық лицензиялауда қарастырылатын негізгі мақсаттардың қатарына, іскерлік жүргізуде өзара пайдалы жағдайларға қатысты келіссөздер, лицензиатқа берілетін зияткерлік меншік құқығын пайдалануға сыйақы көлемі, сонымен қатар қызметіне енгізілетін шектеулер және лицензиялық келісімнің жарамдылық мерзімін анықтау жатады. Халықаралық франчайзингте ену әдісі ретінде шетел компанияларымен жиі қолданылатын болып жүр. Халықаралық франчайзинг дегеніміз – тараптар арасында жасалған келісім, оған сәйкес франчайзи, тәуелсіз компания немесе тәуелсіз кәсіпкер франчайзер атынан іскерлік жүргізеді. Компанияның франчайзинг жүйесінде табысты жұмыс істеуі бірқатар нарықтық талаптардың орындалуын талап етеді. Лицензиялық келісім жағдайындағыдай франчайзер мен франчайзи арасындағы ынтымақтастық жағдайлары франчайзингтік келісімдерде толығымен және бөлшектеліп мазмұндалады. Халықаралық компаниялардың шетел нарығына енуінің үш мамандандырылған әдісі бар: келісімшартты өндіріс, басқармалық келісімшарттар және құрылыс нысандарын дайын күйінде пайдалануға беру. Келісімшартты өндіріс – компанияға өз қорларын құндылықтарды жасау тізбегінің басқа элементтеріне шоғырландыра отырып, өнімнің физикалық даярлану үрдісін сыртқы қатарға беруге мүмкіндік береді. Басқарушылық келісімшарт жағдайына сәйкес бір компания белгілі бір ақшалай сыйақыға басқа компанияның басқарушылық, техникалық және басқа да мамандандырылған қызметтерін ұсынады. Құрылыс нысандарын дайын күйінде пайдалануға беру дегеніміз – бір компания толықтай өз күшімен басқа компания үшін қандай да бір нысанға жоба жасайды, оны тұрғызады және жабдықтайды. Енудің ең күрделі әдісі – тікелей шетел инвестициялары. Бұл әдіс басқа компанияның меншігін иелену және басқаруды көздейді. ТШИ стратегияларының бірі, жаңа кәсіпорындарды салу стратегиясында инвестор-компания жоқ жерден жаңа кәсіпорын құрады. Керісінше, жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарды сатып алу стратегиясы - қабылдаушы елде жұмыс істеп тұрған компания кәсіпорнын сатып алу. ТШИ-дің үшінші формасы – екеуден кем емес компаниялар иеленетін және басқаратын бірлескен кәсіпорын.

Бақылау сұрақтары:

1. Шетелдік нарықтарды талдау кезеңдерін атаңыз.
2. Жаңа шетелдік нарыққа ену тәсілін таңдау үрдісінде компания басшылығының ең бірінші кезекте жауап беруге тиісті сұрақтарын атаңыз.
3. Экспорт дегеніміз не? Неліктен соңғы жылдары компаниялар экспорттық қызметін белсенді түрде жүргізуде?
4. Экспорттың негізгі артықшылықтары мен кемшіліктерін атаңыз?
5. Экспорттың үш нысанын атаңыз?
6. Экспорттық делдал дегеніміз кім және ол қандай рөл атқарады? Экспорттық делдалдық қызмет атқаратын компаниялардың типтерін атаңыз?

7. Халықаралық лицензиялау дегеніміз не? Оның артықшылықтары мен кемшіліктері неде?

8. Халықаралық франчайзинг дегеніміз не? Оның артықшылықтары мен кемшіліктері.

9. Халықаралық компаниялардың шетел нарықтарына енуінің негізгі үш маманданған тәсілдерін атап шығыңыз. Олардың әрекет ету қағидаларын түсіндіріңіз.

10. ТШИ дегеніміз не? Оның негізгі үш нысаны қандай? ТШИ –дың негізгі нысандарының салыстырмалы артықшылықтары мен кемшіліктерін атап өтіңіз?

Талқылауға арналған сұрақтар:

1. Сіздің ойыңызша, қандай да бір шетелдік нарыққа барып көрмей-ақ еруге болады ма?

2. Қандай да бір шетелдік нарыққа енуді қамтамасыз ететін табысты, шығынды және тәуекелдерді бағалау менеджерлерге қаншалықты қиын деп ойлайсыз?

3. Даннингтің эклектикалық теориясында сипатталған қандай артықшылықтар нарыққа ену жөніндегі шешімдерді қабылдауға әсер етеді?

4. Неліктен тауарлар экспорты мен қызмет көрсету шетелдік нарыққа енудің бастапқы әдістері болып табылады?

5. Нарыққа ену мақсатында экспортты қолданудан бас тартуды түсіндіретін нақты факторларды атап беріңіз?

6. Қандай шарттар ішкікорпоративті алмасу тиімділігін қамтамасыз етеді?

7. Сіздің компанияңыз экспорттық қызмет бастамақшы. Экспорттық делдалды қандай сипаттарына қарап таңдайсыз?

8. Жапондық «sogo susha» компаниясы сияқты сауда компаниялары АҚШ-та қаншалықты тарайды деп ойлайсыз?

9. Сіздің компания өнімдерін шетелдік нарықта сататын әлеуетті лицензиаттың ұсыныстарынан бас тартуыңызға қандай факторлар әсер етеді?

10. Компания қандай жағдайларда жаңа мекемелер салуға тікелей қаражат салу стратегиясын ұстанады?

Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту

(Ескерту: осы тапсырманы орындар алдында берілген бөлімнің қорытынды бөлігін оқып шығыңыз.)

Heineken компаниясының жаңа нарыққа ену үдерісі әлеуетті табыстарға жетуге мүмкіндік беретін келесі қадамдардан тұрады:

1. Нарыққа енудің бастапқы қадамдарында “Heineken” брендінің имиджін күшейту мақсатымен және танымалдылық деңгейін көтеру мақсатымен сыраны экспорттау орындалады.

2. Егер сатылымдар жоғары деңгейде орындалса, “Heineken” сырасын сатумен және шығарумен айналысатын жергілікті компанияға лицензия алады. Бұл қадам Heineken компаниясының сату көлемін ұлғайтады және өнімдерді үлестірумен айналысатын жергілікті желі қызметімен жақсырақ танысуға мүмкіндік береді.

3. Егер лицензиялау жақсы нәтижелер берсе, онда Heineken компаниясы жергілікті сыра компаниясының бір бөлігін сатып алады немесе осы компаниямен бірлескен мекеме құрады.

Heineken компаниясы соңында екі деңгейлі модельмен айналысады, яғни жоғары деңгейдегі “Heineken” маркалы қамбат сыраны және төменгі деңгейдегі жергілікті брендтің арзан сусындарын сатады. Екі түрлі деңгейде орналасқан бұл өнімдер бір мекемеде өндіріледі және бір желіде бір сатушы сатумен айналысады.

Тапсырма

Мәтінмен және жаңа нарыққа енуде Heineken компаниясы қолданатын әдістің талдауымен танысқаннан кейін 4-5 адамнан тұратын топтарға бөлініп, келесі тапсырмаларды орындаңыздар:

1. Heineken компаниясы қолданатын үш бөлімді әдісті пайдалуға болатын шетелдік компаниялар өнімдері мен брендтерінің кем дегенде бесеуін атаңыз.

2. Бұл стратегияны қолдануға келмейтін кем дегенде бес өнім мен брендті атаңыз.

3. Жоғарыдағы 10 мысалдың ішінен логикалық мағынасын ашпай-ақ кез-келген бесеуін таңдаңыз. Тізіміңізді басқа топпен алмастырыңыз. Топтар басқа топтардан алған тізімдерге талдау жасап, ондағы өнімдер мен брендтерді екі категорияға бөлуі керек: “Heineken компаниясы қолданатын үш бөлімді әдісті пайдалануға болатын өнім немесе бренд”, “Heineken компаниясы қолданатын үш бөлімді әдісті пайдалануға болмайтын өнім немесе бренд”. Өз шешіміңіздің қисынын түсіндіріңіз.

4. Бір-бірімен тізімдерімен алмасқан әрбір екі топты біріктіріп жаңа бір топ құрыңыз. Тізімдерді салыстырып, сәйкес келген және сәйкес келмеген тұстарын ерекшелеңіз. Сәйкес келмегендерін талдаңыз.

Қосымша сұрақтар

1. Әдісті қолдануға Heineken компаниясына мүмкіндік беретін және басқа компанияларға мүмкіндік бермейтін факторларды атаңыз. Қандай типтегі компаниялар осы әдісті жоғары дәрежеде, ал қандайлары төмен дәрежеде қолданады?

2. Осы тапсырманы орындай отырып, халықаралық кәсіп туралы жаңадан не білдіңіз?

Қорытынды кейс

Heineken компаниясының жаһандық әдісі

Heineken NV – әлемдегі ірі сыра өндірушілер арасында *Anheuser-Busch* және *SABMiller* компанияларынан кейінгі үшінші орынды иеленеді. АҚШ нарығында *Heineken* осы екі компаниядан да көп сыра сатады. *Heineken* компаниясының 2002 жылғы €10,3 млрд. (2003 жылдың қыркүйегінде евроның құны \$1,13 болды) құраған жалпы сатылым көлемінің тек 14% Нидерландыдағы (компанияның ішкі нарығы) сатылымды құрады. *Heineken* сыра нарығында тек қана Еуропа елдерінде ғана жетекші емес, бұл компания өз өнімін Солтүстік және Оңтүстік Америкада, Африка және Азияда әлемнің 170 елінде сатады. *Heineken* компа-

ниясын 1864 жылы Амстердамда Джеральд Хайнекен (Gerald Heineken) құрды. Компанияның қызметі басынан бастап ақ табысты болды. Ашылғаннан бірнеше жылдан кейін компания сыраны Францияға, Италияға, Испанияға, Германияға және тіпті Қиыр Шығыс елдеріне экспорттады. 1914 жылы *Heineken* компаниясымен сыраны АҚШ-қа экспорттау туралы шешім қабылданды. Сол кездерде компанияны басқарған Джеральд Хайнекеннің ұлы Генри американдық нарықта компания қызметін ұйымдастыру үшін АҚШ-қа аттанды. Кеме бортында Генри Хайнекен жас бармен Лео ван Манчингпен (Leo van Munching) танысады. Генри барменнің сыра жөнінде өте көп білетіндігіне таң қалғаны соншалық, оған *Van Munching & Company* компаниясын құру туралы келісім жасауды ұсынды. Бұл компания *Heineken* өнімін Солтүстік Америка елдеріне импорттаумен айналысар еді. *Heineken* компаниясының ортақ жетістігіне қарамастан құрғақ заң кезінде ол АҚШ аймағында өз қызметін тоқтатты. Құрғақ заңды алып тастағаннан кейін, ол «*Heineken*» сырасын АҚШ-та импорттаудың эксклюзивті құқығын тағы да *Van Munching & Company* компаниясына ұсына отырып, 1933 жылы компанияның Америка нарығындағы саудасын жалғастырды. Екінші дүниежүзілік соғыстан кейін Генри Хайнекен өзінің ұлы Альфредті Нью-Йоркке Лео ван Манчингтен маркетинг және жарнама ісін үйренуге жіберді. Альфред үлкен білім қоржынымен 1948 жылы Нидерландыға қайта оралды, ол білімін әкесіне компанияның әлемнің әртүрлі елдері нарығына енуін ұйымдастыруда көмектесуге пайдаланды. Осыдан кейін *Heineken* компаниясының тұрақты даму кезеңі басталды. Қазір компанияның иелігінде әлемнің 50 еліндегі сыра қайнату кәсіпорындары бар. Ең ірі зауыттар Канада мен Францияда. Компания сондай-ақ, сыраны Жаңа Гвинеяда, Австралияда және Бразилияда өндіреді. Жапонияның ірі сыра қайнататын *Kirin* компаниясымен бірігіп ұйымдастырылған кәсіпорны *Heineken*-ге осы нарықтарда үлкен үлесті қамтамасыз етеді. 1968 жылы *Heineken* компаниясы өзінің ірі голландиялық бәсекелесі *Amstel* компаниясын сатып алды. 80 жылдары біртұтас еуропалық нарықтың құрылуын таңдандыра отырып, *Heineken* компаниясы Еуропа елдерінде өзінің қызмет аясын белсенді түрде кеңейтуді бастады. Компанияның мақсаты – *Anheuser-Busch* компаниясының АҚШ нарығында жете алған жетістігімен, еуропалық нарықта үстемділікке жету. Шығаратын сусындарының түрлерін кеңейту үшін және өз өнімін Еуропа аймағында сату мүмкіндігін алу үшін *Heineken* компаниясы Францияда, Грецияда, Ирландияда, Италияда және Испанияда жұмыс істеп тұрған сыра қайнататын зауыттарды сатып алды. Бұдан басқа, венгрлік *Komaromi Sorgyar* сыра қайнату компаниясының, сонымен қатар словакиялық *Zlaty Bazant Brewery* компаниясының акцияларының бақылау пакетін сатып алды. Кейіннен, операциялық шығындарды қысқарту мақсатында, компания 10 ескі сыра қайнату зауытын жауып тастады және қалған алтауын жаңалады. Күрделі халықаралық тарату жүйесін басқару үрдісін жеңілдету үшін, *Heineken* компаниясы озық интернет-технологияларға үлкен қаражат салды. Қазір компания интернетті өздерінің дистрибьюторларына сатылымдар, өнімді нарыққа шығару шаралары және т.б. туралы хабарландыру үшін қолданады. Дистрибьюторлар интернетті сатылым көлемі туралы мәліметтерді, сонымен қатар тапсырыстарды таратуға беру үшін пайдалана алады. *Heineken* компаниясының басшылығының өз сыра қайнату зауытын АҚШ-да ашудан бас тартқаны қызық. Мұның себебі мынада. Бірнеше

жыл бұрын, «Lowenbrau» маркалы сыраны АҚШ-да сатуға құқығы бар *Miller* компаниясы Мюнхенде даярланған сыраны Германиядан қанша көлемде әкелуге болса сонша көлемде сатты. Өсіп келе жатқан сұранысты қанағаттандыру үшін, *Miller* компаниясы *Lowenbrau*-мен жасасқан келісімнің шарттарын қайта қарап, Техас штатында лицензия бойынша сыра өндіре бастады. Көп ұзамай сатылым көлемі азая бастады. Оның себебі «Lowenbrau» сырасын импортты деп атауға болмайтын еді және тұтынушылардың түсінігінде ол нағыз бавариялық сыра санатына жатпайтын еді. *Lowenbrau* басшылығы жіберген қателікті қайталамас үшін, сонымен қатар нағыз «импорттық» сыра беделін сақтап қалу үшін, *Heineken* компаниясы сыраны АҚШ аймағына шығарса арзан түсетіндігіне қарамастан, өз өнімін АҚШ нарығына шығаруын жалғастырып келеді. Алайда, жақында *Heineken* компаниясында АҚШ-тағы қызметке қатысты өте маңызды стратегиялық шешім қабылданды: *Van Munching & Company*-ды сатып алып, бұл фирманың атауын *Heineken USA* деп өзгертті және қазіргі уақытта үлестіру арналарын тікелей бақылауда ұстайды. *Heineken* компаниясы тарапынан *Heineken USA* бақылауды іске асыру жалпы шығын көлемін қысқартуға, сонымен қатар АҚШ сатылатын сыраның әрбір бөтелкесінен қосымша пайда алуға мүмкіндік берді. *Heineken* компаниясы АҚШ-та жүргізілетін маркетинг науқанын, әлемге әйгілі сыраны нарыққа шығару стратегиясымен үйлестіруге мүмкіндік алды. Бұлардан басқа, біршама уақыт бұрын *Heineken* басшылығы көптеген шолушылар болашағы бар инвестиция санатына жатқызған қадамға барды. 2002 жылы *Heineken* компаниясы Египеттегі жалғыз сыра компаниясы *Al Ahram Beverage Co.*-ны \$280 млн-ға сатып алды. Бұл келісімнің Египеттің қаржылық тарихындағы ең ірісі болып шыққанынан басқа, сарапшылардың көпшілігі оны *Heineken* компаниясының тағы бір табысты сыра қайнату компаниясын иеленуі деп есептеді. 2003 жылы бұл сатып алудың маңыздылығы айқын болды. Қазіргі уақытта әлемде 1,3 млн. мұсылман бар, олардың көпшілігіне сыра ішу ұнауы мүмкін. Ислам алкогольді сусындарды ішуге тыйым салғандықтан бұл нарық игерілмеген деңгейде қалып отыр. Алайда *Al Ahram* компаниясы өте танымал «*Faouz*» маркалы алкогольсіз сыра шығарады. Бұл тұрғыдан қарағанда *Heineken* басшылығының жоспары қарапайым болып көрінгенімен, пайда табудың орасан үлкен әлеуетіне ие. *Heineken* компаниясы миллиондаған жаңа тұтынушылар тартуға мүмкіндік беретін өзінің жаһандық маркетинг желісін «*Faouz*» сырасын басқа мұсылман елдеріне енгізу үшін өнімді тарату желісін пайдалана алады.

Кейс сұрақтары:

1. *Heineken* сияқты компанияларға шешуге тура келетін шетелдік нарықтың негізгі есептеріне талдау жасаңыз.
2. *Heineken* компаниясының сыраны бір елден екінші елге экспорттауының артықшылықтары мен кемшіліктерін талдаңыз.
3. *Heineken* компаниясының осы уақытқа дейін халықаралық лицензиялау саласында кезіккен негізгі мәселелерін атап шығыңыз.
4. Интернет желісін қолдану арқылы *Heineken* компаниясының шетелдік тікелей инвестициясы туралы көбірек оқып біліңіз. Алған мәліметтеріңізді *Anheuser-Busch* компаниясының көрсеткіштерімен салыстырыңыз.

Дереккөздері: «Heineken Has Ambitious Plans for Islamic World», New York Times, January 4, 2003, p. 4; Heineken 2002 Annual Report; «Replacing Inventory with Information», Forbes, March 24, 1997, pp. 54-58; «Heineken Finds Strong Local Brew», Financial Times, February 7, 1996, p. 16; «Heineken's Battle to Stay Top Bottle», BusinessWeek, August 1, 1994, pp. 60-62; Hoover's Handbook of World Business 2003 (Austin: Hoover's Business Press, 2003), p. 250.

КЕЙС Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

«Guanxi» және «woofies»*: қытай нарығына ену әдістерін талдау

Бұл бөлімде компанияның халықаралық қызметі жолында қарастыратын әртүрлі келіссөздері талданған. Осы бөлімдегі мәліметтерді, сонымен қатар оқытушыңыз іріктеп бере алатын бейне материалдарды пайдалана отырып, келесі сұрақтарға жауап беріңіз:

1. Компаниялар шетелдік нарыққа енудің тиімді жолдарына нықтау кезінде қандай факторларды талдайды?
2. Шетелдік компаниялар Қытайдағы қызметі кезінде қандай мәселелермен мүмкіндіктерге кезігеді?
3. Қытай үкіметінің шетелдік компанияларға қарым-қатынасы саясаты қалай өзгерді?

* «Guanxi» - «жеке байланыстар» дегенді білдіреді, және Қытай кәсібін жүргізу мәдениетінің бірқыры болып табылады.

* «Woofies» - кәсіптік сленгте қаржылық мекемелердің жаңа түрідегенді білдіреді, «wholesale financial institutions» – тек қана ірі салымдарды (\$100 000 асатын салымдар) қабылдайтын қаржылық мекемелер – аударма ескерт.

13

ТАРАУ

Халықаралық стратегиялық альянстар

«Еуропада теледидарлар сататын дүкендердің көбеюі, компанияларға өз өніміне сұранысты жарнама арқылы арттыруға көмектесті».

Тарауды оқығаннан кейін студент мыналарды білуі тиіс:

- бірлескен кәсіпорындар мен басқа стратегиялық альянстарға салыстырмалы сипаттама беруді;
- стратегиялық альянстардың артықшылықтарын сипаттауды;
- стратегиялық альянстардың типтеріне сипаттама беруді;
- стратегиялық альянстарды басқару формаларын талдауды;
- стратегиялық альянстардың кемшіліктерін атауды.

Еуропадағы құрғақ таңғы ас соғысы

Еуропалық құрғақ таңғы ас нарығы *Kellogg* компаниясының арқасында құрылды десе де болады. Танымал бренд өндіруші ретінде *Kellogg* компаниясы «Kellogg's Corn Flakes», «Rice Krispies» және «Frosted Flakes» сияқты өз өнімін Ұлыбритания нарығына 20 жылдары, ал құрлық нарығына – 50 жылдары енгізе бастады. Алайда Еуропа тұрғындары нан, жемістер, жұмыртқа, ет сияқты дәстүрлі азық-түлікпен таңғы ас ішуді қалайтын, сондықтан компания өнімінің еуропа нарығындағы сатылым көлемі кішігірім болып қалып отырды. Шын мәнінде Еуропа тұрғындарына құрғақ таңғы астар үйреншікті болу үшін ондаған жылдар қажет болды. Бірақ соңғы бірнеше жылдар ішінде астық өнімдерінен жасалған таңғы астарға деген сұраныс жылдам өсе бастады, себебі соңғы уақыттарда еуропа тұтынушылары өз денсаулығына көбірек қамқорлық жасайтын болды және

дәстүрлі жұмыртқа мен еттен жасалған таңғы астың орнына басқа тағам іздей бастады. Жұмыс уақыты тығыз, екі жұмыс істейтін мүшелері бар отбасылары санының артуы да пайдалануға дайын күйіндегі азық-түлікке сұраныстың артуына негіз болды. Еуропа елдерінде супермаркеттердің пайда болуы – құрғақ таңғы асқа сұраныстың артуына себеп болған тағы бір фактор. Бұрынғы уақыттарда тамақ өнімдері көбіне кішігірім мамандандырылған дүкендерде сатылатын, олар көп жағдайда өздерінің сауда алаңдарында қапталған астық өнімдерін қоюды ұнатпайтын, себебі олар сөрелерде көп орын алатын еді. Алайда, соңғы уақыттарда Еуропада тауарлардың көптеген түрлерін шығарып қоятын, сөрелерінде орын жеткілікті ірі супермаркеттер пайда болды. Бұдан басқа, еуропа елдерінде теледүкендер санының көбеюі жарнама арқылы тауардың танымалдылығын және сұранысын арттыруға ықпал етті. Еуропалық астық дақылдарынан жасалған азық-түлік өнімдері нарығының орасан зор мүмкіндігі сондай-ақ *Kellogg* компаниясы бәсекелестерінің мүдделерін де ынталандырды. *Kellogg-ң* АҚШ-дағы ірі бәсекелестерінің бірі - *General Mills компаниясы*, ол «*Cheerios*» және «*Golden Grahams*» сияқты танымал бренд шығарады. Бұл компанияның өнімін өткізетін дәстүрлі нарығы Солтүстік Америка болған. Алайда, соңғы уақыттарда *General Mills* басшылығы компанияның еуропа нарығына шығатын уақыт болды деген шешімге келді. Сонымен бірге *General Mills* жоғары лауазымды тұлғалары әлемдік астық дақылдарынан жасалған азық-түлік өнімдері нарығының 50%-н өз бақылауында ұстайтын, сонымен қатар еуропа нарығында үстем жағдайдағы *Kellogg* компаниясын тек қана қатаң күресу нәтижесінде ғана асып түсе алатынын түсінді. *General Mills* компаниясының еуропа нарығына ену мәселелерін тиянақты зерттегеннен кейін компанияның бас директоры Брюс Этвотер (*Bruce Atwater*) *General Mills* компаниясының бәсекелестікке қабілеттілігі деңгейінің жоғары болуын Еуропада орналасқан қандайда бір стратегиялық серіктеспен тығыз ынтымақтастықтың арқасында қамтамасыз етуге болады деген қорытындыға келді. Этвотер мырзаға мұндай серіктес таңдап алуға көп уақыт қажет болған жоқ: ол әлемдегі тамақ өнімдерін өндіретін ірі компания *Nestle* болды. «*Nestle*» – бұл, әрбір еуропалық жанұяға белгілі атау. *Nestle* компаниясында үлестірудің дамыған жүйесі, сонымен қатар әлемнің көптеген елдерінде орналасқан меншікті өндіріс кәсіпорындары бар. *Nestle* компаниясының сол уақытта қолы жетпеген маңызды салалардың бірі – бұл, астық дақылдарынан жасалған тамақ өнімдері нарығы. Осыған байланысты Этвотер мырза *General Mills*. пен ынтымақтасуға дәл осы компания келісімін береді деп шешті. *Nestle* компаниясындағы әріптесіне бірге жұмыс істесу туралы ұсынысымен барған Брюс Этвотерді таңқалдырғаны, *Nestle* басшылығы да өз тарапынан *General Mills*. пен бірге қызмет етудің мүмкін екендігін қарастырғаны болды. *Nestle* менеджерлерінің пікірінше, *General Mills* компаниясы астық дақылдарынан жасалатын азық-түлік өнімдерін өндіру технологиясы саласындағы өз білімін, өзін жақсы жағынан көрсеткен өнімдер жүйесін, сонымен қатар осындай типті өнімдерді тұтынушыларға, әсіресе балаларға сатудағы тәжірибесін бере алатын еді. Бірлескен жиналыста екі компанияның жоғарғы менеджерлері іс-әрекет жоспарының басты жағдайларын белгілеп алды. Осы жоспарға сәйкес, әр компания *Cereal Partners Worldwide (CPW)* деген атқа ие болған жаңа фирманы құруға 80 миллион доллар бөлуі тиіс еді. *CPW* компаниясының кеңсесі Морж

(Швейцария) қалашығында ұйымдастырылды. General Mills компаниясы өздерінің патенттелген өндірістік жүйелерін Nestle кәсіпорындарында орналастыруға, астық дақылдарынан жасалған азық-түлік өнімдері өндірісін бақылауға алуға, сонымен қатар, жарнама науқанын ұйымдастыруға көмек етуге келісті. Nestle компаниясы өз кезегінде, шығарылатын өнімдерге өзінің әлемге әйгілі атауын пайдалануға келісімін берді, сонымен қатар, осы өнімдерді Еуропа аймағында өткізу мен үлестіруді ұйымдастыруға міндеттеме алды. Серіктестер CPW компаниясының алдына екі негізгі мақсат қойды: жылдық сатылым көлемінің 1 млрд доллар болуын қамтамасыз ету және 2000 жылға дейін Солтүстік Америкадан тыс жерлерде әлемде нарықтағы үлес салмағы бойынша тұрақты екінші орынды жаулап алу. CPW компаниясы барлық көрсеткіштер бойынша табысқа жете алды. Компанияның алғашқы ірі жеңісінің қатарына *Disneyland Paris* компаниясымен Париж Диснейленді тақырыптық саябағы мейрамханалары мен қонақ үйлеріне астық дақылдарынан жасалған таңғы астарды жеткізіп тұру және Уолт Дисней кейіпкерлерін компания өнімін жарнамалауға пайдалану туралы жасасқан келісімді жатқызуға болады. CPW компаниясы еуропалық астық дақылдарынан жасалған азық-түлік өнімдері нарығында маңызды ойыншы мәртебесін тез арада алды, мұнда олар алдына қойған мақсаттарының біріне қол жеткізді – ол, еуропалық нарықта (бұл нарықтағы компанияның үлес салмағы 12%, ал Ұлыбритания нарығында – 25% құрады) екінші орынды иелену. Еуропадағы өздерінің ұстанымдарын бекіте отырып, CPW компаниясы өз қызметінің аясын Латын Америкасына және Азияға ұлғайтты. Қазіргі уақытта компания тұрақты, Nestle және General Mills аналық компаниясына келетін ұлғайып келе жатқан пайда ағынын қамтамасыз ете отырып, әлемнің 75 елінің нарығына қатысады.

Компания қызметін жаһандандыру көптеген капитал салуды талап етуі мүмкін, әсіресе табысқа жетудің міндетті түрдегі шарты – жаңа өнімдерді жасап шығару, оларды өндіру, тарату және маркетинг, сонымен қатар әлемнің әр түкпірінде іске асырылатын операциялардың барлығын қаржыландыруда қабылданатын шешімдерді үйлестіру болып табылады. Сонымен бірге, компания халықаралық нарықта осы сияқты басқа компаниялармен бәсекелестік күреске тиімді қатысу үшін қажет болатын ішкі қорлардың жетіспеушілігін тартуы мүмкін. Ішкі корпоративті қорлардың есебінен жабылатын жаңа өнімдерді жасауға кететін үлкен шығындар компания бюджетіне зиян келтіруі мүмкін. Демек, компания осы шығындарды бөлісе алатын серіктестерді іздеу жолымен кетуі мүмкін. Жағдайды өрбітетін тағы бір нұсқа – компанияда қандай да бір өнімді шығарудың жаңа технологиясы жасалуы, бірақ тарату желісі жоқ немесе оны жасап шығаратын өндіріс күшінің жоқ болуы, бұл барлық мақсаттық ұлттық нарықтардың барлығының қажеттіліктерін қанағаттандыра алуы мүмкін еді. Нәтижесінде мұндай компания тәжірибесі және артықшылықтары бар басқа фирмаларды іздеуге және осы фирмалармен ынтымақтастық туралы келіссөздерді бастауға кірісуі мүмкін, олар компанияның өзінің мүмкіндіктерін толықтырар еді. Кіріспе бөлімде көрсетілгендей дәл осы факторлардың негізінде Nestle және General Mills компанияларында күштерді біріктіріп және бірлескен ынтымақтастықты бастау туралы шешім қабылданды.

Компаниялардың халықаралық ынтымақтастығы

Халықаралық компаниялардың ынтымақтастығы әртүрлі формада болуы мүмкін, жеке алғанда, патенттелген технологияларға лицензиямен алмасу, өндіріс күштерін бірлесіп пайдалану, зерттеушілік жобаларды бірге қаржыландыру, сонымен қатар өзінің үлестіру желілері арқылы серіктестінің өнімін өткізу. Ынтымақтастықтың мұндай формалары «стратегиялық альянс» деген ортақ атпен белгілі. Стратегиялық альянс (strategic alliance) – бұл екі немесе одан да көп компаниялар арасындағы өзара тиімді ынтымақтастық туралы іскерлік келісім. Стратегиялық альянстағы серіктестер жаңа өнімдерді жасап шығару бойынша өз қызметтерін біріктіру, сонымен қатар маркетинг және басқару саласында тәжірибе алмасу туралы келісе алады. Мысалы, *Kodak* және *Fuji компаниялары*, фотопенка нарығындағы екі келісімге келмейтін компания *Canon*, *Minolta* және *Nikon* сияқты фотоаппарат шығарушылармен стратегиялық альянс құрды. Бұл альянстың мақсаты фотоаппараттар мен фотопенканың жаңа стандартын жасауда, ол «Advanced Photo System» («озық фотожүйе») деген атқа ие болды. Жаңа стандарт суретке түсіру үдерісін жеңілдетуге және суреттердің сапасын арттыруға арналған.

Бірлескен кәсіпорын (joint venture) – бұл стратегиялық альянстың ерекше түрі, заң жүзінде аналық компаниядан тәуелсіз болатын екі немесе одан да көп жаңа кәсіпорын құруды қарастырады. Бірлескен кәсіпорындар әдетте, компания статусын алады және аналық компаниялар келіскендей құрылтайшы-компаниялардың меншігі болып табылады. Аналық компаниялардың көп жағдайларда бірлескен компаниялардағы үлестері бірдей болмайтынына қарамастан, әрбір аналық компанияның бірдей үлесі бар көптеген бірлескен компаниялар бар. CPW компаниясы осы типтегі стратегиялық альянстың мысалдарының бірі болып табылады. Стратегиялық альянс – компанияның басқа елге енуінің және оның халықаралық қызметін кеңейтуінің тек бір ғана әдісі бар. 12 тарауда көрсетілгендей, ену әдістерінің басқа да түрлері бар: экспорттық қызмет, лицензиялау, франчайзинг және ТШИ. Алайда бұл әдістердің әрқайсысы өзі жеке іс-әрекет жасайды немесе бірінші компанияның атынан іс-әрекет жасайтын басқа компанияны жалдайды (көп жағдайда тарату жүйесінің төменгі деңгейлерінің бірінде орналасқан). Керісінше, стратегиялық альянс екі немесе одан да көп компаниялар арасындағы ынтымақтастық. Стратегиялық альянстың әрбір қатысушысы өздерінің мүддесін қолдауға тырысады, бірақ басқа компаниялармен ынтымақтастықты өзінің мақсатына жетудегі тиімді әдіс ретінде пайдаланады. Ынтымақтастық туралы кез келген келісім – менеджменттің белгілі бір әдісі. Бірлескен кәсіпорын, заңды тұлға бола тұрып менеджерлер ұжымның және директорлар кеңесінің басқаруымен қызмет етуі тиіс. Бірлескен кәсіпорындарды басқарудың үш түрі бар. Біріншіден, құрылған кәсіпорынды бірлесіп басқаруды құрылтайшы-компаниялар іске асыра алады: мұнда әрбір компания бірлескен кәсіпорындағы негізгі лауазымдарға өздерінің өкілдерін қоюы тиіс, олар аналық компания алдында есеп береді. Екіншіден, аналық компаниялардың бірі бірлескен кәсіпорынның қызметі үшін негізгі жауапкершілікті алуына болады. Үшіншіден, бірлескен кәсіпорынды басқару үшін тәуелсіз менеджерлер командасын жалдауға болады. Үшінші әдіс дұрысырақ, себебі тәуелсіз менеджерлер құрылтайшы-компания басшылығын қолдап отырмай, күштерін біріктіріп бірлескен кәсіпорынға пайда

әкеледі³. Басқа типтегі стратегиялық альянстарды басқару ресми емес болуы мүмкін – мысалы, мұндай басқару әрбір аналық компанияның өкілдерінен тұратын үйлестіру комитеті арқылы іске асады. Мұндай үйлестіру комитетінің мақсаты – альянстың дамуына жетекшілік ету. Басқарудың ресми құрылымы бірлескен кәсіпорынға алуан түрлі мақсаттар қоюға және басқа типті стратегиялық альянстармен салыстырғанда ұзақ мерзім бойына қызметтің әртүрлі бағытымен айналысуға мүмкіндік береді. Бірлескен кәсіпорындар санатына жатпайтын стратегиялық альянстар, негізін салушы компанияның жақын болашақта кезігуі мүмкін кедергілерден өтуге көмектесу үшін құрылуы мүмкін. Бірлескен кәсіпорындар екі компания тереңірек және ұзақ мерзімдік ынтымақтастықты жоспарлап отырған жағдайда көбірек пайда әкеледі. Бірлескен кәсіпорындар санатына жатпайтын стратегиялық альянстың шектелген мақсаттары (мысалы, Канададағы жаңа бейнетелефон байланыстарының маркетингі) бар. Егер компания Солтүстік Америка нарығында телекоммуникациялық жабдықтар түрлерін жасап шығару, өндіру және сатуға ұмтылған жағдайда бірлескен кәсіпорын құрылуы мүмкін. Басқа типтегі стратегиялық альянстар нақты мақсаттарды іске асыру үшін құрылады, оларды орындағаннан кейін альянс өз қызметін тоқтатады. Мысалы, фотоаппарат мен фотопленкалар үшін «Advanced Photo System» жаңа стандартын жасау туралы фотоаппарат өндірушілер (*Canon, Minolta және Nikon*) және фотопленка өндірушілер (*Fuji және Kodak*) арасындағы келісімнің іс-әрекеті осы стандартты жасап шыққаннан кейін бірден тоқтатылды. Бұдан кейін келісімнің әрбір қатысушысы өз өнімінің ары қарай өтуіне өзі қамқорлық жасауы тиіс: *Kodak компаниясында жаңа пленка «Advantix» деген атау алды, жаңа Minolta фотоаппараттары «Vectis» деп аталды, ал Nikon фотоаппараттары «Nuvis» деген атауға ие болды.* Бірлескен кәсіпорындар заңды тұлға болғандықтан, олар әдетте ұзақ уақыт бойына қызмет етеді. *CPW сияқты*, уақытша шеңбермен шектелмесе және кәсіпорынның екі қожайыны де оның жұмыс істеу тиімділігіне қанағаттанатын болса, мұндай типтегі бірлескен кәсіпорындардың қызметі барынша ұзақ болады. Шектеулі миссия және ресми ұйымдық құрылымдар, бірлескен кәсіпорындар санатына жатпайтын стратегиялық альянстарды онша тұрақты етпейді. Мысалы, 1998-ші жылы *United Airlines* және *British Airways* компаниялары арасында Солтүстік Америка және Еуропаның әуе бағыттарын қамтитын қызметтер маркетингі саласында стратегиялық альянс құру туралы келісім жасалды. Ол кездерде *United Airlines* компаниясы көрсететін қызметтің көлемі кішігірім еді және компания өзінің негізгі бәсекелестері – *Delta* және *American Airlines* (бұл компаниялардың әрқайсысы еуропалық нарықтағы жолаушылар әуе тасымалы саласында қызметтердің кең ауқымын ұсынатын еді) компанияларының пайдасына нарықтағы өз үлестерін жоғалта бастады. Осы мәселені шешу мақсатында *United Airlines* менеджерлері өздерінің ұшу кестелерін *British Airways* ұшу кестесімен келістіру туралы келісті. Мұндай келісім, Еуропада саяхаттап жүрген американдық жолаушыларды ішкі американдық рейстерден *British Airways* рейстеріне ауыстырып отырғызу қызметін ыңғайлы етуге мүмкіндік берді. Өз сапарлары кезінде компанияның маркетинг жөніндегі агенттері американдық және еуропалық туристік агенттіктерін қол жеткізген келісімдері және одан шығатын салдар туралы ақпараттандырды. Алайда дәл осы жылы аукционға *Pan Am* әуе компаниясының Лондонға баратын рейстері шығарылды. *United Airlines* компаниясы пайда болған мүмкіндікті жылдам май-

даланып кетті және Pan Am-нан осы рейстерді сатып алды, бұл стратегиялық серіктестікпен арақатынасты қиындатып жіберді. Осындай жағдайда British Airways компаниясы United Airlines үшін тартымды болмай қалды, себебі компания еуропа нарығында, жеке алғанда лондон бағытында өзіндік дербес қызмет етуге мүмкіндік алды. Бұдан кейін, British Airways компаниясы трансатлантикалық серіктеспен 1993 жылы осы сияқты стратегиялық одаққа қажеттілік туған еді. Үш жылдан кейін American Airlines және British Airways компаниялары жеке стратегиялық альянс құру туралы келісімшарт жасасты. US Air басшылығының пікірінше, компания бұл үш жақты альянста ең әлсіз серіктес болар еді.

Сондықтан *US Air компаниясы кідірместен British Airways-қа* қарсы келісім жағдайының бұзылуы жөнінде арыз жазды және осы компаниямен стратегиялық одақты доғарды.

Стратегиялық альянстардың артықшылықтары

Әдеттегідей, стратегиялық альянстарға кіретін компаниялар бірқатар артықшылықтар алуды жоспарлайды. 13.1-суретте көрсетілгендей, халықаралық компаниялар үшін стратегиялық альянс құрудан жаңа нарыққа шығудың жеңілдетілген мүмкіндігі, тәуекелдердің бөлінуі, білім және тәжірибемен алмасу, сонымен қатар синергия және бәсекелестік артықшылықтардың күшеюі сияқты төрт артықшылығы болады.

Жаңа нарыққа енудің жеңілдетілген мүмкіндігі

Жаңа нарыққа енуді қалайтын компания, көп жағдайда олар бәсекелестік күрес тәжірибесі немесе қолайсыз үкімет қаулылары сияқты бірқатар мәселелерге жолығады. Жергілікті компаниялардың бірімен серіктестік қарым-қатынаста болу осы кедергілерден айналып өтуге мүмкіндік береді. Басқа жағдайларда ауқымнан үнемділік алу және маркетинг және өнімдерді тарату саласындағы операциялардың диверсификациясы мүмкіндігі компанияны көптеген нарықтарға белсенді түрде енуге ынталандырады. Алайда бұл жағдайда ену қарқынымен негізделген шығындар және жаңа нарық туралы жеткілікті ақпараттың болмауы, жеке алынған бір компанияның мүмкіндіктерін арттырады.

13.1-сурет. Стратегиялық одақтарының артықшылықтары.



ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Қытай қарқынды түрде іскерлік үшін ашық ел болуда. Алайда оның жүзжылдық тарихының және географиялық орналасуының үйлесімдігі іскерлік жүргізудің ерекше мәдениетінің қалыптасуына әкелді, оның кейбір аспектілері қытай экономикасына енгісі келетін шетел компаниялары үшін проблема болуы мүмкін. Қытайдың географиялық орналасуы мен тарихының осы елде іскерлік жүргізуге қалай ықпал ететіндігі туралы ақпаратты www.prenhall.com/griffin. web-сайтынан табуға болады.



Стратегиялық альянс, бір уақытта шығындарды төменгі деңгейде ұстап отырып, жаңа нарықтарға жылдам енуден пайда алуға мүмкіндік береді. Мысалы, Time Warner-ң кинофильмдерді таратумен айналысатын еншілес компаниясы Warner Brothers жақын арада Еуропаға үлкен өсу әлеуеті бар мақсаттық нарық ретінде назар аударды. Бұл нарыққа енуді тездету үшін компания еуропалық кинотеатрлар желісімен бірқатар бірлескен кәсіпорындар құрды. Жеке алғанда, Warner Brothers компаниясы жетекші португалдық медиккомпания Lusomundo-мен бірлескен кәсіпорын құрды. Бұл бірлескен кәсіпорынның мақсаты Испанияда 20 мультиплексті кинотеатрлар салу. Бұдан басқа, Warner Brothers компаниясы Village Roadshow (Еуропада көптеген кинотеатрларды иеленген австралиялық компания) ынтымақтастықта Ұлыбританияда 23 мультиплексті кинотеатр салды. Әртүрлі компаниялардың мықты жақтарының осы сияқты үйлесуі ірі американдық сақтандыру компаниясы Signa мен бразилиялық жеке меншік банктердің бірі Banco Excel Econômico арасында бірлескен кәсіпорын құруға ынталандырды. Бұл бірлескен кәсіпорынның мақсаты Signa компаниясының сақтандыру полистерін Бразилияда сатуды ұйымдастыру болды. Осы стратегиялық альянс шеңберінде Signa компаниясы серіктесімен өзінің өмірді сақтандыру, қайғылы жағдайлардан сақтандыру, сонымен қатар несиелік сақтандыру саласында қызмет көрсетудегі өзінің тәжірибесімен бөліседі. Banco Excel өз тарапынан серіктесіне Бразилияда қаржылық қызмет индустриясында іскерлік жүргізудің қыр-сырын үйретеді, сонымен қатар жеке клиенттер базасына рұқсат береді. Бұл одақтың әрбір серіктесі жаңа *Excel Signa Seguradora* компаниясына инвестицияланған 19 млн доллардың жартысын салды. Ұлттық үкіметтермен қабылданатын нормативті актілер мен қаулылар да бірлескен кәсіпорындар құру үдерісіне ықпал етеді. Көптеген елдер шетелдік фирмалардың өзінің экономикасына ықпал ететіндігімен мазаланатыны соншалық, бұл көп ұлттық корпорациялардан осы КҰК өз нарықтарына шығуының шарты ретінде жергілікті компаниялардың бірімен міндетті түрде ынтымақтасуын талап етеді¹⁰. Мысалы, африка елдерінің бірі Намибияның үкіметі ел жағалауларында балық аулаумен айналысатын шетел компанияларынан жергіліктер серіктестермен ынтымақтасуды талап етеді (13.1-картасын қараңыз). Басқа жағдайларда ұлттық үкіметтер, басқа саяси мақсаттарға жету үшін, шетел компанияларын отандық компаниялармен бірлескен кәсіпорындар құруға табандылықпен тартады. Суреттеме ретінде Қытай үкіметінің іс-әрекетін келтіруге болады, ол қытайдың мемлекеттік кәсіпорындарынан шығатын арзан кекірейген жасанды тауарлардың орны-

ұшақтардың сатылуына болысатынына сенім артты. Тәуекелдердің бөлінуінің артықшылықтарының суреттемесі ретінде жоғарыда қарастырылған, Kodak, Fuji және жапондық фотоаппараттар шығаратын үш компания арасындағы стратегиялық альянсты келтіруге болады. Бір қарағанда Kodak компаниясы өзінің басты бәсекелесі Fuji компаниясымен қазір екі компания да өндіріп және сататын жаңа фотоленкалар жасау саласында ынтымақтасуға келісуі ақылға қонбайтын сияқты. Сонда да, жағдайдың тиянақты талдауы бұл стратегиялық альянсты құру туралы келісім Kodak компаниясының тәуекелін едәуір қысқартқанын куәландырады. Kodak басшылығы, компанияның өз күшімен жаңа фотоленка жасаған жағдайда оның басты бәсекелесі Fuji компаниясы пленка нарығында қатаң күрес бастайды және Kodak компаниясына тұтынушылар фотоленканың жаңа стандартын қабылдауына көп күш жұмсауына тура келетінін түсінеді. Fuji компаниясы өзінің меншікті фотоленка стандартын қабылдау мүмкіндігі жағдайды одан бетер қиындататын еді, Жапонияда орналасқан фотоаппарат жасаушы компаниялар Kodak стандарты емес Fuji стандартын ұнатқан жағдайда, Kodak жаңа пленка жасауға салатын инвестициясын тәуекелге душар етер еді.

Шетелдегі іскерлік

Жаңа нарықтарға енудің артықшылықтары

Жаңа нарыққа ену – бұл әрқашанда қауіпті іс, алайда қандайда бір компания осы нарықтағы алғашқы шетел компаниясы болатын болса, ол одан да қауіптірек. Міне сондықтан, жаңа нарықта алғашқы болғысы келетін, көптеген шетел компаниялары жергілікті серіктестердің көмегіне жүгінеді. Мысал ретінде *Otis Elevator* компаниясын келтіруге болады. *United Technologies* бөлімшесі болатын, *Otis* компаниясы туындап келе жатқан нарықта алғашқы шетелдік ауыр көтеретін құрылғы шығарушы болуға тырысады.

Мысалы, компания Қытай экономикасына 1984 жылы енді. Сол күні таңертең Берлин Қабырғасы құлаған күні, *Otis* басшылығы Орталық және Шығыс Еуропадағы жергілікті серіктестермен ынтымақтастық туралы келіссөздер жүргізді. Және осы жақын арада *Otis* компаниясы Вьетнам экономикасына осы елмен сауда жасау эмбаргосын алып тастағаннан кейін, ену туралы ниетін мәлімдеген алғашқы американдық компаниялар қатарына кірді. Компанияның жаңа нарыққа шығуын жеңілдету және болуы мүмкін тәуекелді қысқарту үшін, *Otis* басшылығы үнемі бір немесе екі жергілікті серіктес іздейді. Мысалы, қазіргі уақытта компанияның Қытайда бес түрлі бірлескен кәсіпорны бар (13.2-картасын қараңыз). Кітапты жазу кезінде *Otis* компаниясының Қытай экономикасына құйған жалпы инвестиция көлемі \$70 млн-нан асты, ал компанияның ел нарығындағы үлесі шамамен 25% құрады.

Otis Elevator-ң Қытайдағы бірлескен кәсіпорындары шамамен 260 млн долларды құрайды және өте жылдам көбеюді жалғастыруда. Вьетнамда *Otis* компаниясы осы елде сату көлемінің жоғарғы көрсеткіштері мен пайданы болжай отырып, екі жергілікті серіктеспен келісім жасасты. *Otis* компаниясының басшылығы жергілікті серіктестермен ынтымақтастықты тәуекелді қысқартатын маңызды

13.2-карта. Қытай нарығындағы компания өнімінің жалпы сату көлемі



механизм ретінде қарастырады. Бұл серіктестер жергілікті іскерлік жүргізу жағдайларымен таныс және компанияға көптеген мәселелерден айналып өтуге көмектеседі. Одан басқа, олар *Otis* компаниясына оның өнімінің маркетингі саласында көмек етеді. Мысалы, жартылай қытайлық серіктестердің арқасында компания шанхай метрополитеніне 158 эскалатор жеткізуге келісімшарт жасайды. Екінші жағынан, компанияға көп жағдайларда өзінің жұмысының қазіргі заманғы талаптарға сай болуына қол жеткізу үшін көп күш жұмсауына тура келеді. Мысалы, *Otis* компаниясына өзінің қытайлық серіктесін ескірген өндіріс желісін ауыстыруға және компания ұсынған жаңа, қазіргі заманғы құрылғыны орнатуға мәжбүр ету үшін үш жыл керек болды. Серіктесті сатылымнан кейін қызмет көрсетудің қажет екендігіне көндіру үшін одан көп уақыт қажет болды. Қазір *Otis* 5000 қытайлық менеджерлер мен қызметкерлерді даярлау үшін жылына 2 млн доллардан аса шығын жасайды. Топшылауымызша, *Otis* стратегиясы өзін ақтаған сияқты. Жергілікті серіктестікке ең жаңа технология мен құрылғыны ұсынуы, сонымен қатар жұмысшыларды кәсіптік даярлау көп жағдайда жоғары нәтижелер береді. Алайда, қарапайым техникалық шешімдер жиі маңызды болып шығады. Мысалы, *Otis*-ң ресейлік фирма-серіктестерінің жұмысшыларын автофургондармен қамтамасыз ету олардың еңбек өнімділігін көп есеге ұлғайтуға мүмкіндік берді; бұрынғы уақыттарда бұл жұмысшылар қосалқы бөлшектерді мәскеу метросында тасыды. Қазіргі уақытта, *Otis* компаниясы Ресей мен Украинада 118 000 аса лифтілерге қызмет көрсетеді. Жалпы алғанда, АҚШ тыс жерлерден өз табысының 88%-н алады. Мүмкін, компанияның, енді пайда болып келе жатқан

жаңа нарықтардың жылдам дамуы перспективасынан барынша пайда табуға бағытталғандығы одан да маңызды шығар.

Дереккөздері: «The Pioneers», *Wall Street Journal*, September 26, 1996, pp. R1, R14; «Overseas, Otis and Its Parent Get In on the Ground Floor», *Wall Street Journal*, N^o 2^o, 1995, p. A6.

Kodak басшылығы, *Sony* компаниясының «Betamax» стандартының орнына бейне жазу форматының стандарты «VHS» болғанда шығынға батқанын есінде сақтай отырып, *Fuji*-мен келісім жасау қажет деген қорытынды жасады. Бұл стратегиялық альянс, *Kodak* компаниясының болуы мүмкін пайдасын қысқартқан шығар, бірақ ол тең дәрежеде компанияның тәуекелін де қысқартты. Бұдан басқа, *Kodak* компаниясы кез келген бәсекелестік ортада іскерлік жүргізу мүмкіндігін алды, мұнда ол өзінің маркетингтік мүмкіндіктерін, тарату желілерін және сауда маркасының танымалдылығын бәсекелес компаниялармен күресу құралы ретінде пайдаланды. Тәуекелдердің бөлінуі – компанияның жаңа нарыққа енуінің немесе белгісіздік пен тұрақсыздықтың жоғары деңгейімен сипатталатын нарықтың маңызды факторы. «Шетелдегі іскерлік» бөлімінде халықаралық компаниялардың бірі *Otis Elevator* бірлескен кәсіпорындарды құруды осындай жағдайдаға тәуекелді қысқарту үшін пайдаланады.

Біліммен тәжірибемен алмасу

Стратегиялық альянстардың құрылуының кең тараған тағы бір себебі, ол компания өз білімі мен тәжірибесінің жетпейтін жерлерін толықтыруға мүмкіндік алады. Компанияда қандайда бір өнімді қалай өндіру керек, қажетті қорларды қалай тарту керек, жергілікті үкіметтік органдардың нормативті актілеріне байланысты туындаған қиындықтарды қалай жеңу керек немесе танымал емес іскерлеі ортада компания жұмысын қалай басқару керек екендігі жайында білу қажеттілігі тууы мүмкін. Көп жағдайларда мұндай ақпаратты стратегиялық альянс бойынша серіктес ұсына алады. Кейіннен, осындай жолмен алынған тәжірибені компания, басқа мақсаттар жету үшін қолдана алады. АҚШ-дағы ең табысты бірлескен кәсіпорындардың бірі *Toyota* және *GM* компаниялары бірлесіп құрған кәсіпорын болды. *General Motors* компаниясы Фримонт (Калифорния штаты) қаласындағы өздерінің автомобиль жинайтын ескі зауыттарының бірін жапты, себебі бұл зауыттың жұмысын ұстап тұру үлкен шығынды талап етті және қажетті тиімділікті қамтамасыз етпеді. Біраз уақыттан кейін *Toyota* компаниясы осы зауытты қайта ашуға және оның жұмысын бірлесіп құрған *NUMMI* (*New United Motor Manufacturing, Inc.*) кәсіпорны шеңберінде басқаруға келісімін берді. Екі серіктес те бұл кәсіпорында тең үлесте болғанына қарамастан оның жұмысын *Toyota* басқарады. Әрбір компания бұл альянсқа ең алдымен қажетті білім алу үшін кірді. *Toyota* компаниясына американ нарығында жұмысшылармен және автомобиль бөлшектерінің жабдықтаушыларымен қандай қатынаста болатындығы туралы ақпарат қажет еді; *GM* компаниясы жапондық басқару әдістері туралы өз аузынан ақпарат алуға тырысты. *Toyota* компаниясы алынған ақпаратты бірнеше жылдан кейін, *Джорджтаун* қаласында (*Кентукки* штаты) жаңа жинақтау зауытын ашқанда пайдаланды. *GM* компаниясы *NUMMI* қызметіндегі алған

сабақтарын автомобильдер Saturn шығаратын ең жаңа бөлімшені ашу және пайдалау кезінде, сонымен қатар Айзенах қаласындағы (ГФР) жаңа жинақтау зауытын ұйымдастыру кезінде пайдаланды. Нәтижесінде бұл зауыттың өнімділігі АҚШ-ғы GM кәсіпорндарының өнімділігінен екі есеге асып түсті.

Синергия және бәсекелесті қартықшылықтар

Бұлардың бәрінен басқа, компаниялар бірлескен кәсіпорыннан синергиялық тиімділік, сонымен қатар осыған байланысты бәсекелестік артықшылықтар алу үшін стратегиялық альянсқа кіруі мүмкін. Бұл артықшылықтар дегеніміз, осы тарауда талданатын стратегиялық альянс қызметінің барлық жағымды аспектілерінің үйлесімдігі. Мұндағы идея, жаңа нарыққа жеңілдетілген әдіспен шығу, тәуекелдердің бөлінуі және тәжірибе алу мүмкіндігі стратегиялық альянсқа қатысушы әрбір компанияға қомақты нәтижелерге жетуге және жаңа нарыққа немесе салаға өзінің жеке енуімен салыстырғандағы бәсекелестікке қабілеттілігін жоғарылатуға мүмкіндік береді. Мыслы, тұтынушылардың ойынша сауда маркасының жағымды бейнесінің қалыптасуы, тиімді тарату желілерін құру, сонымен қатар бөлшек сауда компанияларымен оларды компания өнімін сатуға сауда алаңдарын беруге ынталандыратын қарым-қатынас орнату – бұл, үлкен қаражат шығындауды және уақытты талап ететін процес. Бұл факторлар алкогольсіз сусындар өндіретін әлемдегі көлемі жағынан екінші орындағы PepsiCo компаниясын Unilever-дің еншілес компаниясы Thomas J. Lipton Co-пен бірлескен кәсіпорын құруға мәжбүр етті. Бұл бірлескен кәсіпорынның мақсаты RTD (ready-to-drink, пайдалануға дайын) санатындағы шәй сусындарын өндіру мен сатудан тұрады. Үлесіне осы санаттағы сусындардың әлемдік нарығының 50% келетін және айналымдағы қаражаты \$400 млн құрайтын Lipton компаниясы құрылған бірлескен компанияға шәй шығаруда өзінің тәжірибесін, сонымен қатар бүкіл әлем мойындаған бренд «Lipton» ұсынды. PepsiCo тарапынан жаңа бірлескен кәсіпорынға АҚШ аумағында ауқымды, сынақтан өткен тауар тарату желісі ұсынылды¹⁵. Осы сияқты Siemens және Motorola компаниялары, мақсаты сыйымдылығы 64 Мбайт және 256 Мбайт болатын динамикалық ОЗУ өндіру болып табылатын бірлескен кәсіпорын құрды. Motorola үшін ынтымақтастықтың себептерінің бірі, құны 1,5 млрд долларды құраған, компьютерлік микросхемалар өндіретін жаңа зауыттың құрылысын қаржыландыруда күштерді біріктіру қажеттілігі болды. Siemens компаниясы үшін Motorola-мен ынтымақтастық осы компанияның микросхемалар жасаудағы тәжірибесін пайдалануға мүмкіндік ашты, сонымен қатар американдық нарыққа ену үдерісін жеңілдетті, бұл нарықтың үлесіне DRAM типті жады бар әлемдік микросхемалар нарығының 40% келеді¹⁶. «Технологиялар әлемінде» бөлімінде бірлескен кәсіпорынның тағы бір мысалы келтірілген.

Стратегиялық одақтардың типтері

13,2-суретінде көрсетілгендей, стратегиялық альянстың құрамына кіретін компаниялар арасындағы ынтымақтастық әртүрлі бағытта дамуы мүмкін. Мысалы, мұндай стратегиялық ынтымақтастық кешенді альянс формасына енуі мүмкін, мұнда серіктестер барлық операцияларға қатысады, жаңа өнімді жасаудан бастап, оны дайындау және маркетингке дейін. Компаниялар сондай-ақ қызметтері шектелген стратегиялық альянстар құра алады; көп жағдайда альянсқа қатысушылардың

күштері іскерліктің бір ғана элементіне шоғырланған, мысалы – ғылыми–зерттеу және сынақ-құрастырушылық жұмыстарға (НИОКР). Қатысушылар арасындағы ынтымақтастықтың тереңдігі әрбір серіктестің басты мақсатына байланысты.

Кешенді альянстар

Кешенді альянс (comprehensive alliance), егер альянсқа қатысушы-компаниялар нарыққа тауарлар мен қызметтерді енгізу процестерінің бірнеше кезеңдерін бірлесіп іске асыру туралы келіскен жағдайда қалыптасады, жеке алғанда НИОКР, жобалау, өндіріс, маркетинг және тарату сияқты.

е -Технологиялар әлемінде

Sea Launch: «аспанда» құрылған одақ

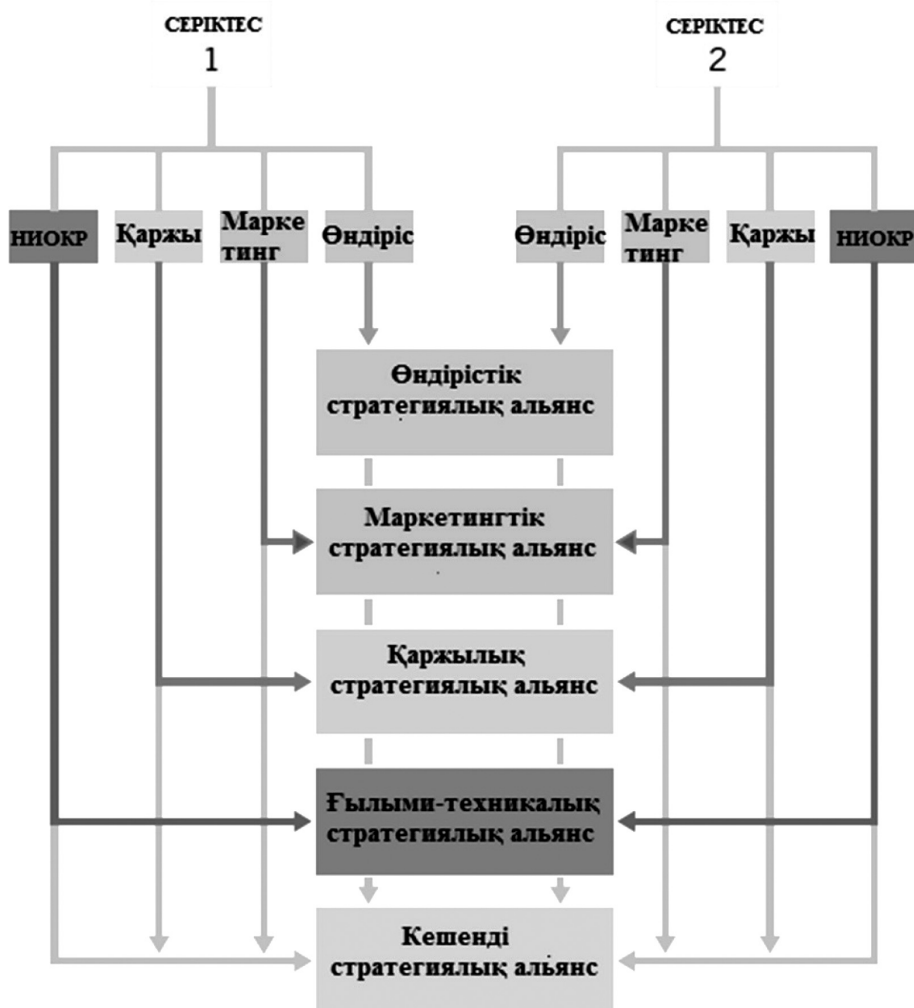
Мүдделер саласы жер шарының сыртына шығып кететін компаниялардың бірі — бұл, Sea Launch, украиндық өндірістік бірлестік Южмаш, норвегиялық компания Kvaerner Group, ресейлік ғылыми-өндірістік бірлестік Энергия және Boeing компаниясымен бірлескен кәсіпорын. Бұл бірлескен кәсіпорынның мақсаты, жылдық айналымы 6,6 млрд долларды құрайтын, жер серігін космосқа жіберу нарығының орасан үлкен үлесін жаулап алу. Құрылған компанияның бірқатар артықшылықтары бар, оның ішінде, ұшу алаңының Тынық мұхитында орналасуы. Бұл орын жер серіктерін геосинхронды жер айналасындағы орбитаға тиімді шығару үшін өте қолайлы. Жаңа компанияның тағы бір артықшылығы – бұл оның құрылтайшыларының жер серігін ұшыруға қатысты әртүрлі салалардағы білімі мен тәжірибесі. Южмаш өндірістік бірлестігі – бұл ракеталарды жасайтын және шығаратын бұрынғы ірі кеңестік компания. Дәл осы компанияның кәсіпорындарында кубалық ракеталық кризистің себебі болған СС-4 ракеталары, сонымен қатар 10 ядролық октұмсықтарды (боеголовка) алып жүре алатын СС-18 ракеталары шығарылған. Алайда «салқын соғыс» аяқталғаннан соң баллистикалық ракеталарға сұраныс азайды, сондықтан Южмаш өзінің технологиясын азаматтық бағыттағы өнімдерді шығаруға ауыстыру жолдарын қарастыра бастады. Энергия ғылыми-өндірістік бірлестігі құрылған бірлескен кәсіпорынға құрастыру және бұрын кеңестік ракета жасауға арналған қозғалтқыштар өндірісі саласына өзінің тәжірибесін берді. Ашық теңізде бұрғылау жұмыстарын орындауға мамандандырылған Kvaerner компаниясы іске қосқыш платформасын салды және Тынық мұхитында орналасқан ракеталарды іске қосқыш платформаға тасымалдауда өзінің тәжірибесімен бөлісті. Boeing компаниясы жер серігінің борттық құрылғылар отсектерін (бөлек жай) құрумен айналысады және бірлескен кәсіпорын шеңберінде басқарушылық қызметті орындайды. Осы компаниялардың барлығы бір-біріне емес, аспанға бағытталған ракеталарды жасаумен айналысатындығын мақұлдай отырып, Бүкіләлемдік банк Sea Launch компаниясы қызметінің бастапқы кезеңін қаржыландыруға 200 млн доллар бөлді. Компания төрт жер серігін ұшырып үлгерді; кезекте – Huges Electronics, Loral Space & Communications Ltd. және PanAmSat Corp сияқты клиенттер үшін тағы 18 жер серігі ұшырылады. Бүкіл

әлемде телекоммуникациялық қызметтерге сұраныстың күрт өсуін ескере отырып, Sea Launch-ң бірлескен кәсіпорын бойынша серіктестері «әбден жетілуге шек жоқ» деген қорытындыға келді.

Дерек көздері: «Old Soviet Missile Factory Takes New Aim», Wall Street Journal, October 23, 2000, p. C15.

Мұндай типтегі стратегиялық альянстардың қызмет көрсету аясы кең, сондықтан олардың табысты жұмысы қатысушы-компанияның қаржылық, өндірістік және маркетингтік қызметтерін қиыстыру процедурасын енгізуді (совмещение) талап етеді. Алайда, аналық компаниялардың қызметтік бағыттары қызметінің кең спектрі бойынша әртүрлі әдістерінің интеграциялануы ресми ұйымдастырушылық құрылымы болмаған жағдайда қиын болуы мүмкін.

13.2-сурет. Стратегиялық одақтардың типтері.



Дәл осы себепті кешенді стратегиялық альянстардың көпшілігі бірлескен кәсіпорындар формасында. Дербес шаруашылық бірлік бола тұра бірлескен кәсіпорын іскерлік процестерін ұйымдастыра алады, ол көбіне аналық компанияның сәйкес келмейтін жұмыс істеу әдісіне бейімделудің орнына, оның арнайы қажеттіліктеріне барынша жауап береді (кейде, басқа типтегі стратегиялық альянстардағыдай).

Бұдан басқа, кешенді стратегиялық альянсқа қатысушылардың күштерінің бірігуі, оларға іскерліктің жалпы көлемінің және ортақ қорларының артуы есебінен синергиялық тиімділікке қол жеткізуге мүмкіндік береді. Мысалы, General Mills компаниясы егер *Nestle-мен* бірге ашқан кәсіпорны тек қана маркетингтік қызметтерді орындаумен айналысқанда, еуропалық астық дақылдарынан жасалған азық-түлік нарығында әлі де күрделі күрес жүргізер еді. Бірақ осы компаниялардың салыстырмалы артықшылықтарының толық бірігуінің нәтижесінде жаңа еншілес компания ашылды, ол кейіннен *Kellogg* компаниясының басты бәсекелесі болды.

Қызметтік альянстар

Стратегиялық альянстардың қызмет аясы альянс бойынша серіктесінің тек қана бір қызметтік бағытын қамти отырып өте тар болуы мүмкін. Мұндай жағдайда аналық компаниялардың қажеттіліктерін интеграциялау онша қиын болмайды. Бұдан шығатыны, қатысушы-компанияның қандай да бір қызметін қамтитын стратегиялық альянстар, көп жағдайларда бірлескен кәсіпорындар формасында болады, әйтсе де, бірлескен кәсіпорындар бұрынғысынша стратегиялық альянстардың ұйымдастырушылық формасы болып табылады. Қызметтік стратегиялық альянстар қатарына өндірістік, маркетингтік, қаржылық және ғылыми-техникалық альянстар.

Өндірістік альянстар. Өндірістік альянс (production alliance) – бұл қызметтік стратегиялық альянс, оның шеңберінде екі немесе одан көп компаниялар бірге пайдаланатын немесе ортақ кәсіпорында өнім өндірумен және қызмет көрсетумен айналысады. Өндірістік альянс одаққа қатысушылардың бірінің меншігі болып табылатын кәсіпорынды пайдалана алады. Мысалы, жоғарыда аталғандай, *Toyota* және *GM* компанияларымен құрылған *NUMMI* бірлескен компаниясы Калифорниядағы GM-ң бұрынғы жинақтау зауытының өндіріс алаңдарында жұмыс істеп жатыр, ол өз кезінде GM басшылығымен жабылған еді. Балама ретінде стратегиялық альянс бойынша серіктестер жаңа зауыт салу жөнінде келісе алады, бұл Оңтүстік Америкада көлемі 1,4 литрлік төрт цилиндрлі кішігірім қозғалтқыштарды шығару үшін *Chrysler* және *BMW* ұйымдастырған айналымы \$500 млн бірлескен кәсіпорын жағдайындағыдай. Екі компанияның да басшылығы өз өнімдеріне жоғары бәсекелестікке қабілеттілікті қамтамасыз етуді, Оңтүстік Америка және пайда болып келе жатқан Азия нарықтары талап ететіндігін түсінеді. Екі компанияның да мамандары бір-бірінен тәуелсіз қозғалтқыш шығаратын жаңа зауытта ауқымдылықтан үнемділікті егер зауыт жылына 400 000 қозғалтқыш шығаратын жағдайда ғана алуға болады деген қорытындыға келді, алайда әрбір компания осындай қозғалтқышпен жабдықталған автомобильдердің жартысын ғана сата алды. Бірлескен кәсіпорын құру осы мәселені шешуге мүмкіндік берді

және қосымша сыйақы ретінде аналық компанияларға Mercosur мүше-елдердің нарығына жол ашып берді¹⁷. Жақында ғана BMW және француздық автомобиль жасаушы PSA Peugeot Citroen компаниясы да жаңа өндірістік альянс құрды, оның мақсаты жаңа қозғалтқыштарды бірлесіп шығару. Мюнхенде орналасқан BMW компаниясының зерттеу орталығы қозғалтқыштардың жаңа моделдерінің жасалуына жетекшілік етеді, ал PSA компаниясы жабдықтау мәселелерімен, сонымен қатар инженерлік-құрастыру жұмыстарымен айналысады.

Маркетингтік альянстар. Маркетингтік альянс (marketing alliance) – бұл қызметтік альянс, оның шеңберінде екі немесе одан көп компаниялар маркетингті ұйымдастырумен айналысады және бір-біріне осы саладағы тәжірибесін береді. Көп жағдайларда осы сиптегі альянстағы бір серіктес басқа серіктес қатысып отырған нарыққа өзінің тауары мен қызметтерін енгізеді. Нарықта танымал болып үлгерген компания жаңадан келген компанияға оның өнімін нарыққа жылжыту мәселелерімен, сонымен қатар оның тауралары мен қызметтерін жарнамалау мен тарату мәселелерімен айналысу арқылы көмектеседі. Беделді компания көрсеткен көмегі үшін бекітілген бағаны белгілей алады немесе осы нарыққа алғаш еніп отырған компанияның тауары мен қызметтерінің сатылуынан өзінің пайызын ала алады. Бұдан басқа, компаниялар бір-бірінің тауарларын тиімді шартпен сату туралы келісе алады. Мысалы, *Mattel* ойыншықтарын шығаратын американдық компания және оның жапондық бәсекелесі *Bandai* компаниясы маркетингтік стратегиялық альянс құрды. *Bandai* компаниясы Жапонияда *Mattel*-ң «Barbie», «Hot Wheels» және «Fisher Price» сияқты ойыншықтарын сатуға келісімін берді. *Mattel* компаниясы өз тарапынан *Bandai* компаниясының «Power Rangers» және «Digimon» сияқты бұйымдарын Латын Америкасында сатуға міндеттеме алды, онда *Mattel* компаниясының тарату желісі жақсы дамыған, ал *Bandai* өнімі бұл нарықта мүлдем жоқ¹⁹. Бірақта маркетингтік альянс құру барысында серіктестер бір-бірінің қажеттіліктері мен күтулерін түсінетіндігіне көз жеткізулері керек. «Әлем фокуста» бөлімінде көрсетілгендей бұл аспектілерді толығымен түсінбеу альянстың табысты жұмыс істеуіне кедергі болуы мүмкін.

Қаржылық альянстар. Қаржы альянсы (financial alliance) – бұл компанияның қандай да бір жобаны іске асыруға байланысты қаржылық тәуекелдерді қысқартуға талпынатын қызметтік альянсы. Қаржылық стратегиялық альянсқа серіктестердің қатысуының әртүрлі нұсқалары бар. Серіктестер жобаны іске асыруға тең сомада қаржы сала алады. Тағы бір әдіс – бір серіктес жобаны іске асыруға қажетті негізгі соманы құяды, ел екінші серіктес (немесе серіктестер) қаржылай инвестициясының жоқтығының жартылай орнын толтыра отырып, бұл салада өзінің тәжірибесін ұсынады немесе жобаға басқаша қатысады. *Boeing* компаниясы мен оның үш жапондық серіктестері арасындағы стратегиялық одақ ең бастысы қаржылай қорларды тарту мақсатында құрылған еді: *Boeing* басшылығы оның НИОКР шығындарын жабуға көмектесетін, сонымен қатар онымен өндіріс шығындарын бөлісетін компания іздеді. *Boeing* стратегиялық одақ бойынша серіктестері болған жапон компаниялары бұл келісімнен коммерциялық ұшақтар өндірісінде құнды тәжірибе жинақтауға, сонымен қатар қосымша пайда алуға мүмкіндік алуға болатынын көрді. Қаржылық альянстың тағы бір мысалы – киноиндустрия тарихындағы ең табысты фильм, *20th Century Fox* және *Paramount Pictures* компанияларының бірлесіп қаржыландырған «Титаник» фильмінің түсірілімі.

Ғылыми-техникалық альянс

Өндірістің жоғары технологиялық салаларына тән технологиялардың қарқынды дамуы, сонымен қатар, техникалық прогрестің техникалық талаптарына сәйкес НИОКР жүргізу үшін қажетті орасан шығындар НИОКР саласында альянстардың күрт өсуін анықтайды. Ғылыми-техникалық альянстар (research and development alliance) шеңберінде серіктестер жаңа тауарлар мен қызметтерді жасау барысында қажетті зерттеулерді бірлесіп жүргізу туралы келісім жасайды. Ғылыми-зерттеу альянсының мысалы ретінде 2000-ші жылы құрылған *Intel, Micron Technology, Samsung, Hyundai, NEC* және *Siemens* компанияларының альянстарын келтіруге болады, олардың мақсаты жаңа дәуірдің динамикалық оперативті есте сақтау құрылғыларын (DRAM) жасау болып табылады²⁰. Дәл осылай *Bayer AG* компаниясы кішігірім компаниялармен бірқатар стратегиялық альянстар құрылды, олар бірлесіп жаңа керемет әсерлі препараттар жасау үшін биотехнологиялармен (жеке алғанда, *Millenium Pharmaceuticals* және *Morphosys* компанияларымен) айналысады.

Әлем фокуста

GM және Toyota компаниялары арасындағы мәдени жанжал

Бұл маркетингтік альянс құдайлар сыйы болып көрінді – ең болмағанда *General Motors* компаниясы үшін. Компанияның Жапон нарығында автомобильдерді сатудағы мүмкіндіктері ұзақ уақыт бойына шектеулі еді, алайда жақында *GM* компаниясына *Toyota* компаниясымен келісімге қол жеткізді, оған сәйкес жапон компаниясы «*Chevrolet Cavalier*» маркалы автомобильдерін осы компанияның отандық нарығында *Toyota* маркасымен сататын болды. Бірақ, осы келісімді іске асыру барысында белгілі бір қиындықтар туындады, олар қандай да бір деңгейде корпоративті және ұлттық дәрежеде пайда болған *GM* және *Toyota* компаниялары арасындағы мәдени қайшылықтармен негізделген. Екі компанияға да *GM* автомобильдерін, олардың сипаттамалары жапон тұтынушыларының талаптарына сай болатындай етіп модификациялау қажет екендігі мәлім болғаны сөзсіз. Басты өзгерістердің қатарына рөл дөңгелегін сол жақтан оң жаққа ауыстыру, сонымен қатар алдыңғы қанаттың құрылымын шиналарды (мұны Жапонияда қабылданған техникалық нормалар талап етеді) көлегейлейтіндей етіп өзгерту жатады. Алайда мәселелер *Toyota* компаниясы тарапынан алғашқы келісімде қарастырылмаған, автомобиль құрылымына қосымша өзгерістер енгізу туралы талаптары келіп түсе бастағанда басталды. Мысалы, жапон жүргізушілерінің бойларының қысқалығына бейімдеу үшін, газ басқышын алдыға қарай жылжыту керек еді. Қол тежегіштің тұтқасын және рөл дөңгелегін жергілікті тұтынушылардың талғамдарына сай етіп терімен қаптау керек. Бұдан басқа, *Toyota* компаниясының мамандары *GM* автомобильдерінің сапасында бірқатар проблемалар тапты, соның негізінде автомобиль бөлшектері мен түйіндерінің 80-90% кемшіліктерін түзету туралы талап қойылды. *GM* көзқарасы бойынша жағдай басқаша болып

тұр. Мысалы, *GM* басшылығының пікірінше, автомобильге өте көп сән-салтанат элементтері енгізілді, бұл оның құнын едәуір арттырды және осыған сәйкес жапон өндірісінің автомобильдерімен салыстырғанда бәсекелестікке қабілеттілігін төмендетті. Бұдан басқа, *GM* өкілдері табылған кемшіліктер көрсеткіштерін асырып көрсетті деп *Toyota* компаниясының мамандарын айыптады. Ақыр аяғында *GM* менеджерлері олардың жапондық серіктестері нарықта қалыптасып қалған американдық автомобильдердің сапасы төмен деген пікірін дәлелдеу үшін тырнақ астынан кір іздеп отыр деді. Жағдайдың бұлай өрбуі тауарды өткізу жөніндегі *GM* және *Toyota* компанияларымен құрылған бірлескен кәсіпорын екі серіктестің де көңілі қалды, алайда ол әлі де қызмет етіп жатыр.

Дереккөздері: «Is Cavalier Japanese for Edsel?» *BusinessWeek*, June 24, 1996, p. 39; «Shaking Up an Old Giant», *Forbes*, May 20, 1996, pp. 68-80.

Мұндай типтегі альянстар әдетте бірлескен кәсіпорын мәртебесіне ие емес, себебі серіктестер бір-біріне ғылыми білімдерін жеке ғылыми конференциялар кезінде береді; олар тағы ғылыми жұмыстармен алмасады және бір-бірінің зертханаларына барып көре алады. Бұдан басқа, жеке ұйымдастырушылық бірлікті құру және оны қызметтермен жасақтау әрбір серіктестің штатынан мамандар тартуды талап етер еді, ол өз кезегінде қатысушы-компаниялардың зертханаларында ғылыми жұмыстарды жүргізу барысын бұзуы мүмкін еді. Мұның орнына серіктестер жай ғана өздерінің зертханаларында жасалған кез келген технологияға лицензиямен өзара алмасу туралы келісе алады; мұндай лицензия алмасу әрбір серіктестеке алған патентті өзінің қалауынша пайдалануға мүмкіндік береді. Бұл жағдайда барлық серіктестер альянс шеңберінде жасалған барлық технологияларға тең қолжетімділікке ие болады. Демек, ғылыми-техникалық альянс серіктестер жетілдіру саласында бір-бірінен қалып қоймайтынына кепілдік беретін келісім деген сөз. Бұдан басқа, мұндай альянс серіктестерді патенттерге меншік құқығына қатысты заңдық даулардан, сонымен қатар патенттердің заңдылығына қатысты даулардан сақтайды. Мысалы, *Kodak*, *Fuji* компаниялары және фотоаппарат шығаратын үш жапондық компаниялар арасындағы альянс тек қана НИОКР саласында күштерін біріктіру мақсатында құрылған. Нәтижесінде, екі компания, *Kodak* та және *Fuji* да өздері жасаған фотопенканы шығаруға лицензиясы бар, ал үш фотоаппарат шығарушылардың нарықта осы фотопенкаларды пайдаланатын фотоаппараттарды шығаруға құқысы бар. Өндірістің жоғары технологиялық салалары әлемдік экономикада маңызды рөлге ие. Дәл осы себепті көптеген елдердің өндірістік саясатының бір бөлігі қызметі зерттеулер мен өңдеулер саласында күштерді біріктіруге бағытталған консорциумдарға қолдау көрсету болып табылады.

НИОКР саласындағы консорциум (R&D-consortium) дегеніміз әлемдік нарыққа бағытталған зерттеулер мен жаңа өнімдерді және технологиялық процестерді жасау саласында ынтымақтасатын компаниялар одағы. Мұндай консорциум стратегиялық альянстың ерекше типі, оның құрылымы мен қызметіне үкіметтің қолдауы маңызды рөл атқарады²². Жапон компаниялары көптеген жылдар бойына осы типті стратегиялық альянстар құруды қолданады. Мысалы, жиырма жыл-

дан астам бұрын жапон үкіметі мен *Nippon Telephone and Telegraph, Mitsubishi, Matsushita* компаниялары және тағы жапонның үш компаниясы арасында үлкен көлемді жадылық жаңа микросхемалар жасау саласында ынтымақтастық туралы келісімдер жасалды. Бұл альянстың қызметінің табысты болғаны соншалық, оған қатысушылар ұзақ уақыт бойына жадылық микросхемалар нарығында жетекшілік орынды иеленген. Еуроодақ елдерінде де осы сияқты зерттеулер мен өңдеулер саласында - *ESPRIT, RACE, BRITE, EURAM, JOULE* және *SCIENCE* деген «дана» атауға ие болған стратегиялық альянстар құрылды. Бұл альянстардың мақсаты еуропалық компаниялардың американдық және жапондық компаниялармен жоғары технологиялық тауарлар нарығында табысты бәсекелесе алатындығын дәлелдеу.

Стратегиялық альянстардың қызметін ұйымдастыру

Стратегиялық альянс құру туралы шешім компания қызметі аясын стратегиялық жоспарлау барысында қабылдануы тиіс, олардың талдауы 11 тарауда көрсетілген. Осында шешім қабылданғаннан кейін компания менеджерлері өз күштерін сәйкесінше келісім жасауға және оның орындалуына қатысты бірқатар мәселелердің шешіміне бағыттауы тиіс. Ең маңызды мәселелердің қатарына серіктестерді таңдау, меншік формасын анықтау, сонымен қатар альянсты бірлесіп басқару сызбасын құру жатады.

Серіктестерді таңдау

Кез келген бірлескен жобаның табысқа жетуі лайықты серіктесті (серіктестерді) таңдауға байланысты. Көптеген зерттеулердің дәлелі бойынша егер альянсқа қатысушылар бір-бірін толықтыратын тәжірибе мен қорларға ие болса, онда табысқа жетуге мүмкіндігі көбірек болады: әрбір серіктес альянсты басқа қатысушыларда жоқ артықшылықтармен қамтамасыз етуі тиіс. Альянс бойынша потенциалды серіктесті таңдау барысында компания мамандарына кемінде төрт факторды талдау қажет: 1) үйлесімділік; 2) потенциалды серіктестің тауарлары мен қызметтерінің сипаты; 3) одақтың салыстырмалы қауіпсіздігі; 4) альянс шеңберінде оқу мүмкіндігі.

Үйлесімділік. Компания сенім артуға болатын және тиімді өзара қатынас жасауға болатын ұқсас мүдделі лайықты серіктестерді таңдауға тиіс. Өзара сенім болмаса стратегиялық альянс сәтсіздікке ұшырауы мүмкін. Алайда, корпоративті іскер-концепциялардың үйлесімсіздігі де альянстың сәтсіз болуына әкелуі мүмкін. Мысалы, *General Electric Corporation* (британиялық компания, бұның осы аттас американдық компанияға ешқандай қатысы жоқ) компаниясы мен немістің *Siemens* компаниясы арасындағы альянс басқару стильдерінде үйлесімдіктің болмауынан сәтсіздікке ұшырады. Жоғарыда аталған компаниялардың біріншісі қаржы мамандарының басқаруымен, ал екіншісі – инженерлердің басқаруымен жұмыс істейді. *General Electric Corporation* компаниясының қаржы жөніндегі менеджерлері тікелей ең төменгі деңгейдегі қысқа мерзімде пайдалылықты қамтамасыз ететін шешімдермен, сонымен қатар осыған қатысты қаржы мәселелерімен айналысты. *Siemens* компаниясының менеджерлері, керісінше, қаржы мәселелерімен көп айналыспады және жаңа өнімдердің инновациясы-

на, жобалауға және өңдеуге көп көңіл бөлді. Және керісінше, *General Mills* және *Nestle* ұстанатын іскерлік тұжырымдамасының жоғары деңгейдегі үйлесімділігі *CPW* компаниясының табыстылығының басты факторы болды.

Потенциалды серіктес тауарларының және қызметтерінің сипаты. Стратегиялық альянс құру үшін компанияны таңдау барысында талдау жасалуы қажет тағы бір фактор – бұл потенциалды серіктестің тауарлары мен қызметтерінің сипаты. Көбіне, қандай да бір компаниямен басқа нарықта бәсекелесе отырып, екінші бір нарықта ынтымақтасу мүмкін емес. Мұндай жағдайларда серіктестердің әрқайсысы өз тәжірибесі және білімімен толығымен бөліскісі келмеуі мүмкін, олар алынған мәліметті басқа нарықта компанияға қарсы пайдаланады деп қауіптенеді. Көптеген сарапшылардың пікірінше, компанияға тауарлары мен қызметтері осы компанияның тауарлары мен қызметтерін толықтыратын, бірақ бәсекелеспейтін серіктеспен өз күштерін біріктіргені мақсаттырақ болады. *General Mills* және *Nestle* арасындағы бірлескен кәсіпорын осы қағиданы іс жүзінде көрсетеді: екі компания да азық-түлік өнімдерін өндірумен айналысады, бірақ *Nestle* компаниясы *General Mills* маманданған астық дақылдарынан жасалған азық-түлік шығармайды және осы компаниямен ынтымақтасады. Дәл осылайша *PepsiCo* және *Lipton* компаниялары өздері құрған стратегиялық одақ шеңберінде бір-бірін толықтырады, бірақ бір-бірімен бәсекелеспейді. Бұл *PepsiCo* және *Lipton* компанияларымен Америка Құрама Штаттары нарығында пайдалануға дайын шәй пакеттерінің сатылуын ұйымдастыру мақсатында құрылған бірлескен кәсіпорынның табысты қызмет ету мүмкіндігін едәуір арттырады. Бірақта, кей жағдайларда компаниялар жағымсыз кездейсоқтықтарға кезігуі мүмкін. Мысалы, *JVC* компаниясында (жапонның *Matsushita* компаниясының еншілес кәсіпорны) еуропалық бейнемагнитофондар нарығына шығу туралы шешім қабылданды. Осы мақсатпен *JVC* компаниясы меншікті теңдей бөлумен кішігірім неміс фирмасымен бірлескен кәсіпорын құрды. Жаңа кәсіпорын *JVC* компаниясының еуропа нарығына шығуына кедергі болды, себебі неміс серіктесінің *JVC* компаниясына өз позициясын Еуропа елдерінің бейнемагнитофондар нарығында бекітуге көмектесу үшін маркетинг саласындағы тәжірибесі жеткіліксіз болды. Ақыры электронды аппаратура шығаратын француздың ірі *Thomson SA* компаниясы неміс компаниясын сатып алды және *JVC* билігіндегі бейнемагнитофондар өндірісінің технологиялық қыр-сырына рұқсат алды. Әйтсе де *JVC* басшылығы технологияны *Thomson* компаниясына беруге қатысты айтарлықтай мазасызданған жоқ, себебі сол кезде «*JVC*» маркалы бейнемагнитофондардың жалпы сатылым көлемі, бұл бірлескен кәсіпорынмен еуропа нарығында сатылған 800 000 бірлікпен салыстырғанда, әлемде 5 млн бірлікті құрады. Өкінішке орай *JVC* үшін өкінішке орай, біршама уақыт өткен соң *Thomson* компаниясы *General Electric* компаниясының тұрмыстық электроника шығаратын кәсіпорнын сатып алды. Бұл сатып алу *Thomson* компаниясына бейнемагнитофондар сатылымының көлемін жылына 5 млн бірлікке дейін күрт арттыруға мүмкіндік берді. Демек, *JVC* технологиясына бірлескен кәсіпорын арқылы қол жеткізу шын мәнінде *Thomson* үшін тиімді болып шықты.

Альянстың салыстырмалы қауіпсіздігі.

Стратегиялық альянстардың күрделілігін, сонымен қатар олардың қызметінің қанағаттанарлықсыз нәтижелеріне негізделген потенциалды шығындарды еске-

ре отырып, компания басшылығына альянс құру туралы келісім күшіне енбей тұрып, потенциалды серіктес туралы барынша мол ақпарат жинауы керек. Мысалы, потенциалды серіктеспен құрылған алдыңғы стратегиялық альянстардың қызметінің нәтижесі қалай болғанын анықтау қажет, - бұл қызмет табысты болды ма, әлде сәтсіздікпен аяқталды ма. Бұдан басқа, көптеген жағдайларда болашақ стратегиялық альянстың басқа тарапының көзқарасы бойынша жасалайын деп жатқан келісімді талдау үлкен мәнге ие. Потенциалды серіктес альянстан қандай нәтижелерді күтеді? Серіктестің күшті және әлсіз жақтары қалай? Ол жаңа бірлескен кәсіпорынға өзінің салатын үлесі ретінде нені ұсына алады? Ұсынылған келісім потенциалды серіктестің стратегиялық мақсаттарына сай келеді ма? Осы сұрақтардың барлығына потенциалды серіктес туралы ақпаратты талдау барысында табу қажет. Егер мәміле екі тарапқа да тиімді болса, стратегиялық альянстың табысқа жету ықтималдығы едәуір артады²⁷. Мысалы, *Corning, Inc.* компаниясы өзінің теледидарлар экранына арналған шыны өндірісімен үлкен теледидар экрандарын шығаратын *Asahi Glass*-пен өндірістік процестерін біріктіріп, *Asahi Video Products Company* бірлескен кәсіпорнын құрды. *Corning* компаниясының басшылығының пікірінше осы бірлескен кәсіпорынның өміршеңдігін білдіретін бірқатар себептер бар:

- *Asahi Glass* компаниясының үлкен теледидар экрандарын өндірудегі тәжірибесі *Corning*-ң басқа көлемдегі экрандар шығаруда тәжірибесін толықтырады;
- құрылған бірлескен кәсіпорын *Corning* компаниясына *Asahi Glass*-ң Солтүстік Америка аумағында жеке меншіктегі кәсіпорындарын ашып жатқан теледидар қабылдағыштар өндіретін көптеген жапон компанияларымен кеңейіп келе жатқан іскерлік байланыстарынан пайда табуға мүмкіндік береді;
- құрылтайшы-компаниялар артықшылықтарының үйлесімдігі олардың әрқайсысына теледидар дисплейлерін өндіру саласында соңғы технологиялық жаңашылдықтармен қатар жүруге мүмкіндік береді;
- *Asahi Glass* компаниясы *Corning* компаниясының технологиясына қол жеткізу мүмкіндігін алады, сонымен қатар *Corning*-нің АҚШ нарығындағы ықпалын пайдалануға мүмкіндік алды;
- *Corning* компаниясының *Asahi Glass*-пен басқа бірлескен кәсіпорнынан алған табысты тәжірибесі бар.

Шын мәнісінде *Coming* компаниясы бірлескен кәсіпорындар құру ісінде шеберлікке қол жеткізгені сонша, оның табысының жартысы *PPG, Dow Chemical, Samsung, Siemens, Ciba-Geigy, IBM* және, сөзсіз, *Asahi Glass* сияқты компаниялармен бірлесіп құрған кәсіпорындардан түседі.

Альянс шеңберінде оқып-үйрену мүмкіндігі. Стратегиялық альянс құрмай тұрып серіктестер бір-бірінен оқып-үйрену мүмкіндігін бағалауы тиіс. Альянс бойынша серіктестер бір-бірімен тәжірибе алмасу бойынша сұрақтары өте ерекше болуы мүмкін, (мысалы, материалды қорлармен қалайша тиімді басқару керек немесе компания жұмысшылары мен қызметкерлерін тиімді даярлауды қалай іске асыру керек) немесе жалпы сипатта болуы мүмкін (мысалы, корпоративті мәдениетке қандай түзетулер енгізу немесе компанияда стратегиялық менеджментті қалай іске

асыру қажет). Сондай-ақ серіктестердің әр қайсысы қолда ақпараттың құндылығын тиянақты талдауы қажет, және басқа тарапқа қосымша бәсекелестік артықшылықты қамтамасыз ететін, ал стратегиялық альянс жұмысын тоқтатқан жағдайда компанияны бұрынғы серіктес тарапынан болатын бәсекелестікте әлсіз ететін мәліметтер бермеу. Бұл мәселе тараудың келесі бөлімінде толығырақ талданады.

Меншік формасы

Меншік формасын анықтау – бұл стратегиялық альянс құру барысында шешілуі тиіс тағы бір мәселе. Бірлескен кәсіпорын барлық жағдайда дерлік компания мәртебесін алады, әдетте ол осы кәсіпорын іскерлік жүргізетін елде тіркеледі. Кей жағдайларда мұндай компания басқа елде, мысалы салық жеңілдіктері қамтамасыз етілетін немесе құқықтық артықшылықтар берілетін елде тіркелуі мүмкін. Бағам аралдары мысалы, бірлескен кәсіпорындарды тіркеу үшін қолайлы аймақтардың қатарына жатады. Мұндай құқықтық форма серіктестерге салық төлемінің тиімді сызбасын қалыптастыруға, меншікке қатысудың жаңа қағидаларын іске асыруға, сонымен қатар басқа активтерді қорғауды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Бұдан басқа, бұл форма бірлескен кәсіпорынға өзінің имиджін құруға мүмкіндік береді, ол құрылтайшы-компаниялардың сипаттамасынан ерекшеленетін еді. Екі серіктесте, немесе серіктестердің біреуі лайықты беделге ие болса, жаңа корпорацияның басшылығы оны өз мүддесі үшін пайдалана алады, мысалы, серіктес-компанияның атауын бірлескен кәсіпорын атауына қоса алады. Одан басқа, жаңа компания екі серіктесте іскерлік жүргізе алатындай бейтарап ортаны қамтамасыз етеді. Серіктестердің өздерінің кәсіпорындары немесе ұйымдастырушылық құрылымдарынан тыс өзара қатынасы жанжалдар туу мүмкіндігін азайтады. Бұған және де бірлескен кәсіпорынға серіктестер тарапынан мамандар тартудың орнына, адал тәуелсіз персоналды іріктеу ықпал етеді. Мысалы, *Coming* және *Genetech* компанияларымен құрылған бірлескен кәсіпорын серіктестер күткендегідей жұмыс істеген жоқ. Жуық арада *Corning* басшылығы болған ахуалдың себептерінің бірін тапты. Бірлескен кәсіпорын шеңберінде *Genentech* тарапынан жұмысқа тартылған менеджерлер шын мәнісінде осы компанияда жұмыс істей отырып еңбек демалысына шықты. Бұл менеджерлердің *Genentech* компаниясы мен бірлескен кәсіпорын арасында адалдығының бөлінуін болдырмау үшін *Corning* басшылығы олардан *Genentech*-тағы жұмысынан шығуын талап етті. Осы талап орындалысымен, бірлескен кәсіпорынның жұмысының тиімділігі күрт өсті²⁹. Жеке жағдайларда бірлескен кәсіпорынды ұйымдастыру мүмкін емес немесе қалаусыз болады. Мысалы, компания қызметіне жергілікті шектеулердің қатаңдығы немесе қиындық туғызатыны соншалық, компанияны құру тиімді болмайды. Мұндай жағдайларда серіктестер, әдетте, жауапкершілігі шектеулі серіктестік құру жолымен жүреді. Стратегиялық одақ шеңберіндегі осындай формадағы ынтымақтастыққа сәйкес, басқарушы қызметін атқаратын серіктес бір компания компанияның осы кәсіпорынға құйған жеке инвестициясының көлемінен тәуелсіз бірлескен кәсіпорын қызметіне толық қаржылық жауапкершілік алады. Басқа серіктеске (немесе серіктестер) капитал жұмсалуды шектелген жауапкершілік жүктеледі. Мұндай меншік формасында басқарушы серіктес көбірек тәуекелге баратыны анық.

Мемлекеттік-жеке меншік кәсіпорын. Мемлекеттік-жеке меншік кәсіпорын

(public-private venture) — бұл жеке компания мен мемлекет арасындағы ынтымақтастықтан пайда болатын бірлескен кәсіпорынның ерекше типі. Мұндай кәсіпорынды құру келесі жағдайлардың бірі бар болғанда мүмкін болады. Біріншіден, егер ел үкіметі игеруге жатқызылған қорларды өз бақылауында ұстайтын болса, ол осы қормен жұмыс істеу тәжірибесі бар компанияның көмегіне жүгінуі мүмкін. Мысалы, тропикалық ормандар мен оның айналасындағы жерлерді игеру барысында оңтүстікафрикалық елдер ағаш материалдарын өндірумен айналысатын бірқатар шетелдік (*Weyerhaeuser* сияқты) компаниялардың қызметін пайдаланды. Осы сияқты іскерлік жүргізу сызбасы мұнай кен орындарын барлау және игеру саласында қолданылады. Мұнай кен орындарына рұқсатты бақылауда ұстайтын ұлттық үкіметтер мұнай ұңғымаларын бұрғылау және шикі мұнайды өңдеуде техникалық білімі жеткіліксіз болуы мүмкін. Екінші жағынан, халықаралық мұнай компанияларының қажетті білімі мен тәжірибесі болғанымен ұңғымаларды бұрғылауға құқығы болмауы мүмкін. Осының нәтижесінде бірлескен кәсіпорын құрылуы мүмкін, оның шеңберінде ел үкіметі мұнай ұңғымаларын бұрғылауға құқық береді, ал жеке мұнай компаниялары өз капиталдары мен тәжірибесін салады. Мысалы, Кот-д'Ивуар үкіметі мен канадалық *Ranger Oil Ltd.* және *Gulf Canada* компаниялары арасында бірлескен кәсіпорын құрылды, оның мақсаты елдің жағалауындағы сулардан болашағы бар мұнай кен орындарын барлау мен игеру. Екіншіден, егер елде жүз пайыздық шетелдік меншігі бар компанияның қызметі рұқсат етілмеген жағдайда компания мемлекеттік-жеке меншік бірлескен кәсіпорнын құруға тырысады. Егер компания лайықты жергілікті серіктес таба алмаса, ол ел үкіметін бірлескен кәсіпорынға қатысуға шақыруы немесе үкімет осы кәсіпорын меншігінен өз үлесін талап етуі мүмкін. Мемлекеттік-жеке меншік бірлескен кәсіпорындар, әсіресе, мұнай өнеркәсібінде кеңінен таралған. Мұндай кәсіпорынның мүмкіндіктері мен кемшіліктерін бағалау барысында компания басшылығына компанияға іскерлік жүргізуге тура келетін саяси және құқықтық ортаның әртүрлі аспектілеріне талдау жүргізу қажет. Бұл аспектілердің ең маңыздысы үкіметтің тұрақтылығы болып табылады. Саяси тұрақсыз елде жаңа үкімет бұрынғының орнын баса алады және компанияда күрделі мәселелер пайда болуы мүмкін. Жақсысы жаңа үкімет бірлескен кәсіпорын бұрынғы үкіметпен бекітілгендіктен оған екінші дәрежедегідей қарайды. Жаманы жағдайда компания өзінің бүкіл инвестициясын жоғалтуы мүмкін, оның мүлігі тәркіленіп, ал өндірістік процестері – тоқтатылуы мүмкін. Әйтседе, егер келіссөздер ойдағыдай өткізілетін болса, ал жергілікті үкімет салыстырмалы түрде тұрақты жұмыс істейтін болса, онда мемлекеттік-жеке меншік бірлескен кәсіпорындар ең табысты болып шығуы мүмкін. Мұндай үкімет түзу ниетте екенін білдіріп және компанияға бірлескен кәсіпорынды басқау мүмкіндігін бере алады. Бұдан басқа, үкімет ел аумағында бәсекелес компаниялардың қызметін шектей отырып, өзінің мәртебесін салған капиталын (және сәйкесінше серіктесінің салған капиталын) қорғау үшін пайдалана алады. Үшіншіден, мемлекеттік-жеке меншік компания құру ел нарығына енудің жалғыз әдісі болатын жағдай тууы мүмкін. Мемлекеттік-реттелетін экономика жағдайында қызмет етуге ниеттеніп отырған компанияда үкімет қолдауын пайдаланудан басқа амал қалмауы мүмкін. Мұның себебі, бұндай жағдайда үкімет отандық және де шетелдік компаниялардың еркіндігін шектейді. Мұндай жағдайда

компания басшылығына оның іскерлік жүргізгелі отырған ел үкіметінің, сонымен қатар потенциалды іскерлік серіктестің күтулері мен позицияларының мағынасын түбегейлі түсінгеніне көзі жету тиіс. Іскерлік серіктестер арасындағы мұндай қатынастар көбіне Қытайға тән. Қытай нарығының орасан үлкен көлемі және өсу потенциалы көптеген компаниялардың осы нарықта ашылатын инвестициялық мүмкіндіктерді пайдалануға қызығушылықтарының себепшісі болады. Бірлескен кәсіпорындарды құру көпұлттық корпорациялардың қытай нарығына енуінің кең тараған әдісі болып табылады. Көптеген батыстық компаниялар Қытайда осындай кәсіпорындарды құрудың арқасында мол табыстарға жетті. Мысалы, *Alcatel* компаниясы мен Қытайдың Пошта және телекоммуникация министрлігімен ((Ministry of Post and Telecommunications)) құрылған *Shanghai Bell* бірлескен кәсіпорны жылдам өсіп келе жатқан қытай телекоммуникация нарығында коммутациондық жабдықтар нарығының жартысынан көбін жаулап алуға қол жеткізді, осылайша *Siemens* және *Lucent Technologies* компанияларының дәстүрлі бәсекелестерінің көңілін қалдырды. Екінші жағынан, кейбір батыстық компанияларға Қытайда бірлескен кәсіпорындар құру қиындықтар туғызды. Осыған байланысты Қытайда жұмыс істейтін осы сияқты компаниялардың жұмысшылары ортасында: «Бірлескен кәсіпорын бойынша серіктес қандай сапаға ие болуы тиіс?» — «Ол

13.3-сурет. Стратегиялық альянстарды басқару



ешқашан кеңседе пайда болмауы тиіс» деген ащы қалжың пайда болды. Суретте ретінде келесі мысалдарды келтіруге болады. *Unilever* компаниясының бірлескен кәсіпорын бойынша серіктесі *Unilever* («Ото») өнімімен бәсекелесетін өзінің «White Cat» сауда маркасының жуғыш заттарын сатуды жалғастырып қана қоймай, сонымен бірге «Ото» формуласын көшіріп алып және «Ото» нағыз орамасынан айнымайтын орамамен оралған өзінің өнімін сата бастады. Осы сияқты жағдай *Daimler-Benz* компаниясында да болды, ол *Nanfeng South China Motor Corporation* мемлекеттік компаниясымен мини-фургондар шығаратын бірлескен кәсіпорын құру туралы келісімге қол қойды. Тіпті екі жылдан кейін де бірлескен кәсіпорын ешқандай нәтижеге қол жеткізе алмады, себебі серіктестер арасында бірқатар сұрақтар бойынша дау туды.

Мысалы, *Nanfeng* компаниясы әртүрлі жерлерде орналасқан екі кәсіпорында автомобиль жинақтаумен айналысуға ниеттенді, ал *Daimler-Benz* лауазымды тұлғалары барлық жинақтау операцияларын бір кәсіпорында шоғырландыруды қалады, бұл ауқымдылықтан үнемділік алуға мүмкіндік берер еді. Жақында ғана, 2002 жылы, *New Balance* компаниясының мамандары компанияның қытайлық серіктестері *New Balance* үшін заңды тұрғыда спорттық аяқ-киім шығарудан басқа жасанды кроссовкалар шығарып және оларды Англия мен Австралияда төмен бағамен сататын дүкендер арқылы сататынын анықтады.

Бірлесіп басқарудың қағидалары

Келесі кезеңде стратегиялық альянстың қызметін басқарумен байланысты сұрақтар мен мәселелерді талдау қажет. Альянсты бірлесіп басқарудың барынша айқын болған үш әдісі бар (13.3-суретін қараңыз), атап айтқанда – әкімшілік қызметті бөлу, әкімшілік қызметті орталықтандыру және әкімшілік қызметті табыстау.

Басқарушылық қызметті бөлу туралы келісімнің (*shared management agreement*) шартына сәйкес әрбір серіктес стратегиялық альянсты басқаруға белсенді түрде қатысады. Сонымен бірге серіктес-компания басшылары альянсты ортақ басқаруды іске асырады, ал олардың менеджерлері альянстың өзінің менеджменті өкілдеріне үнемі нұсқаулар мен жөн-жоба беріп отырады. Альянс менеджерлерінің өкілеттіктері шектеулі – олар өз шешімдерін аналық компания басшылығымен үйлестіріп отыруға тиісті. Стратегиялық альянсты басқаруды ұйымдастырудың мұндай типі басқарудың барлық буындарының іс-әрекетін жоғары деңгейде үйлестіруді, сонымен қатар серіктестер арасындағы келісімді мүлтіксіз жасауды талап етеді. Демек, стратегиялық альянсты басқарудың мұндай формасы өте күрделі болып табылады және серіктестер арасында дау пайда болуына ұшырайды. Әкімшілік өкілеттілікті бөлісу туралы келісімге сәйкес қызмет ететін бірлескен кәсіпорынның мысалы ретінде *Coca-Cola* компаниясы мен француздың *Group Danone* компаниялары арасында *Coca-Cola* «Minute Maid» апельсин шырындарын Еуропа мен Латын Америкасында өткізуді ұйымдастыру мақсатында құрылған кәсіпорынды келтіруге болады. Осы кәсіпорынның шеңберінде *Danone* (компания еуропа және латын америкасы нарығына 15-тен 30%-ға дейін сүт өнімдерін жеткізеді) компаниясының тарату желілері мен өндірістік күштері, сонымен қатар «Minute Maid» сауда маркасы пайдаланылады. Бұл бірлескен кәсіпорынды басқару менджментті бөлісу қағидасы бойынша

іске асырылады: бірлескен кәсіпорынның директорлар кеңесіне әр компаниядан үш өкілден кіреді. Danone компаниясы өнімнің өндірісіне жауапкершілік алады, ал *Coca-Cola* маркетинг және қаржыландыру мәселелерімен айналысады.³⁴ Басқарушылық қызметті орталықтандыру туралы келісімнің шарты бойынша (assigned arrangement) серіктестердің бірі стратегиялық одақтың қызметіне толық жауапкершілік алады. Мысалы, *GM* компаниясына венгрлік қозғалтқыштар, жүк тасушы автомобильдер және тракторлар шығаратын компаниямен бірлескен *Raba* кәсіпорынының меншігінің 67%-ы тиесілі, *GM* компаниясы осы кәсіпорынды әкімшілік басқаруды өз мойнына алды. *Boeing* компаниясы *Fuji*, *Mitsubishi* және *Kawasaki* компанияларымен 777 модельді коммерциялық ұшақтарды жобалау және өндіру мақсатында бірлесіп құрған кәсіпорынның қызметін толығымен басқарады. Мұндай әдісте альянс қызметін басқару жеңілдейді, себебі басқарушы серіктестің жаңа ұйымдастырушылық бірліктің іс-әрекеті бағдарламасын анықтауға, шешім қабылдайтын тұлғалар арасындағы байланыс іс-әрекетін тоқтатуға, және тіпті өз серіктестерінің шешімдерінің күшін жоюға мүмкіндігі болады. Мұндай іс-әрекеттер дау тудыруы мүмкін екендігі сөзсіз, бірақ олар егер тең құқыққа ие серіктестер бір шешімге келе алмаған жағдай болғанда альянстың жұмысын тоқтата алады.

Басқару өкілеттілігін тапсыру туралы келісім (delegated agreement) дегеніміз серіктестер басқару бойынша өкілеттілікті бірлескен кәсіпорынның менеджерлеріне табыстайды. Бұл менеджерлер жаңа кәсіпорынды басқару үшін арнайы жалданады, не құрылтайшы-компаниялардан шақырылады. Бірлескен кәсіпорынның жоғары буын менеджерлері ағымдағы шешімдер үшін, бірлескен кәсіпорынды оперативті басқару үшін, сонымен қатар кәсіпорын қызметінің стратегиясын жүзеге асыру үшін жауапты болады. Олар, демек, билікке ие және маңызды шешімдерді жеке өздері қабылдау құқығына ие, басқарудың басқа формаларымен салыстырғанда аналық компаниялардың басшылығына азырақ дәрежеде есеп беруге тиісті. Мысалы, *American Motors* және *Beijin Automotive Works* компаниялары құрған *Beijin Jeep* бірлескен кәсіпорынның жұмысын екі аналық компанияның да өкілі болатын тәжірибелі менеджерлер басқарады. Демек, бұл бірлескен кәсіпорынның басқарма персоналының автомобильдерді қазіргі әдіспен жинау саласында, және де Қытайда іскерлік жүргізу жағдайы саласында да білімі бар. Бқдан басқа, бұл менеджерлерге бірлескен кәсіпорынның қызметіне толық жауапкершілік жүктелген. Өкінішке орай, *Beijing Jeep* шеңберінде кәсіпорынның коммерциялық мақсаттарына қатысты ішкі жанжалдарға негізделген күрес болып жатыр.

ІСКЕРЛІКТІ ТЕРЕҢ ҮЙРЕНУ

Лайықты серіктес табу ешқашан оңай болмаған, ал Қытайда жергілікті серіктес бір кездері қажеттілік болатын: шетелдік компаниялар тек қана бірлескен кәсіпорындар арқылы іскерлік жүргізе алатын еді. Бірлескен кәсіпорындар туралы және Қытайда іскерлік жүргізудің басқа да формалары туралы көбірек ақпарат алу үшін www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.

CQ

Culture Quest

Стратегиялық альянстардың жұмыс істеуінің ҚИЫНДЫҚТАРЫ

Компания қаншалықты тиянақтылықпен және сақтықпен стратегиялық альянс құрғанына қарамастан әрқашан талдауды қажет ететін кейбір кемшіліктер мен қиындықтар қалып отырады. 13.4-суретте проблема тудыратын бес негізгі себептер көрсетілген, олар көп жағдайда стратегиялық альянстардың өміршеңдігіне қауіп туғызады: серіктестердің үйлесімсіздігі, ақпаратқа қол жетімділік, пайданы үлестірудегі даулар, автономиялықты жоғалту, сонымен қатар іскерлікті жүргізу шарттарының өзгеруі.

Серіктестердің үйлесімсіздігі

Серіктестердің стратегиялық альянс бойынша іскерлік-концепцияларының үйлесімсіздігі сәтсіздіктің басты себебі болады. Кейде мұндай үйлесімсіздік тікелей жанжалға алып келуі мүмкін, дегенмен көп жағдайда серіктестердің үйлесімсіздігінің нәтижесі, альянстың тиімділік деңгейінің төмендігі болып табылады. Осы тарауда жоғарыда осындай даудың мысалы келтірілген – инженерлік тапсырмаларды шешуге бағдарланған *Siemens* компаниясының басшылығы мен қаржылық мәселелерді шешуді басты назарға қоятын *General Electric Corporation* басшылығы арасындағы дау.

13.4-сурет. Стратегиялық альянстардың «су астындағы тастары».



Стратегиялық альянс бойынша серіктестердің үйлесімсіздігі қатысушы-компаниялардың корпоративті мәдениетінің айырмашылығымен, сонымен қатар осы компаниялардың туған елдерінің ұлттық мәдениетінің айырмашылығына, серіктестердің мақсаттары мен міндеттеріне немесе әрбір серіктестің қызметінің басқа да маңызды аспектілеріне негізделген болуы мүмкін. Көп жағдайларда серіктестер іскерлік-концепцияларының үйлесімсіздік мәселелерін әрбір тараптың осы стратегиялық альянсты құруға итермелейтін негізгі себептерін тиянақты талдау және талқылау арқылы жол бермеуіне болады. Бұл жағдайда екі компанияның жоғарғы менеджерлерінің іскерлік кездесуін өткізу әжептәуір көмектесер еді, мұнда серіктестер ортақ қызығушылықтарын, мақсаттарын, сонымен қатар альянс қызметінің стратегиясын талқылайды. Мұндай кездесу кезіндегі менеджерлер арасындағы өзара әрекеттердің стилі, олардың альянс шеңберінде ынтымақтасу қабілеттілігін анықтайды. Егер осындай кездесу кезінде менеджерлер келесі

негіз болатын сұрақтар бойынша: іскерлік шешемідерді қабылдауда альянстың ұйымдастырушылық бөлімшесіне өкілеттіліктің қандай бөлігін тапсыру керек; альянстың стратегиясы қандай болуы керек; оның ұйымдастырушылық құрылымы қандай болуы керек және альянсты басқару органы персоналдарын қалай іріктеу керектігі жөнінде бір пікірге келе алмаса, онда серіктестер арасында мәмілеге қол жеткізу мүмкін болмайтындығы анық, олардың арасындағы стратегиялық альянстың табысқа жетуге мүмкіндігі аз болады. Суреттеме ретінде келесі мысалды келтіруге болады. Баршаға соншалықты жарияланған *AT&T* компаниясы мен итальяндық *Olivetti* компаниясы арасындағы маркетингтік альянс көп ұзамай сәтсіздікке ұшырады, себебі құрылтайшылар маркетингтік стратегия бойынша, сонымен қатар, альянс мақсаты және серіктестер арасындағы өзара қатынас формасы бойынша түсіністікке жете алмады. Қытайда іскерлік байланысты орнатуға байланысты проблемалар осы тараудың «CultureQuest» бөлімінде қарастырылады.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Қытай мәдениеті бірнеше мыңжылдықтарға созылып жатыр. Қытайлықтар іскерлік қатынастарды қалыптастыру мен қолдау ісінде жоғары шеберлікке жеткендігі таңқаларлық емес. Осының барлығы тәжірибесі жоқ шетелдікті есінен тандыруы мүмкін. Міне сондықтан да бұл елде тіпті терең болмаса да іскерлік жүргізудің мәдени ерекшеліктерін білу үлкен маңызға ие. Бұған көз жеткізу үшін www.prenhall.com/griffin web-сайтына кіріңіз.



Ақпаратқа қол жеткізу

Ақпаратқа рұқсаттың шектеулігі – бұл көптеген стратегиялық альянстардың тағы бір кемшіліктерінің бірі. Компаниялар арасындағы ынтымақтастық тиімді болуы үшін, серіктестердің біріне (немесе екеуі де) құпияда ұстағысы келетін ақпаратты екіншісіне жиі беріп тұруына тура келеді. Ақпараттың ашылуына қажеттілікті алдын ала белгілеу қиын. Жағдайдың мәні анық болғанда ғана компанияда құпия ақпаратты ашудан басқа амал қалмауы мүмкін – олай болмаған жағдайда серіктеспен ынтымақтастықтың тиімділігі тәуекелге ұрынуы мүмкін. Мысалы, компьютерлер жинақтайтын американдық *Unisys* компаниясы, электронды құрылғылар шығаратын жапонның *Hitachi* компаниясымен бірлескен кәсіпорын ұйымдастырды. Тек біраз уақыттан кейін ғана *Unisys* басшылығы *Hitachi-ге* компьютерледі жинақтау барысында қолданылатын барлық техникалық ерекшеліктері туралы барлық ақпаратты беруге тура келетінін ұғына бастады. *Unisys* менеджерлері *Hitachi* мамандарымен ақпаратты лажсыздықтан бөлісті: олар өз компаниясының бәсекелестікке қабілеттілігін тәуекелге душар етуден қауіптенді. Тағы бір мысал – *Ford* және *Mazda* компаниялары арасындағы стратегиялық одақ, ол «Ford Escort» автомобилінің жаңа моделін жасау мақсатында құрылған еді. *Mazda* компаниясының лауазымды тұлғалары *Ford* компаниясының мамандарына компанияның зерттеу зертханаларына кіруге тыйым салғанда бұл одақтың қызметі тоқтатылды. Бірнеше апта қатынастарды анықтаудан кейін ақыры келісімге келді: *Ford* компаниясының инженерлері, шектелген уақыт аралығында зертханаға рұқсат алды.

Пайданы үлестіруге байланысты даулар.

Стратегиялық альянстардың табысты қызмет етуін шектейтін факторлардың бірі пайданы үлестіруге байланысты. Альянс бойынша серіктестер бірлескен қызметке негізделген тәуекелдер мен шығындарды бөліседі. Мысалы, *General Mills* және *Nestle* компаниялары еуропалық нарықта қызмет ететін бірлескен кәсіпорыннан *түскен пайданы 50/50 қазғидасымен бөледі*. Серіктестерге олардың әрқайсысы ортақ пайданың қандай бөлігін өз қарамағына алатыны және қай бөлігін іскерлікті дамытуға реинвестициялау керектігі жөніндегі мәселелерінде; бухгалтерлік есептің қандай процедуралары пайда мен табысты есептеуге пайдаланылатынында; трансферттік (корпоратив ішіндегі) бағалар қалайша анықталатыны туралы мәселелерде ортақ пікірге келу қажет. Мысалы, *Rubbermaid* компаниясында Еуропа, Солтүстік Африка және Таяу Шығыс нарығында каучук пен пластиктен жасалатын тұрмыстық тауарларды шығарып және тарататын бірлескен кәсіпорынның қызметін тоқтату туралы шешім қабылданды. Мұндай шешімнің себебі болған факт, *Rubbermaid*-н жергілікті серіктесі голландтық химиялық *DSM Group NV* компаниясы *Rubbermaid* басшылығы талап еткендей, пайданы бірлескен кәсіпорынның сатылым көлемін ұлғайту мақсатында жаңа бұйымдарды жасап шығаруға реинвестициялаудан бас тартты.

Автономиялықты жоғалту

Стратегиялық альянс қызметін қиындататын тағы бір жағдай, – әрбір серіктестің тәуелсіз мәртебесін жоғалтуы мүмкін екендігі. Компаниялар тәуекел мен табысты бөлісетін болғандықтан, олар сондай-ақ өздерінің мүмкіндіктерін шектей отырып басқарушылық қызметті те бөліседі. Нарыққа жаңа тауарлар мен қызметтерді енгізуге, альянс шеңберінде іскерлік жүргізу әдісін өзгертуге немесе ұйымдастырушылық құрылымға кез-келген басқа түзетулер енгізуге деген ниетті алдымен әрбір серіктеспен талдап және мақұлдауы қажет. Мысалы, *Nestle мен General Mills* арасындағы келісімнің шарты бойынша бірлескен кәсіпорын жұмысын тоқтатқан жағдайда *Nestle* компаниясы 10 жыл бойына солтүстік америкалық астық дақылдарынан жасалатын азық-түлік нарығына шығып тұруы тиіс. Жапонның *Fujitsu* компаниясы компьютер шығаратын британдық *International Computers, Ltd* (ICL) компаниясымен стратегиялық одақ құрды. Бірге жұмыс істеудің он жылынан кейін *Fujitsu* компаниясы ICL-н 80% сатып алды. Өз жұмысын тоқтатқан 150 стратегиялық альянстарды зерттеу, бұл альянстардың төрттен үш бөлігінің қызметі жапон компанияларының өздерінің шетелдік серіктестерін жұтып қоюының салдарынан тоқтады деген қорытындыға әкелді.³⁸ Басқа жағдайларда серіктестер бір-бірін оппортунистік мінез-құлықпен; басқа сөзбен айтқанда, бір-біріне қатысты өз артықшылықтарын әділетсіз пайдаланғаны туралы айып тағулары мүмкін. Мысалы, *Walt Disney Company* компаниясы мен британдық ақылы кабельді теледидар жүйелері операторы *Sky Television* арасында құрылған бірлескен кәсіпорын өз қызметін доғарды, оның себебі *Sky* басшылығы *Disney* компаниясын уәде берілген бағдарламаларды әдейілеп кешіктіріп отыр деп айыптады. *Disney* басшылығы өз кезегінде *Sky* компаниясын бағдарламаларды эфирге дайындауда асықтырды, сонымен қатар бұл дайындықты *Disney* компаниясы мамандарымен ақылдаспай іске асырды деп айыптады.

Іскерлік жүргізу шарттарының өзгеруі

Іскерлік жүргізу шарттарының өзгеруі де стратегиялық альянстардың өміршеңдігіне кері әсер ете алады. Ынтымақтастық туралы келісім жасауға себеп болған экономикалық жағдайлар өзгеруі мүмкін. Бұдан басқа, Технологиялар тұрғысындағы жетістіктер бұл келісімді ескірген ете алады. Суреттеме ретінде келесі мысалды қарастырамыз. *Ford Motor Co.* және *Volkswagen* компаниялары сол кезеңде Оңтүстік Америкадағы ірі автомобиль шығарушы болған *Autolatina* бірлескен кәсіпорнын таратып жіберді. *Autolatina* компаниясын құру кезінде Бразилия және оның басты аймақтық сауда серіктестерінің экономикасы инфляция және ұлттық қарыз дағдарысын басынан кешіріп жатты. *Ford* және *Volkswagen* басшылықтарының пікірінше, екі компания да Оңтүстік Америка нарығындағы өз қызметтерін біріктіргенде, осы «экономикалық дауылға» жақсы шыдаған болар еді. Бірақ Бразилия мен Аргентинада жүргізілген экономикалық реформалардың нәтижесінде, сонымен қатар Mercosur келісімін қабылдағаннан кейін және Уругвайлық раунд шеңберінде жүргізілген келіссөздерден кейін сауда кедергілерін жою нәтижесінде аймақта автомобильдерге сұраныс артты. *Ford* басшылығы *Autolatina* бірлескен кәсіпорнын компания қызметін жаһандандыру стратегиясын іске асыру жолындағы кедергі ретінде бағалай бастады. *Volkswagen*-ң жоғарғы лауазымдық тұлғаларының пікірінше, олардың компаниясы да *Ford* компаниясымен альянс шеңберіндегі серіктестік қатынастардан құтылғаннан кейін өз қызметтерінің нәтижесі жақсарта алар еді. Нәтижесінде *Autolatina* бірлескен кәсіпорынның қызметі екі жақтың келісімімен тоқтады.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Стратегиялық альянс шеңберінде екі немесе одан да көп компаниялардың өзара пайдалы ынтымақтастықты іске асыруы халықаралық іскерліктің танымал формасы болып келе жатыр. Стратегиялық альянстың ең кең тараған типі бірлескен кәсіпорындар – екі немесе одан да көп компаниялардың жаңа ұйымдастырушылық бірлік құруда бірлесіп қатысуы. Олар заң тұрғысынан тәуелсіз және аналық компаниядан өзгеше болады. Стратегиялық альянстар қатысушы-компанияларға бірқатар артықшылықтар береді. Біріншіден, олар компанияның жаңа нарықтарға енуін жеңілдетеді. Екіншіден, олар аналық компанияларға альянс бойынша серіктестерге тәуекелдерді бөлісуге рұқсат етеді. Үшіншіден, олар серіктестердің біріне екінші серіктестен (серіктестерден) білім мен тәжірибе алу үдерісін жеңілдетеді. Соңында стратегиялық альянстар серіктестердің бірлескен қызметтерінен синергиялық тиімділікті арттыруын ынталандырады, сонымен қатар олардың бәсекеге қабілеттілігін арттырады. әртүрлі типтегі стратегиялық альянстар қатысушы-компаниялар қызметінің әртүрлі салаларын қамти алады. Кешенді стратегиялық альянстар дегеніміз, компаниялардың операциялар мен қызметтері бағыттарының барлық спектрларының ынтымақтастығы. Қызметтік альянстар тек қана компания қызметінің бір ғана аспектісін қамтиды, мысалы, өндіріс, маркетинг, қаржыландыру, НИОКР. Мұндай типтегі альянстар да кеңінен таралған. Стратегиялық альянс құру туралы шешім бірқатар факторларды талдауды

талап етеді. Серіктесті таңдау үлкен маңызға ие болатыны сөзсіз, оның барысында іскерлік-концепцияларының үйлесімділігін, потенциалды серіктестің тауарлары мен қызметтерінің сипатын, альянстың салыстырмалы қауіпсіздігін, сонымен қатар, альянста оқып үйрену потенциалын талдау қажет. Стратегиялық альянс қызмет етуі тиіс ұйымдастырушылық құрылымды таңдау да табыстылық үшін үлкен маңызға ие. Стратегиялық альянстың ұйымдастырушылық құрылымының ерекше типтерінің бірі, мемлекеттік-жеке меншік кәсіпорын, ол мемлекеттік және жеке меншік компанияның арасындағы ынтымақтастық. Стратегиялық альянстағы менеджменттің құрылымына да тиянақты талдау жасау қажет. Стратегиялық альянс бойынша серіктестер олардың альянс шеңберіндегі ынтымақтастығының табыстылығына зиян келтіре алатын бірқатар проблемалардың бар екенін білуі керек. Олардың қатарына серіктестердің үйлесімсіздігі, ақпаратқа қолжетімділік, пайданы үлестірудегі даулар, тәуелсіздікті жоғалту және іскерлік жүргізу шарттарының өзгеруі жатады.

Бақылау сұрақтары:

1. Бірлескен кәсіпорын мен стратегиялық альянстың басқа типтері арасындағы негізгі айырмашылықтарды атаңыз.
2. Соңғы жылдары стратегиялық альянстардың танымалдылығының өсуін қалай түсіндіруге болады?
3. Альянс шеңберіндегі ынтымақтастықтан серіктестер алатын артықшылықтарды атаңыз және қысқаша сипаттама беріңіз.
4. Кешенді стратегиялық альянстың негізгі сипаттамаларын атаңыз.
5. Қызметтік стратегиялық альянстың төрт типін атаңыз және қысқаша сипаттама беріңіздер.
6. НИОКР саласындағы консорциум дегеніміз не?
7. Стратегиялық альянс бойынша серіктес таңдағанда қандай факторларға талдау жасау керек?
8. Стратегиялық альянсты басқарудағы негізгі үш әдісті атаңыздар.
9. Қандай жағдайда мемлекеттік және жеке компания арасында стратегиялық альянс құрылуы мүмкін?
10. Стратегиялық альянстың табысты жұмыс істеуіне кедергі бола алатын жағдайларды атаңыздар.

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Стратегиялық альянстың басқа типтерімен салыстырғандағы бірлескен кәсіпорындардың артықшылықтары мен кемшіліктерін атаңыздар.
2. Сіз ірі халықаралық компанияның менеджерісіз делік, онда стратегиялық альянс құру үшін шетелдік серіктесті тарту туралы шешім қабылданған, ал сізге осы серіктеспен ынтымақтастық туралы келіссөз жүргізу тапсырылды. Сіз үшін және сіздің мансабыңыз үшін ынтымақтастық формасы ретінде бірлескен кәсіпорынды таңдап алу туралы шешімнің қандай салдары болуы мүмкін?
3. Сіздің ойыңызша, қандай факторлар жаңа стратегиялық альянстар санының күрт азаюын әкелуі мүмкін?
4. Компания бір уақытта көптеген жаңа стратегиялық альянстар құра ала ма? Жауабаңызды дәлелдеңіз.

5. Сіз өзіңіз пайдаланатын шетелде шығарылған тауарлардың ішінен сіздің еліңізде стратегиялық альянс қызметі нәтижесінде сатылуы мүмкін тауарларды бөліп бере аласыз ба? Осы тауарларды атаңыздар.

6. Егер серіктестердің бірі өзі үшін құнды болып саналатын ақпаратты ашпастан, өзінің серіктесінен барынша көп құнды ақпарат алуға тырысса, онда стратегиялық альянс бойынша серіктестердің бірінде қандай мәселелер пайда болуы мүмкін?

7. Қандай жағдайларда компанияда жаңа нарыққа ену үшін басқа компаниямен стратегиялық альянс құрудың орнына өз күшімен ену туралы шешім қабылданады?

8. Стратегиялық альянсты сіздің туған еліңіздің компаниясымен және шетел компаниясымен құру үдерісі арасындағы ұқсас сипаттамалары мен айырмашылықтарын атаңыздар.

9. *General Mills* және *Nestle* арасындағы бірлескен кәсіпорын құру туралы келісім бар болғаны 23 күнде құрастырылып және қол қойылды. Алайда сарапшылардың көпшілігінің пікірінше, компания басшылығы болашақтағы серіктесті стратегиялық альянстың қызметі басталғанға дейін жақсырақ білу үшін көбірек уақыт бөлу керек еді. *CPW* компаниясын қандай факторлар жалпы қабылданған тәртіпке қатысы жоқ етеді?

10. *Otis Elevator* компаниясы алғашқы қадам артықшылығын алу стратегиясын басқа елдерге жергілікті серіктестердің көмегімен ену арқылы ұстанады. Бұл стратегия *Otis* компаниясы үшін өте табысты болып шықты. Барлық компаниялар үшін осы стратегияны ұстану басты мақсат бола ма? Қандай жағдайларда мұндай стратегия табысқа жетуді барынша мүмкін етеді?

Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту

Сыныптың әрқайсысында 4-5 адамнан болатын бірнеше кішігірім топтарға бөліңіздер. Сіздің тобыңыз – бұл *Resteaze, Inc. Resteaze* – кәдімгі матрацтар, серіппелі матрацтар және сулы матрацты кереуеттер шығаратын ірі компанияның атқарушы комитеті делік. Бұл ашық акционерлік қоғамы АҚШ төсек жабдықтары нарығында бірінші орындардың бірін алады. Компанияның құрамына 15 кәсіпорын кіреді, онда 10 000 жұмысшы жұмыспен қамтылған; өткен жылы компания 20 миллион пайда тапты, ал сатылым көлемі 380 миллионды құрады. *Resteaze* компаниясының өнімі әмбебап дүкендері, жиһаз дүкендері және мамандандырылған дүкендер арқылы сатылады және орташа бағамен сатылатын жоғары сапалы өнім деген беделге ие. Сіздің комитетіңіз еуропаның төсек жабдықтары нарығына ену жоспарын құрайды. Сізде еуропалық нарық туралы көптеген ақпарат бар, сондықтан бірлескен кәсіпорын құру мүмкіндігін қарастырасыз. Комитет мүшелері осы бірлескен кәсіпорын шеңберінде ынтымақтасуға болатындай үш компанияны таңдады. Үміткерлердің бірі – төсек жабдықтарын шығарумен айналысатын француздың *Bedrest* компаниясы. Өкінішке орай, Еуропада бұл компанияның өнімінің беделі нашар, ал өзінің сатылымын тауарларға өте төмен баға қою арқылы іске асырады. Бірақ та бұл компанияның қызметін Шығыс Еуропада кеңейтуге мүмкіндігі бар. Сізге *Bedrest* компаниясын ұсынған кеңесші, сіздің компанияңыздың жоғары

сапалы тауарлары мен *Bedrest* арзанырақ тауарлары бір-бірін жақсы толықтырып тұрады деген пікірде. *Bedrest* компаниясында сатылым көлемінің төмендеуінен қандай да бір қаржылық қиындықтар туындағаны белгілі. Алайда, кеңесшінің пікірінше, компания басшылығы жақын болашақта жағдайды жақсы жағына қарай өзгертеді. Екінші үміткер – *Home Furnishings, Inc.* компаниясы, бұл жоғары сапалы жиһаз шығаратын неміс компаниясы. Оның жатын бөлмеге (кереует жанындағы тумбалар, туалет үстелшесі, комодтар және т.б.) арналған жиһаздар желісі Еуропада танымалдылыққа ие. Және де компания американдық жиһаз нарығына еруге қызығушылық танытатыны белгілі. *Note Furnishings* – бұл жекеменшік компания, оның қаржылық жағдайы жеткілікті түрде тұрақты деп есептеледі. Сонда да өнімге қойылған жоғары баға компанияға Шығыс Еуропа нарығында табысты бәсекелесуге кедергі болады. Соңында, үшінші үміткер – *Pacific Enterprise, Inc.*, қазіргі уақытта еуропа нарығына шығуға әрекет жасап отырған аса ірі жапондық конгломерат. Бұл компанияның әзірше Еуропа аумағында қызмет етіп отырған кәсіпорындары жоқ, бірақ үлкен қаржылық қорлары бар, оның көмегімен компания басшылығы назар аударатын кезкелген жобаны іске асыруға болады. Компания айналысатын негізгі азық-түлік желісі, – бұл темір кесетін құрылғылар, автомобильдердің қосалқы бөлшектері, коммуникациялық жабдықтар және тұрмыстық электроника. Сіздің мақсатыңыз *Resteaze* компаниясының болашақтағы серіктесінің әрқайсысының салыстырмалы артықшылықтары мен кемшіліктерін бағалау. Еуропалық нарық сіз үшін өте маңызды, бұл сіздің шетел ашып отырған алғашқы бірлескен кәсіпорныңыз, және сіз оның табыстылығы үшін барлық мүмкіндіктерді қамтамасыз етуге тырысасыз. Әрбір үміткерді бағалағаннан кейін сіздің компанияңыз үшін салыстырмалы тартымдылық деңгейі бойынша рейтинг құрастырыңыз.

Қосымша сұрақтар:

Сіз үшін үш балама нұсқаны бағалау және қатарлап тізбектеу қаншалықты қарапайым және бірқалыпты емес болып шықты?

Осы тапсырманы орындауда әртүрлі топтардан алынған нәтижелер арасындағы айырмашылықтар деңгейін анықтаңыздар және талдаңыздар.

КЕЙС

Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Қытай: «woofie» бірлескен кәсіпорынан несімен ерекшеленеді

Қорытынды кейс

Slimline: ережеден тыс ерекшелік

Жаһандану әртүрлі адамдар үшін әртүрлі мағына береді. Халықаралық корпорацияның бас директоры үшін жаһандану іскерлік жүргізу жағдайының өзгеруін айқындайды, атап айтқанда жаңа тұтынушыларға қолжетімдік, арзан жұмысшы күші көп аймақтарда кәсіпорындарын орналастырудың есебінен өндіріс

шығындарын қысқартудың мүмкіндігі, сонымен қатар, шетелдік компаниялар тарапынан бәсекелестік қаупі. Дамыған елдердегі жұмысшылар үшін жаһандану көп жағдайларда жұмыспен қамтуға мен еңбекақының көбеюіне кепілдік жоқ екендігін білдіреді. Адам құқығын қорғаушылар үшін жаһандану жұмыс күшін артығымен пайдалану мен адам құқығын бұзуды білдіреді. Көптеген халықаралық корпорацияларға дамушы елдердегі жұмысшыларға нашар қарады деп айыптаулар тағылды. Мысалы, *Nike* компаниясы оның Қытайдағы, Индонезиядағы және Азия елдеріндегі мердігерлері олардың кәсіпорындарында жұмыс істейтін жұмысшыларға қатігездік көрсетеді деп айыптаудың нысаны болды. Дәл осылайша Кати Ли Гиффорд (*Kathy Lee Gifford*) та адам құқығын қорғаушылардың ұшқыр сынының нысанасына ілікті, олар оның өнімін шығаратын Орталық америкадағы кәсіпорындарындағы ауыр еңбек жағдайы туралы мәлімдеді. Мұндай сынға ұшырамаған компаниялардың қатарына *Slimline, Ltd.*, компаниясы жатады, ол – Паннала (Шри-Ланка) қаласында орналасқан киім өндіретін компания. Шын мәнісінде, *Slimline* компаниясында қолданылатын іскерлік жүргізу әдісі дамыған, сондай-ақ дамушы елдердегі басқа киім өндірушілердің әдістерінен ерекшеленеді. Компанияда 3000 жұмысшы жұмыс істейді, олар 2001 жылы 48 миллион доллар сомасына киім бұйымдарын шығарды. Компанияның 70 жұмысшысының жоғары білім туралы дипломы мен ғылыми дәрежесі бар. Компания штатында бір математик (Йель университетінен ғылым кандидаты), бір физик және бір инвестициялық банк ісі маманы бар. *Slimline* басшылығы өздерінің жұмысшылары үшін салалық стандарттардан асып түсетін еңбек жағдайларын жасау үшін барлық мүмкіндікті жасап отыр. Жұмысқа алған кездегі еңбекақы көлемі жергілікті еңбек нарығына тән көрсеткіштерден асып түседі. Басқа киім өндіретін кәсіпорындарындағыдай, *Slimline* кәсіпорындарында көбіне тігін машиналарының операторлары – әйелдер еңбек етеді. Тіпті мұнда да *Slimline* компаниясы бұл салада тамырын жайған «потогенді жүйеге» қарсы тұрады. Тікелей киім бұйымдарын шығарумен айналысатын жұмысшылар киім тігетін азиялық кәсіпорындардың көпшілігінде қолданылатын моделдерде емес, пневматикалық тігін машиналарында жұмыс істейді. Жұмыс орындары эргономика талаптарын ескере отырып жобаланған; компания кәсіпорындарының өндірістік орындары кондиционерлермен жабдықталған. Нәтижесінде компания өздерінің кәсіпорындарына жұмысқа білікті мамандарды тартуға қол жеткізді, ал кадрлар бөлімінде компанияның жұмыс ұсынуын күтіп отырған болашақ жұмысшылардың тізімі жүргізіледі. Компанияда жұмыс өте қарқынды және толығымен берілуді талап ететіндігі сөзсіз. Тарифтік мөлшерлеме айына 80 доллардан 100 долларға дейінгі соманы құрайды (плюс таңғы ас). Айлық сыйақыны алу үшін компьютерлер кәсіпорында қабылданған еңбек нормасын орындауға тиісті әрбір тігіншінің өнімділігін тексеріп отырады. Алайда, саланың басқа кәсіпорындарында қабылданған тәжірибеден өзге, бұл нормативтер аяғы ауыр жұмысшы әйелдер үшін төмендетіледі. Компанияның барлық жұмысшылары мен қызметкерлері қазіргі заманғы тренажерлармен жабдықталған жаңа спорт залына бара алады, онда толық мөлшерлемемен жұмыс істейтін жаттықтырушының көмегін алуға болады. Неліктен *Slimline* компаниясында дәл осындай іскерлік жүргізу концепциясы қабылданған? Компания басшылығы Шри-Ланка төмен еңбекақы базасында Бангладеш және Қытаймен

бәсекелесе алмайды деген қорытындыға келді. Мұның орнына компания менеджерлері басқа шешімге келді, мұнда компанияның барлық күш-жігерін компанияның тапсырыс берушілері үшін жоғары сапалы тауар өндіруге бағыттау керек – *Victoria's Secret, Express және Marks & Spenser* сияқты танымал бөлшек сауда компаниялары. Бірақ бұл бөлшек сауда компаниялары Еуропа және Солтүстік Америка елдеріндегі адам құқығын қорғаушылар жүргізетін «потогонды жүйемен» күресу науқанының алдында әлсіз. *Slimline* компаниясы басшыларының бірі бұл жөнінде былай деді: Қазіргі заманғы экономиканың жаһандануы жағдайында аман қалу үшін Шри-Ланкалық өнеркәсіп компаниялары батыстық ірі бөлшек сауда компанияларымен іскерлік байланыс орнатулары тиіс, және бұл байланыс қаншалықты кеңейсе, соншалықты олардың фабрикалық стандарттары батыстық тұтынушылар қажет ететін жұмыс орындарындағы еңбек шарттары стандарттарына сай болуы керек.⁴¹ *Slimline rjvgyfyzcs* 1993 жылы құрылған, бұл *Mast Industries, Sara Lee Courtaulds* және *MAS Holdings Ltd* компанияларының бірлескен кәсіпорыны. *Slimline* кәсіпорны бірлескен кәсіпорын құрылтайшыларының әрқайсысынан бірегей білім және тәжірибе алды. *Limited Brands* компаниясының жабдықтаушы-бөлімшесі *Mast Industries*, – бұл киім тігетін субмердігерлік жұмысты орындайтын АҚШ шоғырланған компания, оның жылдық сатылым көлемі 1,5 миллиард доллар. *Mast Industries* негізгі тапсырыс берушілерінің қатарына *The Limited, Intimate Brands, Marks & Spenser, Liz Claiborne, GAP, Ralph Lauren, C&A* және *Tommy Hilfiger* сияқты компаниялар жатады. Бірлескен кәсіпорындары арқылы *Mast* компаниясы Шри-Ланкадағы 36 фабриканы басқарады, оларда 16 300 жұмысшылар мен қызметкерлер жұмыспен қамтылған. *Sara Lee Courtaulds* компаниясы өз қызметін 2000 жылы бастады, ол кезде *Sara Lee* компаниясы киім шығаратын ірі британиялық *Courtaulds Textiles PLC* компаниясын сатып алған еді. Бұл компания «*Hanes*», «*Leggs*» және «*Playtex*» сияқты танымал бренддердің иесі. 2001 шылы *Sara Lee Courtaulds* компаниясында киім бұйымдарынсату көлемі 7,8 миллиард долларды құрады. Үшінші серіктес, *MAS Holdings Ltd.*, – бұл Шри-Ланкалық жеке меншік компания, ол тез арада аралдағы ең ірі компаниялардың бірі болды. *Slimline* компаниясының қозғалтқыш күші Диан Гомес (*Dian Gomes*) болып табылады. 1993 жылы 36 жасында ол басқа тігіншілік кәсіпорынның қаржылық директоры міндетін атқарды. Осы кезде оған *MAS Holdings Ltd.*, компаниясының президенті Махеш Әмелин (*Ma-hesh Amalean*) жаңа *Slimline* компаниясын құру туралы ұсыныспен келді. Гомес ұсынысты қабыл алды, бірақ оның өзінің және компанияның алдына қойған мақсаттары не қарапайым, не жеңіл болған жоқ: Менің арманым болды, мен бұл арманды *Slimline* компаниясында шындыққа айналдыруға кірістім. Мен амбициялық жоба жасадым – онда болып жатқан үдерістердің барлығы ішкі бірлікке ие супер тиімді киім өндіретін компания, ең жаңа кәсіпорын құру. Мен компанияны нөмірі бірінші етудің және осы орынды сақтап қалуды алдыма мақсат етіп қойдым! Гоместің және оның жаңа басқару тобының орындауға тиісті ең бірінші мақсаты – киім тігетін қазіргі заманғы кәсіпорын салу. *Courtaulds* компанияның британдық кәсіпорындарынан Шри-Ланкаға өндірісті ұйымдастыру бойынша тәжірибелі менеджерлер тобы жіберілді, олар жаңа кәсіпорын құрылысын салуды және пайдалануға беруге жетекшілік етуі керек еді. Гомес кәсіпорында жапондық материалдық қорларды

басқару және өндіріс әдістерін қолданды, ол шығындарды қысқартып және еңбек өнімділігін арттыруға мүмкіндік берді. Бұдан басқа, ол жоғары еңбек тәртібі бар және іске жауапкершілікпен қарайтын еңбек ұжымын құру үшін Уортондағы және Гарвардтағы басқарушы жұмыскерлерді оқыту бағдарламасы шеңберінде оқып-үйренген еңбекті ұйымдастыру әдістерін қолданды. Біраз уақыттан кейін Диан Гомес кәсіпорындарға құны 4 миллион доллар болатын компьютерлік жүйені енгізді, оның көмегімен өндірістің үдерістерін бақылауды іске асырды және өнімнің сапасын қамтамасыз етті. Бұл жүйе компанияның негізгі тапсырыс берушілерінің компьютерлік жүйелерімен интеграцияланған, бұл өнімді тарату үдерісін жеңілдетеді және тапсырыс берушілерге қызмет көрсету деңгейін жоғарылатады. Бұдан басқа, мұндай компьютерлік желіні пайдалану кәсіпорын, тапсырыс беруші және нарық арасында ақпарат беру үдерісін оңайлатады, сөйтіп кәсіпорынға көп сұранысқа ие киім үлгілерін өндіруге тез арада ауысуға мүмкіндік береді. Қазіргі заманғы өндірістік күштер және алдыңғы орындағы технология Slimline компаниясының табыстылығында маңызды рөл атқарғанымен қатар, Диан Гомес және оның қол астындағылар барлық қызметкерлерге компания үшін мақтаныш сезімін ұялату мақсатында да жұмыс істеді. Жұмысшыларының қабылдауында компанияның жағымды имиджін қалыптастыру, еңбек тәртібін арттыру және жұмысқа деген қатынасын жақсарту әдістерінің бірі – компанияның спорттық командаларын қаржыландыру. Slimline командалары әйелдер крикеті бойынша төрт жыл қатарынан Ұлттық чемпионатта жеңіске жетті, ал бокс командасы бокстан Ұлттық чемпионатта 2002 жылы жеңді. Slimline компаниясы сондай-ақ Рувини Эбейменнің (*Ruwini Abeymanne*) 2000 жылы Сиднейдегі Олимпиадалық ойындарға қатысуын қаржыландырды, онда ол пистолеттен атқыштар арасында құрметті 31 орынды иеленді, сонымен қатар 2001 жылы пистолеттен ату бойынша БНтымақтастық чемпионатында қола медальді жеңіп алды. Одан басқа, Slimline компаниясы қоғамдық істермен айналысады. Жеке алғанда, компания жергілікті мектеп үшін жаңа мектеп салып берді, сонымен қатар компьютер залын және ғылыми зертхананы жабдықтады. Компания сондай-ақ жергілікті орта мектеп түлектерін жергілікті университетте оқу мүмкіндігімен қамтамасыз ететін стипендиялық қор құрды. Slimline компаниясы бар болғаны он жыл ғана қызмет етіп жатқанына қарамастан, ол іскерлік жүргізуде инновациялық әдіс үшін және жұмысшылары мен жергілікті қоғамға жауапты қарым-қатынасы үшін танымал болды. Жеке алғанда, Slimline компаниясы жұмыс орнында техника қауіпсіздігін қамтамасыз еткені үшін Шри-Ланка Республикасының ұлттық премиясын, өнімділікті арттырғаны үшін – ұлттық премия, өндірістік үдерістерде және өнімнің сапасын арттыруда жапондық еңбек өнімділігін арттыру әдістерін енгізгені үшін – Акимото премиясын, тәуекелділік факторын (*Courtauld* 123 өндірістік кәсіпорындары арасындағы компания бірінші орын алды) есепке ала отырып басқарғаны үшін – *Courtauld* компаниясының премиясын және өнімнің сапасын қамтамасыз еткені үшін – *Mast Industries* компаниясының премиясын алды.

Кейс сұрақтары

1. *Slimline* – бұл үш компаниямен құрылған бірлескен кәсіпорын: жергілікті шри-ланкалық, британдық және американдық. Осы бірлескен кәсіпорыннан әрбір компания қандай пайда табады? Неліктен осы компаниялар толығымен өзінің

қарамағында болатын еншілес компанияның орнына бірлескен кәсіпорын құру жолымен жүрді?

2. Әрбір серіктестің пікірінше, олардың осы бірлескен кәсіпорынға қатысуына кедергі бола алатын қандай да бір жасырын жағдайлар бар ма?

3. Адам құқығын қорғаушылар көптеген тоқыма кәсіпорындарын қанағаттанарлықсыз еңбек жағдайларын жасағаны үшін сынға алуда. Алайда Slimline компаниясы ешқашан мұндай сынға ұшыраған жоқ, себебі онда ең жақсы еңбек жағдайлары қамтамасыз етілген. Сіз қалай ойлайсыз, неліктен Slimline компаниясы дәл осы жолмен жүрді? Сіз іскерлік және еңбекті ұйымдастырудың осындай әдісімен келісесіз бе?

4. Неліктен басқа киім өндіретін компаниялар Slimline компаниясында назарға алынған іскерлік жүргізу концепциясын қолданбайды?

Дереккөздері: Slimline (www.slimline.lk), Mast Industries (www.mast.com), Sara Lee Courtaulds (www.saralee.com) компанияларының web-сайттары; «Sri Lanka Keeps Victoria» Secret: Toiling in Comfort», Wall Street Journal, July 14, 1999; Thomas L. Friedman, The Lexus and the Olive Tree (New York: Anchor Books, 2000), pp. 177-178; Dian Gomes, «Introduction», A Place in the Sun (Pannala, Sri Lanka [privately printed], 2001), p. xiii.

Қытай: «woofie» несімен бірлескен кәсіпорындардан ерекшеленеді

- Өзінің қытай нарығына қатысуын қамтамасыз етуге тырысатын компаниялар орасан көп мәселелерге жолығады. Алайда күш жұмсағаны үшін мадақтау да барлық күткен нәтижеден асып түсуі мүмкін. Тұтынушылық нарықтың тез өсуінің болашағы және іскерлік жүргізудің достастығының дамуы өте қызықтырарлық болуы мүмкін. Бірақ, егер шетел іскерлерінен олардың Қытайда іс жүргізу тәжірибесі туралы сұрасаң жауап ретінде көптеген тамырын жайған төрешілдік жүйеге арыздар, айқындықтың жоқтығын, сонымен қатар заңнама негізінің жетілгендігінен алыс екендігін естуге болады. Олар көбіне Қытай үлкен өзгерістер кезеңінен басынан өткізіп жатқандығын айтады. Қазіргі уақытта Қытай үкіметі тікелей шетел инвестициялары үшін ел экономикасының ашықтығын қамтамасыз ету бағытын қатаң ұстануда; инвестициялардың кіруінің ағыны едәуір кеңейде, оның үлкен бөлігін ел үкіметі өнеркәсіптің экспорттық саласына бағыттауда. Бұрындары шетелдік фирмалардың қытайлақ компаниялармен ынтымақтасуының бір ғана түрі бірлескен кәсіпорындар ұйымдастыру ғана болған. Мұндай кәсіпорындар Қытайда қабылданған іскерлік жүргізу әдістеріне толығымен сай келетін, оған сәйкес компаниялар арасындағы ынтымақтастықты ұйымдастыруда мемлекет тарапынан қатаң бақылауда ұстауға басты назар аударылды. Бұдан басқа, іскерлік жүргізу формасы ретінде бірлескен кәсіпорындар үкіметтік органдардың мүдделеріне сәйкес болды, олар қорларды ел экономикасын шетел инвестицияларына аша отырып әртүрлі секторларының дамуына бағыттай алатын еді. Шетел компаниялары өз тараптарынан Қытайда бірлескен кәсіпорындар құруға талпынды, себебі бұл оларға Қытайда қалыптасқан күрделі және таныс емес экономикалық ортада іскерлік жүргізуді, сонымен қатар билік орталығына қол жеткізуді және елде

ықпалдылыққа ие болуды қандай да бір деңгейде оңайлатуға мүмкіндік берді. Сонда да бұл үдерісте белгілі бір «жер асты тастары» бар, соның ішінде уақыт өте келе біртіндеп күшейетін терең мәдени айырмашылықтар мен сенімсіздік. Көріп отырғанымыздай, шетелдік және қытай компанияларымен құрылған бірлескен кәсіпорындардың табыстылығы екі тараптың да прагматизмдік және адаптивтік деңгейіне байланысты. Шетелдіктердің толық иелігіндегі компаниялар (wholly owned foreign enterprises, WOFEs — оларды кейде «woofies» деп атайды) 90 жылдардың ортасында бірлескен кәсіпорындарға байланысты кейбір мәселелердің шешілу әдісі ретінде пайда болды. Қытайда өз бетінше қызмет еткенде, шетел компаниялары қытайлық компаниялармен ынтымақтастықта іскерлік жүргізуде болатын шектеулерден құтыла алады деп есептелді. Алайда шын мәнісінде, WOFE түріндегі компаниялар Қытайда іскерлік жүргізу үшін керемет құрылым болған жоқ. Біріншіден, WOFE түріндегі компанияларға бқрынғысынша қытайлық коммерциялық компаниялармен, сонымен қатар үкіметпен және оның әртүрлі органдарымен ынтымақтасуға тура келеді. Екіншіден, қытайлық серіктестің көмегінісіз қытайдың мәдени және құқықтық ерекшеліктері бар күрделі нарығына шығуы мұндай нарықта іскерлік жүргізу тәжірибесі жоқ компания үшін күрделі мәселе болуы мүмкін. Сонда да кейбір компаниялар Қытайда оның аумағында аналық компанияларға жоғары дәрежедегі тәуелсіздікпен қызмет ететін кәсіпорындар ашу арқылы өз бетінше жұмыс істеуде. Қытайда қызмет ететін және шетелдік капитал арқылы қаржыландырылатын кез-келген компания көп жағдайда қытай фирмаларымен күрделі іскерлік қарым-қатынас торына түседі. Компания елдің әр түкпіріндегі бірқатар қытай фирмаларымен үлестік қатысу құқығымен серіктестік қатынасты ұстана алады. Басқа компания Қытайда шығарылған өнімді отандық, сондай-ақ халықаралық нарықта да сата алады, сонымен қатар екі қайнар көзінен де бастапқы қорларды сатып алуды іске асыра алады. Тіпті Қытай аумағында бір ғана кәсіпорыны бар шетел компаниясы өз тәжірибесінде қытай серіктестерімен, дистрибьюторлармен және жабдықтаушылармен пайдалы іскерлік байланыстар орнату — бұл өте күрделі тапсырма екендігіне көз жеткізе алады. Кейбір қытайлық компаниялар басқа компаниялармен салыстырғанда нарықта көбірек билікке иеленген. Мемлекеттік компаниялардың нарыққа ықпалы, қандай да бір компанияның мемлекеттік иерархиядағы ағымдағы және бұрынғы беделіне байланысты. Компанияның нарықтағы ықпалдылығын анықтайтын басқа факторлардың қатарына келесілер жатады:

- компанияның іскерлікті мемлекетпен реттелетін аймақтарда немесе тыйым салынған аймақтарда жүргізуге мүмкіндігі;
- компанияның стратегиялық альянстар мен шетел компаниялармен серіктестіктер құрудағы мүмкіндіктері;
- үкіметтік органдармен компанияға өнімді өткізу мен сатып алуды іске асыруға рұқсат етілген аймақтар;
- компанияның жекелеген үкіметтік органдармен қатынастары.

Барынша табысты альянстар — бұл, әдетте, меншіктің айқын құрылымы тән, мемлекетпен реттелмейтін нарық сегментінде қызмет ететін, және нарықтың белсенді мүшесі болып табылатын қытай компанияларымен құрылған альянстар.

Мемлекетпен реттелетін нарықтарда іскерлік жүргізген жағдайда, серіктестік қарым-қатынас құру үшін қытай компаниясының үкіметтік органдардың әртүрлі деңгейіндегі байланыстары үлкен маңызға ие болады. Мемлекеттік биліктің әртүрлі орталықтарымен тығыз байланысы бар компаниялар көп жағдайларда стратегиялық альянс құру үшін ең жақсы балама болып табылады. Нарықтағы ықпалдық — бұл, қытай компаниясын альянс құру үшін серіктес ретінде таңдауды анықтайтын факторлардың бірі. Ірі ұлттық компаниялар өнімді өткізуді кеңірек аймақтарда іске асырады және таратудың тармақталған желілерінен тұрады. Бұдан басқа, мұндай компаниялар бәсекелестік күрес қағидаларының қызметіне үрдістер білдіреді. Екінші жағынан, кішігірім компаниялар (мемлекеттік немесе кез-келген басқа меншік формасымен) көп жағдайларда орасан зор ұйымдастырушылық жүйелері бар ірі компанияларына қарағанда шетел компанияларымен ынтымақтасуға жақсы бейімделеді. Мұндай кішігірім компаниялар, әдетте, шетел компанияларында қабылданған іскерлік жүргізу әдістеріне өте жақсы бейімделеді. Бұдан басқа, мұндай компанияларға назарға іскерлік жүргізудің әлемдік стандарттарын алу тән. Мұндай типтегі көптеген компаниялар Қытайда қызмет етуші ірі шетел компанияларына бар болғаны олар қажет етіп отырған қорларды ұсына отырып корпорация деңгейіне дейін өсуге қол жеткізді.

Мультимедиа-үйрену

Бір де бір шетел компаниясы үлкен жеке байланыстар — «guanxi»-сыз қытай нарығында үлкен жетістіктерге жете алмайды. Бұл қарым-қатынастың күрделі жүйесі, оған тек қана уақыт өте келе үйренуге болады. Қытай туралы, сонымен қатар шетел компанияларына қытай нарығында табысқа жету үшін іскерлік байланыстар орнату қандай рөлге ие екендігін БІЛІҢІЗДЕР.

14

ТАРАУ

■ Халықаралық ұйымдық құрылымдар және бақылау

«...жаңа ұйымдық құрылым Unilever компаниясының бар күшін Procter & Gamble-мен бәсекелестік күреске шоғырландыруға мүмкіндік береді»

Тарауды оқып болғаннан кейін студент мыналарды білуі тиіс:

- Халықаралық ұйымдық құрылымға анықтама беруді және оның мәнін талдауды және халықаралық іскерлік операциялардың компанияның ұйымдық құрылымына ықпалын сипаттауды;
- Қазіргі заманғы ұйымдық құрылымның бес типін атауды және оған қысқаша сипаттама беруді және жаһандық ұйымдық құрылымның аралас типтерін талдауды;
- Жаһандық ұйымдық құрылымның қалыптасуының басқа аспектілерін талдауды және талдауды;
- Ортақ мақсатты ашуды және халықаралық компаниядағы бақылаудың деңгейін сипаттауды;
- Халықаралық компанияларда бақылау қызметін іске асыру әдістерін сипаттауды.

Unilever компаниясында бірлескен стратегияны және ұйымдық құрылымды келістіру.

Unilever – әлемдегі екінші тұтынушылық тауарлар өндіруші. Жылдық айналымы 46 миллиард доллар болатын *Unilever* осы салада біріншілікті тек қана американдық гигант *Procter & Gamble*-геғана береді. Корпорацияның

мейлінше танымал брендтерінің қатарында «Lipton», «Dove», «Helene Curtis», «Vaseline» және «Q-tips» сияқты сауда маркалары бар. Ары қарай дамуы барысында *Unilever* корпорациясында әр уақытта жаңа бөлімшелер ашылып отырды, олардың мақсаты – тұтынушылық тауарлар бөлімшелеріне қолдау көрсету. Ол кезде компанияның жоғарғы менеджерлері бұл жол компанияны болжамды және бақыланатын бастапқы материалдар көзімен қамтамасыз етуге мүмкіндік беретіндігіне сенді. Осы себептерден парфюмерлік және тағамдық иістендіргіштер шығаратын кәсіпорындар ашылды. Осы сияқты әдістің негізінде *Unilever* компаниясы басқа тұтынушылық кәсіпорындарды сатып алудың есебінен ұлғайды; бұл компаниялардың көбінің құрамына өз кезегінде қосымша бөлімшелер кірді. *Unilever* корпорациясының мұндай сценарий бойынша дамуы ақыр аяғында барлық бөлімшелер бес негізгі топтық тауарларға шоғырланғанынша жалғасты: азық-түлік, жеке басының тазалығының құралдары, сабын/жуғыш заттар, опадалап/ парфюмерия бұйымдары, шаша күтіміне арналған заттар және арнайы химиялық заттар. Алайда корпорацияның қызмет саласының ары қарай дамуына қарай мұндай жүйе барған сайын ұлғая бастады. Мұнда тұтынушылық тауарлар тобының бірінші төрт тобында өте ұқсас жұмыс істеу және орама операциялары, тауарды нарыққа тарату мен жылжыту әдістері қолданылды. Осы бөлімшелер шеңберінде менеджерлердің ротациясымен, сонымен қатар әртүрлі елдердің нарықтарында іскерлік жүргізу жағдайлары туралы білім алмасуында ешқандай мәселе туындаған жоқ. Бірақ арнайы химиялық заттар шығаруға маманданған топта мүлдем басқа жағдай орын алды. Себебі бұл топтың кәсіпорындарының тұтынушылар тауарларын шығаруға ешқандай тікелей қатысы болған жоқ, осы кәсіпорындар мен тұтынушылық тауарлар тобы кәсіпорындары арасында тек жанама байланыстар болды. Мысалы, кейбір нарықтарда химиялық компаниялар талап етілетін химиялық заттарды шығарды, сонан соң оларды тұтынушылық тауарларға маманданған *Unilever* кәсіпорындарына «сатты». Бұл кәсіпорындар, өз кезегінде, алған химиялық өнімдерді әлемнің әр бұрышында сататын тұтынушылық тауарлар өндірісінде қолданды. 1997 жылға қарай *Unilever* директорлар кеңесі корпорация өзінің басты бәсекелесі *Procter & Gamble* есебінен нарықтағы өз үлесін арттыруға жағдай жоқ екендігіне мазасыздық білдірді. Орын алған жағдайды түзету үшін және компанияның қаржылық жағдайын жақсарту үшін *Unilever* бас директоры орнына Найолл Фицджеральд (*Niall FitzGerald*) тағайындалды. Компания қызметінің барлық аспектілерін мұқият зерттей келе Фицджеральд корпорацияның қиындықтары белгілі бір дәрежеде арнайы химиялық заттар шығаруға мамандандырылған кәсіпорындар тобының жұмыс істеуімен негізделген деген қорытындыға келді. Біріншіден, бұл кәсіпорындар қызметінің нәтижелері компанияның табыстылығының мақсаттық деңгейіне сай келмейтін еді. Екіншіден, осы кәсіпорын шығаратын кейбір химиялық заттарды еркін нарықта сол бағада, ал кейде одан да төмен бағада сатып алуға болатын еді. Ең ақыры, компанияның химиялық заттар және тұтынушылық тауарлар шығарумен айналысатын бөлімшелерінің арасында синегриялық тиімділік алу мүмкін емес болғандықтан, компанияның жоғары әкімшілік шығындар жасауына тура келді.

Осындай қорытындылардың негізінде *Unilever* корпорациясының басшылары арнайы химиялық заттарды шығаруға мамандандырылған кәсіпорындар

сату туралы шешім қабылдады. Бұл кәсіпорындардың сатылуы корпорацияның ұйымдық құрылымы тиімсіздігінің кері себептерін жоюы керек еді. Бұдан басқа, бұл мәміле компанияның қарыздарын жабуға бақыттауға, сонымен қатар болатын қаражат Unilever қызметінің басты аймақтарында жаңа компанияларды сатып алуға мүмкіндік береді. Фицджеральдтің пікірінше, Unilever жаңа ұйымдық құрылымы компанияның бар күшін Procter & Gamble және басқа компаниялармен тұтынушылық тауарлар нарығындағы бәсекелестік күреске тоғыстыруға мүмкіндік береді. Осылайша, Unilever британдық Imperial Chemical Industries PLC компаниясымен арнайы химиялық заттар шығаратын кәсіпорнын шамамен 8 млрд долларға сату туралы келісім жасасты. Бұл келісімнен түскен соманың бір бөлігі Ben & Jerry's Homemade Inc. (балмұздақтың ерекше сұрыптарын шығаратын) және SlimFast Foods Company (емдәм (диеталық) азық-түліктерін шығаратын жетекші өндіруші) компанияларын сатып алуға бағытталды. Бірақ та, көп ұзамай Unilever басшылығы химиялық заттарды шығаратын кәсіпорындарды сатып және азық-түлікке мамандандырылған жаңа кәсіпорындарды сатып алу шын мәнісінде компанияның басқа қиындықтарын шешуге мүмкіндік бермейтінін түсінді, жеке алғанда шешім қабылдау үдерісінің баялығы және әлемдік нарықта тауарлар маркетингі стратегиясын іске асыруда бақылау деңгейі төмен еді. Нәтижесінде, 2000 жылы Найолл Фицджеральд Unilever компаниясын кезекті қайта құру жоспары туралы хабарланды, осылайша төртеу емес, екі құрылымдық бөлімше құрылды. Бұл бөлімшелердің бірі азық-түлікпен, ал екіншісі тұрмыстық химия және жеке бас тазалығы құралдарымен айналысатын болады деп болжау жасалды. Бұл бөлімшелерді басқару атқарушы директорларға жүктелді, олар өздеріне жүктелген бөлімшелердің әлемдік нарықтағы қызметі үшін толық жауапкершілік алуға міндеттелді. Unilever компаниясы басшылығының арнайы химиялық заттар шығаратын кәсіпорындарды сату туралы шешімі маңызды стратегиялық шешім болмай шықты.

Мұндай шешім қабылдаудың негізгі себебі компания жұмысын ұйымдастыру сызбасының тиімсіздігі болды. Корпорацияда қалыптасқан ұйымдық құрылым белгілі бір кезеңде өте үлкен болып қалды және компанияның бәсекелестікке қабілеттілігін қамтамасыз ету жолындағы кедергіге айналды. Осы жағдайлардың барлығын ескере отырып, Unilever жаңа директоры халықаралық аренада бәсекелестікке қабілеттілігін арттыру мақсатында, корпорацияның ұйымдық құрылымын өзгерту туралы шешім қабылдады. Корпорацияны қайта құру жоспары келесі негізгі пункттерден тұрады: бір профильді кәсіпорындар тобынан бас тарту, басқа профильді компания сатып алу және қалған бөлімшелер негізінде екі ірі тармақталған бөлімшелер қалыптастыру. Осы тарауда халықаралық компаниялармен алдына қойған стратегиялық мақсаттарына жету құралдарының бірі ретінде пайдаланатын ұйымдық құрылымның әртүрлі типтері қарастырылады. Халықаралық қызмет аясының ұлғаюына қарай компанияның ұйымдық құрылымы қалыптасуының жеткілікті түрде анық сызбасы бар. Дәл осы себепті осы тараудың бірінші бөлімдерінде айтылған операцияларды интернационалдау үрдісінің бастапқы сатысында қолданылатын компанияның ұйымдық құрылымының әуелгі формалары қарастырылады. Сонан соң тарауда компанияларда олардың нағыз көпұлтты компанияларға айналу үдерісіндегі халықаралық операцияларының

ұлғаюына қарай қолданылатын одан да жоғарғы деңгейдегі ұйымдық құрылымның бірнеше типтерінің талдауы келтіріледі. Ары қарай халықаралық компаниялардың жаһандық ұйымдық құрылымына қатысты кейбір мәселелер қарастырылады. Және соңында компанияның жұмысын ұйымдастыруға қатысты тағы бір маңызды қызметі – бақылау қызметінің сипаттамасы ұсынылған.

Халықаралық ұйымдық құрылымның мәні

Ұйымдық құрылым (organization design, organization structure) – өзара байланысқан құрылымдық компоненттердің бәрін қамтитын сызбасы бүкіл корпорация ауқымында қызметті басқару үшін қолданылатын олардың конфигурациялары. Компанияның лайықты ұйымдық құрылымын таңдау оның көлеміне, таңдап алынған стратегиясына, қолданылатын технологиясына, сыртқы экономикалық жағдайларына, сонымен қатар компания іскерлік жүргізіп отырған елдердегі мәдени ерекшеліктерге байланысты. Бұдан басқа, компанияның ұйымдық құрылымы дегеніміз компания ұстанып отырған стратегияны іске асырудың негізгі тетігі, сонымен қатар алдыға қойған мақсатқа жетудің негізгі тетігі болып табылады. Компания қызметі әртүрлі құрылымдық бөлімшелердің бірыңғай жүйеге сәйкесінше бірігуінсіз мүмкін емес. Компанияның лайықты ұйымдық құрылымының қалыптасуы келесі тапсырмалардың орындалуын қамтамасыз етеді: 1) компанияның қорларын тарату; 2) компания жұмыскерлері арасында лауазымдық міндеттерді бөлу; 3) қызметкерлерді компанияда қабылданған ережелер мен үрдістер, сонымен қатар өзінің жұмысшыларынан қандай тиімділікті күтетіні туралы ақпараттандыру; 4) шешім қабылдау үдерісінде қолданылатын ақпаратты жинау және беру, шешімдер қабылдау, сонымен қатар тиімді ұйымдық бақылау. Соңғы мақсат ірі көпұлттық корпорациялардың қызметінде аса маңызды рөл атқарады, оларға КҰК штаб-пәтерлері мен олардың бүкіл әлемге таралған бөлімшелері арасындағы орасан көп ақпараттар алмасуды ұйымдастыруына тура келеді. Ұйымдық құрылым компанияның өмірлік циклінде өзгеріссіз қалады; ұйымдық құрылымды қалыптастыру – үзіліссіз жалғасып жатқан үдеріс. Мысалы, *Unilever* компаниясының арнайы химиялық заттарды шығаратын кәсіпорнын сатқаннан кейін оның еншілес компанияларының американдық бөлімшелері *Cheesebrough-Ponds*, *Helene Curtis* және *Lever Brothers* жаңа *Unilever Home & Personal Care USA* еншілес компанияға бірікті. *Unilever* басшылығының пікірінше, бұл қадам компанияға АҚШ нарығында ауқымдық нәтиже алу және маркетинг және тауарларды таратудағы операцияларды кеңейтуге мүмкіндікті қамтамасыз етуі тиіс еді. Зерттеулердің бірі анықтағандай, ірі компаниялардың жекелеген компаниялар мен бөлімшелердің көпшілігінің ұйымдық құрылымына болмашы өзгерістер орташа есеппен жылына бір рет енгізіледі, ал ұйымдық құрылымның (немесе бірнеше өзгерістер) әжептеуір өзгерістері төрт-бес жылда бір рет болады. Бұл өзгерістер көп жағдайларда компанияның стратегиясының өзгеруінің нәтижесі болып табылады, себебі табысты компанияның маңызды сипаттамаларының бірі – стратегия мен оған сәйкес ұйымдық құрылымды сәйкестендіру қабілеттілігі (*Unilever* басшылығы дәл осыған ұмтылды). Халықаралық қызметті ұлғайтуды көздейтін стратегия компанияның ұйымдық құрылымына сөзсіз ықпал ететіндігі анық. Ұйымдық құрылымның қалыптасуы мен даму үдерісін бақылап отыру үшін

алдымен шетелде сатылымы жоқ компанияның қызметін талдау мақсаттырақ болады. Көптеген кәсіпкерлер, жергілікті нарықта қандай да бір тауарға немесе қызметке сұраныс пайда болуына жауап ретінде жеке алғанда дамыған елдерде (АҚШ, Жапония және Германия сияқты) жаңа компаниялар ашады. Бұдан басқа, 12-тарауда көрсетілгендей, қызмет аясы отандық нарыққа бағытталған көптеген кішігірім компаниялар жанама экспорт арқылы шетел нарығына баяу енеді. Мұндай экспорттық операциялар кәдімгі операциялардың стандартты бөлігі болып табылатындықтан, компанияға өзінің ұйымдық құрылымына түзетулер енгізудің ешқандай қажеттілігі жоқ. Енді жоғары сипатталған болжамдық компания кішігірім көлемде тікелей экспортпен айналысуды бастайды. Экспорттық қызметінің бастапқы кезеңінде компания толықтырмалы әдісті ұстанады, оған сәйкес шетелден келген тапсырыстарды өңдеуді жұмыс істеп тұрған бөлімдердің (мысалы, маркетинг бөлімі) біріне жүктейді. Компания мұндай әдіспен ұйымдық құрылымын пайдалануды жалғастыра береді. Толықтырмалы әдіс халықаралық операцияларының көлемі кішігірім компанияларға тән. Бірақта экспорттық операцияларының көлемінің артуына қарай компанияда арнайы экспорттық бөлімін құру қажеттілігі туады. Экспорттық бөлімнің міндетіне (export department) халықаралық операциялардың орындалуын бақылау, өнімнің маркетингі, тапсырыстарды өңдеу, шетелдік дистрибуторлармен байланыс орнату және қажет болған жағдайда экспорттық операцияларды қаржыландыру кіреді. Бастапқы кезеңде экспорттық бөлімнің бастығы маркетинг бөлімінің немесе қаржы бөлімінің басшылығына есеп беруі мүмкін. Алайда халықаралық қызметтің кеңеюіне қарай кішігірім және орташа компанияның экспорт бөлімінің мәртебесі қаржылық бөлім, маркетинг бөлімі немесе адам қорларын басқару сияқты басқа бөлімдердің мәртебесіне дейін көтеріле алады. Тауарларды шетелдік және отандық клиенттерге сатуда айтарлықтай айырмашылық болмағанда, компанияның экспорт бөлімі өз қолындағы шетелдік нарықтар туралы азырақ ақпаратпен алдына қойған мақсатты орындай алады. Бірақ та халықаралық қызметтің белсенділігіне қарай көп жағдайларда экспорттық бөлім енді компанияның артқан қажеттіліктерін қанағаттандыруға жағдайы жоқ екендігі анықталады. Белгілі бір кезеңде компания өз қызметкерлерін шетелге бағыттай бастайды және өнімді өндіру, тарату және/немесе өткізу мақсатында шетелдерде еншілес компаниялар ашады. Бұл жағдайда әкімшілік қызметтерді үлестіру, әртүрлі бөлімшелердің іс-әрекеттерін үйлестіру және артып келе жатқан ақпараттық қажеттіліктерді қанағаттандыру мұндай мәселелерді шешу экспорт бөлімінің мүмкіндіктері мен мамандарының тәжірибелері шеңберінен шығып кетеді. Мұнда шетелдік нарықтарды білудің рөлі артады және компания жұмысын ұйымдастырудың басқа әдістерін қолдану қажеттілігі туады. Халықаралық қызмет аясының кеңеюіне қарай мәселелер пайда болғанда, компаниялардың басшылығы көп жағдайларда халықаралық бөлімшелер ашу арқылы ұйымдық құрылымын өзгертуге әрекет жасайды. Халықаралық бөлімшелерді ұйымдастыру (international division) компанияның қорларын халықаралық операцияларын шоғырландыруға және компанияның халықаралық қызметін шоғырландырумен оның ішкі нарықтағы ағымдағы операцияларын бөле отырып, осы операцияларды орындауға арналған арнайы бағдарламаларын жасайды.

Жаһандық ұйымдық құрылымдар

Компания даму жолында кейбір халықаралық операцияларды жүргізетін ұлттық фирмадан бастап жаһандық бағыттағы көпұлттық корпорациялар болып қалыптасу жолынан өтеді, әдетте ол халықаралық бөлімшелердің бөліну әдісінен бас тартады. Осындай бөлімшенің орнына жаһандық ұйымдық құрылым қалыптасады, ол корпорацияның аймақтарда орналасқан кәсіпорындары арасындағы қатынасты қамтамасыз етеді және оның ортақ стратегиясын іске асырады. Мысалы, *Aetna* компаниясында кешеге дейін халықаралық операциялармен айналысатын жеке бөлімше жұмыс істеді. Бұл операциялардың көлемі үлкен болған жоқ, ол үнемі өсіп отырды: 1996 жылдан 1999 дейін компанияның халықаралық операциялардан түскен пайдасы екі еседен аса артты. Дәл осы себепті компанияда халықаралық бөлімшені жою жоспары және жаһандық операцияларды біртұтас ұйымдық құрылымға интеграциялау жарияланды. Компаниялардың басшыларының пікірінше, жаңа құрылым білім және технологияны әртүрлі халықаралық нарықтарда қызмет ететін бөлімшелер арасында беруге ықпал етуі тиіс. Жалпы алғанда, қандай да бір компанияда құрылған жаһандық ұйымдық құрылымның мақсаты – компанияның халықаралық бәсекелестікке қабілеттілігінің тиімділігін қамтамасыз етуге қажетті ақпараттың үш типін біріктіру қажеттігін қанағаттандыру.

Аймақ туралы ақпарат. Компания менеджерлерінің қолында компания іскерлік жүргізіп отырған әрбір елдің нарығында қалыптасқан мәдени, коммерциялық, әлеуметтік және экономикалық жағдайлар туралы жеткілікті көлемде мәліметтер болуы тиіс.

Өнім туралы ақпарат. Компания менеджерлері компания өндіріп және сатып отырған тауарға ықпал ететін факторлардан хабардар болуы тиіс, мұндай факторлардың қатарына технологиялардың дамуы, тұтынушылардың қажеттіліктері, сонымен қатар нарықтағы бәсекелес күштер үрдісі жатады.

Қызметтік ақпарат. Менеджерлер өндіріс, маркетинг, қаржы, есеп, адам қорларын басқару және ақпараттық технологиялар сияқты негізгі іскерлік қызметтерден белгілі бір білімі бар өздерінің әріптестерімен ақпарат алмасу мүмкіндігіне ие болуы керек. Жаһандық ұйымдық құрылымдардың ең көп тараған бес типі бар: жаһандық азық-түлік құрылымы, жаһандық географиялық құрылым, жаһандық қызметтік құрылым, тұтынушыға бағытталған жаһандық құрылым және жаһандық матрицалы құрылым. Төменде көрсетілетіндей, жаһандық құрылымның әрқайсысы ақпарат типтерінің біріне бағытталған. Екінші жағынан, жаһандық құрылымдардың әрқайсысы шешім қабылдау барысында ақпараттың басқа типтерін пайдалануды қиындатады. Яғни, КҰК жаһандық ұйымдық құрылымды тандау, компания қызметі үшін ақпараттың үш типінің әрқайсысының салыстырмалы маңыздылығын, әртүрлі бөлімшелердің іс-әрекетін үйлестірудің қажеттілігін, сонымен қатар, компанияның бәсекелестік артықшылықтарын қалыптастыру көздерін және компания менеджментінің әлемдік экономикадағы орнына қатысты фәлсафасын айқындайды.¹⁰ Әдетте, көпұлтты компаниялар компанияның ұйымдық құрылымы мен маркетингін қалыптастыру әдісін анықтайтын үш басқару фәлсафасының бірін қабылдайды. Этноцентрикалық жолды халықаралық операцияларды жүргізгенде өз еліндегі іскерлік жүргізу әдістерін басшылыққа алатын компаниялар қолданады. Полицентрикалық жолды қолданыстағы іскерлік әдістерін әрбір мақсаттық шетел

нарығына бейімдейтін компаниялар қолданады. Геоцентриалық жол әлемдік ауқымда тұтынушылардың қажеттіліктерін талдайтын және өздері қызмет көрсететін барлық нарықтар үшін іскерлік жүргізудің стандартталған әдістерін жасап шығаратын компанияларда қолданылады. (бұл концепциялардың толығырақ талдауы 16-тарауда мазмұндалған).

Жаһандық азық-түліктік құрылым

КҰК қолданылатын ұйымдық құрылымның ең көп тараған типі – жаһандық азық-түліктік құрылым. Жаһандық өнімдік құрылым (global product design) компанияның жекелеген бөлімшелері арасында белгілі бір тауарлар мен тауарлар топтастығына жаһандық жауапкершілік жүктейді. Ұйымдық құрылымның бұл типі компания тауарлардың әралуан топтарын шығарғанда немесе осы тауарларды әртүрлі нарықтарда сатқан жағдайда тиімді. Жаһандық өнімдік құрылымды пайдалану өндірісті және тауарлардың әртүрлі топтастығын сатуда салыстырмалы түрде болмашы үйлестіру қажеттілігін жасайды. Егер компания ұқсас тауарлар шығаратын болса, оның ұйымдық құрылымы М-типтегі деп аталатын құрылымға сәйкес қалыптасады; өзара қатысы жоқ тауарларды шығарумен айналысатын компанияның жұмысы Н-тәрізді сызбаға сәйкес ұйымдастырылады. «М-типті құрылым» атауындағы «М» әрпі ағылшынның «multidivisional» («бірқатар бөлімшелерден тұратын») деген сөзінен алынған. Демек, «М-типтегі құрылым» термині компания өзара байланысты қызметтер түрімен айналысатын бірқатар автономиялы бөлімшелерден тұрады дегенді білдіреді. «Н-типтегі құрылым» атауындағы «Н» әрпі ағылшынның «holding» («холдинг» немесе «холдингті компания») деген сөзінен алынған. Н-типтегі құрылымды компания бір бірімен байланысы жоқ қызмет түрлерімен айналысатын бір-біріне қатысы жоқ бірқатар автономды бөлімшелерден тұрады. Арнайыландырылған химиялық заттарды өндіруге маманданған кәсіпорындар тобын сатқаннан кейін *Unilever* компаниясында тек қана белгілі бір деңгейде бір-бірімен байланысты бөлімшелер қалды. Демек, *Unilever*-діМ-тәрізді ұйымдық құрылымы бар компаниялар санатына жатқызуға болады. Қытайдың ең ірі және көне мемлекеттік компанияларының бірі *Shougang Corp.*, компаниясы Н-типті құрылымды компанияның мысалын көрсете алады; бұл компанияның жұмысы өнімдік қағида бойынша ұйымдастырылған. 20 жылдан аса уақыт ішінде бұл компания байланыспаған әртараптандыру стратегиясын ұстанады, ол нәтижесінде сызба түрінде 14.1-суретінде бейнеленген ұйымдық құрылымның қалыптасуына әкелді. *Shougang Corp.* қызметінің негізгі бағыты – болаттан жасалған әртүрлі өнімдерді шығару; бұл топ, компания шығаратын өнімдердің орталық тобы болып қалады. Бұдан басқа, *Shougang* компаниясының құрамында әртүрлі қаржы нарығында қызмет ететін бірқатар бөлімшелері бар; бұл бөлімшелер қаржылық қызметтер көрсететін компаниялар тобына біріктірілген. Мұндай компаниялардың қатарына *Eastern Life Assurance* және *Huaxia Bank* кіреді. Тағы бір топ жылжымайтын мүлік саласындағы қызмет түрлерімен айналысатын компаниялардан тұрады. Және соңында, жаңа кәсіпорындар тобына жапонның *NEC* компаниясымен бірлесіп құрған жартылай өткізгіштер шығаратын кәсіпорындар, сонымен қатар тау-кен өнімдерін шығаратын компания кіреді. Жаһандық өнімдік құрылым компанияларға бірқатар артықшылықтар алуға мүмкіндік береді.

Біріншіден, компанияның әрбір бөлімшесінің қызметі бір ғана өнім немесе өнімдер тобын шығаруға шоғырланған. Демек әрбір бөлімшенің менеджерлері қандайда бір өнімді немесе өнімдер тобын шығарудың барлық қыр-сыры бойынша өздерінің біліктіліктерін арттырады, бұл өз кезегінде олардың жаһандық бәсекелестікке қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік береді. Екіншіден, жаһандық өнімдік құрылым өндіріс тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді, себебі менеджерлердің өндіріс шығындары төмен жерде өнім шығаруды ұйымдастырға мүмкіндіктері бар. Бұдан басқа, компанияның мұндай ұйымдық құрылымы менеджерлерге жер-жерлерде сұраныс немесе шығындар деңгейі өзгерген жағдайда өндірісті ауыстыра отырып әртүрлі кәсіпорындардың жүктелуін үйлестіріп отыруға мүмкіндік береді. Ары қарай, мұндай ұйымдық құрылымда, менеджерлер өнім жөнінде барынша ақпаратқа ие болады, демек, осы өнімнің өндірісіне жаңа технологияларды тиімді түрде енгізе және нарықтарға ықпал ететін технологиялық өзгерістерге жауап ретінде шұғыл және икемді іс-әрекеттер жасай алады. Жаһандық өнімдік құрылым сондай-ақ өнімнің жаһандық маркетингіне ықпал етеді.

14.1-сурет. Shougang Corp. компаниясының жаһандық өнімдік құрылымы.



Компания әрбір өнімді немесе өнімдер тобын сәйкес нарықтарға енгізу, жылжыту және тарату жолында кең және икемді мүмкіндіктер алады. Бүкіл компанияға есептеп жасалған бір маркетингтік жоспардың орнына жекелеген өнім желісімен айналысатын менеджерлер өз жоспарларына сәйкес іс-әрекет жасайды. Ең ақыры, жаһандық өнімдік құрылым менеджерлерді жаһандық санаттар туралы ойлауға ынталандыратын болғандықтан, бұл геоорталықтық бірлескен фәлсафаның қалыптасуына ықпал етеді. Іскерлік жүргізуге геоорталықтық әдіс өз кезегінде компанияның басқарушылық құрылымының халықаралық іскерлік саласында біліктілігін арттыруға ықпал етеді.¹² Алайда, жаһандық өнімдік құрылымның белгілі бір кемшіліктері бар. Біріншіден, мұндай ұйымдық құрылымдарда әрбір өнімдік топта осындай маркетинг, қаржы және ақпараттық жүйелер сияқты қызметтік аумақта мамандар жұмыс істеуі тиіс; кей жағдайларда әрбір бөлімшеге өнімді шығару және өнімді тарату үшін өзінің жеке өндірістік күштері қажет болуы мүмкін. Осының барлығы операциялардың қымбат тұратын орнын басушылыққа әкелуі мүмкін. Дәл осылайша әрбір өнімдік топқа топ

қызмет етіп отырған әртүрлі аймақтық және ұлттық нарықтарда іскерлік жүргізудің мәдени, құқықтық және саяси жағдайлары туралы ақпарат жинау қажет. Бұдан басқа, компанияның әртүрлі бөлімшелерінің іс-әрекеттерін үйлестіру, сонымен қатар бүкіл компания шеңберінде тәжірибе жинау үдерісі қиындайды. Әртүрлі бөлімшелердің қызметін үйлестіру компанияның халықаралық стратегиясының маңызды бөлігі болып табылатын болса, басқа ұйымдық құрылымды таңдаған жөн, мысалы, жаһандық географиялық құрылымды. Яғни, анық жағдайда қолайлы ұйымдық құрылымды таңдау барысында жаһандық өнімдік құрылымды пайдаланудың салыстырмалы артықшылықтары мен кемшіліктерін тиянақты талдау қажет.

Жаһандық географиялық құрылым

Жаһандық географиялық құрылым (global area design) – компания қызметін белгілі бір аумақ немесе әлемнің аймақтары бойынша ұйымдастыруды көздейтін құрылымның түрі. Бұл әдіс, әсіресе, іскерліктің полиорталықтандырылған немесе мультижергілікті фәлсафасын ұстанатын компаниялар үшін пайдалы. Жаһандық географиялық құрылым тауарлары аумақтар бойынша ерекшеленетін компаниялармен жиі қолданылады. «Әлем фокуста» бөлімінде Қытайда іскерлік жүргізіп отырған қанша компания жаһандық географиялық құрылымды ұстанатыны әңгімеленеді. Осы тараудың соңында ұсынылған «CultureQuest» бөлімінде Сингапурда іскерлік жүргізудің жағдайлары талданады. 14.2-суретте көрсетілгендей *Cadbury Schweppes PLC* (алкогольсіз сусындар және кәмпиттер шығаратын британдық компания) компаниясының ұйымдық құрылымы аумақтық қағида бойынша құрылған. *Cadbury* компаниясына «*Canada Dry*», «*Hires*», «*Holland House*», «*Cadbury Chocolate*» және «*Beechnut*» сияқты брендтер жатады. Компания құрамына негізгі бес бөлімше кіреді, олардың әрқайсысы әлем аймақтарының бірін ұсынады, – Ұлыбританияны, Еуропаны, Тынық мұхиты алабы елдері, Солтүстік және Оңтүстік американы және қалған елдерді.

14.2-сурет. *Cadbury Schweppes PLC* корпорациясының жаһандық географиялық құрылымы.



Әрбір аймақтық бөлімшенің менеджерлері тарату, нарыққа жылжыту, жарнама және әлем аймақтарының сәйкес нарықтарында *Cadbury Schweppes* компаниясының барлық өнімдерін өткізудің басқа мәселелерімен айналысады.

Әлем фокуста

Шетелдік компаниялардың Қытайдағы жеке қызметтері

Қытайда іскерлік жүргізіп отырған компаниялардың барлығы дерлік осы елдегі өз қызметінің алғашқы кезеңінде жергілік серіктестермен байланыс орнатты. Көп жағдайда бұл қытай заңымен жазылған. Бұдан басқа, жергілікті серіктестер шетел компанияларының менеджерлеріне қытай төрешілдік аппаратының шытырмансында бағыт көрсетіп, көмектесуге тиіс еді. Мысалы, 1979 жылдан бастап американдық компаниялармен Қытайда іскерлік жүргізу туралы 30 000 астам келесім жасалды және барлық келісімде дерлік бір немесе бірнеше жергілікті серіктестің қатысуы қарастырылған еді. Алайда, соңғы бірнеше жыл ішінде бақылаушылар кейбір өзгерістерді белгілей бастады. Қытай үкіметі Қытай Бүкіләлемдік сауда ұйымына қабылданады деп үміттенді және сондықтан елді мейлінше жақсы көрсетуге тырысты. Нәтижесінде Қытай белгілі бір салаларда жершілікті іскер-серіктестердің болуы талабын әлсірете бастады. (телекоммуникациялық, автомобиль жасаушы және энергетикалық компаниялардың әлі күнге дейін жергілікті серіктесі болуы міндетті екендігін атап өткен жөн). Шетелдік компаниялар Қытайда жаңа ереженің қабылдануының нәтижесінде ашылған артықшылықтарды пайдалана бастады. Жеке алғанда, көптеген компаниялар олардың жергілікті серіктестері алдына қойған мақсатты орындаудың орнына тек қана компания қорларын азайтатындығын байқады. Басқа компаниялар жергілікті серіктестердің қызметтерін пайдалана алар еді, бірақ ақырында олар қытайлық іскерлік ортасында бағыттауға үйреніп алды және Қытайда олардың көмегінсіз-ақ жұмыс істеуге дайын еді. Жағдайдың ары қарай дамуы екі бағыт бойынша өрбиді. Біріншіден, жергілікті серіктестермен ынтымақтастық құратын көптеген шетелдік компаниялар бірлескен кәсіпорындардағы өздерінің серіктестерінің үлестерін сатып ала бастады. Екіншіден, шетелдік компаниялар толығымен өздерінің меншігі болып табылатын еншілес кәсіпорындары мен компанияларына капитал салады. Осы бағытта белсенді жылжып келе жатқан компаниялардың қатарына *Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Dow Chemical* және *Delphi Automotive* кіреді. Мұндай әдісті ұстанатын компаниялар, әдетте, Қытайдағы өз қызметтерін жекелеген іскерлік-бірліктер негізінде ұйымдастырады. Бұл, компанияға жергілікті тұтынушылардың қажеттіліктерін ескеруге және дамып келе жатқан қытай нарығында өз позицияларын нығайтуға барынша күш салуға мүмкіндік береді.

Дереккөздері: «More U.S. Firms Expected to Fly Solo in China», *USA Today*, April 10, 2000, p. 1B; Jim Rohwer, «China's Coming Telecom Battle», *Fortune*, November 27, 2000, pp. 209-214.

Жаһандық географиялық құрылым стратегиясы өндірістің тиімділігін арттыруға немесе жаңа технологияларды енгізуге емес, стратегиясы өнімді өткізудің барынша тиімді жүйесін ұйымдастыруға бағытталған компанияға барын-

ша көпайда әкеле алады. Екінші жағынан, мұндай ұйымдық құрылым және де бәсекелестікке қабілеттілігі сәйкес тауар маркасының беделінен егізделген компания үшіндеп айдалы. Екі шарттыда *Cadbury Schweppes* колдануға болады. Тағы бір артықшылығы, мұндай ұйымдық құрылым корпорацияға жергілікті нарық туралы білім жинауға мүмкіндік береді. Аймақтық бөлімшелердің менеджерлерінің корпорация өнімдерін жергілікті тұтынушылардың қажеттіліктеріне бейімдеуге, сонымен қатар жергілікті нарықта іскерлік жүргізудің шарттарының өзгеруінешұғыл түрде әрекет жасауға мүмкіндігі бар. Бұдан басқа, олар жергілікті ерекшеліктерді ескере отырып қандай да бір аймақтық нарықта сатылатын тауарлар түрлерін қалыптастыра алады. Мысалы, *Cadbury* менеджерлері өз өнімдерін шектен тыс барлық нарық тасатабермейді; оның орнына олар қандайда бір нарыққа жергілікті тұтынушылардың талғамымен қалауына сәйкес келетін тауарларды жылжытады. Бірақ жаһандық географиялық құрылымныңда белгілі бір кемшіліктері бар. Күштерін белгілі аймақтық нарықтың қажеттіліктеріне шоғырландыра отырып, компания өндірісті жаһандандыру негізінде болуы мүмкін шығындардың төмендеуі артықшылықтарын құрбан ете алады. Мұндай ұйымдастырушылықта сондай-ақ жаңа технолгиялар енгізу саласында компанияның қорларын ыдыратып жіберу орыналады, өйткені бір аймақтық бөлімше шеңберінде қабылданған инновациялар басқа бөлімшелермен қабылданбауы мүмкін. Демек ұйымның мұндайсыз басы өнімі едәуір деңгейде техникалық өрлеуге байланысты болатын компаниялар үшін қолдануға болмайтын болуы мүмкін. Жаһандық географиялық құрылымның тағы бір кемшілігі, ол компания қорларының орнын басу қажеттілігіне әкеледі, себебі әр бір аймақтық бөлімшенің өз құрамында қызметтік мамандарымен өнім бойынша мамандары және көп жағдайда – сәйкесінше өндірістік күштері болуға тиісті.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Көптеген жүзжылдықтар бойына Сингапур кей мағынада Шығыстың «есеп айырысу палатасы» болып табылады. Неліктен стратегиялық орналасуы Сингапурды жаһандық компаниялардың «фавориті» еткендігі туралы қосымша ақпаратты www.prenhall.com/griffin. web-сайтынан табуға болады.



Ең ақыры, жаһандық географиялық құрылымның қалыптасуы компанияның әртүрлі бөлімшелерінің іс-әрекеттерін үйлестіру шығындарын едәуір ұлғайтады, демек өнімді шығарудың жаһандық жоспарына ықпал етпейді.

Жаһандық қызметтік құрылым

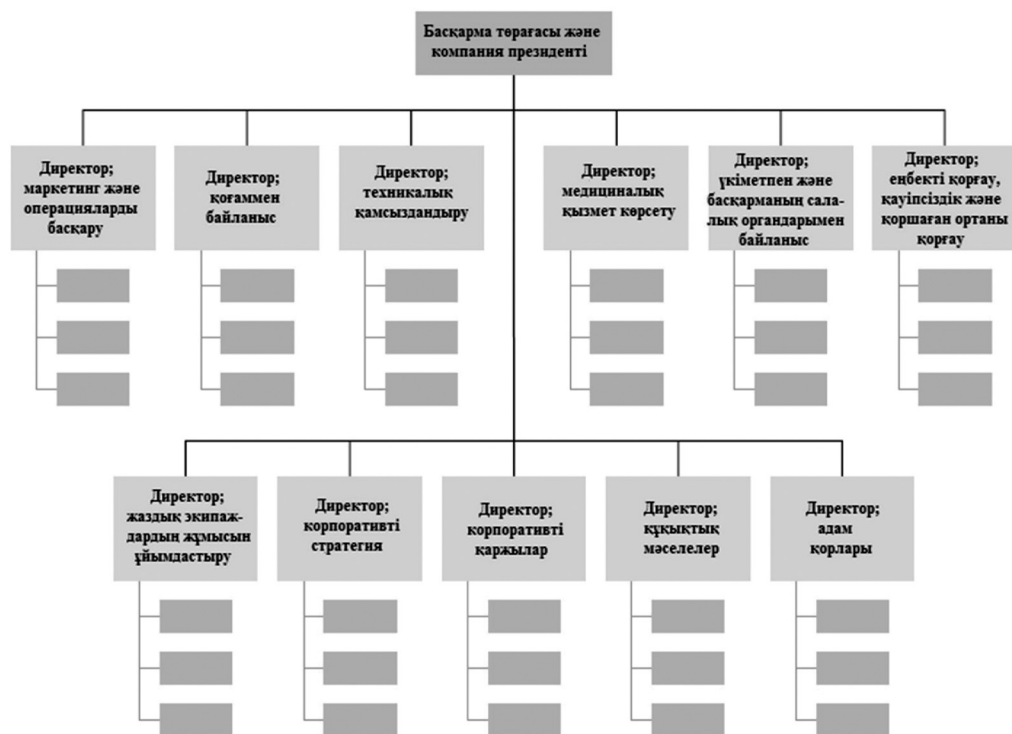
Жаһандық қызметтік құрылым (*global functional design*) – компания қызметтерінің (қаржылық, операциялық, маркетингтік, НИОКР және адам қорларын басқару) бірін әлемдік ауқымда жүзеге асыруға жауапты болатын бөлімдер мен бөлімшелер құруды көздейтін ұйымдық құрылым. Құрылымның

мұндай типін салыстырмалы түрде тауарлардың аз түрлері жүйесі немесе туыстық тауарлар жүйесін шығару мен таратумен айналысатын КҰК қолданады. Нәтижесі «U-типті құрылым» («U» әрпі ағылшынның «unity» – «бірлік» сөзінен алынған) болып табылады. Қызметтік қағида бойынша компания жұмысын ұйымдастырудың мысалы ретінде British Airways (бұл компанияның ұйымдық құрылымының сызбалық бейнесін 14.3-суретінде ұсынылған) ұйымдық құрылымын келтіруге болады. British Airways іскерліктің бір ғана бағытымен айналысады және өз құрамында бүкіл компания ауқымында жұмыс істейтін және маркетинг, операцияларды басқару, қоғаммен байланыс, техникалық қамсыздандыру, бірлескен қаржы, адам қорлары, сонымен қатар басқа да негізгі қызметтер сияқты мәселелермен айналысатын қызметтік бөлімшелері бар. Жаһандық қызметтік құрылымның бірқатар артықшылықтары бар. Біріншіден, мұндай құрылым компанияның әрбір бөлімшесі шеңберінде кедергісіз тәжірибе мен білім алмасуды мүмкін етеді. Мысалы, Exxon Mobil компаниясының ұйымдық құрылымы қызметтік қағида бойынша құрылған. Өйткені Exxon Mobil жұмыс бригадасының Мексика шығанағындағы барлау және мұнай өндіру саласындағы тәжірибесі Малайзиядағы мұнай кендерінде жұмыс істеп жатқан компанияның офшорлық кәсіпорындарында қолданыла алады. Батон-Руж (Луизиана штаты) қаласында орналасқан компанияның мұнай өңдеу зауытында сынақтан өткен каталитикалық крекингтің жаңа технологиясы компанияның Сингапурде және Трехаттеде (Италия) жұмыс істеп тұрған басқа мұнай өңдеу зауыттарында пайдаланылуы мүмкін. Біріншіден, компания менеджерлері барлық қызметтік бөлімшелердің үстінен орталықтандырылған бақылауды іске асыруы мүмкін. Мысалы, Exxon Mobil компаниясының мұнай өңдеу мәселелері бойынша бөлім басшысының әлемдік нарықтағы сұраныстың ауытқуына жауап ретінде мұнай өңдеу зауыттарының өндірістік үдерістеріне немесе онда шығарылатын мұнай өнімдері номенклатурасына шұғыл түрде түзетулер енгізуге мүмкіндігі бар. Бұл компанияның қымбат қорларын тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Ең ақыры, жаһандық қызметтік құрылым назарды компанияның басты қызметтеріне шоғырландыруға мүмкіндік береді. Мысалы, менеджерлер маркетинг саласында пайда болған мәселені жеңіл оқшаулай алады және компанияның басқа бағыттағы қызметтерін осы мәселенің кері әсерінен қоғай алады. Анық артықшылықтарына қарамастан, мұндай ұйымдық құрылым көптеген компаниялар үшін қолдануға келмеуі мүмкін. Біріншіден, жаһандық қызметтік құрылымды компания салыстырмалы түрде аз өнім шығаратын болса немесе тапсырыс берушілері аз болса ғана қолдануға болады. Екіншіден, компанияның әралуан бөлімшелерінің іс-әрекеттерін үйлестіру қиын болмай шығуы мүмкін. Мысалы, өндірістік бөлім және маркетинг бөлімі өз бетінше өз мақсаттарының соңында кетіп, жеке қызмет етуі соншалық, олар бүтіндей компанияға залал келтіруі мүмкін. Және соңында, компания жұмысының мұндай ұйымдастырылуы компанияны басқару саласында қорлардың орнын басуы мүмкін. Мысалы, қызметтік менеджерлердің әрқайсысы Жапонияда іскерлік жүргізуді құқықтық реттеу мәселелері бойынша өзінің бөліміне сарапшы жалдай алады, мұнда бір сарапшы дәл осылай барлық үш қызметтік бөлімшеге тиімді қызмет көрсете алар еді. Бұл мәселелер жаһандық қызметтік құрылымды қолдану салаларын шектеуге себепші болады. Бұл құрылымды табиғи қорларды (жеке алғанда, тау-кен өндірісі компаниялары

мен энергетикалық өнеркәсіп) өндіру және қайта өңдеумен айналысатын компаниялар қолданады, себебі бұл компаниялар үшін технологияларды пайдалануда тәжірибе алмасу үлкен маңызға ие.

Құрамына кіретін барлық кәсіпорындарда бірыңғай стандарттар енгізу қажеттілігі бар компаниялар да осындай әдісті ұстана алады. Мысалы, ұшу қауіпсіздігін кепілдендіру үшін *British Airways* компаниясында ұшақтардың техникалық қызмет көрсету үдерістерін және ұшақ қандай әуежайдан ұшатындығына (Лондоннан, Гонконгтан немесе Сиднейден) қарамастан, ұшуды орындау сызбасын стандарттау қолданылады.

14.3-сурет. British Airways компаниясының жаһандық қызметтік құрылымы



Тұтынушыға бағдарланған жаһандық құрылым

Тұтынушыға бағдарланған жаһандық құрылым (global customer design), – әрқайсысы ерекше тәжірибе мен назарды талап ететін компания операцияларының белгілі бір сегменттер немесе тұтынушылар тобының айналасында топтануын көздейтін ұйымдық құрылым.

Мысалы, 14.4-суретте көрсетілгендей, *Kodak* компаниясының ұйымдық құрылымы тұтынушыға бағдарланып құрылған. *Commercial Business Group* бөлімшесі Голливудта, Лондонда, Мюнхенде, Гонконгта, Торонтода, басқа киноиндустрия орталықтарында орналасқан студияларға жоғары сапалы үлдірлер сатумен, сонымен қатар үлдірлер мен сол сияқты материалдарды медицина мекемелеріне және басқа коммерциялық клиенттерге сатумен айналысады.

14.4-сурет. Ұйымдық құрылым.



Kodak компаниясының басқа бөлімшесі *Consumer Business Group* компания өнімін шебер суреткерлер мен суретке түсіруді ұнататындарға сатады, ал *New Business Group* бөлімшесін ең алдымен пайда болып келе жатқан нарықтар, сонымен қатар бүкіл әлемдегі техникасы алдыңғы орындағы клиенттерге маңызы бар жаңа технологиялар қызықтырады.

Мұндай ұйымдық құрылымды, әртүрлі мақсаттық тұтынушылар тобы бір-бірінен ерекшеленетіні соншалық, нарықтың сәйкес сегментіндегі өнімнің маркетингі мүлдем басқа әдісті талап еткен жағдайда пайдаланған мақсаттырақ болады. Мысалы, ені 35 мм фотоүлдірдің бірнеше орамын сату онкологиялық клиникада медициналық бейнелерді алу және өңдеу материалдарын сатудан ерекшеленеді. Тұтынушыға бағдарланған ұйымдық құрылымның қалыптасу жолы тұтынушылардың әрбір сегментінің айрықша қажеттіліктерін қанағаттандыруға, сонымен қатар, компанияның сәйкес нарықтарда тауарлары мен қызметтерінің қалай сатылып жатқанын бақылап отыруға мүмкіндік береді.

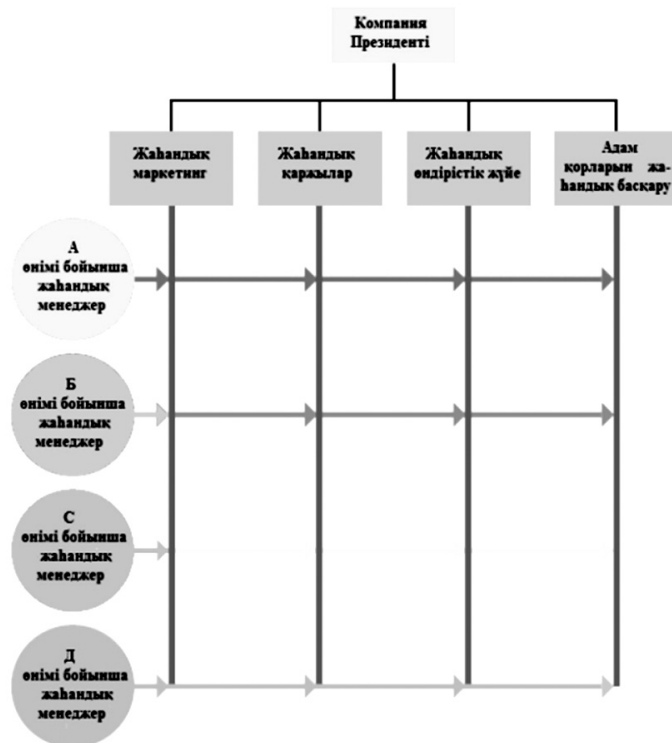
Екінші жағынан, компания жұмысын ұйымдастырудың мұндай сызбасы тұтынушылардың әрбір тобына қызмет көрсету үшін меншікті аймақтық және қызметтік мамандарының қатысуы талап етілетін болған жағдайда, қорлардың едәуір орнын басуына әкелуі мүмкін. Әртүрлі бөлімшелердің іс-әрекетін үйлестіру де қиындаған, себебі олардың әрқайсысы бір-бірінен өзгешеленген сипаттамалары бар нарықтарға қызмет көрсетеді.

Жаһандық матрицалық құрылым

Жаһандық матрицалық құрылым (global matrix design) – халықаралық ұйымдық құрылымның ең күрделісі.¹⁵ Жаһандық матрицалық құрылым бір

типті ұйымдық құрылымды екінші типті құрылымға (жұмыс істеп тұрған құрылымға) салу нәтижесінде қалыптасады. Қорытынды құрылым, әдетте, жоғары қозғалғыштықпен сипатталады: матрица өзіне жаңа өлшемді қоса алады, бар шамалар өзінің маңыздылығын жоғалтуы немесе тіпті жойылуы мүмкін. Мысалы, 14.5-суретте көрсетілген жаһандық матрицалық құрылым, жаһандық өнімдік құрылымды (матрицаның тігінен өлшенуі) жұмыс істер тұрған жаһандық қызметтік құрылымға (көлденең өлшем) салу арқылы құрылған. Жаһандық матрицалық құрылымды пайдалана отырып, компания өзінің құрамына қызмет етіп тұрған қызметтік бөлімдерді кіргізетін мамандандырылған өнімдік топтарды қалыптастыра алады. Бұл топтар қажетті бастапқы қорларды компанияның әртүрлі қызметтік бөлімшелерінен тарта отырып, жаңа өнімдерді жоспарлаумен, жасаумен, өндірумен және маркетингімен айналысады. Жұмысты ұйымдастырудың мұндай әдісі қызметтік, сондай-ақ өнімдік бөлімшелерде жұмыспен қамтылған жұмысшылардың тәжірибесі мен білімдерін пайдалануға мүмкіндік береді. Жаңа өнімді жасау тапсырмасы орындалғаннан кейін, жұмыс тобының қызметі тоқтатылуы мүмкін, ал топ мүшелері басқа мақсаттарды орындауға кіріседі. Компанияның матрицалық құрылымын қалыптастырудың басқа да нұсқалары болуы мүмкін екендігі сөзсіз. Мысалы, географиялық құрылым қызметтік құрылыммен қатарласып жүруі мүмкін. Осындай салудың нәтижесінде алынған ұйымдық құрылым аймақтық және қызметтік менеджерлердің іс-әрекеттерін үйлестіруге мүмкіндік береді. Жаһандық матрицалық құрылымның артықшылығы, ол арнайы топ шеңберінде қызметтік менеджерлердің, аймақтық мамандардың және өнім бойынша мамандардың тәжірибесі мен білімінің нығаюына ықпал етеді. Мұндай жұмыс топтары жаңа өнімдерді жасап шығару үшін немесе нарықта пайда болатын мәселелерді шешу мақсатында құрылады. Мысалы, *Texas Instruments (TI)* компаниясында жаңа өнімдерді жасап шығару үшін матрицалық ұйымдық құрылым қолданылады, алайда корпорацияның негізгі ұйымдық құрылымы қызметтік құрылым болып табылады. *TI* өнім жасау бойынша үнемі бірнеше топ қызмет етеді. Жаңа өнімдерді жасаумен немесе ескі өнімдерде жаңа әдістерді қолдануымен айналысатын осы топтардың қызметіне бұған сәйкес қызметтік бөлімшелердің өкілдері қатысады. Жаңа өнімді жасап шығарғаннан кейін матрицалық ұйымдық құрылым негізінде қалыптасқан жұмыс топтарының күштері жаңа технологияларды компанияның басқа бөлімшелеріне беруге бағытталады.

14.5-сурет. Жаһандық матрицалық құрылым.



Алдына қойған мақсатты орындағаннан кейін (мысалы, жаңа өнімді өндіріске жібергеннен кейін) жұмыс тобы таратылуы мүмкін. Осылайша, жаһандық матрицалық құрылым корпорацияның ұйымдық икемділігін қамтамасыз етеді. Қатарластыра осы сызбалардың әрқайсысының кері әсерін минималдай отырып, ұйымдық құрылымның басқа типтерінің (қызметтік, аймақтық, өнімдік, сонымен қатар тұтынушыға бағытталған құрылым) артықшылықтарын пайдалануға мүмкіндік береді. Жаңа өнімді жасап шығару бойынша жұмыс тобының құрамы қажеттілікке қарай өзгеріп отыруы мүмкін. Бұдан басқа, жаһандық матрицалық құрылым компанияның әртүрлі бөлімшелері менеджерлерінің іс-әрекеттерін үйлестіруге, сонымен қатар олардың арасында ақпарат алмасуға ықпал етеді. Бірақ, жаһандық матрицалық құрылымның белгілі бір кемшіліктері бар. Біріншіден, ол өнімдердің аз түрлерін шығаратын және салыстырмалы түрде тұрақты нарықтарда қызметтетін компаниялар үшін бейімделмеген. Екіншіден, осындай ұйымдастыруда компания жұмысшылары көп жағдайларда біреуден асқан менеджерлердің алдында есеп беруге тура келетін жағдайға тап болады. Мысалы, белгілі бір уақыт сәтінде компанияның жұмысшыларының бірі қызметтік, аймақтық немесе өнімдік бөлімшенің құрамына, сонымен қатар жаңа өнімдер шығару бойынша екі немесе одан да көп жұмысшылар тобына кіре алады. Нәтижесінде, жұмысшының адалдығына кірбің түсуі мүмкін: оған бір-біріне қарама-қайшы талаптар қойылуы мүмкін, себебі аймақтық менеджер бір іс-әрекетті, ал өндірістік менеджер – басқа

әрекетті талап ете алады. Дәл осындай қарама-қайшылығы өкілеттілікті үлестіру саласында да пайда болады. Бір жағынан, матрицалық ұйымдық құрылым шешім қабылдау жауапкершілігі өз өкілеттілігін шұғыл пайдалана алатын менеджерлерге жүктелгенін көздейді. Екінші жағынан, есеп беру жүйесінің күрделілігі мен анық еместігінен негізгі шешімдерді бекіту үшін жеткілікті түрде көп уақыт талап етілуі мүмкін. Және ақырында, жаһандық матрицалық құрылым шешім қабылдау үдерісіне тартылған лауазымды қызметкерлердің қысымынан мәмілеге келу үшін қолайлы жағдай жасауға ұмтылады.

Жаһандық ұйымдық құрылымның аралас типтері

Сипаттамалары жоғарыда ұсынылған жаһандық ұйымдық құрылымдардың барлығы тамаша, немесе «таза» сызбалар санатына жатады. Алайда компаниялардың көпшілігінде аралас ұйымдық құрылым қалыптасады, ол бәрінен бұрын алдыға қойған мақсаттарға жауап береді. Мұндай құрылымның айқын конфигурациясы жартылай компанияның көлеміне, оның стратегиясына, қолданатын технологиясына, сыртқы экономикалық жағдайларына, сонымен бірлескен мәдениетіне байланысты. Көптеген КҰК ұйымдық құрылымы, компания жұмысын ұйымдастырудың жоғарыда сипатталған элементтерінің араласуы арқылы қалыптасады. Ұйымдық құрылымды қалыптастырудың ортақ әдісі ретінде компания жұмысын өнімдік қағида бойынша ұйымдастыру сызбасы пайдаланылуы мүмкін, бірақ әртүрлі өнімге мамандандырылған кәсіпорынның жекелеген топтарының қызметін ұйымдастыру қызметтік немесе географиялық қағидаға бағынуы мүмкін. Шын мәнісінде, егер әлемнің ең ірі деген 500 КҰК ұйымдық дизайнын салыстыратын болса, олардың ішінен тіпті екі ұқсас құрылымды табу қиын болған болар еді. Ұйымдық құрылымды қалыптастыра отырып, менеджерлер негізгі сызбаларды біріктіруден бастайды, одан кейін алынған бірыңғай жүйеден артық элементтер алынып тасталып және дәл осы компанияға тән жаңалары енгізіледі. Егер компанияның стратегиясы немесе бәсекелестік күрес шарттары өзгерсе, ары қарай да ұйымдық құрылымға қосымша элементтер енгізіледі. 14.6-суретте АҚШ аймағында орналасқан *Nissan Motor Corporation* бөлімшесінің қызметін ұйымдастыру үшін аралас сызба қалайша қолданылатыны көрсетілген. Ұйымдық құрылымның жоғарғы деңгейінде *Nissan* (мысалы, «Infinity» бөлімшесінің вице-президенті және бас директоры) әртүрлі өнімдерін шығару мен өткізу мәселелерімен айналысатын менеджерлер және қызметтік менеджерлер (мұндай менеджерлердің қатарына вице-президент және қаржы директоры) орналасқан. «Nissan» маркалы автомобильдердің маркетингі өнімдік қағида бойынша ұйымдастырылған; бұл бағыт бойынша маркетингтік қызметтің ұйымдық құрылымында «седан» типті автомобильдерге, спорттық автомобильдерге, жүк автомобильдеріне және «әмбебап» типті автомобильдерге жауап беретін жеке бөлімшелер қызмет етеді. «Nissan» және «Infinity» бөлімшелерінде аймақтық басқарушылар бар. Осы сияқты басқа ірі халықаралық компаниялардың ұйымдық құрылымы, компанияның қажеттіліктерін барынша қанағаттандыруды қамтамасыз ету үшін әртүрлі аймақтарда және әртүрлі деңгейлерде сәйкесінше құрылымдарды араластыру және қатарынан атқару арқылы құрылады.

Жаһандық ұйымдық құрылымның қалыптасуының басқа да қырлары

Жоғары талдау жасалған ұйымдық құрылымның қалыптасуының негізгі факторларынан басқа, көпұлтты компаниялар мұқият әдісті талап ететін басқа да ұйымдастырушылық аспектілеріне кезігеді.

Орталықтандыру және орталықсыздандыру

КҰК ұйымдық құрылымының қалыптасуы барысында қабылдануға тиісті болған маңызды шешімдердің бірі еншілес кәсіпорындарына қандай дәрежеде тәуелсіздік, өкілеттілік және бақылау мүмкіндіктері берілгендігі болып табылады. КҰК еншілес кәсіпорындарына стратегия, қаржыландыру, өндіріс және маркетинг мәселелері бойынша шешім қабылдау үдерісінде іс-әрекет еркіндігін бере отырып, шешім қабылдау үдерісін орталықтандырмау жолымен келе жатыр делік, сөйтіп мұндай шешімдер қабылдау жауапкершілігін нарықтағы операцияларға тікелей қатысты менеджерлерге жүктейді.

Бұл жағдайда осы менеджерлер өздерінің бар күшін корпорацияның қажеттіліктерін ескерместен, өздерінің кәсіпорындарының қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағыттайтын болады. КҰК басшылығы бұл мәселені шешім қабылдау өкілеттілігін корпорацияның штаб-пәтерінде қатаң орталықтандыру арқылы шеше алады.

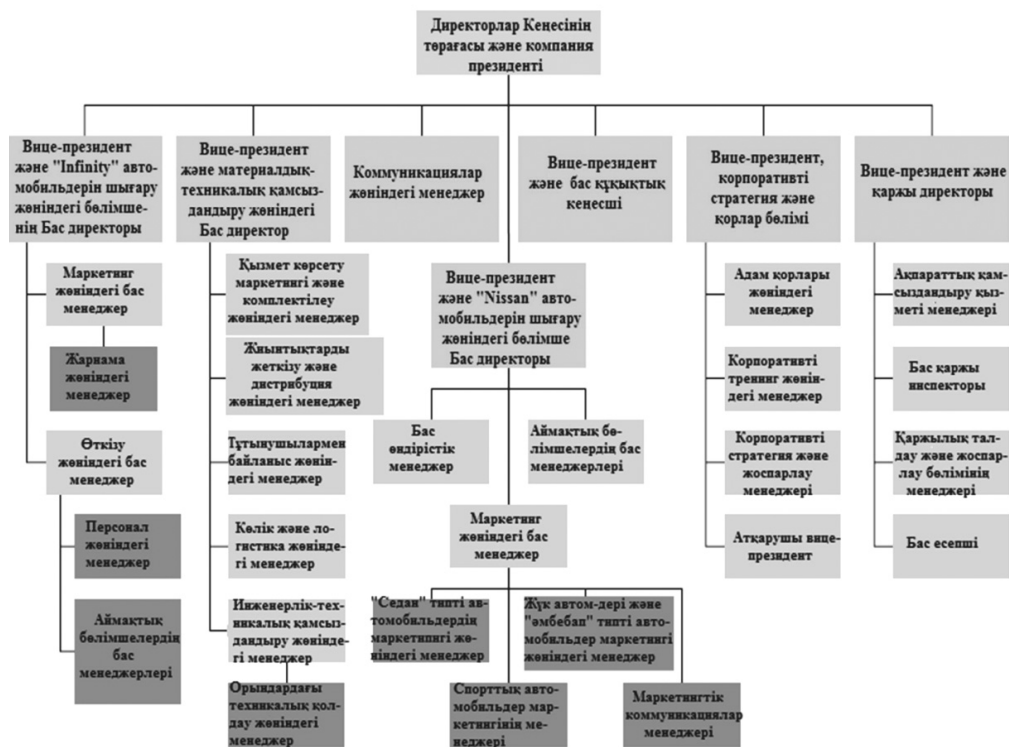
Мұндай жағдайда штаб-пәтердегі қызметкерлердің қабылдаған шешімдері корпорацияның бүтіндей қажеттіліктерін ескереді. Бірақ та, бұл шешімдер көп жағдайда еншілес кәсіпорындар менеджерлерінің жергілікті нарықтарда болып жатқан өзгерістерге жылдам және тиімді әрекет жасау мүмкіндіктерін шектейді. Орталықтандыру да, орталықтандырмау да КҰК белгілі бір артықшылықтармен қамтамасыз ететін болғандықтан, көп жағдайда компанияларда жалпы бірлескен стратегия көзқарасы бойынша жақсы нәтижелерге қол жеткізу үшін екі әдістің де элементтерін пайдалану әрекеттері жасалады.

Еншілес компанияның директорлар кеңесінің РӨЛІ

КҰК еншілес кәсіпорындары, әдетте, олар қызмет етіп отырған елдерде тіркеледі. Бұл еншілес компанияның міндеттері шектеулі, сонымен қатар оған жергілікті компания құқықтық мәртебесін алуға мүмкіндік беріледі. Көптеген елдерде КҰК меншігі болып табылатын әрбір компанияның, оның ішінде еншілес кәсіпорындардың жұмысын директорлар кеңесі басқарғаны талап етіледі. Мұндай директорлар кеңесі компания акционерлерімен (бұл жағдайда акционер ретінде КҰК) сайланады, еншілес компанияны (КҰК меншігі болып табылатын) басқару тиімділігі үшін жауапкершілікте болады және жоғары дәрежедегі менеджерлердің қызметін бақылауды іске асырады. КҰК жоғарғы басшылығы директорлар кеңесін құруды ресми қадам ретінде қарау керек немесе бұл басқару органына шешім қабылдау саласында өкілеттілік беру керек екендігі туралы шешім қабылдануы тиіс. Еншілес компанияның директорлар кеңесіне өкілеттілікті беру шешім қабылдау үдерісін орталықтандырмау дегенді білдіреді. Шетелдік еншілес компанияларда аналық компанияның міндетті түрде мақұлдауын талап етпейтін шұғыл

және нақты іс-әрекеттердің қажеттілігі пайда болуы мүмкін. Бұдан басқа, егер КҰК кейбір өкілеттіліктерін жергілікті менеджерлерге беретін болса, тиімді директорлар кеңесі айқын есеп жүйесін қалыптастырады және еншілес компанияның корпорацияның штаб-пәтері алдына кері байланыс арналарыарқылы есеп беруін қамтамасыз етеді. Кейбір КҰК басшылықтары, директорлар кеңесіндегі қандай да бір лауазымға жергілікті азаматтар арасынан қабілетті мамандарды тағайындау шетелде табысты іскерлік жүргізуге ықпал етеді деген қорытындыға келді. Директорлар кеңесінің мұндай мүшелері еншілес компаниямен жергілікті іскерлік ортаның интеграциясына ықпал етеді, сонымен қатар жергілікті экономикалық және саяси жағдайлары туралы құнды ақпарат (аналық және еншілес компания үшін де) көзі бола алады. Мысалы, жапондық *Apple* еншілес компаниясының 90 жылдардың басындағы Жапония нарығындағы табысының маңызды факторы жергілікті қабілетті менеджерлерді тартуы болды. Оларға компанияның байланыстары мен беделі маркетингтің маңызды құралы болып табылатын елде *Apple* өніміне сенімнің артуына қол жеткізе алды. Екінші жағынан, жергілікті мамандарды еншілес компанияның директорлар кеңесіндегі жауапты лауазымға тағайындау *Apple* компаниясының жапон нарығына қатысты міндеттемелерінің маңызды екендігін көрсетті. Еншілес компанияның директорлар кеңесі сондай-ақ оның этикалық және әлеуметтік жауаптылығының мониторингін іске асыра алады. Директорлар кеңесіне өкілеттілік берудің мүмкін болатын кемшілігі еншілес компа-

14.6-сурет. Nissan USA компаниясының аралас ұйымдық құрылымы



ния шектен тыс тәуелсіз болып, ол аналық компания алдындағы ашықтығына әсер етуі мүмкін. Егер еншілес компания барынша тәуелсіз, өзіне көңілі толған басқару құрылымы, сонымен қатар аналық компаниядан ерекшеленетін айрықша сипаттамалар жиынтығы бар болған жағдайда, еншілес компанияның директорлар кеңесі барынша пайда әкеледі. Әрекетті директорлар кеңесі әсіресе Н-типті құрылымды компанияларда мақсатты, себебі холдингті компаниялардың директорлар кеңесі көп жағдайда бір-бірінен тәуелсіз қызмет етеді. Мысалы, Carnation (АҚШ нарығында қызмет ететін Nestle еншілес компаниясы) компаниясы жоғарыда аталған шарттардың барлығына жауап береді. Сондықтан, Carnation компаниясында үлкен өкілеттіліктерге иеленген директорлар кеңесі құрылғандығы таңқаларлық емес. *Honda, Matsushita, Hewlett-Packard* және *Dow* корпорациялары да еншілес компанияларының директорлары кеңесіне шешім қабылдауда және жергілікті іскерлік жағдайларының өзгеруіне жауап ретінде дұрыс шаралар қолдануда үлкен өкілеттіліктер береді.

Жаһандық ұйымдық құрылымдағы үйлестіру

Іс-әрекетті үйлестіру қажеттілігі – мұқият назар аударуды қажет ететін халықаралық компаниялардың тиімді ұйымдық құрылымының қалыптасу үдерісінің соңғы аспектісі. Үйлестіру – әртүрлі жұмыс топтары, бөлімдер немесе бөлімшелер арасында байланыс орнату, сонымен қатар олардың іс-әрекеттерінің интеграциялық үдерісі. Үйлестіруге деген қажеттілік, компанияның бөлімшелері мен қызметтері арасындағы өзара әрекеттестігіне тікелей байланысты болады. Басқаша айтқанда, бөлімшелер мен қызметтердің өзара байланыстылығының деңгейі жоғарыталаған сайын, мұндай қатынас соншалықты жоғары деңгейде үйлестіруді талап етеді. КҰК бірнеше стратегиялардың бірін ұстана отырып, қажет етілетін үйлестіру деңгейіне жете алады. Ұйымдық құрылымның өзі өзіне тән дәрежесімен компанияның әртүрлі ұйымдық бірліктері мен олардың әрекеттерін үйлестіру арасындағы өзара әрекеттесуді басқару әдістерінің бірі болады. Есеп беру дәрежесі мен ықпал ету саласы анық белгіленген ұйымдық құрылым үйлестіруге ықпал етеді, себебі ұйымдық құрылымның қандай арналары бойынша ақпарат алмасу іске асырылатынын, шешім қабылдау қандай деңгейде болып жатқанын және т.б. әрбір менеджер біледі. Компанияда қабылданған ережелер мен іс-шаралар да ұйымдық құрылымның әртүрлі деңгейлеріндегі іс-әрекеттерді үйлестіруге ықпал етеді. Мысалы, корпорацияның табыстар, шығындар және пайдалар туралы тоқсандық және айлық есептердің берілуін талап ететін стандартты операциялық үрдістер, оның қызметкерлеріне корпорацияда қолма қол қаражаттың жылжуын және қандай да бір қиыншылықтар туындауы мүмкін нарықтарды шұғыл түрде табуды үйлестіріп отыруға мүмкіндік береді. КҰК және де үйлестірудің уақытша немесе арнайы әдістерін қандай да бір деңгейге дейін пайдалана алады. Мұндай әдістердің бірі қызметкерлерді делдал ретінде пайдалануға әкеледі. КҰК екі бөлімшесі қандай да бір бағыт немесе қызмет бойынша ынтымақтасады делік. Бұл бөлімшелердің әрқайсысында басқа бөлімшемен байланыс орнату жауапкершілігі менеджерлердің біріне жүктелуі мүмкін. Егер бір бөлімшенің кез келген менеджерінде басқа бөлімшеге қатысты ақпарат немесе сұрағы болса, делдалдар

осы маманмен немесе басқа бөлімшенің бөлімімен байланыс орнатады. Мысалы, *Toyota* компаниясында бұл әдіс кішігірім ауқымға қатысты бірлескен іс-әрекетті басқару үшін қолданылады. Корпорация үшін ынтымақтастық үлкен маңызға ие болатын болса, үйлестіру қандай да бір мәселелерді шешу үшін құрылған арнайы топтармен іске асырыла алады. Мұндай жағдайда, әрбір ұйымдық бірлік немесе әрбір бөлімше арнайы топтың жұмысына қатысу үшін бір өкілден жібереді. Бұл топтың мүшелері өз міндеттерін толық немесе жартылай жұмыспен қамтылу жағдайында орындай алады. Мысалы, *Ford* және *Mazda* компанияларында арнайы топ «Ford Focus» үлгісін бірлесіп жасау үдерісінде пайдаланылды. Арнайы топтың жұмысына қатысу үшін әрбір компания жобалау, техникалық, өндірістік және қаржы бөлімдерінен мамандар жіберді. Арнайы топтың құрамы қандай да бір мамандардың қатысуы қажеттілігіне байланысты, сонымен қатар жаңа үлгіні жасау қандай сатыға келгендігіне қарай өзгеріп отырды. Жаңа үлгіні жасау және өндіріске енгізу үдерісі аяқталғаннан кейін, арнайы топ таратылды. Көптеген халықаралық компаниялар көбіне жұмысты үйлестірудің ресми емес әдістеріне жүгінеді. Бұл мағынада ресми емес желілік басқару ерекше тиімді болып шығуы мүмкін.

Ресми емес желілік басқару (informal management network) деген қандай да бір әдістермен бір-бірімен байланысты әртүрлі елдердің менеджерлерінің тобы. Мұндай байланыстар көп жағдайларда жеке байланыстар, таныстықтар мен іскерлік сапарлар кезіндегі өзара ықпалдықтың, бірлескен кездесулердің, сонымен қатар арнайы топтардың даярлық бағдарламалары мен жұмысына қатысу үдерісінің және т.б. нәтижесінде қалыптасады. Ресми емес басқару желілері, ақпарат алмасу мен шешім қабылдаудың баяулауының себебі болуы мүмкін төрешілдік кедергілерден өтудің мықты құралы болып шығуы мүмкін. Бұдан басқа, олар қарапайым, жалпы қабылданған үдерістермен салыстырғанда, қызметтің шұғылдылығы мен тиімділігін арттыра алуы мүмкін.

Халықаралық іскерліктегі бақылаудың қызметі

Компанияның ұйымдық құрылымының тағы бір маңызды мақсаты – барынша тиімді бақылау қызметін іске асыру мүмкіндігін қамтамасыз ету.

Бақылау – компанияның жетуді мақсатқа алған тиімділік деңгейі бағытында ары қарай жылжуын қамтамасыз ететін тиімділіктің ағымдағы деңгейінің мониторингі және қажетті түзетулерді енгізу үдерісі.

Концептуалды деңгейде бақылау үдерісінің термостаттың жұмысымен көп ортақтығы бар. Термостат ауа температурасын бақылауда ұстайды және егер температура қалыпты жағдайдан ауытқитын болса салқындату жүйесін немесе жылыту жүйесін қосады.

Ауа температурасы талап етілген маңызға жететін болса, жүйе оның жұмысының кезекті қажеттілігі туғанға дейін өшеді. 14.7-суретте көрсетілгендей халықаралық компанияда бақылаудың үш деңгейі бар: стратегиялық, ұйымдық және операциялық деңгей. Бұл деңгейлердің әрқайсысы жеке-жеке үлкен маңызға ие; дәл осылайша осы деңгейлердің барлығы жиынтық түрінде менеджерлер корпорацияда кешендік және интеграцияланған бақылауға жету мақсатында қолданатын ұйымдық сызба маңызды рөл атқарады.

14.7-сурет. Халықаралық компаниялардағы бақылау деңгейлері.



Стратегиялық бақылау

Стратегиялық бақылаудың мақсаты халықаралық компания стратегиясының қалыптасуы және іске асыру үдерісінің мониторингінен тұрады. Осылайша, стратегиялық бақылау шеңберінде жасалған әрекеттер корпорация стратегиясының қызмет етіп отырған ортасының экономикалық жағдайларға сәйкес келу деңгейін тексеруге, сонымен қатар стратегиялық мақсаттарды қою мен оған қол жеткізу тиімділігінің деңгейін анықтауға бағытталған. Мысалы, *Chrysler компаниясын Daimler-Benz* жұтып қоюы екі тарапқа пайда әкелген ақылды келісімнің мысалын көрсетеді. Бірлескен қызмет бұл компанияларға құнды тәжірибе алуға, сонымен

қатар жұмыс тиімділігін өзара толықтырушы өнімдік желі және ұйымдық артықшылықтар негізінде арттыруға мүмкіндік беретіні анық еді. Бірлескен компания жаһандық нарықтарда автомобиль жасаушы ісіндегі *General Motors, Ford* және *Toyota* сияқты «киттермен» барынша тиімді бәсекелесе алады деп болжанды. Компанияның жаңа нарыққа енуі немесе нарықтағы қызметі аясын кеңейту үдерісіне қатысты да стратегиялық бақылау маңызды рөл атқарады. Егер де нарық, бір жағынан, үлкен әлеуетке ие болса, екінші жағынан, жоғары деңгейдегі белгісіздік және тәуекелмен сипатталатын болса, бұл пікір рас болады. Мысалы, Индиядағы ел экономикасын тікелей шетел инвестициясына ашуға талпынысы нәтижесінде көптеген компаниялар осы елдегі қызметтерінің аясын белсенді түрде кеңейте бастады. *Unilever* компаниясының Индия аймағында орналасқан еншілес кәсіпорны *Hindustan Lever* компаниясында жуу құралдарын шығаратын өндірістік күштері едәуір ұлғайтылды, сонымен қатар азық-түлік өнімдерін шығаратын жаңа кәсіпорындар ашылды. Бұл әрекеттер *Unilever* компаниясының өз ұстанымын Үндістан нарығында бекітуге ұмтылысын суреттейді. Ену стратегиясын жүзеге асырғаннан кейін, стратегиялық бақылау жүйелері компанияның осы нарықтағы болашағына қатысты шешімдер қабылдау үдерісінде пайдаланылуы мүмкін. Егер Үндістан нарығында бұдан кейін де іскерлік жүргізуге жаңа мүмкіндіктер ашылатын болса, *Unilever* осы нарықта қызметін кеңейтуді жалғастыратыны күмәнсіз. Бірақ та, егер белгісіздік пен тәуекел рұқсат етілген шамадан асып кететін болса, компания өз ісінде абайлап ірекет етуі мүмкін және тіпті Үндістанда ары қарай кеңеюін доғаруы ықтимал. Өте жиі стратегиялық бақылаудың маңызды аспектісі халықаралық компанияның қаржылай қорлары болып табылады. Ақша құралдары компанияға қандай пішінде келіп жатқанына қарамастан, – пайда түрінде немесе ағымдағы шығындарды жабуды қамтамасыз ететін қолма-қол ақша ағыны түрінде болсын, кез-келген компанияның алға итеру күші болып табылады. Керісінше, егер компания артығымен табыс табатын болса, басшылық компания және оның акционерлері алатын табысты барынша көбейту мақсатында ақша құралдарын дұрыс инвестициялауға тиісті. Демек, халықаралық компания үшін бухгалтерлік есептің тиімді жүйесін құру және қолдау үлкен маңызға ие. Мұндай жүйе менеджерлерге компанияның әртүрлі нарықтардан алатын пайдасының қайдан түсіп жатқанын, сонымен қатар барлық шығындар шығыстарды бақылап және тиімді бағалап отыруға және бүтіндей компанияның пайдалылығын қамтамасыз етуге, әрбір бөлімшенің үлесін бақылап отыруға мүмкіндік береді. Қаржылық бақылау деңгейінің төмендігі компанияның әлемдік нарықтағы бәсекелестікке қабілеттілігін төмендетуі мүмкін. Мысалы, индонезиялық *Mantrust* компаниясы *Van Camp Seafood* (балық консервілерін шығаратын компания) компаниясын 300 млн долларға сатып алды. Бұл соманың көп бөлігі Индонезия банктерінен несиеге алынды. *Mantrust* иесінің қарыздарды басқаруда тәжірибесі болмады, сондықтан компанияда қарыздарды төлеуде қиындықтар туды. Екі компания, *Mantrust* және де *Van Camp*, *Mantrust* компаниясы *Van Camp-mi* АҚШ мен Тайланд инвесторларының меншігі болып табылатын жауапкершілігі шектеулі *Tri-Union Seafood* компаниясына сатып жібергенге дейін бұл мәселені шешу үшін бар күшін салды. Қаржылық бақылау, әдетте, халықаралық компаниядағы стратегиялық бақылаудың оқшауланған аймағы болып табылады. Көптеген компаниялардың

штатында қаржылық бақылауды жүзеге асыру үшін бірнеше әкімшілік лауазымы ескеріледі. Көбіне мұндай типтегі лауазым «бақылаушы (контроллер)» деген атауға ие болады. Ірі халықаралық компанияларда, әдетте, бірлескен бақылаушы лауазымы бар, оған бүтіндей компанияның қаржылық қорларына жауапкершілік жүктелген. Компанияның әрбір бөлімшесінде өз бақылаушысы бар, ол осы бөлімше қызмет етіп отырған елде жергілікті қаржылық бақылауды іске асыра отырып жұмыс істейді. Бөлімше бақылаушысы өз бөлімшесінің басшысына да, сонымен қатар бас бақылаушыға да есеп береді. Қаржылық бақылаудың мұндай дәрежелік жүйесін басқару бюджеттер және қаржылық болжамдар арқылы іске асырылады. Халықаралық бақылаудың ерекше нысаны, еншілес кәсіпорындардың қызметін қамтамасыз етуге, сонымен қатар жабдықтаушылардың қызметіне төлем жасауға қажетті әртүрлі валюталардың қорларын басқару болып табылады. Мысалы, *Coca-Cola* компаниясын күн сайын 150 аса әртүрлі валюталарды қолдана отырып ақша құралдарын басқаруына тура келеді. Корпорацияның әрбір шетелдік еншілес кәсіпорны өз қолында ішкі нарықта операцияларды қамтамасыз ету үшін қажетті белгілі бір көлемде жергілікті валюта болуы керек. Бұдан басқа, әрбір еншілес кәсіпорынның аналық компания орналасқан елдің валютасына қолжетімділік болуы тиіс, бұл дивидендтерді аударуға, аналық компанияға зияткерлік меншікті пайдаланғаны үшін өтем ақы төлеуге, сонымен қатар басқа да бірлескен келісімдерге төлемдер жасау үшін қажет. Бұдан басқа, еншілес компанияның жабдықтаушыларға импортталатын материалдар мен комплектациялық бұйымдарды жеткізгеніне төлем жасау үшін басқа валютадағы ақша құралдарына ие болуға мүмкіндігі болуы қажет. Валюта бағамдарының ауытқуын назарға ұстай отырып, бақылаушы осындай ауытқулар болған жағдайда шығындарды болдырмау үшін әртүрлі валютадағы бірлескен қорларды болжап отыруға тиіс. Көптеген көпұлтты корпорацияларда валюта қорларын басқару бірлескен деңгейде жүзеге асырылады. Алайда, *Royal Dutch/Shell Group* сияқты басқа корпорациялар валюта бағамдарының ауытқуларынан қорғау мақсатында, өздерінің шетелдік кәсіпорындары мен аффилиаттарына отандық, сондай-ақ халықаралық қаржылық және тауар нарықтарын пайдалану құқығын береді. Валюталық тәуекелдерді басқаруды орталықсыздандыру орын алған компанияларда еншілес кәсіпорындарды қызметі үстінен дұрыс қаржылық бақылау үрдістері ескерілуі тиіс; олай болмаған жағдайда, мұндай компаниялар күрделі қаржылық қиындықтарға тап болуы мүмкін. Мысалы, бірнеше жыл бұрын *Shell* корпорациясының еншілес кәсіпорны *Showa Shell Seikiyu KK* компаниясы шетел валюталары нарығында алыпсатарлық операциялармен белсенді айналысып, бұған аналық компаниямен тыйым салынған болатын. Мұндай алыпсатарлық операциялардың іске асқандығы туралы мәліметтер, жапондық кәсіпорыннан 1 млрд көлемдегі шығын туралы хабарлама келгенде бірақ ашылды. Бұл жағдайда *Shell* компаниясының корпоративішілік бақылау жүйесінің жұмыс істемей қалғандығы айқын, ол өзінің жапондық кәсіпорнының валюта нарығында алыпсатарлық операцияларды іске асырғаны туралы фактісін аша алмады. Нәтижесінде, *Shell* компаниясының жоғары лауазымды тұлғаларымен корпорацияның қаржылай қорларын тиімді басқаруды қамтамасыз ететін қатаң бақылау үдерістері жасалды және енгізілді. Халықаралық компаниялардың

қызметі үшін стратегиялық бақылаудың тағы бір типі үлкен маңызға ие болып келе жатыр, бұл – басқа типтердегі бірлескен кәсіпорындар мен стратегиялық альянстарды бақылау. 13-тарауда айтылғандай, стратегиялық альянстар, әсіресе бірлескен кәсіпорындар халықаралық компаниялармен жиі қолданылады, және олардың маңыздылығы артып келе жатыр. Бұдан шығатыны, стратегиялық бақылау жүйелері де дәл осылайша мұндай альянстар жұмысының тиімділігіне жауапты болуы тиіс. Басқа типтегі бірлескен кәсіпорын немесе стратегиялық альянс анықтама бойынша салыстырмалы түрде автономды кәсіпорын ретінде қызмет етеді. Демек, көп жағдайда стратегиялық альянс бойынша серіктестерге оның қызметін бақылайтын тәуелсіз жүйе құрған мақсаттырақ болады. Мұндай жағдайда, қаржылық бақылау стратегиялық бақылаудың жалпы жүйесінің элементі болады. Басқа сөзбен айтқанда, стратегиялық бақылау шеңберіндегі тәуелсіз бақылау жүйелері қолдау табады, бірақ мұндай бақылаудың нәтижелері тек қана альянс менеджерлеріне мәлімденіп қоймай, сонымен қатар әрбір серіктеске хабарланады.

Ұйымдық бақылау

Ұйымдық бақылаудың мақсаты – компанияның ұйымдық құрылымын тексеру. Жоғарыда көрсетілгендей, халықаралық компаниялардың әртүрлі ұйымдық құрылымдары бар. Алайда, нақты бір ұйымдық құрылымды таңдап және іске асыру осы құрылымның қалыптасу үдерісінің аяқталғанын білдірмейді. Мысалы, іскерлік жүргізу ортасы өзгерген жағдайда немесе корпорация стратегиясына түзетулер енгізілсе, менеджерлер ұйымдық құрылымды жаңа жағдайда корпорацияның қалыпты жұмыс істеуін қамтамасыз етерліктей етіп өзгертулері тиіс. Жаңа өнімдік желіні өндіріске жібергенде, жаңа нарыққа енгенде, жаңа кәсіпорын ашқанда – осы оқиғалардың барлығы ұйымдық құрылымға өзгерістер енгізу қажеттілігін туғызуы мүмкін. Ұйымдық бақылау жүйесінің ең көп тараған типі – «жауапкершілік орталықтары бойынша бақылау» (**responsibility center control**) деген атауға ие болған орталықсыздандырылған желі. Осы бақылау жүйесіне сәйкес компанияда ең алдымен жауапкершіліктің негізгі орталықтарын идентификациялау қажет. Көптеген жағдайларда жауапкершілік орталықтарының рөлін стратегиялық шаруашылықтық бірліктер (strategic business units); сонымен қатар, аймақтық немесе өнімдік қағидалар бойынша біріктірілген корпорация бөлімшелері орындайды. Жауапкершілік орталықтарын идентификациялағаннан кейін осы орталықтардың әрқайсысының жұмысының тиімділігін және компания стратегиясына сәйкестілігін бағалау қажет. Осыған сәйкес, әрбір жауапкершілік орталығы үшін жеке бақылау желісі жасалады. Бұл бақылау желілері келуші елдегі есеп және есеп беру талаптарына, сонымен қатар осы елдегі бәсекелестік жағдайларына және басқа жағдайларға байланыста болады. *Nestle* компаниясы жауапкершілік орталықтары бойынша бақылау жүйесін өзінің *Poland Springs*, *Alcon Labs* u *Nestle-Rowntree* сияқты әрбір бөлімшесінде қолданады (14.1-карта). Бұл еншілес кәсіпорындар өзінің қаржылық жағдайы туралы мәліметтерді үнемі компанияның штаб-пәтеріне жібереді. Мысалы, *Poland Springs* менеджерлері токсандық есептерін Швейцариядағы *Nestle* штаб-пәтеріне береді, бұл штаб-

пәтердегі қызметкерлерге АҚШ аумағында орналасқан еншілес компанияның қызметін бақылап отыруға мүмкіндік береді. Әрбір бөлімше, жеке, тәуелсіз ұйымдық бірлік мәртебесін алады және жергілікті бәсекелестік ортаның жағдайына жауап бере алатын бақылау жүйесін пайдалана алады, бұл Швейцарияда орналасқан Nestle штаб-пәтеріндегі менеджерлерге жергілікті нарық мәнмәтінінде компанияның әрбір бөлімшесінің қызметін бақылап отыруға мүмкіндік береді. Әрбір есепте сатылым көлемі, пайда көлемі, сонымен қатар нақты бір еншілес кәсіпорынның және келуші елдің сипаттамасын айқындайтын белгілі бір негізі бар ерекше ақпарат болуы тиіс. Компания сондай-ақ өзінің барлық бөлімшелерінде жалпы ұйымдық бақылау (generic organizational control) орната алады; яғни, жалпы бақылау орталығын корпорацияның штаб-пәтерінде орналастыра отырып, әрбір бөлімшеде немесе әрбір кәсіпорында біртепті бақылау жүйесін қолданады. Бақылауды ұйымдастырудың мұндай әдісін көбіне бәсекелестік күрес жүргізетін әрбір нарықта ұқсас стратегияны ұстанатын халықаралық компаниялар қолданады. Себебі, жекелеген нарықтарда іскерлік стратегиялары арасында айырмашылық болмаған жағдайда, жауапкершілік орталықтарын бақылау тиімді болмас еді. Шешім қабылдауда және бақылаудың стандартталған үрдістерін әрбір бөлімше немесе кәсіпорындағы стратегиялық көрсеткіштерді бақылауда корпорация бір ғана орталықтандырылған әдісті қолдана алады. Бұдан басқа, әрбір нарықта бір ғана стратегияны ұстанатын халықаралық компанияның қызметі салыстырмалы түрде тұрақты және божамды болып табылады. Демек, мұндай компанияларда қолданылатын стратегиялық бақылау жүйесі де салыстырмалы түрде тұрақты және қарапайым түрде сипатталуы мүмкін.

Мысалы, *United Distillers PLC* компаниясы өзінің бурбонын АҚШ, Жапонияда және Еуропа елдерінде сатады. Бұл нарықтарда бурбонның бір ғана сұрыптары сатылады; бұдан басқа, осы нарықтардағы тұтынулардың сипаттамасы бір бірінен ерекшеленеді. Сондықтан, компания нарықтардың барлығында бақылаудың бір ғана әдісін пайдаланады. Жоғары аталған бақылау әдістерінің бірімен үйлесімдікте пайдаланылатын ұйымдық бақылаудың үшінші типі стратегиялық жоспарлау үдерісінің нәтижесін емес, тиімділігін тексеруге бағытталған. Жоспарлау үдерісін бақылауда ұстау (planning process control) компаниялардың стратегиялық жоспарларын жасау үдерісінде пайдаланылатын ұйымдық бақылау жүйесінің тетіктеріне және үдерістеріне назар аударуды көздейді. Бұл әдіс, компания стратегиясын бақылаудың талап етілетін нәтижелерді алу ықтималдығын ұлғайтуға мүмкіндік беруіне негізделген. Мұндай жағдайда әрбір ұйымдық бірліктің бақылау тұрғысынан тырмысуы стратегияның нәтижелеріне емес, оны жүзеге асыруға бағытталған. *Nortel Networks* компаниясында бұл әдіс ұйымдық бақылау үдерісі бөлігіне қатысты қолданылады. Компания бөлімшелерінің бірі алдына қойған мақсатына жете алмаған жағдайда осы бөлімшенің басшысын компанияның атқарушы комитетінің жиналысына шақырады. Бұл жиналыста мақсаттар қалай қойылғандығы және оларға қалай қол жеткізе алмағандығы талданады. Кездесу кезінде басты назар іске асыру нәтижесінде қанағаттанарлықсыз нәтиже алынған үдеріске аударылады. Мұндай талдаудың мақсаты – әрбір бөлімшеде қолданылған үрдістердегі кемшіліктерді түзету. Мысалы, бөлімше адына қойылған мақсат пен талап етілген сатылым көлеміне бұрынғы маркетингтік зерттеулердің нәтижесінде

алынған ескірген мәліметтердің негізінде қол жеткізе алмаған болуы мүмкін. Мұндай жағдай, мысалы, жаңа маркетингтік зерттеулерді төмен деңгейде қаржыландырудың кесірінен пайда болуы ықтимал. Мұндай жағдайда жоспарлау үдерісін бақылау, талап етілген сатылым көлемімен күреске емес, болашақта барынша нақты болжам жасауға бағытталуы тиіс. Халықаралық компанияда іске асырылатын стратегиялық және ұйымдық бақылаудың арасында анық өзара байланыс бар. Компанияда орталықандырылған ұйымдық құрылым пайдаланылса, стратегиялық бақылау осы құрылымның логикалық, толықтырушы элементі рөлін атқарады. Компанияда орталықсыздандырылған ұйымдық құрылым қабылданса, стратегиялық бақылау бұл құрылыммен логикалық байланысқа ие емес. Орталықсыздандырылмаған ұйымдық құрылым шетелдік еншілес кәсіпорындарға көбірек тәуелсіздік пен іс-әрекет еркіндігін береді дегенді білдіреді. Екінші жағынан, мұндай құрылым аналық компания тарапынан дұрыс бақылау жүргізуге кедергі жасайды. Аналық компания менеджерлері алдында бөлімшелерге автономиялық және тәуелсіздік беру мәселесі туындайды, бұл логикалық түрде, аналық компания тарапынан еншілес кәсіпорындардың қызметін тиімді бақылауды бір уақытта іске асыруда ұйымдық құрылымды орталықсыздандырудан шығады. Ірі халықаралық компанияларда ұйымдық бақылау бірнеше деңгейде жүзеге асырылуы тиіс. Ең жоғарғы деңгейде бүтіндей корпорацияның лайықты ұйымдық құрылымын құру қажет. Төменгі деңгейде әрбір еншілес компания немесе әрбір өндірістік бөлімше үшін лайықты ұйымдық құрылым құрылуы тиіс. Бұдан басқа, осы екі ұйымдық құрылымның бір біріне үйлесімділігіне көз жеткізу керек.

Операциялық бақылау

Халықаралық компания шеңберінде іске асырылатын бақылаудың үшінші деңгейі – операциялық бақылау. Операциялық бақылау бүтіндей корпорация шеңберінде де, сондай-ақ оның еншілес кәсіпорындары және өндірістік бөлімшелері шеңберінде де қызмет ететін жұмыс үдерістері мен жүйелерін тексеруге бағытталған. Бұдан басқа, корпорацияда әрбір өндірістік кәсіпорынның, дистрибуция орталықтарының немесе әкімшілік орталықтарының қызметтеріне операциялық бақылауды жүргізу қажеттілігі туындауы мүмкін. Стратегиялық бақылау жүйесі көбіне ұзақ кезең бойына қызмет етеді, ал ұйымдық құрылым жүйелері, әдетте, бірнеше жылдарға немесе айларға есептелген. Екінші жағынан, операциялық бақылау үнемі тексеруді талап ететін (мүмкін күн сайын немесе тіпті сағат сайын) жұмыс тиімділігі көрсеткіштері бойынша бақылау жүргізілетін болған жағдайда, операциялық бақылау салыстырмалы түрде ұзақ емес уақыт аралығын қамтуы мүмкін. Операциялық бақылау жүйесіне стратегиялық және ұйымдық жүйелермен салыстырғанда, барынша жоғары деңгейдегі нақтылық пен мақсаттықбағдар тән. Мысалы, өндірістік компаниядағы ағымдағы бақылау, тәуліктік жұмыс өнімі, жарамсыз бұйымдардың санымен және өндірістік кәсіпорындардағы жұмысшылар еңбегінің өнімділігімен іске асырылады, ал бөлшек сауда компанияларында тәуліктік сатылым көлемі тексеріледі. Операциялық бақылау егер компания алдына еңбек өнімділігі немесе тауарлар немесе қызметтер сапасы сияқты көрсеткіштер бойынша жұмыс тиімділігін арттыру мақсаты қойылған жағдайда қолданылады. Операциялық бақылау компанияның дәрежелік

бақылау жүйесінің төменгі деңгейінде іске асырылады, жеке алғанда төменгі буын менеджерлері және өндірістік бөлімшелер персоналдары деңгейінде атқарылады. Мысал ретінде немістің азық-түліктік дүкендер желісі Aldi қарастырамыз. АҚШ тұрғындары тауарлардың өте көп түрлері бар, әртүрлі типтегі өнімдер, алмадан бастап және сырма-түймелерге дейін сатылатын орасан үлкен супермаркеттерге үйренген. Ал кәдімгі еуропалық азық-түлік дүкендерінің көлемі кішірек, оларда қызмет көрсетуге аз көңіл бөлінген, тауарлардың түрлері де соншалықты көп емес, сонымен қатар бағасы едәуір жоғары. Aldi компаниясы шығындар деңгейін бақылауға және олардың тиімділігін қамтамасыз етуге жеткізетін операциялық бақылаудың тиянақты ойластырылған жүйесін енгізгенінің арқасында өркендеуге қол жеткізді. Aldi дүкендер желісі өздерінің телефон нөмірлерін жарнамаламайды және тіпті оларды анықтамалықтарда көрсетпейді. Тауарлар қабынан ашылмайды және дүкендердің сөрелеріне қойылмайды, ал оның орнына тікелей жәшіктер мен қораптардан сатылады. Бұдан басқа, қызметтердің аз көлемін ұсынатын дүкендер желісі көп жағдайларда жалдау арзан түсетін аудандарда орналасады. Сатып алушылар өздерімен бірге қалталар алып келеді (немесе оларды дүкендерден 5 центке сатып алады), өздерінің сатып алған заттарын өздері салады және тауарларды алып жүретін арба үшін 25 цент төлейді (бұл сома, арбаны қайтып алып келгенде сатып алушыға қайтарылады). Aldi дүкендер желісінде түбіртектер немесе купондар қабылданбайды және сатып алушыларға барынша аз қызмет көрсетіледі. Бірақ та, мұндай тақуалық әдіс компанияға сатып жатқан тауарларына барынша төмен баға қоюға мүмкіндік береді. Aldi басшылығы, өздерінің бақылау әдістерін АҚШ аумағында қызмет ететін сауда кәсіпорындарына да енгізе алды. Нәтижесінде, *Aldi* компаниясының Құрама Штаттарындағы әрбір шаршы фут сауда алаңынан түскен таза пайдасы орташа салалық көрсеткіштен екі есеге асып түседі. *Aldi* компаниясы АҚШ-тың 25 штатында қызмет ететін өздерінің азық-түлік дүкендер желісімен АҚШ-тағы (бұл дүкендердің жалпы саны 671 құрайды) азық-түлік тауарлары саудасы бойынша ең пайдасы жоғары компания болып табылады.

ІСКЕРЛІКТІ ТЕРЕҢ ҮЙРЕНУ

Соңғы кездері Сингапурда көпұлтты корпорацияларда еңбек рөлдерін үлестіруде онша қатаң емес (алдыңғы кезеңмен салыстырғанда) тенденциялар белгіленген. Дәстүрлі түрде қатаң лауазымдық міндеттерге үйренген сингапурлық кәсіпкерлер өз әрекеттерінде иілгіштеу және ойлап тапқыш болып кеткендігі туралы білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.



Culture Quest

Халықаралық компаниялардағы бақылау қызметін басқару

Бақылау қызметін басқару халықаралық компаниялардан бақылау үдерісінің жоғары деңгейдегі күрделілігімен негізделген бірқатар алуан түрлі мәселелерді

14.1-карта. Бүкіл әлемге таралған Nestle кейбір холдингтік компаниялары, еншілес кәсіпорындары және аффилиаттары



шешуді талап етеді. Бақылау қызметін басқарудың тиімділігін қамтамасыз ету үшін компания менеджерлері бақылау жүйесі қалыптасуының барлық тұстарын талдап, бақылаудың негізгі әдістерін жасауды, нәтижесінде кейбір жұмысшылар олардың қызметіне бақылау жүргізуге қарсылық көрсететіндігін анықтау, сонымен қатар осы қарсылық көрсету бойынша атқарылатын шараларды анықтауы тиіс.

Халықаралық компанияларда бақылау жүйелерін енгізу

14.8-суретте көрсетілгендей, халықаралық компанияда бақылау жүйесінің қалыптасу үдерісі негізгі төрт кезеңнен тұрады: 1) компания жұмысы тиімділігінің бақылау көрсеткіштерін орнату; 2) нақты тиімділік деңгейін өлшеу; 3) нақты тиімділік деңгейін, бекітілген бақылау тапсырмаларымен салыстыру; 4) бекітілген көрсеткіштерде ауытқулар болғанда жасалатын әрекет.

Әрбір бақылау жүйесін қалыптастыру үдерісі бақылау жүйесінің ерекшелігі, оның күрделілік деңгейі және оған есептелген уақыт аралығының ұзақтығы сияқты өлшемдер бойынша ерекшеленетіндігі сөзсіз. Сонда да, аталып өткен кезеңдерді кез келген салаға, кез келген бақылау жүйесіне қолдануға болады. «Технологиялар әлемінде» бөлімінде *Blockbuster* компаниясында компанияның еуропалық бөлімшелері қызметтерін бақылау жүйесі қалай құрылғандығы айтылады.

Тиімділіктің мақсаттық көрсеткіштерін орнату

Халықаралық бақылау жүйесін жүзеге асырудың бірінші кезеңі сәйкес бақылау тапсырмаларын анықтудан тұрады. Бұл мәнмәтіндегі бақылау тапсыр-

масы – компания бақылауға ұмтылатын тиімділік құрамының бірінің мақсаттық немесе қалайтын көрсеткіші. Бақылау тапсырмалары объективті болуы керек, сонымен қатар компанияның мақсатына сай болуға тиіс. Компаниялардың бірі өзінің алғашқы кәсіпорнын Тайландта ашайын деп жатыр делік, бұл кәсіпорын жұмысының тиімділігін тексеру үшін келесі бақылау көрсеткіштері белгіленуі мүмкін: 1) жаңа кәсіпорында еңбек өнімділігі және өнім сапасы компанияның жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарындағы көрсеткіштерден асып түсуі тиіс; 2) кәсіпорын қызметінің бастапқы кезеңінің уақыты біткеннен кейін кәсіпорындағы барлық әкімшілік лауазымдарының 90%-ына жергілікті менеджерлер тағайындалуы тиіс; 3) кәсіпорын жергілікті жабдықтаушылардан (жергіліктілік деңгей деп аталатын) қорлардың 80% алуы тиіс; 4) кәсіпорын айына 100 000 бірлік өндіріп және сатуы тиіс. Бұл бақылау тапсырмалары жаңа кәсіпорын ашумен және оны басқарумен айналысатын менеджерлер үшін нұсқау ретінде қызмет етеді. Қолында белгіленген бақылау тапсырмалары болып, менеджерлер сатылым көлемі, еңбек өнімділігінің деңгейі, сонымен қатар өнімнің сапасы кәсіпорын жұмысының маңызды көрсеткіштері болып табылатындығына көз жеткізе алады. Бұдан басқа, менеджерлер бақылау тапсырмалары бойынша компанияның жұмысшыларды жалдауға және жергілікті нарықта қажетті қорларды сатып алуға үміттенетінін анықтауға болады. Жоғарыда аталған бақылау тапсырмалары, компания басшылығымен, жаңа кәсіпорынның мақсаты, корпорацияның осы сияқты кәсіпорындар ашудағы тәжірибесі, сонымен қатар бүтіндей корпорацияның мақсаты негізінде бекітілді.²⁷ Екінші және үшінші бақылау тапсырмалары, саяси тәуекелдер деңгейін әдейілеп төмендетудің нәтижесі немесе аналық компанияның өзі іскерлік жүргізіп отырған әрбір елде жоғары азаматтық жауапкершілікті корпорация мәртебесін алуға ұмтылысының нәтижесі болуы мүмкін.

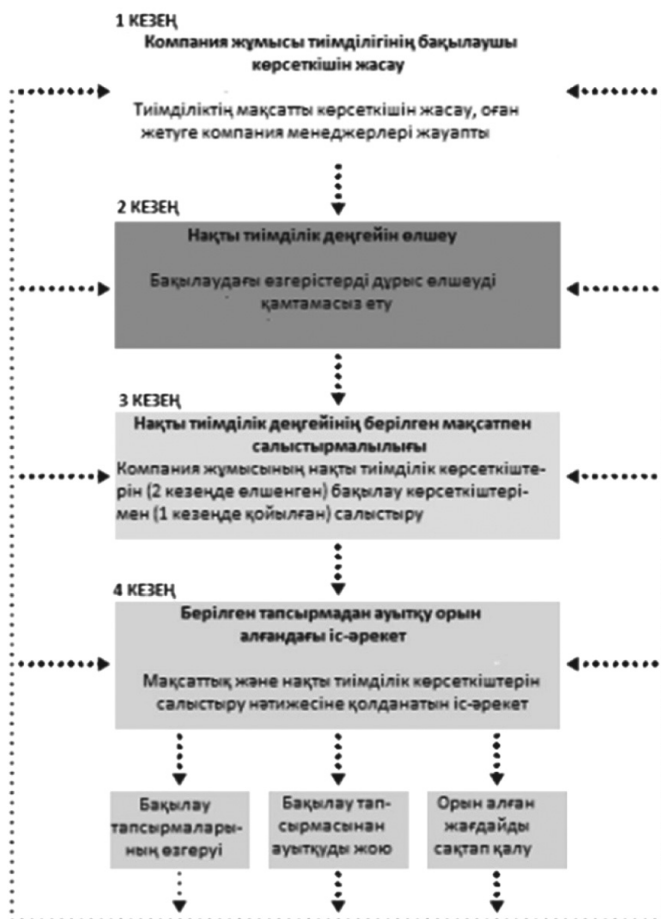
Тиімділіктің нақты деңгейін өлшеу

Халықаралық бақылау жүйесінің қалыптасу үдерісінің екінші кезеңі, компания жұмысының тиімділігін сипаттайтын, бақыланатын айнымалы, нақты өлшемдерді қамтамасыз етуге жеткізеді. Компанияның тиімділігі анықталатын кейбір көрсеткіштер салыстырмалы түрде қарапайым және өлшеуге оңай. Мұндай көрсеткіштердің қатарына жататындар: өндірістің нақты көлемі, жұмысшылардың еңбек өнімділігі, өнім сапасының деңгейі, өнімнің бірлік есебіндегі сатылым көлемі, материалдар қоқысы, іссапарлық шығындар, жұмысшыларды жалдау тәжірибесі, сонымен қатар мамандардың тұрақсыздығы. Алайда, компания беделін қоғамның алдында жақсартуға бағытталған жарнама науқанының тиімділігі, басқарушы персоналдың іс-әрекетінің этикаға сәйкестілігі, сонымен қатар персоналдың компания басшылығының саясатына көзқарасы, қызметшілердің мотивациясы сияқты көрсеткіштерді өлшеу әлдеқайда күрделі. Шетел нарығына жаңа өнімін шығарып жатқан компанияда негізгі тиімділік көрсеткішінің рөлін өнім бірлігіндегі нақты сатылым көлемі атқара алады. Тайландта (жоғарыда атап өткендей) орналасқан жаңа кәсіпорын жұмысының тиімділігі сатылым көлемі, еңбек өнімділігі, өнім сапасы, сонымен қатар жұмысшыларды жалдау және сатып алу қызметін ұйымдастыру сияқты көрсеткіштер бойынша өлшенуі мүмкін.

Нақты тиімділік деңгейін, бекітілген бақылау тапсырмаларымен салыстыру

Халықаралық бақылау жүйесі қалыптасуының үшінші кезеңі нақты тиімділік деңгейін (2-ші кезеңде анықталған) бастапқы бақылау тапсырмаларымен (1-ші кезеңде бекітілген) салыстырудан тұрады. Алдыңғы жағдайдағыдай, егер бақылау көрсеткіштері объективті және қарапайым, ал компания жұмысының тиімділігі оңай өлшенетін болса, мұндай салыстырмалы талдауды орындау онша қиын емес. Мысалы, 80 437 бірлікті құраған нақты сатылым көлемін 100 000 бірлікке тең болған мақсатты сатылым көлемімен салыстыру оңай. Жалдап алынған тай менеджерлерінің нақты санын (20 менеджер) және мақсаттық көрсеткіштегі сан 19 тай менеджерін салыстыру да өте оңай. Алайда, бақылау тапсырмалары және нақты көрсеткіштер көмескі сипатта болса, оларды салыстыру қиынырақ болуы мүмкін. Бақылау көрсеткіші менеджерлердің бірімен келесідегідей бекітілді делік: «нарықтағы үлестің едәуір артуы». Тағы да, нарықтағы нақты өсім 4% құрайды делік. Бірақ бұл өсім қаншалықты маңызды болып табылады? Бұл көрсеткіш бойынша мәліметтердің салыстырмалы түрдегі талдауы екі мәнді сипатта болып, ал оның нәтижелерін түсіндіру қиынға соғар еді. Сондықтан менеджерлерге әрбір мүмкін болған жағдайда дәл, объективті бақылау тапсырмаларын және тиімділікті өлшеудің нақты көрсеткіштерін пайдалануға кеңес беріледі. Бекітілген көрсеткіштерден ауытқулар болғанда жасалатын әрекет. Халықаралық бақылау жүйесін қалыптастырудың соңғы төртінші кезеңі 3-ші кезеңде анықталған ауытқулардың бар болуына жауап беретін іс-әрекеттердің құрамын анықтаудан тұрады. Бақылау тапсырмалары мен жұмыс тиімділігінің нақты көрсеткіштерін салыстыра отырып талдаудың нәтижесінде келесі қорытындылар жасалуы мүмкін: бақылау көрсеткіші деңгейіне жетті; жетпеді; асып кетті. Мысалы, егер сатылым көлемінің бақылау көрсеткіші 100 000 бірлік өнімге тең болса, ал нақты сатылым көлемі 99 980 бірлік өнімді құраса, онда бақылау көрсеткішіне жетті деген қорытынды жасалуы мүмкін. Егер де нақты сатылым көлемі бар болғаны 62 300 бірлік өнімді құраса, бұл мақсаттық бақылау көрсеткішіне жете алмады деген сөз. 140 329 бірлік өнімге тең сатылым көлемі бақылау тапсырмасынан асып кеткендігі анық. Орын алған жағдайға байланысты, менеджерлер алынған нәтижелерге әрекет ретінде бірқатар іс-қимыл жасай алады. Бақылау көрсеткішінің мәніне жете алмады және менеджер бұның персонал жұмысының тиімділігінің төмендігінен екендігіне сенімді делік. Мұндай жағдайда, менеджер өзінің қарамағындағылардан жұмыстарының тиімділігін арттыруды, қызметкерлердің өздерінің лауазымдық қызметтерін тиімді орындауға құлшындыратын материалдық ынталандыруды арттыруды, кінәлілерден айып төлеуін немесе тіпті оларды жұмыстан шығаруды талап ете алады.

14.8-сурет. Халықаралық компаниядағы бақылау жүйесі кезеңдерінің реттілігі



Іс жүзіндегі жауап ретіндегі іс-әрекеттердің құрамы бақылаушы және болжаушы тиімділік көрсеткіштері арасындағы байланыстардың сипатына, сәтсіз жағдай туындаған мәнмәтінге, сонымен қатар көптеген басқа факторларға байланысты екендігі сөзсіз. Кейбір жағдайларда компания жаңа бәсекелестің кенеттен пайда болуы, дүлей апат, болжанбаған шикізаттың жетіспеушілігі немесе компания іскерлік жүргізіп отырған елдегі саяси тұрақсыздық сияқты күтілмеген оқиғалардың кесірінен бақылау тапсырмаларын орындай алмай қалады. Екінші жағынан, бастапқыдақ өте жоғары бақылау тапсырмалары бекітілуі мүмкін. Мұндай жағдайда бұл көрсеткіштердің төмендетілуі немесе олардан рұқсат етілетін ауытқулар анықталуы мүмкін. Жағдайдың өрбуінің соңғы нұсқасы – тиімділіктің нақты деңгейі оқтын-оқтын бақылау көрсеткіштерінен асып кетеді. Мұндай жағдайды бірқатар себептермен түсіндіруге болады: компания менеджерлері мен қызметкерлері өздерінің қызметтік міндеттерін орындауға қосымша күштер жұмсауы, бастапқы көрсеткіштер өте төмен деңгейге бекітілген болуы немесе бәсекелестер өздерінің қолдарындағы мүмкіндіктерін пайдалану үдерісінде қателіктер жіберген болуы мүмкін. Мұндай

жағдайда бақылау көрсеткіштеріне олардың артуы жағына қарай өзгертулер енгізілуі үшін немесе компания іскерлік жүргізу, жана қолайлы мүмкіндіктерді пайдалануға кірісу үшін менеджерлердің жауапты қызметкерлерді қосымша сыйақымен қамтамасыз ету қажеттілігі туындауы мүмкін. Кениялық *Kenya Power & Lighting (KP&L)* компаниясына Кения аймағына электр қуатын тарату үдерісінде тиімділік көрсеткіштерінің нақты деңгейінің бақылау тапсырмаларынан ауытқуынан жиі іс-әрекет жасауға тура келеді. Кенияда коммерциялық компаниялар мен муниципалды органдардың қызметі көбіне басқа кез келген елмен салыстырғанда, гидроэлектрстанцияларымен өндірілетін электр қуатына тәуелді. Кения күшті жауын-шашын кезеңін немесе ұзаққа созылатын құрғақшылықты (14.2- картаны қараңыз) басынан кешіріп жатқанда, KP&L компаниясының гидроэлектрстанциясына түсетін ауыртпалық едәуір артады, бұл, нәтижесінде елдегі электр қуатын үнемдеу қажеттілігіне әкеледі. 15 жыл кезең ішінде бұл үкіметтік компанияға, жергілікті тұтынушыларды жеткілікті түрде электр қуатымен қамтамасыз ету үшін екі рет жалпы ұлттық электр энергиясын тиімді пайдалану бағдарламасын жасауға тура келді. Әрбір электр қуатын пайдалануды шектеу кезеңінде аурухана және қауіпсіздік жүйесі нысандары сияқты нысандарды электр қуатымен қамтамасыз ету тоқтатылмады, ал ірі компанияларға электр қуатын пайдалануды 30% қысқарту қажет болды, ал жекеменшік үйлерде электр қуатын күн сайын 2 сағатқа өшіріп тастап отырды. Электр қуатымен жабдықтау лайықты деңгейге жетісімен, шектеу тоқтатылды.

Технологиялар әлемінде

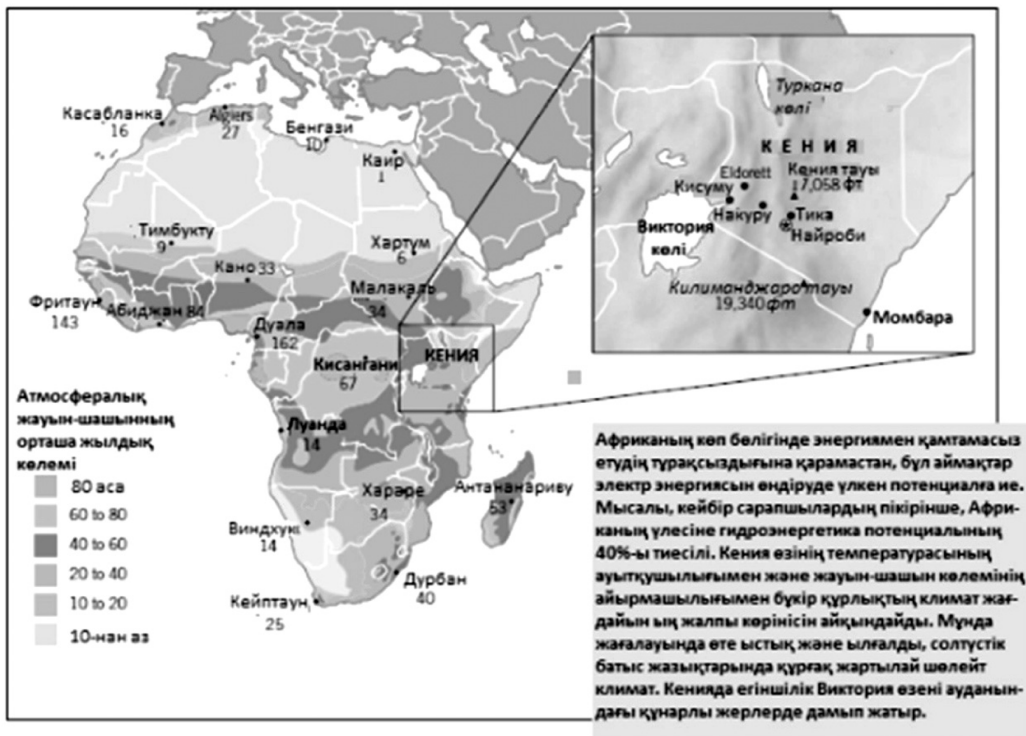
Уақыттың нақты масштабына ақпарат алмасу

Blockbuster – әлемдегі бейнетаспаларды жалға беретін және сататын ірі желі, оның құрамына әлемнің әр түкпіріндегі 8000-нан асатын сауда нүктелері кіреді. Күн сайын дүкен желілерін миллиондаған сатып алушылар пайдаланады. Шетелдерде 2600 сауда нүктелері орналасқан. Ұлыбританияда *Blockbuster 700* сауда нүктесін иеленген және бейнетаспалар сататын ірі компания болып табылады. Компания қызметінің ауқымы, сонымен қатар оның көлемі және күрделі ұйымдық құрылымы күрделі ақпараттық жүйелерді пайдалану қажеттілігіне себепші болады. Еуропа аймағындағы *Blockbuster* желісінің қызметін бақылау компанияның Аксбридж (Ұлыбритания) қаласында орналасқан штаб-пәтерінен іске асырылады. Әрбір жеке алынған елдің аумағында операцияларды компанияның осы елдегі қызметіне жауапты менеджер басқарады. Бұл менеджер өз кезегінде бірқатар аудандық менеджерлердің жұмысын басқарады. Аудандық менеджерлер шамамен оншақты сауда нүктелерінің қызметін бақылауда ұстайды. Басқару құрылымының әрбір деңгейінде өз міндеттерін орындайтын менеджерлер сатылым көлемі, материалдық қорлар жағдайы, қолма-қол ақшаның жылжуы және баға қалыптасу сияқты көрсеткіштер бойынша ақпаратты иеленуі тиіс. *Blockbuster* желісінің жұмысын басқарудың ескі жүйесінде аудандық менеджерлер бір күнді жұмыс бойынша есеп алу үшін, күн сайын өздерінің қарамағындағы сауда нүктелерімен телефон арқылы байланысып отыруға тиісті еді. Олардың алынған мәліметтерді жазып, қорытынды көрсеткіштердің мәнін есептеп, есепті қағазға басып шығарып

және оны түнгі поштамен компанияның бас кеңсесіне жіберуі қажет. Жекелеген елдер деңгейінде компания жұмысын басқарушы менеджерлер компанияның еуропалық аумақтық кеңсесінің мекенжайына жіберілуге жататын есеп беруді құрастыру үрдісін қайталауға тиісті болатын. Мұндай есеп беруді құрастыру үшін күн сайын 50-ден кем емес адам-сағат талап етілетін еді. Керісінше, құрама есеп беруді құрастыру үшін күн сайын 72-ден аса жұмыс уақыты талап етілетін еді. Бұл жоғары буын менеджерлерінде шешім қабылдау үдерісінде пайдалана алатын нақты уақыт тәртібінде алынған ақпарат ешқашан болмаған дегенді білдіреді. Blockbuster компаниясы менеджерлері шұғыл ақпарат алуда да қатаң бақылауды іске асыру қажеттілігін басынан өткізді. Компания басшылығы XcelleNet компаниясына, лайықты ақпараттық жүйе құрып беруін сұрап өтініш білдірді, бұл компания бөлшек сауда дүкендерінде сканерлерден штрих-кодтағы ақпаратты оқитын бағдарламалар жасайды, мұнда бұл ақпаратты мәліметтер базасына енгізеді, одан кейін автоматты түрде оны талдау жасау үшін орталық компьютерлерге жібереді. Мұндай бағдарламаларды пайдалануда бұрын 50 адам-сағат талап ететін есеп беруді құрастыру өте аз уақыт алады: қажетті есеп беру бір сағаттың ішінде құрастырылады. Мұндай жүйе пайдаланушыға өте қолайлы және техникалық қостау қызметін талап етпейді; бұл жүйеде жұмыс істеу үшін бір ғана маман қажет етіледі. Blockbuster компаниясының басшылығы уақытты үнемдеу және жаңа жүйені қолдану нәтижесінде алынған шығындардың жалпы көлемін қысқартуға мүмкіндік беретінін жоғары бағалады. Бірақ та, XcelleNet мамандарымен жасалған ақпараттық жүйе Blockbuster компаниясына өздерінің стратегиялық мақсаттарына жетуге көмектесе алатыны одан да маңыздырақ болды. Blockbuster (XcelleNet web-сайтында жарыққа шыққан) үшін орындалған жұмыс туралы хабарламада былай делінген: «Сізде бар болғаны бірнеше сауда нүктесі болған жағдайда, қандай да бір фильмнің бейнетаспасына сұраныс деңгейін бағалау..... оп-оңай. Алайда, талғам түрлілігі мен оның тұрғындарының мәдени ерекшеліктерімен бүкіл құрылық ауқымында жаппай сатылымды ұйымдастыруда Blockbuster Entertainment компаниясындағы логистика, 80-ші жылдардағы дүкен директорында туындайтын мәселелерден едәуір ерекшеленеді».

Дереккөздері: «AboutUs», Blockbuster компаниясының web-сайты, www.blockbuster.com, May 3, 2003; «Case Studies: Blockbuster Entertainment», XcelleNet компаниясының web-сайты, May 4, 2002.

14.2. картасы. Кениядағы атмосфералық жауын-шашын көлемі



Бақылаудың негізгі әдістері

«Әлем фокуста» бөлімінде халықаралық компанияларда бақылау әдістерінің өте көп түрін қолдану олардың күрделі ұйымдық құрылымына, сондай-ақ халықаралық іскерлік жүргізудің қиындығына негізделген. Төменде осы әдістердің барлығының толығырақ сипаты келтірілмеген; бақылаудың тек өте маңызды әдістері ғана сипатталатын болады.

Бухгалтерлік есеп жүйесі. Бухгалтерлік есеп – компанияның қаржылай қорларының жағдайы туралы мәліметтерді жинау, талдау және берудің кешендік жүйесі. Бухгалтерлік есеп үдерістері қатаң түрде регламенттеліп және ұлттық үкіметтің жарлығымен бекітілген ережелерге сай болуы тиіс. Осындай бухгалтерлік есеп үдерістерін регламенттеудің арқасында инвесторлар, үкіметтік органдар және басқа қызығушылық білдірген тараптар қандай да бір ақпараттың негізінде қандай үрдістер жатқандығы туралы жалпы пікір құрап, және осы ақпараттың дәлдігіне және мағынасына сенім деңгейін анықтай алады. Халықаралық компаниялар, тек қана отандық нарықта қызмет ететін компаниялармен салыстырғанда, бухгалтерлік есеп жүйесін ұйымдастыру үдерісінде көптеген қиындықтарға тап болады. Халықаралық компанияда бүтіндей компания жұмысының, сонымен қатар өндірістік бөлімшенің немесе еншілес компанияның әрбір бөлімінің тиімділігін бақылауға және мониторингін арналған бухгалтерлік есеп жүйесі қалыптасуы қажет. Мұндай жүйе корпорация басшылығына, оның әрбір құрылымдық бірлігі жұмысының тиімділігінің мониторингін жүзеге асыруға мүмкіндік береді. Корпорацияда қолданылатын бухгалтерлік есеп стандарттары мен үдерістері сәйкес болмаған жағдайда (мұндай өте

жиі болып тұрады) қиындықтар туындауы мүмкін. Әрбір еншілес кәсіпорын жергілікті бухгалтерлік есеп үрдістерімен сәйкес бухгалтерлік құжаттама жүргізуге тиіс және барлық бухгалтерлік есеп айырысуды жергілікті валюта арқылы жүзеге асыруы қажет. Бұл, осы еншілес кәсіпорынның бухгалтерлік есеп жүйесі үкіметтік нормативті актілерімен сәйкес болуын қамтамасыз ету үшін және жергілікті менеджерлердің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қажет. Екінші жағынан, инвесторлардың, сонымен қатар аналық компания орналасқан елдің регулятивтік және салық органдарының қажеттіліктерін қамтамасыз ету үшін, әрбір бөлімшенің қаржылық есептері аналық компанияның елінде қабылданған стандартты есептермен сәйкес хабарландырылған және барлық көрсеткіштер осы елдің валютасында көрсетілген болуы қажет. Аналық компания басшылығы әрбір еншілес кәсіпорындардың және олардың менеджерлерінің жұмыс тиімділігін қалай бағалау қажет екендігі туралы шешім қабылдауы тиіс: еншілес кәсіпорын қызмет етіп отырған елдің жергілікті валютасын қолдана отырып, аналық компания елінің валютасын немесе осы екі валютаның қандай да бір қисындастырылған әрекеті орындалуы керек.

Басқару үрдістері. Компанияның саясаты, стандартты үдерістер, үдерістік процессуалды нормалар және ережелер – бұлардың барлығы менеджерлерге компанияның бақылау қызметтерін жүзеге асыруға көмектеседі. Мысалы, шикізаттың 75% жергілікті жабдықтаушылардан сатып алынуы тиіс деген саясатты ұстануы мүмкін. Осы саясатты басшылыққа ала отырып, компания менеджерлері сатып алуды іске асыруға және бастапқы қорларды таратуға қатысты шешімдер қабылдайды. Компанияда сондай-ақ ереже қабылдануы мүмкін, оған сәйкес компанияның шетелдік штатына ауыстырылған әрбір жұмысшы алты айдың ішінде осы бөлімше қызмет етіп отырған елдегі тілдің негізгі деңгейін меңгеруге міндетті. Бұл норма жұмысшының отырған лауазымына сәйкестілігі әрекеттің және оңай тексеретін шарт бола алады. Көптеген компаниялар қолданып отырған бақылау үдерістеріне қиындықтар туындаған жағдайда түзетулер енгізіледі. Мысалы, *Firestone* және *Ford* компанияларында жарамсыз шиналарды қайтарып алуға байланысты орын алған дағдарыс кезінде, екі компания да тұтынушылардың, сондай-ақ ұлттық реттеулердің талаптарын қанағаттандыру үшін бекітілген үдерістерден бас тартуға мәжбүр болды. *Firestone* компаниясында шиналарды ауыстыру ауыстырылатын протекторлардың тозуына тепе-тең құнына сәйкес тегін болды. *Ford* компаниясы «*Firestone*» маркалы шиналарды одан қымбатырақ «*Michelin*» маркалы шиналарына қосымша төлемсіз ауыстырды. Кейде екі компания да жарамсыз протекторларды қайтарып алу бағдарламасын жүзеге асыруға қажетті шиналар қорын қамтамасыз ету үшін, жаңа шиналарды, олардың жаңа болуының онша маңыздылығы жоқ клиенттерге сатудан бас тартты.

Әлем фокуста

Түп тамырына қайта оралу

Егер АҚШ экономикасын «тоқырау» кезеңіне тап болған деп сипаттайтын болсақ, онда Жапония экономикасын «есінен танған күйде» деуге болады. Әлемде

екінші орынды иеленген Жапон экономикасы көптеген мәселелерден зардап шегеді: банктер үмітсіз несиелердің ауыртпалығын тартуда, токиолық жылжымайтын мүлік нарығы сабын көбігіндей жарылып кетті, биржаларда акциялардың құны төмендеп кетті. Осыларға қосымша болғаны, үкімет банкротқа ұшыраудың алдында тұрған компанияларға пайызсыз немесе төмен пайызбен несие беру арқылы қолдау көрсетті, бұл тек жүйеге сенімсіздікті арттырды. «Мұндай араласу тек қана қысқа мерзімді нәтижелер бере алады. Бірақ та ұзақ мерзімдік перспективалардың көзқарасы бойынша, үкіметтің мұндай саясаты сұмдық салдарға алып келуі мүмкін: инвесторлар ақыр аяғында нарыққа жасанды жолмен қолдау көрсетіліп жатқандығын түсінеді де, инвестицияларын қайтарып алуды бастайды», – дейді экономист-сарапшы Жан-Мари Эвейар (Jean-Marie Eveillard). Алайда, жапондық корпорациялардың жұмысын қиындатып отырған көптеген мәселелер экономикалық немесе саяси қиындықтармен емес, басқаруды қанағаттандырылғысыз ұйымдастыруымен байланысты. Кеңесші Масао Хи-рано (Masao Hirano) пікірінше, «Жапон экономикасының 90% әлі күнге дейін ескірген технологияны қолданатын және өнімділіктің ең төмен деңгейін қамтамасыз ететін отандық компаниялардың үлесіне тиеді». Әйтсе де сарапшы Сатору Ояма (Satoru Oyama) сөзіне сенсек, кейбір алдыңғы орындардағы компаниялар «туындаған мәселелерді шешуге бағытталған әрекеттерді белсенділендіру [жапон компанияларына] тығырықтан шығуға және тіпті өркендеуге мүмкіндік беретінін көрсете бастады. Опа-далап заттарын шығаратын *Shiseido* компаниясы екі жылдың ішінде 550 млн доллар көлемінде шығынға ұшырады. Бұл материалдық қорларды өте үлкен көлемде сақтаумен және осыған байланысты шығындармен шартталған еді. Алайда, үкіметтің көмегіне жүгінудің орнына *Shiseido* жоғары лауазымды тұлғалары өз күштерін компания жұмысына түбегейлі жетілдірулер енгізуге шоғырландырды. Қазіргі заманғы технологияларды пайдалану оларға материалдық қорларды тиімді бақылауға және жағдайын болжап отыруға мүмкіндік берді. Бұдан басқа *Shiseido* басшылығы бүгіндей корпорация шеңберіндегі шығындардың көлемін қысқартуға қол жеткізе алды. Шығарылып жатқан өнімдердің түрлері қысқартылды. *Shiseido* компаниясының пайдалылығы лайықты деңгейге дейін көтерілген соң, логистика жөніндегі бас директор Сейд-зи Нишимори (Seiji Nishimori) мақтанышпен былай деп мәлімдеді: «Біз басқа жапондық компанияларға көлбеу жазықтықта қозғалысты тоқтатуға болатынын көрсетіп отырмыз». Әлемдегі ең ірі көшірме құрылғылары мен лазерлі принтерлерді шығаратын *Canon* компаниясы да тиімділікті жоғарылатуда қатаң әдістерді ұстана бастады. Компанияның бас директоры Фудзиро Митарай (Fujiro Mitarai) компанияның 29 өндірістік желісінде жұмыс істеп келген өндірістік желілерді он жұмысшыдан (бұл жұмысшылар бұрын 30 жұмысшы талап етілетін жұмыс көлемін орындайды) тұратын өзін-өзі басқаратын кішігірім бригадалармен ауыстырды. Бұл бригадалар материалдық қорларды басқарудың тиімдірек әдістерін тапты, соның нәтижесінде *Canon* компаниясында дайын өнім компоненттерін сақтауға арналған 34 қойманың 20-сын жауып тастау мүмкіндігі пайда болды. «Өндіріс – міне, шығындардың ең көп бөлігінің қайнар көзі», – дейді Фудзиро Митарай. *Canon* компаниясының табысы 53% артты, бұл Митарай мырзаға мынандай қорытынды жасауға мүмкіндік берді: «Осы өзгерістердің арқасында біздің компаниямыздың табысы едәуір артты». Өз қызметінің (*Toyota*

сияқты) жоғары деңгейдегі тиімділігін қамтамасыз ететін ірі корпорацияның табыстылығын, шығындардың жалпы көлемін төмендетудің есебінен әлемдік нарықтағы бәсекелестікке қабілеттілігінің артуының артықшылықтарын басқа жапондық компанияларға көрсетті. Жоғары технологиялық өнімдер шығаратын компаниялар ескірген бұйымдарды шығарудан бас тартып және өз күштерін жаңа өнімдер шығаруға бағыттайды, бұл іс-әрекеттер Қытайдан, Тайваньнан және Оңтүстік Кореядан арзан электроникалардың ағымына қарсы әсер етеді. Осылайша, NEC компаниясы жартылай өткізгіш микросызбаларды шығару өндірісінен шықты және өз күшін табысы молырақ ұялы телефондар мен бағдарламалық қамсыздандыру өндірісіне шоғырландырды. Sharp компаниясы да пайданың төмен нормасын қамтамасыз ететін дәстүрлі компьютерлік мониторлар өндірісінен бас тартты және өз ісін портативті компьютерлерге арналған сұйық кристаллды мониторлар шығару өндірісіне қайта бағыттады. Sony компаниясында тұрмыстық электроника өндірісіне бір уақытта инвестицияны қысқарта отырып су жаңа компьютерлік микросызбалар жасалуда. Барлық үш компанияның да менеджерлері енді тұтынушылардың пікіріне мұқият ден қоятындарын мәлімдеді. «Біз өз технологияларымызды мақстан тұтып және тұтынушылардың қажеттіліктері туралы қам жеместен, «өнімді айдадық», – дейді NEC компаниясының президенті Каору Тосака (Kaoru Tosaka). – Қазір біз тиімділікті арттыру, пайданы арттыру және тұтынушылар қажеттіліктерін қанағаттандыру сияқты тұстарға ерекше назар аударамыз». Әйтсе де, мұндай типтегі компаниялар Жапония үшін айрықша болып табылады. Бұл елдің үкіметі жұмыссыздық пен бейберекеттіктен, оның артынан келетін бірқатар компаниялардың банкротқа ұшырауынан қауіптен отырып, қайта-қайта осы «зомби-компанияларға» қиын жағдайлардан шығуға көмектеседі. Алайда, мұндай компанияларға жетекші жапондық компаниялар жасаған қорытындыны ескеру қажет: материалдық қорларды басқаруға аса ерекше қамқорлық керек, шығындарды қысқарту қажет (мүмкін болған жағдайда), ақпараттық технологияларды бұдан да тиімді пайдалану, шығаратын бұйымдар түрлерін жайдақтату, жұмысты ұйымдастырудың жаңа әдістерін сынамалу, шығынды кәсіпорындарды жабу, компания тұтынушылары үшін құндылықтар құра алатын қызмет салаларын таңдау; тұтынушылармен кері байланысты қолдау және олардың пікіріне құлақ салу. Егер де «зомби-компания» осы кеңестерді жұмыс нұсқауы ретінде қабылдаса, бұл, сөзсіз, жапондықтарға, сондай-ақ әлемнің басқа елдерінің тұрғындарына пайда әкелер еді.

Дереккөздері: Clay Chandler, «Japan's Horror Show», *Fortune*, November 10, 2002, pp. 114-118; «Quick Studies», *BusinessWeek*, November 18, 2002, pp. 48-49.

Тиімділік коэффициенттері

Халықаралық компаниялардың жұмысын бақылауды жүзеге асыру барысында тиімділіктің әртүрлі көрсеткіштері пайдаланылады. Тиімділік коэффициенті дегеніміз компания қол жеткізуге тырысатын тиімділік деңгейінің сандық өрнегі. Көптеген компаниялар қолданатын тиімділіктің ең көп тараған көрсеткіші — материалдық қорлардың айналымдылық коэффициенті. Материалдық қорларды мөлшерден артық көлемде сақтау компанияның бүтіндей жұмысының бұзылуына

әкеледі, себебі бұл басқа мақсаттарға пайдалануға болатын қорларды байлап тұрады.

Одан басқа, қандай да бір қорлар мен толықтаушы жабдықтар қорда барынша көп сақталған сайын олардың зақымдалу және жоғалу қаупінің ықтималдығы артады. Компанияда орын алған нақты жағдайларға байланысты қандай да бір материалды 30 күннен артық сақтаудың мақсатты еместігі туралы шешім қабылдануы мүмкін. Өртүрлі типтегі бөлшек сауда компанияларының, сонымен қатар әртүрлі елдердің компанияларының материалдық қорларының айналымдық коэффициенттері арасында айырмашылықтар бар. Материалдық қорлардың айналымды коэффициентінің мөлшері қойманың ауданына, материалдық қорларды басқару жүйесінің жетілдірілгендігіне және жабдықтаушылардың сенімділігіне байланысты. Мысалы, Токиода жалдық ақының жоғары болуынан тәулік бойы жұмыс істейтін күнделікті қажетті заттарды сататын 7-Eleven сияқты дүкендер желісінің тауар сақтау үшін жеткілікті көлемдегі алаңы жоқ. Лайықты деңгейдегі тиімділікті қамтамасыз ету үшін мұндай дүкендерде қорлардың жоғары деңгейдегі айналымдық коэффициентін ұстану қажет. Көптеген жағдайларда тәулік бойы жұмыс істейтін 7-Eleven дүкендер желісінің тұрақты жабдықтаушылары сатып алушыларды қажетті тауарын алу мүмкіндігімен қамтамасыз ету үшін күніне төрт-бес рет өнім алып келеді. Жетекші ақпараттық технологияларды пайдалану арқылы құрылған электронды байланыс желісі желі дүкендеріне қандай да бір тауардың қажеттілігі туралы мәліметтерді жабдықтаушылардың мекен жайына нақты уақыт ішінде жеткізуге мүмкіндік береді. British Airways компаниясы да компанияның операцияларын бақылауды жүзеге асыру барысында алуан түрлі тиімділік коэффициенттерін пайдаланады. Негізгі коэффициенттердің бірі — әуе желісінің ұшақтарындағы орындардың толуының үлесі. Егер бұл коэффициент белгіленген минимумнан төмен түсетін болса, компания менеджерлері жолаушылар санын көбейтудің балама жолдарын зерттейді, олар – жеңілдіктер беру немесе компанияның жолаушылар тасымалы саласындағы қызметтерін жақсарту бойынша шаралар. British Airways компаниясының қызығушылығын тудыратын жұмыс тиімділігінің тағы бір коэффициенті — ұшып келу мен жөнелтілу ұшу кеспесінен ауытқымайтын ұшақтардың пайызы. Егер бұл көрсеткіш өте төмен деңгейге жететін болса, менеджерлер кідірістің себептерін табуға және жоюға тырысады.

Халықаралық бақылаудың мінез-құлықтық қырлары

Бақылау жүйесіне және оны ұйымдастыруға концептуалды негіздеменің сапасынан тәуелсіз компания менеджерлері бұл жүйенің қаншалықты тиімді жұмыс істейтіндігінде адамдық фактор маңызды рөл атқаратынын ұғынуға тиіс. Мұнда кейбір жұмысшылардың бақылауға қарсылық көрсетуі мүмкін екендігін түсінетіндігі үлкен маңызға ие, сонымен қатар бұл қарсылықты барынша азайтуға болады. Бақылауға қарсылық көрсету көптеген мәдениет өкілдеріне тән. Әйтсе де мұндай қарсыласу деңгейлерінің үлкен айырмашылықтары бар.

Бақылауға қарсылық көрсету. Халықаралық компаниялардың жұмысшылары бақылауға әртүрлі себептермен қарсылық көрсетуі мүмкін. Мүмкін болатын себептердің бірі компания басшылығы тарапынан (басқа сөзбен айтқанда,

олардың пікірінше, басшылық жекелеген жұмысшылардың іс-әрекетін шектен тыс бақылауға тырысуы) болатын шектен тыс бақылау болып табылады. Бақылау – анықтама бойынша адам мінез-құлқының қандай да бір тұстарын реттеу және шектеу. Алайда адамдар көбінде бұл шектеулерді өздеріне қолайлы деп санайтын нақтылы шекараға дейін қабылдайды. Егер бақылау деңгейі осы субъективті шектен асып кететін болса, адамдар бақылауға қарсылық көрсете алады және тіпті оны елемейді. Мысалы, Disney компаниясы Парижде тақырыптық саябақ ашқан кезде, сыртқы көрінісін сақтап қалу үшін оның менеджерлері АҚШ (жеке алғанда, Париж Диснейленді саябағының қызметшілеріне сақал қоюға тыйым салынды және олардан шаштарын ұқыпты етіп кестіруді талап етті) аймағындағы тақырыптық саябақтардағыдай стандарттарды қолдануға тырысты. Саябақта жұмыс істеу үшін жалданған француздар мұны бақылаудың рұқсат етілген деңгейінен шығып кету деп қабылдады. Саябақ қызметшілері өздерінің бұл стандарттардың енгізілуіне байланысты наразылықтарын тек компания менеджерлеріне ғана емес, сондай-ақ бұқаралық ақпарат құралдары арқылы да білдірді және анда-санда талап етіліп отырған шарттарды елемейтін еді. Француздық қызметшілердің қарсыласуы жоғары деңгейге жеткені соншалық, Disney компаниясының басшылығына ақыр аяғында көніп және еуропалық жұмысшыларға лайықты болатындай стандарттар жасауға тура келді. Бақылауға қарсылық көрсетудің себептерінің бірі бақылау жүйесі бағдарының дұрыс болмағандығы болуы мүмкін. Басқа сөзбен айтқанда, менеджерлер компания жұмысын бақылауға тиісті көрсеткіштер бойынша емес, басқа көрсеткіштермен бақылауға тырысуы мүмкін. Мысалы, соңғы өнімнің сапасына және жұмысшылардың моральдық жағдайына әсер ететіндей етіп шығын көлемін төмендетуге өте көп назар аударатын болса, бұл жұмысшылардың наразылығына және оларды бақылаудан айналып өтуге әрекет жасауына әкелуі мүмкін. Американдық Whistler Radar компаниясы радарлық детекторларды жинақтау барысында осы мәселеге жолықты. Бұл компанияда өнім сапасын бақылау жинақтау үдерісінің ең соңғы кезеңінде іске асырылды. Компанияның 250 жұмысшысының 100-і қалған 150 жұмысшының жіберген қателіктерін жөндеумен айналысатыны белгілі болғанда, менеджерлер сапаны жинақтау үдерісінің барлық кезеңдерінде бақылауды жүзеге асыру керек деген қорытындыға келді. Компания жұмысшыларның бақылауға қарсылық көрсетуінің тағы бір себебі, бақылауды қатаң жүргізу олардың есеп беруінің деңгейін арттыруға әкеледі. Тиімді бақылау жүйесі жоқ болғанда, компания жұмысшылары талап етілетін өнімділікті қамтамасыз етпестен-ақ өздерінің лауазымдық міндеттерін орындауға мүмкіндік алады, себебі бұл жағдайда менеджерлер белгіленген нормативтерден нақты өндірістік деңгейінің ауытқуларын көрмейді. Мысалы, компанияның шетелдік филиалының менеджері жылына бір-ақ рет қаржылық есеп беруге тиіс, бұл менеджер өзінің күнделікті міндеттерін компания басшылығы қалайтындай етіп жоғары дәрежеде орындамауы мүмкін. Егер де компания басшылығы қаржылық есептерді жиі тапсыруды талап ететін болса, бұл мұндай менеджерлердің есеп беру деңгейін арттырар еді. Екінші жағынан, компания басшылығы шектен тыс көп есеп беруді талап ететін болса, бұл бақылау деңгейін қалыптан асырып жіберді деп қабылдануы мүмкін. Бұдан шығатыны, компанияның табысты жұмысы үшін қызметкерлердің есеп беруінің қажетті және қалыпты деңгейі арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз

ету үлкен маңызға ие, бұл компания басшылығы тарапынан олардың жұмысын бақылаудың қалыпты деңгейінен асып кетуін болдырмауға мүмкіндік берер еді.

Бақылауға қарсылық көрсетуді жеңу.

Компания жұмысшыларының басшылық тарапынан бақылауын кепілдендірілген жою әдісі жоқ. Әйтсе де мұндай қарсыласуды барынша азайтуды бірнеше әдісі бар. Қандай да бір әдістің лайықтылығы, сонымен қатар нәтижелі болуы бұл әдістің қандай мәдени ортаға енгізіліп жатқандығына байланысты. Мысалы, көптеген мәдениеттерде бақылауға қарсыласуды жеңудің барынша тиімді әдісі – жұмысшылар мен қызметкерлердің басқаруға қатысуын ынталандыру. Ис-эрекеттері бақылауға жататын жұмысшыларды бақылау жүйесін жоспарлау және енгізу үдерісіне қатыстыру жұмысшыларға бақылау жүйесі алдында қандай мақсаттар қойылғандығын, қалай және неліктен ол қызмет етеді, сонымен қатар бұл жүйеде оларға жүктелген міндеттер қандай орында тұрғандығын жақсы түсінуге мүмкіндік береді. Нәтижесінде жұмысшылардың басшылық тарапынан бақылауына қарсылығын азайтуға мүмкіндік туады. Барлық мәдениеттерде жақсы нәтижелер беретін бақылауға қарсылықты төмендетудің тағы бір әдісі – түзу бағытталған бақылау жүйесін ұйымдастыру, бұл – белгіленген бақылау деңгейінен асып кетпестен жұмысшылардың есеп беруінің жүйелі деңгейі. Осы әдіс аса ірі британдық фармацевтикалық GlaxoSmithCline компаниясында қолданылады. Компанияда зерттеуші-фармацевттерге жаңа дәрі-дәрмектер жасап шығаруға мүмкіндік беру кеңінен қолданылады, бұл компания мамандарын жаңа идеялар іздеуге ынталандырады және ұжымда шығармашылық және ғылыми ізденіс ахуалын қалыптастырады. Сондай-ақ Glaxo менеджерлері жаңа дәрі-дәрмектер жасау барысында алға жылжуының үстінен ағымдағы бақылауды іске асырады. Егер шығындар көлемі өте көп болып жатса немесе осы сияқты дәрі-дәрмектерді жасауда бәсекелестерден артта қалып қою орын алған жағдайда, компания басшылығы бұл жобаны жауып тастау туралы шешім қабылдауы мүмкін. Компания қызметкерлері мұндай стратегияны дұрыс деп есептейді, себебі бір уақытта шығындарды қалыпты деңгейде ұстап отырып, оларға өздерінің ғылыми қызығушылықтарын қанағаттандыруға мүмкіндік беріледі. Компания және де бақылауға қарсылықты бақылау тапсырмаларынан жіберуге болмайтын ауытқулардың себебін диагностика жасау тетігін енгізу арқылы жеңуіне болады. Кәсіпорын директоры компанияның штаб-пәтеріне күтілген деңгейден едәуір төмен өнімділік деңгейі туралы мәлімет берді делік. Компания топ-менеджерлеріне асығыс және әлеуетті жалған (директор өзінің міндетін дұрыс орындамады, оған сөгіс жариялау немесе одан да қатаң шаралар қолдану сияқты ұсыныстардан) қорытындылардан аулақ болу мақсат болады. Бұның орнына компанияның жоғарғы басшылығына алдымен мұндай жағдай туындауының себебіне талдау жасаған дұрыс. Мысалы, өнімділіктің төменгі деңгейі сатып алу жөніндегі менеджердің кәсіпорын үшін сапасыз материалдарды сатып алуымен негізделген болуы мүмкін. Бақылауға қарсылық көрсетуді жеңу бойынша шараларды жоспарлау барысында қандай да бір елде іскерлік жүргізудің мәдени тұстарын ескеру маңызды. Дәрежелік мәдениет өкілдерінің бақылау жүйесін жоспарлау мен енгізуге қатысуға ынтасы болмауы мүмкін, себебі олар мұндай іс-эрекет компанияның басқарушылық

персоналдарының қызмет аясына жатады деп есептейді. Қорыта келгенде, бақылаудың мінез-құлықтық тұстарын басқару мәселесі мәдени ерекшеліктерді ескере отырып шешілуі мүмкін екендігін атап өткен жөн. Компанияда ұлттық мәдениет ерекшеліктерімен негізделген жұмысшылардың мінез-құлық аспектілерін бірлескен мәдениетке сай болатын іс-әрекетке ауыстыруға әрекет жасалуы мүмкін. Компания бұл мақсатқа өз құндылықтары мен мақсаттарын бөлісе алу қабілетіне қарай, сонымен қатар, талап етілетін біліктілік деңгейі мен компанияда қабылданған жұмыс стилін ұстануға дайын болуына қарай жұмысшыларды таңдау арқылы жете алуы мүмкін. Мысалы, АҚШ аймағында қызмет етіп отырған жапондық автомобиль жасаушы кәсіпорындардың басшылықтары АҚШ тұрғындары ішінен жапондық жұмыс әдістерін қабылдай алатын осындай жұмысшыларды таңдай отырып, әрбір жұмысшыға есептеген мың доллар шығындайды. Жұмысшылардың мінез-құлықтық ерекшеліктерін ары қарай жетілдіруді басқарушы құрамды біліктілік даярлық және біліктілікті көтеру бағдарламалары арқылы іске асырады. Бұл бағдарламалар компания жұмысшыларына өзіне тән құндылықтарды үйретуге, сонымен қатар оларда компанияда қолданылатын іскерлік жүргізу әдістерін ұстану қабілетін тәрбиелеуге арналған.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ҮЙРЕНУ

Сингапурда табысты жұмыс істеу үшін «ия» деген сөздің мағынасын батыстық және азиялық мәдениет өкілдерінің түсінігіндегі айырмашылықты білу қажет. Осы маңызды сөздің шын мәніндегі мағынасын қанша адам дұрыс түсінбейтінін білу үшін, және бұл олардың іскерлігіне қалай әсер ететіндігін білгіңіз келсе www.prenhall.com/griffin. web-сайтына кіріңіз.



Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Ұйымдық құрылым – компанияның барлық бөлімшелерінің жұмысын басқару үшін қолданылатын өзара байланысқан құрылымдық компоненттердің кешенді жүйесі. Компанияның лайықты ұйымдық құрылымын таңдау бірқатар факторларға байланысты. Компания менеджерлері, ұйымдық құрылымның қалыптасуы – эволюциялық үдеріс екендігі белгілі. Компания өзінің халықаралық қызметін бастағанда, оның ұйымдық құрылымына белгілі бір өзгерістер енгізіледі; мұндай өзгерістер комплементарлы әдіс негізінде іске асырыла алады, оның артынан экспорттық бөлімді ұйымдастыру сатысы, одан кейін – компанияның халықаралық бөлімшесін ұйымдастыру іске асырылады. Компанияның халықаралық операцияларын едәуір кеңейткеннен кейін оның жаһандық ұйымдық құрылымын қалыптастыру қажеттілігі туындайды. Жаһандық ұйымдық құрылымның ең көп тараған әдістерінің қатарына жататындар: жаһандық өнімдік құрылым, жаһандық географиялық құрылым, жаһандық қызметтік құрылым, тұтынушыға бағдарланған жаһандық құрылым және жаһандық матрицалық құрылым. Бұл құрылымдардың типтерінің әрқайсысына өзінің артықшылықтары мен кемшіліктері тән және

олардың әрқайсысы белгілі бір типтегі корпорация үшін ыңғайлы болуы мүмкін. Іс жүзінде көптеген корпорациялар жаһандық ұйымдық құрылымның аралас типтерін қолданады. Көпұлттық корпорацияларда да ұйымдық құрылымның қалыптасуының басқа сұрақтары бойынша шешімдер қабылдануы тиіс. Әсіресе маңызды болып табылатындары – шешім қабылдаудың орталықтандырылған және орталықсыздандырылған үлгілерін таңдау, еншілес компаниялардың директорлар кеңесінің ролін анықтау, сонымен қатар жаһандық ұйымдық құрылым шеңберінде іс-әрекеттерді үйлестіру. Ресми емес желілік басқару дегеніміз үйлестіру әдістерінің ең мықтыларының бірі. Бақылау дегеніміз, компания жұмысының ағымдағы тиімділік деңгейінің мониторингіннің үдерісі және компанияның жоспарланған тиімділік деңгейі бағытында ары қарай жылжуын қамтамасыз ететін қажетті өзгерістер іске асырылуы тиіс. КҰК бақылау бірлескен деңгейде де жекелеген еншілес кәсіпорындар деңгейінде де іске асырылуы тиіс. Көптеген КҰК бақылау жүйесі үш деңгейден тұрады. Стратегиялық бақылаудың мақсаты – КҰК стратегиясын қалыптастыру және іске асыру үдерісін бақылау. Қаржылық бақылау дегеніміз халықаралық компаниялардағы стратегиялық бақылаудың ерекше маңызды бағыты, себебі қанағаттандырмайтын қаржылық бақылау компанияның әлемдік нарықтағы бәсекелестікке қабілеттілігіне зиян келтіруі мүмкін. Ұйымдық бақылаудың мақсаты – корпорацияның ұйымдық құрылымын тексеру. Ұйымдық бақылаудың үш типі бар: жауапкершілік орталықтары бойынша бақылау, жалпы ұйымдық бақылау және жоспарлау үдерістерін бақылау. Операциялық бақылау өндірістік үдерістерді және компаниядағы жүйелерді тексеруге бағытталған. Бақылау жүйесін қалыптастыру барысында алдымен бақылау тапсырмалары анықталады, сонан соң нақты тиімділік деңгейі өлшенеді. Келесі кезеңде бақылау мақсаттарының және компания жұмысы тиімділігінің нақты көрсеткіштерінің салыстырмалы талдауы жүзеге асырылады және ауытқулар болған жағдайда жауап ретіндегі іс-әрекеттерінің құрамы анықталады. Бақылаудың барынша маңызды әдістеріне бухгалтердік есеп жүйесін ұйымдастыру, бақылау жүйелерін басқарудың әртүрлі үдерістерн пайдалану, сонымен қатар тиімділік коэффициентін өлшеу сияқты әдістер жатады. Бұлардан басқа, халықаралық менеджерлер бақылаудың мінез-құлықтық тұстарын, компания жұмысшыларының басшылық тарапынан бақылауына қарсылық көрсетуінің себептерін, сонымен қатар осы қарсыласуларды жеңу әдістерін жақсы білуге тиіс. Іскерлік жүргізудің мәдени ерекшелктерін есепке алу, бақылаудың мінез-құлықтық қырларын басқарудың маңызды элементтерінің бірі болып табылады.

Бақылау сұрақтары:

1. Қандай факторлар компанияның ұйымдық құрылымына оның халықаралық қызметінің алғашқы сатысында ықпал етеді?
2. Жаһандық азық-түліктік құрылым дегеніміз не? Оның күшті және әлсіз жақтары қандай?
3. Жаһандық географиялық құрылым дегеніміз не? Оның күшті және әлсіз жақтары қандай?
4. Жаһандық қызметтік құрылым дегеніміз не? Оның күшті және әлсіз жақтары қандай?
5. Тұтынушыларға бағдарланған жаһандық құрылым дегеніміз не? Оның күшті және әлсіз жақтары қандай?

6. Жаһандық матрицалық құрылым дегеніміз не? Оның күшті және әлсіз жақтары қандай?
7. Халықаралық компаниядағы бақылау жүйесінің үш деңгейін атаңыз.
8. Қаржылық бақылаудың маңыздылығы немен түсіндіріледі?
9. Халықаралық компанияда бақылау жүйесінің қалыптасуының төрт негізгі сатысын атаңыз.

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Компания өз қызметін халықаралық нарыққа бағыттай отырып бастады делік. Оның ұйымдық құрылымы халықаралық қызметінің бастапқы кезеңінде халықаралық операциялармен байланысты факторлардың ықпалында болады ма? Жауабыңызды негіздеңіз.
2. Халықаралық компаниялардың менеджерлері отандық компаниялар менеджерлеріне қарағанда, ұйымдық құрылымның қалыптасуында басқа әдісті ұстануы тиіс пе? Жауабыңызды негіздеңіз.
3. Әртүрлі жаһандық ұйымдық құрылымдар арасындағы айырмашылықтарды сипаттаңыз: өнімдік, географиялық, қызметтік, тұтынушыға бағдарланған және матрицалық құрылымды. Осы құрылымдар арасында ортақ не бар?
4. Неліктен жаһандық матрицалық құрылым әрқашан дерлік өз сипаты бойынша өтпелі болып табылады?
5. Неліктен басқару қызметі халықаралық компаниядағы басқарудың маңызды қызметінің бірі көрсетеді?
6. Сіздің ойыңызша, халықаралық ұйымдық құрылымның барынша көп таралған үш типі өзара байланысты болып табылады ма? Жауабыңызды негіздеңіз.
7. Өз жұмысыңызда сіз бақылау жүйесінің қандай типін көбірек және азырақ қалаған болар едіңіз? Неліктен?
8. Халықаралық компанияларды бақылауда ұстау бақылаудың қандай әдісін ең жақсы қамтамасыз етеді? Бұл әдістердің қайсысы ұлттық компанияларда халықаралық операцияларға қабылданған әдістердің таралуын көрсетеді?

Халықаралық іскерлікте дағдыларды дамыту

Әрқайысында 4-5 адам болатын кішігірім топтар құрыңыз. Сіздің тобыңыз көптеген жылдар бойына моноөнімдік стратегияны ұстанған ірі *Unipro Corporation* компаниясының директорлар кеңесі делік. Компания кішігірім рективті ұшқыштар жасап шығарып және оларды бүкіл әлем бойынша сатты. Компания өнімдері Солтүстік Америка, Азия, Еуропа елдерінде жетекші орында және Оңтүстік Америка және Африкада жақсы сатылады. Моноөнімдік стратегияға сәйкес *Unipro* компаниясында ұйымдық құрылым қызметтік қағида бойынша құрылды және ол әлі күнге дейін қолданылады. Компанияның директорлар кеңесі компанияның бір ғана өнімге тәуелділігіне мазасызданды, сондықтан бірнеше жыл бұрын компанияны әртараптандыру туралы шешім қабылданды. Төрт жыл ішінде *Unipro* компаниясы бірнеше басқа фирмаларды сатып алды: *General Chemical* (компания Англияда шоғырланған; табыстың 90% Еропадан түседі); *Total Software* (компания Канадада шоғырланған; табыстың көп бөлігі Солтүстік Америка мен Еуропадан түседі); *Pleasure Park* (Жапониядағы ойын-сауық саябағы); *Fundamental Foods* (АҚШ, Еуропада және

Жапонияда белсенді қызмет ететін азық-түлік өндіретін ірі компания). Қазіргі таңда *Unipro* компаниясы басшылығымен ойластырылған әртараптандыру стратегиясы толығымен іске асқан. Директорлар кеңесі мүшелері (сіздің тобыңыздың мүшелері) компанияның ұйымдық құрылымын өзгерту қажет екендігін түсінеді, себебі ол шығарылып жатқан өнімнің жаңа номенклатурасына тура келер еді. Тек өзіңіздің қолыңызда бар ақпаратқа сүйене отырып, компания үшін жаңа ұйымдық құрылымды ұсыныңыз. Сызбаны құрап болғаннан кейін, оны тақтаға салып көрсетіңіз. Жаңа ұйымдық құрылымға деген өзіңіздің жеке пікіріңізді қорғауға дайын болыңыз.

Қосымша сұрақтар:

1. Сіздің ұсынған компанияның ұйымдық құрылымы мен басқа топтардың құрған құрылымы арасында айырмашылықтар бар ма?
2. Сіздің пікіріңізше, сіздің тобыңызбен жасалған жаңа ұйымдық құрылымның ең көзге көрінетін артықшылықтары мен кемшіліктері қандай?
3. *Unipro* компаниясының жаңа ұйымдық құрылымын жасау үдерісін қандай қосымша ақпарат жеңілдетеді алар еді?

Қорытынды кейс

Daimler және *Chrysler* арман ба немесе қорқынышты түс пе?

1998 жылы әлемдегі автомобиль шығаратын ең ірі екі компания *Daimler-Benz* және *Chrysler* компаниялары бірігу туралы шешім қабылдағаны туралы мәлімдеді. Екі компанияның да жоғарғы лауазымды тұлғалары бұл бірігуді «тең одақ деп атады. Бұл ойға дәлелдеме ретінде *Daimler* бас директоры Юрген Шремп (Jurgen Schremp) атап өткендей, ол және оның *Chrysler* әріптесі Роберт Итон (Robert Eaton) біріккен компанияда үш жыл бойына бірігіп төрелік ететін болады. Әйтсе де, шын мәнісінде бұл мәмілені бірігу емес, сатып алу деп атауға болады, себебі *Daimler-Benz* үлесіне жаңа компания меншігінің 58% тиесілі болды. Бұдан басқа, *Daimler-Benz* басқарудың дәрежелік құрылымының жоғарғы деңгейіндегі позицияның көп бөлігін сақтап қалды. Жаңа компания қосарланған «*DaimlerChrysler*» деген атау иеленді және әлемде автомобиль жасаушы үшінші компания болды. Инвесторлар мен сарапшылар бұл мәмілені ынтымақтастық туралы керемет келісім және керемет одақ деп атады. *Daimler* инженерлері *Chrysler* мамандарына сапаны қамтамасыз ету бойынша білімдерін беріп және оларды жаңа технологиялармен таныстыра алады. *Chrysler* мамандары, өз кезегінде, немістерге тиімділікті арттыру ісінде және өнімді шұғыл өткізудегі өз тәжірибелерін бере алады. *Daimler* дамыған тарату желілері *Chrysler* компаниясының еуропалық нарықтағы қызмет аясының жылдам кеңеюін қамтамасыз етті, ал *Chrysler* өз кезегінде логистика мәселелерін және «Mercedes-Benz» маркалы автомобильдерді Америка Құрама Штаттары нарығына өткізуге байланысты басқа мәселелерді шешуге көмек көрсете алады. Бұдан басқа, бұл екі компанияның өнімі бір-бірін керемет толықтырды: *Daimler* компаниясы қымбат, керемет құрастырылған, жоғары өнімділікті жеңіл автокөліктер – «Mercedes-Benz» маркалы автомобильдерін шығарады; *Chrysler* компаниясы бірқатар қымбат емес жола-

ушылар автомобильдерін және мини-фургондарды, сонымен қатар атақты «Jeep» маркалы – жеңіл автомобил шассиіне барлық дөңгелегі жылжитын «эмбебап» типтегі жеңіл автомобильдер шығарады. Бұлардың бәрінен басқа, бірлескен күштер *DaimlerChrysler* компаниясына Азия мен Оңтүстік Американың пайда болып келе жатқан нарықтарына енуде өздерінің мүмкіндіктерін ұлғайтуға мүмкіндік берді. Жалпы алғанда, *Daimler-Benz* және *Chrysler* компаниялары арасындағы одақ «аспанда жасалған» сияқты болып көрінді. Әйтсе де 2000 жылға қарай инвесторлар, сондай-ақ сарапшылар компаниялар арасындағы ынтымақтастықты «тозақта құрылған одақ» деп атай бастады. Бірлескен компания болжанған бір де бір артықшылыққа қол жеткізе алмады және ол мәселелерге байланғаны соншалық, белгілі бір уақытта *DaimlerChrysler* компаниясының нарықтағы құны біріккенге дейінгі компаниялардың әрқайсысын жеке алғандағы нарықтағы құнынан да төмен түсіп кетті. 2001 жылы *DaimlerChrysler* басшылығы *Chrysler* компаниясындағы 26 000 жұмыс орнын қысқарту туралы шешім қабылдағанын мәлімдеді, бұл персоналдың 20% құрады. Тек армандауға ғана болатын компаниялар арасындағы мұндай ынтымақтастық қорқынышты түске айналатындай қандай жағдай туды? Бұған ықпал еткен бірқатар факторлар бар. Маңызды факторлардың бірі – *Daimler* және *Chrysler* компанияларында қолданылған жұмыс әдістері арасындағы принципиалды ерекшеліктер. *Chrysler* компаниясы ең табысты автомобиль жасаушы компаниялар қатарына жататын еді, себебі оның іс-әрекеті икемді және белсенді (компанияда шешімдер жылдам қабылданатын, онда шешімдердің қабылдануын тежейтін жиналыстар ұзақ болмайтын, ал басқара құрамының есеп беруі минимумға келтірілген) болатын. *Daimler-Benz* компаниясында осыған қарамақайшы жағдай орын алды. Ең маңызды шешімдер ұзаққа, кейде бірнеше күндерге созылатын жиындарда қабылданатын, ал көптеген операциялардың орындалуы үшін жоғарыдағы басшылықтың атына көптеген нақты есеп беруді талап ететін. Екі басқару жүйесінің келісімге келуі ойлағаннан да күрделі болып шықты, ал жиналыстар оларғы қатысушылардың арасындағы ұрыс-керіспен аяқталатын. Тағы бір мәселе, *Chrysler* компаниясында біріккен уақытта іс сарапшылар ойлағандай емес, онша жақсы жүріп жатқан жоқ еді. Компания көп көлемде жеңіл автомобильдер мен «эмбебап» типтегі автомобильдерді сатып, одан мол табыс тауып жатқанына қарамастан, оның өнімі моральдық тұрғыдан ескірген еді. *Chrysler* компаниясының кейбір ең танымал маркаларының автомобильдері (мысалы, джип «Grand Cherokee») құрылымының түбегейлі өзгеруін қажет етті. Үлкен сұранысқа ие мини-фургон сияқты басқа маркалы автомобильдер нарықтағы өз үлестерін біртіндеп белсенді әрекет ететін *Toyota* және *Honda* сияқты бәсекелестеріне беріп қойды. *Chrysler* компаниясында өндіріске автомобильдердің кейбір жаңа үлгілерді енгізілгенімен, компанияның автомобиль үлгілерінің (олардың ең көзге көрінері «PT Cruiser» үлгісі болды) қатары жұпыны күйінде қала берді. Және ақырында, *Chrysler* компаниясы сапаның ең жоғарғы деңгейін қамтамасыз етуге табандылықпен тырысқаны сонша, ол әрбір автомобильге есептегендегі шығын көлемін 2000 долларға дейін арттырды. Мұнда қаражаттың көп бөлігі тұтынушылармен талап етілмеген, тіпті олар байқамаған жетілдірулерге жұмсалды (мұндай жетілдірулердің қатарына, мысалы, дауысты оқшаулайтын материалдарды қолдануды және одан да мықтырақ тежегіш жүйесін жатқызуға болады). Жаңа

компания сондай-ақ шығындарды шектеу мәселесіне тап болды. Мысалы, бірлескеннен кейін көп уақыт өтпестен *Daimler* басшылығында *Chrysler* компаниясының американдық дистрибьюторларын пайдалану, оларды осы втомобильдерді АҚШ нарығында сатумен айналысатын дилерлерге «Mercedes» маркалы автомобильдерге арналған қосалқы бөлшектер және жабдықтарды тасымалдау үшін пайдалану жоспары пайда болды. Алайда бұл дилерлер «Chrysler» және «Dodge» фургондарын қабылдауды қаламады. Нәтижесінде бұл фургондарды қайта бояуға және оларға қарапайымдау «DaimlerChrysler» эмблемасын орнатуға мол қаражат жұмсауға тура келді. Дәл осылайша *Daimler* және *Chrysler* компанияларының бірігуі үдерісінде осы компаниялардың басшылықтары арасында жол шығындарына байланысты көптеген дау туды. *Daimler* қызметкерлері эконом-класс ұшақтарымен ұшып және *Holiday Inns* желісінің арзанырақ қонақ үйлеріне тоқтап үйренген. *Daimler* қызметкерлері бірінші класспен ұшып және қымбат қонақ үйлерге тоқтайтын болған. *Chrysler* компаниясының басшыларының бірінің бағалауынша, бірлескен компания қызметінің бірінші жылының ішінде жоғары буындағы лауазымды тұлғалары қонақүй нөмірлері мен Нью-Йоркте өткізілген және нәтижесіз аяқталған жиналыстар кезіндегі түскі асқа 5 миллионнан астам доллар шығындаған. Кейбір жиналыстарды өткізу кезінде оған қатысушылардың әрқайсысы *Waldorf-Astoria* немесе *St. Regis* қонақүйінде тұрғанына төлеу үшін, тіпті кейбір қатысушылар жиналыстан кейін түнге қалада қалмаған болса да тәулігіне 500 доллар алатын. Бірлескен компания ұжымының моральдық жағдайы (әлі күнге дейін солай қалып отыр) өте ауыр болды. Басында-ақ жаңа компания «тең құқықты одақ» ретінде мәлімделгеніне қарамастан, көп ұзамай шын мәнісінде *Daimler* компаниясының *Chrysler* компаниясының үстінен қарайтындығы бәріне түсінікті болды. *Chrysler* компаниясының жоғару буындағы лауазымды тұлғалары біртіндеп аналық компаниядан келген германиялық лауазымды тұлғалармен ауыстырылды. Бұдан басқа, *Chrysler* компаниясының барлық үдерістері мен ережелері *Daimler* компаниясының үдерістері мен ережелерімен ығыстырылды. Нәтижесінде бірлескен компанияның басты лауазымдарында кадрлардың тұрақсыздығы артты, акционерлер *DaimlerChrysler* компаниясына қарсы сот істерін қозғауды бастады, себебі олардың пікірінше, олар басында-ақ *Daimler* және *Chrysler* компанияларының бірігуіне қатысты алданды, ал АҚШ мен Канаданың автомобиль өнеркәсібінің Жұмысшылар кәсіподағының жетекшілері компания кәсіпорындарындағы жұмысшылардың еңбекақысын төмендетуге немесе төлем ақыны қысқартуға (компания басшылығы дәл осындай емеурін танытты) әрекет жасайтын болса көтеріліс жасайтынын айтып қорқытты. *DaimlerChrysler* компаниясының жоғары лауазымды тұлғаларының атына да көптеген жаңа кәсіпорын ұйымдастырмас бұрын алдымен компаниялардың бірігуі үдерісін тиянақты жүзеге асырумен айналысуы керек екендігіне қатысты сын пікірлер келуде. Мысалы, *Daimler* және *Chrysler* компаниялары біріккеннен кейін көп ұзамай біріккен компания көлемі жағынан екінші орындағы жапондық автомобиль компаниясы *Nissan* сатып алу ниеті бар екендігін хабарлады. Бірақта ұзақ келіссөздерден кейін *DaimlerChrysler* компаниясы бұл мәміледен бас тартты және екі басқа *Mitsubishi* және *Hyundai* автомобиль компанияларына үлкен қаражат инвестициялады. Қазіргі кезге дейін бұл келісім жүзеге асқан жоқ, себебі екі компания да шығынға батып отыр. *DaimlerChrysler* компаниясы қазір қандай күйде? Юрген

Шремп және оның *Daimler* компаниясындағы әріптестері бірлескен компанияның болашағын оптимистік тұрғыда бағалайды. Шремп мырзаның жасаған болжамы бойынша, *Chrysler* компаниясы шығаратын автомобильдерді модернизациялау үдерісі, сонымен қатар осы компанияның өндірістік желісін жаңа құрылғылармен жабдықтау аяқталғаннан кейін, *Chrysler* компаниясының жұмыс тиімділігі қайтадан артады. Юрген Шремп екі компанияның бір ұйымдық құрылымға интеграциялануы барлық бастапқы қиындықтарды жеңуге мүмкіндік берді және қазір *DaimlerChrysler* компаниясы экономикалық өсу мен тиімділікті көтеру жолында. Шремп мырза сондай-ақ, жақын уақытта компанияның Азия елдеріне жасаған инвестицияларының да есесі қайта бастайды деп мәлімдеді. Сонда да инвесторлар мен сыншылар компаниядағы істердің жағдайы туралы мазасыздық танытады; олар компанияның директорлар кеңесі Юрген Шремпке тағы не істеуге рұқсат ететіндігін және оның ақыр аяғында не істейтіндігі туралы білгілері келеді.

Кейс сұрақтары:

1. *DaimlerChrysler* корпорациясының ұйымдық құрылымының негізгі қырларын сипаттаңыз.
2. *DaimlerChrysler* корпорациясы үшін ұйымдық құрылымның қандай типі барынша лайықты болар еді?
3. *DaimlerChrysler* корпорациясында бақылау жүйелерінің барлық үш деңгейіндегі негізгі тұстарын идентификациялаңыз.
4. Сіздің ойыңызша, *DaimlerChrysler* корпорациясында бақылау жүйесі және бақылау қызметін басқаруды ұйымдастыру қалай іске асырылуы керек?
5. *DaimlerChrysler* корпорациясында мәселелер пайда болғанда іс-әрекеттік факторлардың болуы мүмкін рөлін сипаттаңыз.

Дереккөздері: «Germans Bring Cool Back to Chrysler», *Houston Chronicle*, January 6, 2002, p. 2D; «Chrysler's New Bosses Give Refresher Course on Thrift and Style», *Wall Street Journal*, January 4, 2002, p. A1; «Chrysler's Resque Team», *BusinessWeek*, January 15, 2001, pp. 485-0; «Purging Chrysler», *Time*, December 4, 2000, pp. 58-60; «DaimlerChrysler Hit by More Lawsuits, Labor Unrest», *USA Today*, November 30, 2000, p. 3B; «For Two Car Gianys, a Megamerger Isn't the Road to Riches», *Wall Street Journal*, October 27, 2000, pp. A1, A8; «The Merger That Can't Get in Gear», *BusinessWeek*, July 31, 2000, pp. 46-47; Bill Vlasic and Bradley A. Stertz, «Taken for a Ride», *BusinessWeek*, June 5, 2000, pp. 84-92.

Сингапур: даму тарихы

Экономикалық өркендеуге қол жеткізген әлемнің көптеген елдері – осы күндері халықаралық сауданың артықшылықтарын суреттейтін табыстылық тарихының айқын мысалы. Осындай мысалдардың бірі Малайзия жағалауындағы Азияның кішкентай ғана аралы Сингапур болып табылады. Сингапур, тарихи жағынан әрқашан негізгі теңіз саудасы бағыттарының қиылысында орналасқан, оның ішінде Үндістан мен Қытай арасындағы маңызды су жолдары болды. Сингапурдың мұндай

пайдалы географиялық орналасуы оған Шығыстың «есеп айырысу палатасы» мәртебесін беріп, халықаралық сауданың маңызды элементі етті. Сингапур бүгінгі таңда маңызды теңіз тасымалының орталығы болып қалып отыр. Оның желден қымталған терең айлақта орналасқан айлағы Роттердам, Гонконг және Нью-Йорк сияқты ірі порттар секілді әлемнің ең жанданған порттарының қатарына жатады. Алғашқы саудагерлер Сингапур аралына б.э. III ғасырында Үндістаннан Қытайға қарай жүзіп бара жатып түскен. XVI ғасырға қарай «Арыстан қаласы» («Singa Riga» — сол кездерде арал осылай аталатын) әртүрлі азиялық билеушілер бақылауындағы өркендеген сауда орталығына айналды. 1613 жылы португалдықтар сол кездегі билеушінің тағдыр тәлкегіне тастап кеткен сауда бекетін жағып жіберді және Сингапур аралында сауда шамамен 200 жылға мүлдем тоқтады. Алайда, дәмдеуіштердің халықаралық саудасының белсенділей түсуіне қарай арал саудагерлерді тағы да өзіне тартты, және 1819 жылы британдық East India Company компаниясының өкілі сэр Томас Стэмфорд Раффлз (Thomas Stamford Raffles) аралда сауда бекетінің негізін қалады. Көп ұзамай, саудагерлер, көпестер және Азиядан, Таяу Шығыстан және Еуропадан көшіп келгендер қайтадан «Арыстан қаласы» деп атай бастаған аралға жиі келетін болды. Аралда қытайлық, арабиялық, үнділік, тайлық, малайлық және жапондық саудагерлер арасында көптеген келісімдер болуының нәтижесінде Сингапурда мәдениеттер мен тілдер араласуы орын алды. Сэр Томас Раффлздың елестетуі бойынша, Шығыстың «сауда орталығы» дәл осындай болуы керек, яғни, аумақты жаулап алуға емес, саудаға негізделген болуы керек, бұл ақыр аяғында Сингапурдағы сауданың дамуына негіз болды. XIX ғасырда Ұлыбританиядан еркін сауда аймағы мәртебесін алғаннан кейін Сингапур айлағына жүздеген сауда кемелері кіретін Оңтүстік-Шығыс Азияның басты сауда орталығы ретінде басым ықпалға ие бола бастады. Қытай кемелері аралға күміс, Кохинхиналық (Вьетнам) кемелер қант, күріш және кокос майын әкелетін болды. Калькуттамен (Үндістан) сауда байланыстары — аралға апиын, күміс долларлар, қалайы және бұрышқа айырбас ретінде мақта мен бидай жеткізді. Борнеодан келетін кемелерде камфара, ротанг, тағамға пайдаланатын құстардың тұқымдары, алтын және басқа тауарлар тасымалданды. Дәмдеуіштер тиелген арабиялық «dhow» (бір дінгекті каботажды кемелер) Батавия (Джакарта) айлағынан голландиялық жалаумен келді. Көптеген жүз жылдықтар бойы Сингапур әлемдік сауда орталығы ретінде үлкен рөл атқарды. Қазіргі заманғы Сингапурдың күші тұрақты экономикасы бар мықты мемлекет құруға бағытталған. 1965 жылы алған тәуелсіздіктің алғашқы күнінен бастап, Сингапур халықаралық іскерліктің бәсекелестік ортасындағы негізгі ойыншы мәртебесін алу жолын бастады. 1968 жылдан 1997 жылға дейінгі кезеңде экономикалық өсімнің орташа көрсеткіші қызығарлықтай нәтижеге, жылына 9% жетті. Бұдан да бетер есте қаларлығы, Сингапурдың әлемнің ең бәсекелестікке қабілетті елдері қатарына жататындығы. Ұзақ уақыттар бойына жаңа табысты сауда келісімдерін жасау қабілеттілігі бойынша Сингапурды тек қана Құрама Штаттары басып озды. Бұдан басқа, барлық Азия елдерінің ішінде тек Жапонияда ғана жан басына шаққандағы табыс көлемі жағынан Сингапурдағыдан алда тұр. Теңіз тасымалы және жүктерді өңдеу сияқты қызмет салалары аралдың экономикалық өсуінің және іскерлік әлемінің жетекшісі мәртебесін алуының негізі болды. Осы күндері, экономикалық тұрғыдан қарағанда, Сингапурдың мықты жақтарына туризм, қаржы және жоғары

сапалы жоғары технологиялық тауарлар өндірісін жатқызуға болады. Сингапурдың өнеркәсіп саласының үлесін елдің ЖІӨ-нің шамамен 30% құрайды. Бұл саладағы негізгі күштер жоғары технологияның дамуына бағытталды, олар: аэроғарыштық және мұнай химиялық салалар, құрылғылар, материалдар және денсаулық сақтауға арналған медициналық дәрі-дәрмектер өндірісі, сонымен қатар ақпараттық технологиялар. Shell, Thompson, Compaq Computer, Motorola және Becton Dickinson сияқты аса ірі корпорациялар аралда өздерінің өндірістік кәсіпорындарын орналастырған. Сингапурдың экономикасында сондай-ақ мұнай өңдеу өнеркәсібі де үлкен рөл ойнайды. Сингапурдың аймақтық суларында, Джохар бұғазының кішігірім аралдарында бірнеше мұнай өңдеу зауыты орналасқан. Сингапурдың 1 млн тұрғыны жұмыспен қамтылған туризм индустриясы елге жылына 8 млрд доллар пайда әкеледі. Бұл, туризмді арал экономикасының маңызды элементі етеді. Жыл сайын Сингапурға бес миллионнан астам турист келеді, оларды аралда қалыптасқан қазіргі заманғы және оған қосарланған дәстүрлі азиялық мәдениет қызықтырады. Қызмет көрсету саласы, әсіресе қаржылық қызметтер көрсету де жылдам дамып келе жатыр. Сингапурда бағдарламалық қамсыздандырумен, қаржылық қызметтер көрсетумен айналысатын көптеген компаниялар, кеңес беруші компаниялар, сонымен қатар медициналық қызметтер көрсететін компаниялар пайда болды. Бұлардан басқа арал – халықаралық конференциялар мен көрмелер өткізетін орын. Сингапурда банк қызметінің барлық түрін ұсынатын (инвестициялар саласындағы қызметтерден бастап, тұтынушылық несиелер беру қызметіне дейін) дамыған банк жүйесі қалыптасқан. Сингапурлық банктерде салымдардың құпиялылығы кепілденген және қаржы толығымен қауіпсіздікте. Осы артықшылықтардың барлығы Сингапурды ашық типтегі инвестициялық қорларды басқарудың әлемдік орталығы, шетел валютасымен сауда жасау орталығы және аймақтық банк орталығы етті. Шетел компанияларының менеджерлері көп жағдайда Сингапурды іскерлік жүргізу үшін өте керемет орын деп қарастырады. Назар аударғанын сипаттамалардың қатарына аралдағы саяси тұрақтылық, еркін капиталистік экономика, мүлтіксіз инфрақұрылым, заңдар мен шетел инвестицияларын ынталандыратын салық жеңілдіктері, сонымен қатар мамандардың автоматтандырылу мен мамандардың біліктілік даярлығы жатқызылады. Банк өз активтерін қалай басқарса, Сингапурдың үкіметі де аралдың экономикасын солай басқарады, — табысты, жолдарды салудың ұлттық бағдарламаларына, білім беру жүйесін дамытуға, тұрғын үй құрылысына, сонымен қатар инфрақұрылымды жетілдірудің басқа да жобаларына реинвестициялайды. Ел үкіметінің алдына қойған мақсаты, халықаралық сауданың артықшылықтарын пайдалана отырып, еуропалықтардан қалмайтын (ақыр аяғында олардан асып түсетін) материалдық әл-ауқат стандарттарын жасау.

Мультимедиа-үйрену

Медициналық тұрғыдан қарағанда, мәртебесін жоғалту ауыр науқас түріне жатпайды. Алайда Сингапурда бірде бір адамның бұл құбылысқа тап болғысы келмейді. Егер де сіз сақ болмасаңыз, мәртебеңізді жоғалту қаупі сізге де төнуі мүмкін. Сингапур туралы, оның азиялық теңіздер қиылысындағы орны туралы бұдан да көбірек БЛНІЗ. Осы ел халқының ділінің, экономикасының және іс жүргізу әдістерінің қалыптасуында мәдениеттің неліктен үлкен рөл атқаратындығын анықтаңыз.

15

ТАРАУ

Халықаралық компаниядағы көшбасшылық пен қызметкерлердің мінез-құлқы

«Дүниежүзінде автомобильді өндірушілер ірі фирмаларға біріккен сайын Porsche компаниясы да оның аясында барған сайын кішірейіп бара жатқандай көрінді»

Тарауды оқығаннан кейін студент:

- әртүрлі мәдениет өкілдерінің жеке-дара ерекшеліктері жөніндегі негізгі түсініктерді бірізділендіріп, талдауды;
- халықаралық компаниялардағы қызметкерлерді ынталандырудың негізгі қағидаларын сипаттауды;
- халықаралық компаниялардағы басқарушылық көшбасшылықтың негізгі қағидаларын бірізділендіруді;
- халықаралық компаниялардағы басқару шешімдерін қабылдау үдерісінің сипатын талдауды;
- топтық қарқынға сипаттама беріп, түрлі мәдениеттерде ұжымдық басқару тәсілдерін талдауды білуі керек.

Porsche компаниясында тәуекелді шешімдерді қабылдау

«Porsche» сөзі жылдамдықпен және байлықпен теңестіріліп, көптеген автоэуескойларда адреналин тасқынын тудыруы мүмкін. Сол себепті компанияның бас директоры Венделин Видекингтің (Wendelin Wiedeking) жоғары жылдамдықты жаны сүймейтіндігі және атаққұмарлыққа жоқ екендігі көпшілікті таңғалдыруы мүмкін. Керісінше, ол ақ көйлек пен ескі үлгідегі сағаттарға аса мән беретін сабырлы да салмақты адам. Алайда, Венделин Видекингтың көшбасшылық қасиетін бағаламауға болмайды. Кейінгі тоғыз жыл бойы Видекинг мырза компанияның

пайдасын жыл сайын арттыра білді. Кейбір мәселелер бойынша тосын ұстанымда болды. Одан басқа, ол қажет жағдайда батыл шешімдер де қабылдауға дайын тұрады.

Бірнеше жыл бұрын Германия үкіметі компанияның жаңа зауытын салуға ынталандыру ретінде *Porsche* компаниясына 97,5 млн \$ қаржы бөлді. Видекинг бұл ақшадан бас тартты, себебі *Porsche* клиенттерінің атына олардың қымбат сатып алулар жасауға бейімділігі мемлекет есебінен қамтамасыз етіледі деген сыни ескертулердің түскенін қаламады. Мұнан басқа ол компанияда міндетті ереже енгізді, оған сәйкес оның басшыларының ешбірі де компания акцияларын иеленуге опцион ала алмайды, олар, тіпті, компания акцияларының өзін сатып алуға құқылы болмайды. Мұндай шешім қабылдауға негіз болған жағдай бас директордың *Porsche* тәрізді салыстырмалы түрде алғанда шағын компанияда кез келген маңызды шешім акция бағамдарына әсер етуі мүмкіндігінен қауіптенуі. Себебі бұл жағдай акцияларды құпия ақпаратты иеленетін тұлғаларға сатуы мүмкін деген айыптаулар үшін жол ашады.

Видекинг жаңа заң қабылданып, соған сәйкес жоғары шенді лауазымды тұлғалар өз компанияларының қаржылық есебінің дұрыстығы туралы ант қабылдауы тиіс болғанда *Porsche* компаниясының акцияларын Нью-Йорк қор биржасына шығаруға шешім қабылдай жаздады. Ол *Porsche* қаржы құжаттарын әзірлеумен жүздеген қызметкерлер айналысатын болғандықтан, компанияның жоғарғы басшылығы олардың әрқайсысының нақты дәл есептейтіндігіне кепілдік бере алмайды деп дәлелдеген болатын. Видекинг мырзаның жақында ғана айтқан: «Көне беретін адам сөзсіз жеңіліске ұшырайды. Егер біздің компания әлемдік нарықтағы жетекші ойыншылардың тек шағын ғана көшірмесі болса, оның одан әрі өмір сүруінде еш мән қалмаған болар еді» деген сөзі оның компанияға қалай қарайтындығын бейнелейді.

Жақында Видекинг мырзаға компанияның бүкіл көпжылдық және аңызға айналған тарихында ең маңызды шешімдердің бірін қабылдауына тура келді. Дүниежүзінде автомобиль өндірушілер ірі фирмаларға біріккен сайын *Porsche* компаниясы да оның аясында барған сайын кішірейіп бара жатқандай көрінді. Қорытындысында айырмашылықтың ұлғайып кеткені соншалық Видекинг пен компанияның жоғары басшылығының басқа да өкілдері компанияның одан да ірі фирмаға жұтылып кететіндігіне келісімін беруі тиіс немесе *Porsche* автомобильдерін сату көлемін айтарлықтай арттыру керек деген шешім қабылдауға мәжбүр болды. *Porsche*-нің бас директоры екінші жолды таңдады. Сату көлемін ұлғайтуға бағытталған алғашқы іс-шаралар қатарында қазіргі уақытта компанияның жылдық табысының жартысына жуығы дерлік келетін оншалықты қымбат емес жаңа «Voxster» атты спорттық автомобильді спорттық автомобильді үлгісін нарыққа енгізу болды.

Бірақ біршама уақыттан кейін Венделин Видекинг тағы бір одан да тәуекелді шешім қабылдады. Ол жаңа жол талғамайтын автомобильді құрастырып, өндіріске енгізу болатын. Бұл шешім компанияның өзінде үлкен дауды тудырып, «Porsche» маркалы автомобильдерді қызу қолдаушылар тарапынан үлкен қызу қарсылықтарға ұшырады. Дегенмен, Видекинг мырза әрі қарай әрекет етуге және автомобильді сериялық өндірісте қоюға шешім қабылдады. «Cayenne» атауына ие болған автомобильдің

жаңа үлгісі нарықта 2003 жылдан бастап сатыла бастады. *Porsche* компаниясының басшылығы жыл сайын осы марканың 25000 автомобилін сатуды ұйғарады. Көптеген пікірталастарды тудырған жаңа үлгідегі автомобильді қорғап сөйлеген сөзінде Видекинг мырза былай деді: ««Сауенне» жол таңдамайтын көлігін шығару туралы шешім қабылдау оңайға соққан жоқ, дегенмен, қазір уақытта *Porsche*-дегілердің барлығы осы үлгінің болғанына қуанышты. Бұл автомобиль «Porsche» тәрізді жүйткіп, «Porsche» сияқты басқарылады. Жол талғамайтын «Сауенне» – бұл жүз пайыз «Porsche»».

Венделин Видекингтің нағыз көшбасшы екендігі туралы оның бағыныштыларының бірі былай деді: «Ол ағысқа қарсы жүреді және таңдаған бағытынан еш ауытқымайды... Оған ұмтылушылық, өзгерістерді аңсаушылық, қатаңдық және шешім қабылдаушылық қасиеттері тән». Яғни, егер қысқаша қайырып айтатын болсақ, Венделин Видекинг – бұл шын мәнінде ерекше көшбасшылық қасиеттерге ие басшы, сондай-ақ, ол еш қорықпастан қиын шешімдерді қабылдай алады. Видекинг мырза өз компаниясының әлеуетті мүмкіндіктерін түсініп, оның жұмыс істеу шектерін де анық біледі, сонымен қатар солардың арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз етуді де біледі.

Porsche компаниясының басшысы туралы тарих барлық менеджер-лердің бірі қалмастан дерлік, әсіресе халықаралық компанияларда жұмыс істейтін менеджерлер ала алатын бірнеше маңызды сабақтардан тұрады. Біріншіден, көшбасшылықтың орталық элементі болып шешім қабылдау үдерісі саналады. Екіншіден, кейбір жағдайларда компания жұмысының тиімділігін арттыру міндеті көшбасшыдан тосын шешімдерді қабылдауда батылдықты талап етеді. Көшбасшылықтың осы екі аспектілерінен басқа халықаралық менеджерлерге өз жұмысында адамдар бір-бірінен өздерінің жеке мінез-құлықтарымен және олардың атқаратын жұмысына қатысты өздерінің күтулерімен ерекшеленетіндігін де ескеру аса маңызды болып саналады. Әр адамның өзінің әртүрлі бақылау түрлеріне, сыйақы төлеуге, кері байланысқа және еңбек жағдайларына әсері болады. Одан басқа әртүрлі адамдар тек оларға тән жұмысқа қанағаттанушылық деңгейін көрсетеді, олар жұмысқа дәлелді себепсіз шықпауға әрқилы қарайды. Оларға компания істерін ұстанушылықтың әртекті деңгейлері тән және жұмыс орнын алмастыруға бейімділігі де әрқалай, әртүрлі адамдар түңілуді әртүрлі көтереді. Мұнан басқа, адамдар ұжымда жұмыс істеген кездерінде өздерін басқаша ұстайды. Мысалға, белгілі бір мінез-құлық үлгісі қалыптасқан бес адамнан тұратын топты алайық. Егер осы топ құрамынан оның бір мүшесін шығарып, басқасын қосатын болсақ, бұл жағдай топтың қалған мүшелерінің мінез-құлқына (тіпті, мардымсыз деңгейде болса да) әсер етеді.

Отандық компанияларда жұмыс істейтін менеджерлер компанияда болып жатқан мінез-құлықтық және жеке тұлғааралық үдерістердің күрделі жиынтығын жақсы ұғынуы тиіс, сондай-ақ осы үдерістерді басқара білуі тиіс. Халықаралық компаниялардың менеджерлері тағы да бір міндетті шешу қажеттілігіне кез болады, ол міндет – компанияға қатысты және ондағы өзінің қатысуына қарай әртүрлі бағдарлар мен түсініктерге ие адамдарға басшылық ету міндеті. Іскерлік қатынастарындағы адамдардың мәдени ерекшеліктері саласында өз білімдерін тереңдетіп отыратын халықаралық менеджерлер осы факторды ескермейтін менеджерлерге қарағанда, үлкен жетістіктерге жетеді.

4-тарауда халықаралық іскерлік операцияларды жүргізетін компаниялар жұмысына ұлттық мәдениеттің әсері қарастырылған. Ағым-дағы тарауда іс жүзінде қолданылатын менеджерлер мен жұмыскерлердің әртүрлі мәдениеттердегі мінез-құлық сызбаларының егжей-тегжейлі талдауы келтірілген. Одан басқа бұл тарауда компания менеджерлері мен жұмыскерлерінің халықаралық бизнесті жүргізуге мінез-құлықтық сипаттамалары арасындағы айырмашылықтардың әсері қарастырылады. Бірінші кезекте әртүрлі мәдениет өкілдерінің жеке ерекшеліктерінің табиғаты қарастырылады. Содан кейін халықаралық компаниялардың табысты жұмыс істеуі үшін ерекше мәнге ие мінез-құлықтың төрт негізгі аспектісі, атап айтқанда, уәждеме, көшбасшылық, шешім қабылдау, сонымен қатар топтар мен кросс-мәдени командалар қызметі енгізіліп, талданады.

Халықаралық компаниядағы жеке тұлғаның мінез-құлқы

Қандай да бір ұйымдағы жеке тұлғаның мінез-құлқы едәуір деңгейде осы жеке тұлғаның қандай да бір жағдайда әрекет етуін анықтайтын жеке-дара ерекшеліктері (жеке тұлғаның мінез-құлығының нақты аспектілері немесе сипаттамалары) жиынтығының әсерімен қалыптасады. Жеке-дара ерекшеліктер тобы, өз кезегінде, жеке тұлға типіне байланысты болады. Жеке тұлғаның мінез-құлқын анықтайтын басқа маңызды факторлар қатарына оның ұстанымдары, түйсіну қабілеттілігі, шығармашылық қабілеттері және сыртқы әсерлерге қарсы тұра алушылығы жатады.

Әртүрлі мәдениеттердегі жеке тұлғалар типтері арасындағы айырмашылықтар

Жеке тұлға типі (personality) – бұл бір жеке тұлғаны екіншіден ерекшелендіріп тұратын психологиялық сипаттамалардың салыстырмалы түрдегі тұрақты тобы. Психологтар арасында «табиғилық немесе тәрбие» деген атауға ие ұзақ жылдар бойғы пікірталас өз мәресіне жеткен жоқ. Бұл дау жеке тұлға мінездемесінің қандай дәрежеде биологиялық детерминантты, яғни жеке тұлғаның табиғи дамуы нәтижесінде қалыптасқан («табиғилық» пайдасына дәлел) немесе жеке тұлғаның қалыптасуы жүретін әлеуметтік және мәдени ортасымен өзара әрекеттестігінің нәтижесінде пайда болған («тәрбие» пайдасына дәлел) болып табылатындығын баяндайды. Шын мәнінде биологиялық факторлар да, сыртқы ортаның әсеріне байланысты факторлар да жеке тұлға типін анықтау кезінде үлкен рөл атқарады. «Табиғилық немесе тәрбие» дауының бүге-шүгесі осы кітапта баяндалған материалдан тыс жатыр. Соған қарамастан халықаралық менеджерлер адамдардың мәдени шыққан тегінің негізінде жасалынған олардың мінез-құлқына қатысты қорытындылаудың жіберілетін шектерін түсінулері тиіс. Одан басқа халықаралық менеджерлер сол немесе басқа да мәдени топтардың өкілдері арасындағы белгілі бір жеке айырмашылықтардың болу фактісін ескеріп отырулары керек. Басқаша айтқанда, кейбір мінез-құлықтық тенденциялардың мәдени ортаның әсерінен қалыптасуымен қатар (4-тарауда айтылғандай), жеке тұлғаның кез келген мәдениеттегі мінез-құлқы сондай-ақ айтарлықтай өзгешеленуі мүмкін.

және сенімділігін білдіретін эмоционалды тұрақтылық (emotional stability). Бұл мінездеме тән емес жеке тұлға әсерленгіштігін, сенімсіздігін және психологиялық реактивтігін көрсетеді, сонымен қатар көңіл-күйдің қатты өзгеруіне бейім болады. Экстраверттілік (extroversion) немесе жеке тұлғаның сыртқы ортамен өзара қатынасындағы жайлылық деңгейі жеке тұлғаның (көп араласпайтын және аса интровертті адамдармен салыстырғанда) көпшілдігін, сөзшендігін және өзіне сенімділігін айқындайды. Ақырында, жеке адамның ашық-тығы (openness) оның сенім-нанымының қатаңдық деңгейін және қызығушылықтарының әртүрлілігін айқындайды.

Осы мінездемелердің болуының салдары кейбір адамдардың жаңа ақпаратты алғаннан кейін жаңа идеяларды дайындықпен қабылдайтын-дығы және өз түсініктерін, наным-сенімдері мен ұстанымдарын өзгерте-тіндігі болып табылады. Оншалықты ашық емес адамдар жаңа идеяларды қабылдай қоймайды және өз пікірлерін өзгертуге әрқашанда дайын тұрмайды.

АҚШ-та «үлкен бестік» үлгісінің негізінде жеке тұлғалар типтеріне кең зерттеулер жүргізілуде. Әдетте, осындай зерттеулер үдерісінде осы бес мінездеменің бірінің немесе одан да астамының негізінде осы не басқа қызметті атқаратын жұмысшының еңбек тиімділігінің болжамын жасайды. Соңғы уақытта мұндай зерттеулер басқа елдерде де жүргізілуде. Мысалы, зерттеушілер Еуропа одағы елдерінде, сонымен қоса Құрама Штаттарда адалдық және эмоционалды тұрақтылық әртүрлі кәсіби топтардың шеңберінде әртүрлі қызметтік міндеттемелерді орындау барысында жұмысшының еңбек тиімділігінің болжамын жасауға болатын факторлар қатарына жататындығын анықтады. Басқаша айтқанда, адалдық пен эмоционалды тұрақтылық тән Еуропа елдерінің азаматтары осы қасиеттер еміс-еміс қана болатын немесе болмайтын еуропалықтармен салыстырғанда, өз міндеттемелерін тиімдірек атқарады. Дәл осылай экстраверсия Қытайда басқарушы қызметкерлер жұмысының тиімділігін болжау үшін, сондай-ақ Еуроодақ елдеріндегі белгілі бір кәсіби топтар шеңберінде (көбінесе – өткізу мен өнім маркетингі саласында жұмыс істейтін менеджерлер жұмысының тиімділігін болжау үшін) пайдаланылатын пайдалы болжамдық фактор болып табылады. Қатынастардағы ашықтық пен үйлесімділік тәрізді мінездемелер кәсіби қызмет түрлерінің кең спектрі бойынша, бірақ тек бір критерийі бойынша (көбінесе – үйретуге қабілеттілігі бойынша) еңбек тиімділігін болжауда пайдаланылады.

Осылайша, әртүрлі елдерде осы және басқа да қызметтік міндеттемелерді орындау үшін жұмысшыларды іріктеу үдерісінде менеджерлерге максатты түрде дұрыс шешім қабылдауға көмектесе алатын мүмкін жұмысшылардың жеке тұлғалық мінездемелеріндегі кез келген негізді және сенімді көрсеткіштерді қолдану керек. Бірақ мұнда нақты мәдениетте жеке тұлғалық мінездемелерді анықтауда осындай жүйелердің дәлділігі мен сенімділігін бағалау маңызды.

Компания қызметкерлерінің басқа да жеке тұлғалық мінездемелері. «Үлкен бестік» құрамына кірген мінездемелерден басқа әртүрлі типтегі ұйымдардағы қызметкерлердің мінез-құлқына әсер ететін бірнеше басқа да жеке тұлғалық мінездемелер бар. Ең маңызды мінездемелер қатарына бақылау локусы, өз күшіне сену, өктемшілік және өзін-өзі бағалау кіреді.

Бақылау локусы (locus of control) жеке адамға оның мінез-құлқы онымен бо-

лып жатқан нәрселерге нақты әсер ететіндігіне сенімділік деңгейін анықтайды. Кейбір адамдар қарқынды еңбек оған табыс алып келеді деп есептейді. Бұдан басқа, мұндай адамдардың пікірі бойынша, егер де әлдекім табысқа жете алмаса, онда бұл қабілеттіліктің немесе ынталандырудың жоқтығына байланысты болады. Егер адам өз өміріндегі жайлардың барлығын өзім бақылап отырамын деп санаса, онда ол адамға бақылаудың ішкі локусы тән деп айтылады. Басқа адамдар олардың өмірлерін тағдыр, жағдайлар, сәттілік немесе басқа адамдардың мінез-құлқы басқарады деп есептейді. Мысалы, қызмет сатысымен жоғарылай алмай жатқан жұмыскер бұл сәтсіздікті бастығының қасақана жасаған әрекеті есебіне немесе жай ғана жолы болмаушылық есебіне жатқызуы мүмкін, бірақ ол мұның себебін өзінің төмен біліктілігінен не өнімділігінен іздемейді. Егер жеке адам оның өміріндегі барлық оқиғалар, оның бақылауына бағынбайтын факторлар әсерінен жүріп отырады деп есептесе, онда ол адамның бақылаудың сыртқы локусы бар деп айтылады.

Бұл әлі нақты зерттеулер нәтижесімен дәлелденбегеніне қарамастан, жеке тұлғалық, билікке шыдамды мәдениетке қатысты өкілдерін бақылаудың ішкі локусына ие деп, ал ұжымдасу мен билікке құрметпен қарау тән мәдениеттің өкілдері бақылаудың сыртқы локусына ие болады деп қарастырған дұрыс болар еді. Бұған қоса, бақылаудың сыртқы локусы мұсылмандарға тән болса, бақылаудың ішкі локусы протестанттардың сенімдеріне сәйкес келеді. Бір зерттеу барысында Жаңа Зеландия мен Сингапурдың кейбір адамдар топтары, сонымен қоса Америка Құрама Штаттарының көптеген тұрғындары көбінесе ішкі бақылауға бағдарланғандығы анықталды. Дегенмен, бақылау локусын бағыттаудың әртүрлі мәдениеттерде өз ерекшеліктері бар.

Өз күшіне сенімділік (self-efficacy) алдында қарастырылған жеке тұлғалық мінездемемен қандай да бір деңгейде қиылысады, оның бірақ өз ерекшеліктері болады. Өз күшіне сенімділік жеке адамның қандай да бір міндетті атқаруға өз қабілеттілігі туралы түсінігін анықтайды. Өз күшіне жоғары деңгейде сенетін адамдар өздерінің олардың алдына қойылған міндетті жақсы атқара алатындығына сенімді болады, ал бұл мінез қасиеті тән емес адамдар осыны орындаудағы өз қабілетіне күмәнданады. Өз қабілетін бағалау мінездің басқа да белгілері тәрізді жеке адамның өз күшіне сенімділік деңгейіне әсер етеді. Кейбір адамдар басқа адамдармен салыстырғанда өздеріне қатты сенімді болады. Жұмыскердің алдына қойылған міндетті тиімді орындай алу қабілетіне деген сенімділігі оның өз күшіне сенімділігін арттырады және оған өз жұмысының тиімділігін қамтамасыз етуде мұқият болуға мүмкіндік береді. Таяу арада жүргізілген зерттеулердің бірінде жоғары буын менеджерінің өз күшіне сенімділігі халықаралық біріккен кәсіпорындардың жұмыс тиімділігіне оң әсер ететінін куәландыратын қызықты мәліметтер алынды. Басқаша айтқанда, компания алдына қойылған мақсаттар мен міндеттерге жетуде өз қабілетіне сенімділік қасиеті тән біріккен кәсіпорындардың менеджерлері өз қабілеттеріне сенімді емес менеджерлермен салыстырғанда осы мақсаттарға үлкен мүмкінділік деңгейімен шын мәнінде жете алады.

Авторитарлық (authoritarianism) – бұл тағы бір маңызды жеке адам мінездемесі. Авторитарлық жеке адамның иерархиялық әлеуметтік жүйе (бизнесбөлімшелер тәрізді) шеңберінде адамдардың құзіреттері мен мәртебелеріне қатысты олар арасын-

да айырмашылықтарды жүргізудің қолайлылығына сенімділік деңгейін анықтайды. Мысалы, мінез-құлқы авторитарлықтың жоғарғы дәрежесімен сипатталатын адам иерархиялық басқару жүйесінің жоғары деңгейіне жататын, кең өкілеттіліктері бар лауазымды тұлғаның нұсқауларын немесе бұйрықтарын мүлтіксіз орындай алады. Керісінше, авторитарлық мінез-құлық тән емес адам бастығының қолайлы және ақылға сыйымды нұсқаулары мен бұйрықтарын орындауы мүмкін, алайда, басқа жағынан егер қандай да бір себептерге байланысты оның наразылығын тудыратын жағдайлар болса, ол бұл бұйрықтарға күмән келтіруі мүмкін, жоғары басшылықпен келіспеушілік сезімін көрсетуі мүмкін және тіпті, бұйрықтарды орындаудан бас тартуы да мүмкін. Авторитарлықтың жоғары деңгейі тән менеджер көбінесе өзін қатал ұстап, талапеткіш ретінде көрсетеді, ал мінездің осы сипаты тән бағыныштылары басшылық тарапынан осындай мінез-құлық стилін қабылдауға бейімдірек болады. Керісінше, авторитарлығы төмен менеджер өзінің қол астындағыларына шешім қабылдауға кең көлемде қатысу мүмкіндіктерін бере алады, ал осындай менеджердің авторитарлығы төмен бағыныштылары басшылықтың осындай мінез-құлқына оңды әсер етеді. Бұл жеке адам мінездемесі айтарлық шамада талдауы 4-бөлімде келтірілген билікке қатынас тұжырымдамасымен қиылысады.

Өзін-өзі бағалау (self-esteem) – бұл жеке адамның құрметке лайықтығына және оны иеленетіндігіне сенімділік деңгейін анықтайтын мінездемесі. Өзін-өзі бағалауы жоғары адамдар жиі түрде жоғары ақылы және беделді жұмыс орнын іздейді, олар өздерінің жоғарғы еңбек өнімділігіне жететін қабілетіне тым сенімді болады және өздерінің жетістіктерінен үлкен ішкі қанағаттанушылық сезімін алады. Керісінше, өзінөзі бағалауы төмен адамдар көбінесе беделсіз жұмысты қанағат тұтады, өздерінің қабілетіне сенімсіздеу болады және сыртқы марапаттауларды көбірек бағалайды.

АҚШ шекарасынан тыс жерлерде өзін-өзі бағалау адамның барлық жеке тұлғалық мінездемелерінің ішіндегі ең көп зерттелген қасиеті болып табылады. Әрі қарай зерттеулердің айқын қажеттілігіне қарамастан, қолда бар мәліметтер негізінде өзінөзі бағалау Батыс Еуропаның, Солтүстік және Оңтүстік Американың, сонымен қатар Австралияның көптеген елдерінде ең маңызды жеке тұлғалық мінездеме болып табылады деген шешім жасауға болады. Сонымен бірге өзінөзі бағалау Африка және Таяу Шығыс тұрғындарына тән жеке тұлғалық мінездемелердің бірі ретінде бірізділенбеді. Өзінөзі бағалау Азия елдерінің көпшілігінде әлі де зерттелмеген. Бірақ жеке тұлғаның өзінөзі бағалауы оның мінезінің басты белгілерінің бірі ретінде көріне бастаған елдерде мынадай үдеріс байқалуда: өзінөзі бағалауы жоғары адамдар ынталандырудың ең жоғарғы дәрежесіне бейім және өзінөзі бағалауы төмен адамдарға қарағанда жоғарырақ еңбек өнімділігін қамтамасыз етуге қабілеті бар.

Әртүрлі мәдениет өкілдеріне тән ұстанымдар

Белгілі бір ұйымның жұмыскерінің маңызды тағы бір тұлғалық мінездемесі – бұл оның ұйым қызметінің әртүрлі аспектілеріне қатысты ұстанымдары. Ұстанымдар(attitudes) – бұл жеке тұлғаның нақты идеяларға, жағдайларға немесе өзге адамдарға қатысты сенімдері мен көзқарастарының кешені. Бір ұстанымдардың тамыры тереңге кеткен және ұзақ уақыттық болуы мүмкін, ал басқалары жеткілікті тез қалыптасып, өзгеруі мүмкін. Мысалы, саяси партияларға

қатысты және қоғамдық өмірдің негізгі мәселелері бойынша ұстанымдар (мысалы, қоршаған ортаның ластануымен күрес және жүктілікті алдын ала болдырмауды жіберу) ұзақ уақыт аралығында қалыптасады. Бірақ адамның жаңа мейрамхана туралы ойы сол жерден алғаш тамақтанған соң бірден қалыптасуы ықтимал.

Адамға тән ұстанымдардың үлкен мәні бар, себебі олар қандай да бір оқиғаларға өз қатынасын білдіруге мүмкіндік береді. Жұмыскердің оның еңбегі тым төмен төленетіні туралы арызы оның еңбекақысына қатысты ұстанымдарын бейнелейді. Менеджер дәл осылайша жаңа жарнамалық кампанияны өткізуді қолдаса, онда ол осы арқылы компания басшысының маркетинг саласындағы іс-әрекетін қолдайтынын көрсетеді. Соңғы уақыттары жұмыскерлердің жұмыс орнының жекелігіне (privacy) қатысты ұстанымдары күн өткен сайын арта түскен электрондық пошта, Интернет желісі және басқа да электрондық ақпарат айырбас құралдарын пайдалану жағдайында айрықша маңызға ие болды.

Жұмысына қанағаттану. Көптеген ұйымдар жұмыскерлерінің маңызды ұстанымдарының бірі жұмысына қанағаттану деңгейі саналады. Жұмысына қанағаттану және қанағаттанбау (job satisfaction, dissatisfaction) – бұл жұмыскердің өзінің жұмысына қаншалықты риза екендігін немесе осы жұмыста өзін қандай дәрежеде көрсететіндігін білдіретін ұстаным. Жанжақты зерттеулер (жекелеген жұмыскердің мұқтаждықтары мен тілектері тәрізді) жеке тұлғалық факторлар жұмысқа қанағаттану деңгейін (әріптестермен және басқарушы қызметкерлермен өзара қатынастары, сонымен қатар еңбек жағдайлары, жұмыс істеу әдістері, еңбекақы төлеу жүйесі тәрізді) ұжымдық та, ұйымдастырушылық та факторлар шамасындай анықтайтыны туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Мұнан басқа өзінің жұмысына қанағаттанған жұмыскер дәлелсіз себептерсіз жұмыс орнын тастамайды, компания жұмысына оң әсер қалдырады және жұмыс орнын ауыстыруға асықпайды. Керісінше, өзінің жұмысына қанағаттанбаған жұмыскерлер жиі түрде күйзелісте болады (бұл жағдай олардың әріптестерінің моральдық жай-күйіне қайшы әсер етеді) және жаңа жұмысты іздестіруді жалғастырады. Соған қарамастан жұмысымен жоғары қанағаттану деңгейі жұмыскердің әрқашанда жоғары еңбек өнімділігіне кепіл бола алмайды.

Кейбір зерттеулердің нәтижесі бойынша, кейбір жағдайларда болсын өз жұмысына қанағаттанбаған экспатрианттар өз жұмысына қанағаттанған менеджерлермен салыстырғанда өз жұмыс берушілерімен қатынастарын жиірек үзетіндігі белгілі болды. Зерттеулердің бірі кезінде Жапония мен Америка Құрама Штаттарының 106 кәсіпорындарындағы 8300 жұмысшының жұмысқа қанағаттану деңгейі анықталды. Таралған пікірге қарамастан, осы зерттеудің нәтижесінде жапон кәсіпорындарының жұмысшылары, әдетте, АҚШ-тағы өз әріптестеріне қарағанда, өз жұмыстарына аз қанағаттанғандығы белгілі болды. Осы зерттеудің ең қызықты нәтижелерінің кейбірі 15.1-кестесінде келтірілді. Тағы бір сұраудың нәтижесі бойынша бұрынғы Кеңес Одағы елдеріндегі менеджерлер өз жұмысына, әсіресе, олардың маңызды шешімдерді қабылдауда дербестігіне қатысты жағдайларда оншалықты қанағаттанбайтындығы орнатылды. Тағы бір жуырда өткізілген зерттеудің нәтижелері вьетнамдық жұмысшылардың өз жұмысына біршама қанағаттандығы туралы сөз етеді, мұнда жұмысқа ең жоғары қанағаттану деңгейі жас жұмысшыларға (1975 жылдан кейін туылғандарға) тән екендігі айқындалды.

15.1-кесте. Жапондық және америкалық кәсіпорындар жұмысшыларының өз жұмыстарына қанағаттану деңгейлерінің арасындағы айырмашылықтар

Жұмысқа қанағаттану деңгейіне қатысты мәселелер	Жапондық кәсіпорындар жұмысшылары (орташа көрсеткіш)	Америкалық кәсіпорындар жұмысшылары (орташа көрсеткіш)
Сіз өз жұмысыңызға қандай деңгейде қанағаттанасыз? (0 = ешбір қанағаттанбаймын, 4 = аса қанағаттанамын)	2,12*	2,95
Егер сіздің жақын досыңыз сіздің жұмыс істейтін компанияңыздағы сіздің жұмыс орныңызға қызығушылық танытса, сіз оған не айтар едіңіз? (0 = бұл орынға бармауды ұсынар едім, 1 = басқа нәрсені ұсынар едім, 2 = осы орынға баруды ұсынар едім)	0,91	1,52
Айталық, сіздің қазіргі жұмыс істеп отырған жұмыс орныңызға жұмысқа қабылдау туралы ұсынысты қабылдау керек пе, соны шешу туралы қажеттілік туындады делік. Сіз осы кезде мәлім болған барлық ақпаратты иелене отырып, қандай шешімді қабылдай едіңіз? (0 = ұсынысты қабыл алмас едім, 1 = басқадай әрекеттерді қолданар едім, 2 = осы ретте де ұсынысты қабыл алар едім)	0,84	1,61
Сіздің жұмысыңыз сіздің осы жұмыс орнында өз міндеттемелеріңізді орындай бастаған кездегі түсініктеріңізге қаншалықты сәйкес келеді? (0 = менің күткендегімдей болмады, 1 = менің күткеніме жуықтайды, 2 = менің күткеніме толығымен сәйкес келеді)	0,43	1,20
* Анкетаның әрбір пункті бойынша орташа көрсеткіштер арасындағы айырмашылықтар статистикалық маңызды болып табылады. Бұл америкалық және жапондық кәсіпорындар жұмыскерлерінің жауаптары арасындағы айырмашылықтар соншалықты алшақ екендігін білдіреді, ал бұл алынған нәтижелердің кездейсоқ еместігін көрсетеді.		
Қайнар көзі: J.R.Lincoln, «Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey», Copyright © 1989 by Regents of University of California материалдары бойынша. <i>California Management Review</i> (Fall 1989), p.91 Калифорния университеті Басқармасының рұқсатымен көшіріп алынған.		

Ұйымның жолын қушылық. Жұмыскерлердің өз лауазымдық міндеттемелерін орындауға қатысы бар тағы бір маңызды ұстаным – бұл оның ұйымның жолын қушылығы (organizational commitment). Ұйымның жолын қушылық жұмыскердің ұйымдағы өз рөлінің сәйкестігін, сондай-ақ оның ұйымға қатысты ниеті түзулігін кескіндейді. Сауд Арабиясында жұмыс істейтін батыстық, азиялық және жергілікті қызметшілер арасында жүргізілген салыстырмалы зерттеулердің бірінің нәтижелері Азия елдерінің экспатрианттары олардың батыстық әріптестеріне және жергілікті жұмыскерлерге қарағанда, өз компанияларына жоғары жолын қушылық деңгейін көрсететіндігі туралы мәлім етеді. Тағы бір зерттеудің нәтижелері бойынша

америкалық өндірістік жұмысшыларға жапондық жұмысшылармен салыстырғанда өз компанияларының істерін аса жоғары деңгейде қолдаушылық тән екендігі белгілі болды. Жуық арада ұйымның жолын қуушылық туралы мәселе бойынша ірі зерттеу Азияның төрт елінде және Еуропаның төрт елінде жұмыс істейтін АҚШ экспат-рианттары арасында жүргізілген болатын. Осы зерттеу нәтижелері бойынша бас компанияның жолын қуушылықтың жоғары деңгейіне компанияда үлкен жұмыс өтілі бар, компанияның шетелдік бөлімшесіне жұмысқа ауысуы алдында алдын ала күрделі кәсіби дайындықтан өткен және ауысқаннан кейін шетел мәдениетіне жеңіл бейімделе алған шетелдік кәсіпорындардың жұмыскерлері ғана ие болғандығы анықталды. Басқа жағынан, компанияда аса ұзақ жұмыс істемеген экспатрианттар ауысу алдында күрделі кәсіби дайындықтан өтпеді және шетел мәдениетіне бейімделуге қатысты қиындықтарға кез болды, олар шетелдік бөлімшенің өзінің істерін ғана қолдаушылықтың жоғары деңгейін көрсетті. Алып қарағанда, бұл шешімдер толық түрде дәлелденген. Бірінші топқа жататын жұмыскерлер бас компания жұмысына орасан зор жеке үлестерін қосты. Бұдан басқа шетелдік бөлімшелерге оңай ауысудың арқасында осы жұмыскерлер жаңа жұмыс орнына ауысу кезінде үлкен эмоционалды жұмыс бастылықтан айрыла алды. Екінші топтың жұмыскерлері өз отандық жұмыс берушілерімен осындай мықты дәнекермен байланыспаған, бірақ оларға жаңа жұмыс орнында кез болатын қиындықтармен күресуге үлкен күш-жігер жұмсауға тура келеді. Мұндай «ұстасу» қарулы күштердегі бастапқы әскери дайындық, студент қатарына қосылу апталығы немесе университеттік қыздар клубы, немесе көптеген компанияларда ұжымда корпоративтік атмосфераны қалыптастыру үшін пайдаланылатын «арқан жіп курсы» тәрізді күйзелістік жағдайларды бастан кешіретін адамдар арасында байқалады.

Әртүрлі мәдениеттердегі түйсіктер

Жұмыскердің компанияға ұстанымдарының маңызды детерминанттарының бірі осы ұстанымдар қалыптасатын объектіні оның түйсінуі болып табылады. Түйсік (perception) – бұл үдерістер жиынтығы, олар арқылы жеке тұлға қоршаған орта туралы ақпаратты қорытып, осы ақпаратты ой елегінен өткізеді. Түйсіну үдерісінің адамның қандай да бір объектіні көргенде, естігенде, жанасқанда, оның иісін немесе дәмін сезінгенде басталатыны айқын. Дегенмен әрбір жеке тұлға алынған мәліметтерге бірегей, тек өзіне ғана тән сүзгіштерін қолдана отырып, талдау жүргізеді. Мысалы, әртүрлі команданы жақтаушы екі адам бір және сол футбол матчы немесе регби матчы бақылай отырып, мүлдем басқа әртүрлі суреттерді «көреді». Әрине, жеке адамды мәдени тәрбиелеу сүзгіден өткізу механизмдерінің қалай қалыптасатындығында және жұмыс істейтіндігінде үлкен рөл атқарады.

Таптаурындарды (стереотиптерді) қалыптастыру – бұл халықаралық компаниялар қызметіне әсер ететін түйсінудің ең көп таралған үдерістерінің бірі. Таптаурындарды қалыптастыру адамның басқа адам туралы пікірін өзіндегі бір немесе бірнеше сипаттамалардың негізінде қалыптастырған кезде орын алады. Мысалы, Америка Құрама Штаттарының кейбір тұрғындарында жапондық менеджерлер барлық уақытта жұмыс істейтіндігі, шведтік менеджерлердің өздерінің ұйымдастырушылығымен ерекшеленетіндігі, ал француздардың – қоғамның

жоғарғы қабаттарына жататындығы туралы таптаурынды түсінік қалыптасқан. Басқа жағынан, осы елдердегі кейбір адамдарда америкалық менеджерлерге үлкен сарандық тән деген таптаурынды түсінік бар. Кей жағдайларда осындай таптаурындарды қандай да бір мәдени топтың ерекшеліктерін жалпы суреттеуге пайдалануға болады. Әйтсе де менеджерлер әрбір адамның бірегей екендігін және ол туралы алдын ала ойланған пікірге оның сәйкес келетіндігін немесе келмейтіндігін естен шығармаулары тиіс. «Әлем фокуста» бөлімінде қытайлықтардың америкалықтар туралы бірнеше таптаурынды түсініктері берілген, олардың мысалында таптаурындарды қалыптастыру үдерістерінің қайшы зардаптары суреттеледі.

Таптаурындарды қалыптастырудан басқа түйсіктің басқа нысандары да халықаралық бизнеске әсер етуі мүмкін. Мысалы, 3-тарауда көрсетілгендей, менеджерлерге шетелдік нарықтарда халықаралық компаниялардың ұшырасатын саяси тәуекелдерін және тәуекелдердің басқа да нысандарын бағалау қажет. Бірақ та әртүрлі мәдениеттің өкілдеріне тән тәуекелдерді түйсіну арасында белгілі бір айырмашылықтар болады. Соңғы зерттеулердің бірінің нәтижелері көрсеткендей, Латын Америкасының алты елінің менеджерлері жай іскер тәуекелдерді (саяси және коммерциялық тәуекелдерді, сонымен қатар валюта бағамдарының ауытқуына байланысты тәуекелдерді) әртүрлі қабылдайды. Коста-Рикадағы мене-джерлер тәуекелді ұқсастыруға икемді және бизнесті жүргізудің жеңіл бақыланатын бөлігі деп қабылдаса, ал Гватемаладағы менеджерлер тәуекелді бір жағдайға байланысты қалыптасқан абстрактілі күш деп түсінеді.

Осыған ұқсас сұрау салу Лондонда орналасқан еншілес жапон банкілерінде бірге жұмыс істейтін жапондық экспатрианттар мен британдық мамандар арасында жүргізілді. Осы сұрау салудың нәтижелері банктің осы екі жұмыскерлер топтары бірін-бірі әртүрлі түйсінетіндігін көрсетті. Жапондық мамандар олардың британдық әріптестері, ең алды-мен, өз жұмыс орындарын қорғауға және өз жалақыларын сақтауға ниетті деп санайды. Сонымен бірге британдық банк қызметшілерінің пікірлері бойынша, жапондықтар үшін ең бастысы – бұл олардың пайдасы және ұжымда келісімділікті қамтамасыз ету. Тағы бір зерттеудің нәтижелері бойынша Америка Құрама Штаттарындағы, Ұлыбританиядағы, Германия-дағы және Австриядағы жоғары лауазым иелеріне этикалық жағдайларды ерекшелен түйсіну тән екендігі анықталды. Бұдан шығатыны халықара-лық менеджерлерге әртүрлі елдерде бизнесті жүргізу үдерісінде түйсіну рөлін міндетті түрде ескеріп отыру қажет.

Әлем фокуста

АҚШ-та балалардың орнына үй жануарларын артығырақ көретін өтірікшілер көп-ақ

Америкалықтардың 90%-ынан астамы жиі түрде өтірік айтады. Кейбір америкалықтардың қаруды жақсы көретіні соншалық, оны өзімен бірге төсегіне

алып жатады. Басқаларына дөрекі қылықтар да тән. Ал америкалықтар дүниеден озғанда, олар өздерінің мүліктерін балаларына емес, үй жануарларына мұра ретінде қалдырады.

Тап осындай америкалықтар туралы ой-пікірлер мемлекеттің бақылайтын ресми баспа басылымдарында басылатын ақпарат негізінде қытайлықтарда қалыптасқан. Қазіргі уақытта Пекин Қытай туралы бұрмаланған ақпаратты жариялағаны үшін батыстың бұқаралық ақпарат құралдарына қарсы шулы кампанияны бастап кетті. Әйтсе де қытайлық БАҚ Тынық мұхиттың ар жағында болып жатқан оқиғаларды суреттеуге келгенде алдына жан салмайды. Дәл осылайша кейбір батыстық газеттердегі репортаждар Қытайда шын мәнінде болып жатқан оқиғалардың бұрмаланған суретін беруде, қытайлық бұқаралық ақпарат құралдарында АҚШ турасындағы көптеген қате пікірлерді кездестіруге болады. Бұлардың барлығы екі ел арасындағы қатынастарға белгілі бір ырғақ береді. Мысал ретінде қытайлық баспадағы келесідей хабарламаны қарастыруға болады:

- «Beijin Youth Daily» газетінде Құрама Штаттарында полицейлермен болған атыстарда өлген он адамның үшеуі өздерін жан тәсілім ету үшін соғыс алаңына ұмтылуда деген хабарлама пайда болды;

- көптеген америкалықтар өтірік айтқанды қатты жақсы көреді. Мемлекеттік газеттердің біреуі сұрау салу нәтижелерін жариялаған болатын, онда америкалықтардың 79%-ы ұшақтардағы бейтаныс адамдарға жалған аттарын айтатындығын және телефон нөмірлерін беретіндігін мақұлдады деп көрсетілген, америкалықтардың 91%-ы жиі түрде алдайды, ал 20%-ы өтірік айтпасақ, бір күн де өмір сүре алмаймыз дейді. Газетте айтылғандай, америкалықтар көбінесе өз салмағы, жасы, қаражаты және шашының табиғи түсі туралы жалған сөйлейді;

- «Sichuan Workers» News» газеті өз оқырмандарына хабарлағандай, «ең бейімделген адам тірі қалады» сөз тіркесі АҚШ-та жалдамалы жұмыскерлер мен жұмыс берушілер арасындағы өзара қатынастарды ең дәл суреттейді және де басшының жақсы көзқарасын іздеу далбаса болып саналады, себебі оған қызметкерлермен ұзақ мерзімді қатынастар жасау керек емес;

- басқа газет америкалықтар мұрасын балаларына емес, өз үй жануарларына қалдырғанды ұнатады деп мәлімдеді. Тағы бір газеттің мәліметтері бойынша Америкада аналары көбінесе өз балаларынан бас тартады, тіпті оларды өлтіреді. «Америкалық балалар өмір сүріп отырған әлем тәрбиесіздікке, зорлыққа және қаталдыққа толы екендігіне күмән жоқ».

Қытайдың сыртқы істер министрі Цянь Циченнің (Qian Qichen) ұлы Цянь Нин (Qian Ning) алты жыл бойы Құрама Штаттарында оқыған. Ол АҚШ-та оқыған жылдары туралы бестселлер болған кітапты жазған, онда «АҚШ – бұл әдеттегідей кәдімгі ел. Америкалықтар көп жағдайда қытайлықтарға ұқсас; америкалық фермерлердің қытайлық фермерлерден ешбір айырмашылығы жоқ, бизнесмендері ақылдырақ және де (қытайлық) бизнесмендерден ерекшелігі шамалы ғана» деп жазып, бұл елдің қандай екендігін жуырда ғана білдім дейді. Цянь Нин Қытайда өткізген жасөспірім кезінде онда АҚШ – «тым өзінше ел» деген пікір қалыптасқандығын еске түсіреді.

Америка Құрама Штаттары туралы көптеген газеттік мақалалардың қайшы екіні сондай-ақ қытай басшылығының ұстанымын кескіндейді, ол жаңалықтар

шығарылымын өзінің үгіт-насихат жұмыстарын жүргізу үшін жиі түрде пайдаланады. 1995 және 1996 жылдары қытай-америкалық қатынастардың қайтадан нашарлауы орын алған кезде, қытайлық ресми бұқаралық ақпарат құралдары АҚШ-тың басқа елдердің, өзінен әлсіздеу елдердің алдында басым түсетіндігі туралы тарихтарға толы болды. 1996 жылы Атлантадағы жазғы Олимпиада ойындары барысында Пекин қытайлық корреспонденттерге өз мақалаларында америкалық олимпиада командаларының жетістіктері мен жаулап алған медальдары туралы жарияламауға, АҚШ өмірінің ұнамды жақтары туралы ешбір мәліметтерді бермеуге бұйрық берді.

Дегенмен екі он жылдық экономикалық реформаларды жүргізгеннен кейін, Құрама Штаттармен қатынастарды жақсарту жағдайында АҚШ-тағы оқиғаларды қытайлық бұқаралық ақпарат құралдарында жариялау барған сайын аяқтан шалатын қызғанышпен қараудың, айқын таптаурындардың және (бұқаралық ақпарат құралдарында жаппай қабылданғандай) «жүйкені тоздырудың» зор үлесінің қоспасын еске түсіреді.

АҚШ туралы қытайлық бұқаралық ақпарат құралдарында ақпараттың алдын ала болжанған кескінделуіне қарамастан, көптеген қытайлықтар бұрынғысынша Америкадағы өмір туралы жарқын, көп жағдайда тым «қызғылт» түсінікте қалуда. Көптеген қытайлықтар америкалық үкімет өзінің қаталдығымен ерекшеленеді десе, ал АҚШ-тағы қылмыстылық деңгейі тым жоғары. Десе де тіпті осындай адамдар АҚШ-қа үлкен мүмкіндіктер елі ретінде үмітпен қарайды.

Қайнар көзі: Kathy Chen, «To China»s Press, the U.S. Is Crowded with Liars Who Prefer Pets to Kids», *Wall Street Journal*, February 15, 1997, p. A15. *Wall Street Journal* рұқсатымен көшіріп алынған, © 1997 Dow Jones and Co., Inc. Барлық құқықтары қорғалған.

Түрлі мәдениеттердегі күйзеліс

Күйзеліс жағдайы мен онымен күресе білу – бұл ұйым жұмыскерлерінің мінез-құлықтарының тағы бір маңызды аспектісі. Күйзеліс – бұл жеке адамның күшті тітіркендіргішке әсер етуі. Бұл тітіркендіргіш күйзеліс факторы деп аталады. Күйзелістің барлық уақытта қайшы зардаптары бола бермейтіндігін атап өту керек. Күйзеліс жағдайлардың болмауы кезінде жеке адам селқостық жай-күйіне түсіп кетуі мүмкін және өз дамуында тоқтап қалуы мүмкін. Екінші жағынан, күйзелістің оңтайлы деңгейі жеке адамның ынтасын арттыруы мүмкін және оның әрекеттеріне қозғалыс енгізуі мүмкін. Бірақ та тым жоғары күйзеліс деңгейі қайшы зардаптарға әкеліп соқтыруы мүмкін.

Күйзеліс жағдайы «жақсы» да, «нашар» да оқиғалармен байланысты болуы мүмкін екендігін ескеріп отырған маңызды саналады. Басшылық тарапынан қатты қысым көрсету, уақыттың жеткіліксіздігі мен нашар жаңалықтар сияқты себептердің барлығы күйзеліс тудыруы мүмкін. Екінші жағынан, сыйақы алу мен осыдан кейін орын алатын шешім қабылдау қажеттілігі, яғни осы ақшаны не істеу керек деген жағдай да адамға күйзелістік әсер көрсетуі мүмкін. Қызметте көтерілу, мойындауға ие болуы мен осы тәріздес өзге де оқиғалар сондай-ақ күйзеліс туды-

руы мүмкін.

Халықаралық менеджерлер жұмысына ерекше қатысы бар күйзеліс жағдайларын бағалауда бір-бірінен ерекшеленетін екі түрлі тәсіл бар. Осы тәсілдердің біреуі – бұл шетелде қызметтік міндеттемелерді орындауға байланысты күйзелістерді басқару, ол 20-тарауда талданады. Екінші тәсіл түрлі мәдениеттің өкілдері күйзеліс жағдайларын әртүрлі қабылдайды және күйзелістерді әртүрлі жеңеді деген фактіні мойындауда жатыр. Әлемнің 10 елінде күйзелістік жағдайларды жеңудің заңдылықтары зерттелген зерттеулердің бірінің нәтижесі бойынша ең аз күйзеліске шалдыққыштар Швециядағы басқарушы қызметкерлер болып саналады екен. Осы нәтижелер Америка Құрама Штаттарындағы, Ұлыбританиядағы және бұрынғы Шығыс Германиядағы компания басшылары күйзеліс жағдайларын ұстамды қалпында қабылдайтынын, сонымен қатар олар күйзелісті тиімдірек жеңіп шығатындығын көрсетті. Сонымен бір уақытта Жапония, Бразилия, Египет, Сингапур, Оңтүстік Африка және Нигерия менеджерлері көптеген күйзелістерді бастан кешіретіндігін және олармен күресу оларға қиынға түсетіндігін мойындады. Тағы бір зерттеудің нәтижелері неміс менеджерлері жұмыс пен бос уақыт арасындағы тепе-теңдікті жақсы ұстай алатындығын, сонымен қатар Ұлыбритания менеджерлеріне қарағанда күйзеліспен жақсы күресе алатындығын көрсетті (бұл туралы егжей-тегжейлі ақпаратты 20-тараудың қорытынды бөлімінде табуға болады).

Халықаралық компаниялардағы ынталандыру

Барлық халықаралық компаниялар алдында өз жұмыскерлерін шығындарды қысқартуға, жаңа өнімді жасауға, шығарылатын өнімнің сапасын жақсартуға және тұтынушыларға қызмет көрсету деңгейін арттыруға ынталандыру міндеті тұр. Ынталандыру – бұл адамдарды қол жетерлік үлгілердің жиынтығынан қандай да бір мінез-құлық үлгісін таңдауға итермелейтін факторлардың жиынтығы. Әрбір мәдениет үшін өз факторлар жиынтығы тән, олардың әсерінен адамның өз лауазымдық міндеттемелерін орындау кезінде мінез-құлқы қалыптасады. «Шетелдегі бизнес» бөлімінде көрсетілгендей, осы жеке тұлғалық айырмашылықтарды бағалау – бұл менеджерлердің компания алдына қойылған мақсаттарына жетуге өз бағыныштыларын қалай ынталандыру керек екендігін түсіну жолындағы бірінші кезең.

Әр түрлі мәдениеттердегі қажеттілік пен құндылық

Жұмыскерлерді ынталандыру үдерісін түсіну жолындағы басты нүкте олардың қажеттіліктері мен құндылықтарын талдауда жатыр. Қажеттілік – бұл жеке адамның иеленуі тиісті және иеленгісі келетін нәрсесі. Құндылық – бұл жеке адамның үлкен мән беретін нәрсесі. Көп адамдарда көптеген қажеттіліктер мен құндылықтар болатындығына еш таң қалуға болмайды. Алғашқы қажеттіліктер категориясына адамдарға өмір сүруге қажетті нәрселер (тамақтану өнімдері, су, тұрғын үй) жатады. Бұдан шығатыны, адамда алғашқы қажеттіліктердің болуы саналы және физиологиялық факторларға байланысты болады. Екінші жағынан,

екінші қажеттіліктер өз сипаты бойынша психологиялық қажеттіліктер категориясына жатады және адам өмір сүретін сыртқы орта мен мәдениеттің негізінде туындайды. Екінші қажеттіліктер қатарына табысқа жету қажеттілігі, тәуелсіздікке қажеттілік, билікті иелену қажеттілігі, тәртіпті қамтамасыз ету қажеттілігі, сонымен қатар оқшаулануға қажеттілік тәрізді қажеттіліктер жатады. Адамның екінші қажеттіліктері көбінесе оның қандай да бір ұйымға жұмыс істеуі барысында көрінеді. Мысалы, егер жұмыскер компаниядағы өз жұмысына қанағаттануы тиіс болса, еңбекке сыйақы төлеу осы жұмыскердің қажеттіліктеріне сәйкес келуі тиіс. Жақсы қызметтік орынды беру және жұмысбастылықты кепіл ету жеткіліксіз болуы мүмкін, егер жұмыскер, ең алдымен, жоғары жалақы мен қызметте ілгерілеу мүмкіндігін іздейтін болса. Сонымен қатар құндылықтар адамның есеюіне қарай қалыптасып, дамиды. Бұл құндылықтар әрбір адамның отбасысының, құрбы-құрдастарының, жеке тәжірибесінің және мәдениетінің әсерінен қалыптасады.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢІРЕК ОҚИТУ

Мексика NAFTA мүшесі болып табылады, бірақ та бұл елдер ерекше мәдениет, құндылықтар мен дәстүрлер қалыптасқан. Мексиканың бай тарихы мексикалық халықтың түсініктеріне, құндылықтары мен әдет-ғұрыптарына қалай әсер еткендігі туралы ақпаратты www.prenhall.com/griffin сайтынан таба аласыздар



Шетелдегі бизнес

Біріккен кәсіпорынның жұмыскерлері арасындағы қарым-қатынас қиындықтары

Қазіргі таңда қандай да бір міндеттерді шешу бойынша жұмыс топтары менеджменттің ең көп таралған нысандарының бірі болуда. Бұдан шығатыны, мұндай жұмыс топтары жаңа біріккен кәсіпорындардың, сондай-ақ басқа түрдегі стратегиялық альянстардың аса маңызды элементі болады. Дегенмен менеджерлер жұмыс топтары арасында орын алуы мүмкін мәдени айырмашылықтарға ерекше назар аударулары қажет, сонымен қатар осы айырмашылықтардың біріккен кәсіпорындар қызметіне әсерін тексеріп отырулары қажет.

Мысалға, біріккен қызмет туралы шешімді қабылдаған үш көпұлтты корпорациялардың тәжірибесін қарастырайық. Бұл жерде әңгіме жақсартылған сипаттамалары бар компьютерлік микросызбаларды жасау мақсатында біріккен кәсіпорынды құрған *IBM*, *Siemens* және *Toshiba* корпорациялары туралы болып отыр. Әрбір корпорация жобаға қатысу үшін микросызбаларды жасаушыларды жіберді. Құрамына шамамен 100-дей маман кірген құрылған топ Ист Фиш-килл қаласында (Гудзон өзенінің алқабындағы кішігірім қалашықта) орналасқан *IBM* компаниясының кәсіпорнында өз жұмысын бастады. Жобаның идеясы осы

компанияның ең дарынды ақыл-ой иелері қойылған мақсатқа жету үшін табысты кепілдік ететіндей білімдерді, интуицияларды және шығармашылық қабілеттіліктерді жобаға ендіреді деген ойда болды.

Өкінішке орай, жобаны жүзеге асырудың ең алғашқы кезеңінде қиындықтар пайда болды, олардың кесірінен жобаны бастамашы-компанияларға біріккен жұмысты қалай жолға қою керектігін ұғыну үшін анағұрлым көбірек уақыт қажет болды. Бастапқы кезеңнің ең үлкен қиындықтары жобаны жүзеге асыру бойынша жұмыс топтарының мүшелері арасындағы мәдени айырмашылықтарға, сондай-ақ оларды айырып тұрған психологиялық кедергілерге байланысты болды. Жапондық ғалымдар өз әріптестерімен өзара әрекеттесе алатындай және олардың не сөйлегендерін ести алатындай бір үлкен үй-жайда жұмыс істеуге дағдыланған болатын. Бірақ та *IBM* кәсіпорындарында оларға тек бірнеше ғана адам сыя алатындай шағын, тар кабинеттерде жұмыс істеуге тура келді. Немістер кабинеттерінде терезелер болмағанына риза болмады, олар өз отандарында ешкімді де тересіз үй-жайда жұмыс істеуге мәжбүрлемейді деді.

Ара-тұра жұмыс тобы шеңберінде жеке тұлғалық өзара қатынастар стиліндегі айырмашылықтарға байланысты дау-дамайлар туындап отырды. Америкалық та, жапондық та мамандар өз неміс әріптестерін жоспарлау мен ұйымдастыруға тым бейімшілдігін сынға алып отырса, ал жапондықтарды біртектес шешімдерді қабылдай алмайды деп сынады. Неміс және жапондық ғалымдарының пікірінше, олардың америкалық қожайындары жұмыстан кейін олармен сөйлескен кездерінде оларға жеткілікті түрде уақыттарын бөлмеді. Бұдан басқа жұмыс орнының ресмилігін және осы ресмилікке жұмыскерлердің құқықтарын қамтамасыз етуге қатысты белгілі бір мәселелер туындады. *IBM* кәсіпорындарының кабинеттерінің есіктерінде кішігірім терезелер болды, олар арқылы келушілер кабинеттің есігін қақпастан бұрын кабинеттің қожайыны бос па, соны көріп, біле алатын еді. Бірақ та неміс және жапон мамандары мұны олардың ресмилігін бұзушылық деп қабылдап, бұл терезелерге өз пиджактарын іліп қойып, көбінесе жауып қойып отырды. Бұдан басқа олар *IBM*-де қабылданған кеңсе бөлмелерінде темекі шегуге тыйым салудың қатал саясатына (осы компанияның корпоративті ережелері бойынша темекі шеккісі келетіндер ауа-райына тәуелсіз көшеге шығып шегулері тиіс) қатысты наразылықтарын білдірді.

Осындай барлық проблемалардың нәтижесінде жұмыс тобының жұмыстың бастапқы кезеңіндегі табыстары мардымсыз болды. Біріккен кәсіпорынның құрылтайшы компанияларының басшылары топ мүшелерін жаңа жұмыс орнына ауыстыру алдында оларды дайындау бойынша нақты шаралардың болмауы әсерінен осындай жағдайдың келіп туындағанын түсінді. Соның ішінде, жұмыс тобы бойынша болашақ әріптестерінің мәдени ерекшеліктерімен мамандарды алдын ала таныстыру үлкен пайдасын келтірер еді. Біріккен кәсіпорынның бақытына орай топ мүшелері уақыт өте келе бір-бірімен араласуды үйренді және айтарлықтай мәдени айырмашылықтарды жеңе білді. Алғашқы сәтсіз ұмтылыстардан кейін жаңа кәсіпорын, өз қызметін ретке келтіріп, ақыр соңында, жаңа микросызба белгіленген кестеден бар болғаны бірнеше айға ғана кешігіп, дайындалды.

Қайнар көздері: «Siemens Climbs Back», *BusinessWeek*, June 5, 2000, pp. 79-82; «Computer Chip Project Brings Rivals Together, but the Cultures Clash», *Wall Street Journal*, May 3,

1994, pp. A1, A8; *Hoover's Handbook of American Business* 2003 (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 774-775; *Hoover's Handbook of World Business* 2003 (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 544-545, 614-615.

Әр түрлі мәдениеттердегі ынталандыру үдерістері

Ынталандыру үдерістерін суреттеуге арналған барлық теориялық тәсілдерді дерлік үш категорияға бөлуге болады. Қажеттіліктерге негізделген ынталандыру үлгілері – бұл ынталандырылған мінез-құлық нәтижесі түрінде қалыптасқан қажеттілікті немесе қажеттіліктер жиынтығын сәйкестендіруге мүмкіндік беретін мағыналы үлгілер. Ынталандырудың іс жүргізу үлгілері – бұлар жеке адамның бірнеше қол жетерлік үлгілерден мінез-құлықтың бір үлгісін таңдау үшін қолданатын, көп жағдайда саналы ойлау механизмдерін ескеретін үлгілер. Ақыр соңында, ынталандырудың «нығайтатын» (reinforcement) үлгісі жеке адамның қандай да бір мінез-құлық үлгісінің болып өткен таңдауының зардаптарын бағалайтын және осы бағалау негізінде жасалынған шешімдерді болашақта мінез-құлық үлгісін таңдау кезінде ескеретін ынталандыру үрдісін сипаттайды. Бұл ынталандыру үлгісі жүріс-тұрыстың қолданыстағы бет алысымен жүруден немесе осы бағытты өзгертуден алынған сыйақылар мен айыппұлдар рөлін ескереді.

Әр түрлі мәдениеттерде, әртүрлі қажеттіліктерге негізделген ынталандыру үлгілері

4-тарауда баяндалған Хофстеде теориясы әртүрлі мәдениеттердегі ынталандырудың мағыналы үлгілері арасында болатын айырмашылықтардың себептерін тереңірек талдауға мүмкіндік береді. Ынталандырудың көптеген теорияларында зерттеу тақырыбы болып табылатын жалпы қажеттіліктер қатарына өз қауіпсіздігін қамтамасыз етуге қажеттілік, әлеуметтік өзара қатынастар жүйесіне қатысуға қажеттілік, сонымен қатар кәсіби өсу мен даму үшін мүмкіндіктердің болуына қажеттілік жатады. Осы қажеттіліктерді Хофстеденің (әлеуметтік бағдарлану, билікке қатынас, белгісіздікке қатынас пен мақсатқа жетуге бағытталу тәрізді) төрт факторларымен арақатысын белгілеу әртүрлі мәдениеттердегі ынталандыру үдерісі арасындағы айырмашылықтар туралы бірнеше шешімдерді жасауға мүмкіндік береді.

Мысалы, жеке тұлғалық мәдениеті бар елдерде компанияның басшылық қызметкерлерінің және қатардағы жұмыскерлерінің мінез-құлық ынталандырылмайтын айтарлықтай деңгейде жеке қажеттіліктерге және дербес сыйақы төлеуге байланысты болуы мүмкін. Дербес құзырлықты көрсете алу және осы үшін мойындау мен сыйақы алу мүмкіндігі мұндай адамдар үшін үлкен қызығушылықты тудыруы мүмкін. Екінші жағынан, ұжымдық мәдениеттердің өкілдерін ынталандыру көп жағдайда топтық қажеттіліктер мен сыйақыларға байланысты болады. Шын мәнінде мұндай адамдар олар жұмыс істейтін топтың басқа мүшелерінен бөлек сыйақы алған кезде жайсыздықты сезінуі мүмкін.

Жанжалды жағдайлардың туындау мүмкіндігі халықаралық компанияларда жұмыскерлерді ынталандыру механизмдері олардың мәдени ұстанымдарына қайшы келген жағдайда айтарлықтай арта түседі. Жапондық көпұлтты корпора-

цияларда жұмыс істейтін көптеген америкалық менеджерлерде жұмыскерлерге жұмыс өтіліне және топтың өнімділігіне байланысты еңбекке ақы төлеу жүйесін қолдануда қиындықтар туындайды. Дәл осылайша Мичиган штатында орналасқан автомобиль жасау кәсіпорындарының жұмысшылары *Mazda* компаниясының басшылығының оларды жұмыс формасының бір бөлігі ретінде «Mazda» жазуы бар бейсбол кепкасын «ерікті» түрде киіп жүруге мәжбүрлеу әрекеттеріне қарсы шықты. Жапондық команда үшін ойнайтын кәсіби америкалық бейсболистер оларға жұлдызды мәртебе, бедел мен артықшылықтар беретін жүйеге дағдыланып кетті. Нақ осы себепті оларды жиі түрде ұжымнан дербес ойыншыларды қолдамайтын Жапонияның ойын тәсілі таң қалдырады.

Кейбір елдерде мәдениет билікке үлкен құрметпен қарауды сипаттайды. Осындай мәдениеттің өкілдері өздерінің мәртебесінің тек ұйымдастырушылық заңдылығының негізінде ғана олардың әрекеттерін басқаруға жоғары тұрған басшылардың құқығын мойындайды. Билікке осындай құрметтің нәтижесі мұндай адамдарды ынталандырудың негізгі әдісі басшылық тарапынан олардың әрекеттерін мойындау мен мақұлдау мүмкіндігінің болуы болып табылады. Бұл дегеніміз мінез-құлықтары билікке құрметпен қарау тән адамдар жоғары басшылықтың бұйрықтары мен нұсқауларын дайындықпен және мүлтіксіз орындайтындығын білдіреді. Керісінше, билікке шыдамдылықпен қарайтын адамдар жоғары тұрған лауазым иелерінің заңдылығына үлкен мән бермейді. Бұдан шығатыны, олардың әрекеттерін ынталандыру басшылық тарапынан мақұлдауға қарағанда, еңбекақысын жоғарылату мен қызметте ілгерілеу мүмкіндігіне байланысты болуы мүмкін.

Белгісіздікті жоғары деңгейде қабылдамау тән мәдениетті қолдайтын басқарушы қызметкерлер мен жұмыскерлердің әрекеттері едәуір шамада жұмысбастылықты кепіл етуді қамтамасыз ету немесе жұмысбастылықтың тұрақтылығын арттыру мүмкіндігімен ынталандырылуы мүмкін. Осы кепілдіктің немесе тұрақтылықтың деңгейін төмендетуге ұмтылыстар қарсылыққа кез болуы мүмкін. Керісінше, белгісіздікті қабылдайтын мәдениеттің өкілдерінің әрекеттері жұмысбастылыққа кепілдіктерді аз мөлшерде қажеттенеді. Олардың ынтасы көбіне жеке кәсіби өсу мен даму үшін қолайлы мүмкіндіктерді ашатын бар міндеттерді өзгертуге және жаңа міндеттерді қоюға байланысты болады. Мысалы, америкалық және неміс жұмысшыларын соңғы зерттеулерден олардың жұмыс орнының маңыздылығына қатысында айырмашылықтар бар екендіктері анықталды. Жұмысбастылықты кепіл ету мен қысқартылған жұмыс күні америкалық жұмысшыларға қарағанда неміс жұмысшылары үшін аса жоғары құндылығы бар екендігі анықталды. Жалақы, қызметте ілгерілеу мүмкіндігі мен орындалатын жұмыстың маңыздылығы Германиядағы жұмысшылармен салыстырғанда АҚШ-тағы жұмысшылармен көбірек бағаланады.

Ақырында, белсенді мақсатты жүріс-тұрыс тән мәдениет өкілдерінің мінез-құлқы ақша және материалдық сыйақының басқа да нысандары тәрізді ынталандырушы факторлар әсерімен қалыптасады. Мұндай адамдар өз әрекеттерінде, ең бастысы, таңдалған мінез-құлық үлгісінен өз бағалаулары бойынша барынша үлкен материалдық тиімділікті алу мүмкіндігін басшылыққа алады. Екінші жағынан, мұндай адамдар жайлылық және жеке қанағаттану түрінде өтемақы алуға тыры-

спайды. Керісінше, енжар мақсатты жүріс-тұрыс тән мәдениет өкілдерін ынталандыру олардың өмір сүру сапасын арттыруға жағдай жасайтын үлкен мөлшердегі қажеттіліктермен және сыйақылармен байланысты болады. Олар барынша үлкен материалдық тиімділікті алуға бағытталған мінез-құлық үлгісін таңдауға аз қызығушылық танытады. Мысалы, шведтік компаниялар өз жұмыскерлеріне ұзақ мерзімді демалыстар мен қосымша жеңілдіктерді ұсынады, ал жалақы мөлшерлемелері әлемдік стандарттармен салыстырғанда өте төмен болып саналатын Қытайда көптеген компаниялар өз жұмыскерлеріне тұрғын үй, медициналық қызмет көрсету мен инфрақұрылымның басқа да қызметтерін көрсетеді.

Бірнеше зерттеулерде әртүрлі мәдени орталарда ынталандырудың кейбір теорияларының әрекеттері тексерілді. Ең көп назарға іліккен теория – бұл қажеттіліктердің келесідей бес түрінен тұратын Маслоудың (Abraham Maslow) қажеттіліктер баспалдағы: физиологиялық қажеттілік, өз қауіпсіздігін қамтамасыз ету қажеттілігі, әлеуметтік қажеттіліктер, өзін бағалау қажеттілігі мен өзін-өзі жүзеге асыру қажеттілігі. Маслоу теориясын халықаралық зерттеулер екі түрлі қорытынды жасауға мүмкіндік берді. Бір жағынан, әртүрлі елдердің, сонымен қатар АҚШ-тың, Мексиканың, Жапония мен Канаданың компания менеджерлері Маслоу пирамидасының құрамына кіретін барлық қажеттіліктердің олар үшін үлкен маңызы бар екендігімен әдетте келіседі. Екінші жағынан, қажеттіліктердің салыстырмалы түрде маңыздылығы және оларды қажеттіліктер баспалдағында реттестіру әртүрлі мәдениеттерде айтарлықтай ерекше-ленеді. Мысалы, Либерия және Үндістан тәрізді біршама аз дамыған елдердің менеджерлері дамыған елдердің менеджерлерімен салыстырғанда өзін бағалау мен өз қауіпсіздігін қамтамасыз ету қажеттіліктерін қанағаттандыруға басым сипат береді.

Ынталандырудың тағы бір теориясына – Дэвид Маклелландтың (David McClelland) сатып алынған қажеттіліктер құрылымына негізделген зерттеулердің нәтижелері біртектес болды. Соның ішінде, осы нәтижелер табысқа жетуге қажеттілік (кәсіби өсу мен оқытуға, сондай-ақ басқа да маңызды мақсаттарға жетуге қажеттілік) әртүрлі елдердің азаматтарына тән екендігін көрсетті. Бұдан басқа, Маклелланд табысқа жетуге қажеттілік әртүрлі мәдениет өкілдерінде оқыту арқылы қалыптасуы мүмкін екендігін дәлелдеді. Соған қарамастан, Хофстеде теориясында сөз болып отырған мәдени ерекшеліктердің рөлін ескере отырып, Маклелландтың бөліп көрсеткен қажеттіліктері әртүрлі мәдениеттерде мүлде ұқсас болуы мүмкін еместігі жөнінде шешім жасауға болады. Соның ішінде белгісіздікті қабылдайтын, билікке шыдамды және белсенді мақсатты мінез-құлқы бар жеке тұлғалық мәдениеттердің өкілдері үлестес болу (аффилиацияға) қажеттілігіне қарағанда (әлеуметтік өзара қатынастар жүйесінің бір бөлігі болуға қажеттілік), табысқа жету және билікке ие болу қажеттілігін (немесе ресурстарды бақылау қабілеттілігін) сезінеді. Керісінше, белгісіздікті қабылдамау, билікке құрметпен қарау және үлестес болу (аффилиацияға) қажеттілігіне енжар мақсатты мінез-құлық тән ұжымдық мәдениеттер осы мәдениет өкілдері тарапынан табысқа жету және билікке ие болу қажеттіліктеріне қатысты өте мықты қолдау таба алады.

Фредерик Герцбергтің (Frederick Herzberg) екі факторлы теориясы – бұл қажеттіліктерге негізделген тағы бір әйгілі ынталандыру теориясы. Осы теорияға сәйкес жеке тұлғаның қанағаттануы факторлардың бір тобының әрекетімен

анықталса, ал оның қанағаттанбаушылығы факторлардың басқа топтарына байланысты болады. Герцбергтің екі факторлы теориясын түрлі мәдени орталарда тексеру барысында сондай-ақ әртүрлі нәтижелер алынды. Мысалы, келтірілген зерттеу бір жағынан АҚШ-тың менеджерлерінің мінез-құлқы, екінші жағынан, Жаңа Зеландия мен Панама менеджерлерінің мінез-құлықтары ынталандыру факторларының түрлі категорияларының әсерімен қалыптасатындығын көрсетті. Америкалық компаниялардың жұмыскерлеріне сұрау салу кезінде алынған нәтижелерден басшылық тарапынан олардың жұмысына бақылау жүргізу олардың қанағаттанбаушылығын арттыратындығын көруге болады. Бірақ та мұндай бақылау Жаңа Зеландиядағы компания жұмыскерлерінің қанағаттану сезімін жоғарылатуға септігін тигізеді. Өкінішке орай Герцберг теориясы тіпті бір мәдениет аясында бірмәнді нәтижелерді бермейді. Сол себепті, бұл теория менеджерлер арасында жақсы мәлім және әйгілі болса да, оларға Герцберг теориясын әртүрлі мәдени контексттерде қолдану кезінде ерекше сақ болу керек.

Әр түрлі мәдениеттердегі ынталандырудың іс жүргізу (процессуалдық) үлгілері

Ынталандырудың маңызды теорияларына қарама-қарсы күтіліс теориясы жеке адамның мінез-құлық ынтасын үдеріс түрінде қарастырады. Осы теорияға сәйкес жеке адамның мінез-құлқы оның таңдаған мінез-құлық үлгісін ұстана отырып, ала алатын нәтижелерінің дұрыстығы жөнінде өзінің түсініктеріне сәйкес қандай да бір ынталандыру факторларының әсерімен қалыптасады. Бұл теория әртүрлі адамдарға әртүрлі қажеттіліктер тән екендігін мойындайды: бір адамға ақша қажет болса, екіншісіне – мойындау, үшіншісіне – әлеуметтік қанағаттану, тағы біреуіне – бедел қажет. Дегенмен әрбір адам нәтижесінде ең маңызды деп санайтын қажеттіліктерін қанағаттандыруға мүмкіндік алатындығына сенімді болатын болса, өз әрекеттерінің тиімділігін арттыруға тырысады.

АҚШ-тан тыс жерлерде күту теориясының қолданылуына байланысты мардымсыз зерттеулер жүргізілген. Әйтсе де осы теорияның негізгі ережелерінің кеңінен қолданылуы туралы қорытынды логикаға сәйкес келеді. Әртүрлі адамдардың қай жерлерде жұмыс істейтіндіктеріне қарамастан, олардың әрекеттері көп жағдайларда оларға ең үлкен қызығушылық тудыратын мақсаттарға жетуге бағытталған. Соған қарамастан мәдени факторлар қандай да бір дәрежеде осы мақсаттардың мәнісін де, адамның осыларға жетуінің ең тиімді әдістері туралы түсініктерін де анықтайды.

Күтуді қалыптастыру үдерісін анықтайтын ең күрделі факторлардың бірі – әлеуметтік бағдарланудың мәдени аспектісі. Шын мәнінде, күту теориясы мақсаты нақты нәтижелерді алу болып табылатын жүріс-тұрыс бет алысына қатысты жеке адамның шешімдерді қабылдау үлгісін сипаттайды. Бұдан шығатыны, күтіліс теориясының ұжымдық мәдениет өкілдерінің мінез-құлықтарын түсіндіруге байланысты жеткілікті түрдегі шектеулі мүмкіндіктері бар. Соған қарамастан, бұл теорияны мәдени жағынан араласпаған ынталандырылған жүріс-тұрысты бағалау үшін ең сәйкес келетін теориялардың бірі деп атауға болады. Мысалы, күту теориясы *Sony* компаниясының қол жеткізген жетістігін түсіндіреді. Осы компанияға

жұмысқа жалданатын адамдар олардың алдында ашылатын мүмкіндіктерді пайдалана алатындығын біледі, сондай-ақ компания істерінің жай-күйі туралы хабардар болады. Осындай жалдау шарттары ерекше маңызға ие жұмыскерлер *Sony* компаниясына жұмыс істеуге аса мүдделі болады.

Әр түрлі мәдениеттердегі ынталандырудың нығайтушы үлгісі

Күту теориясы тәрізді ынталандырудың нығайтушы үлгісі әртүрлі мәдениеттер контексінде кеңінен зерттелмеген. Осы үлгіге сәйкес оңды нәтиже (сыйақы) берген жүріс-тұрыс беталысы үлкен мүмкіндік деңгейімен жеке тұлғамен келешекте осындай жағдайларда да қайталана пайдаланылуы мүмкін. Егер де таңдалған жүріс-тұрыс бет алысы қайшы зардаптарға (жазалауға) әкеліп соқтырса, бұл келешекте дәл сондай жағдайларда жеке адамның басқаша әрекет жасайтындығына әкеледі. Мұндай ынталандыру үлгісінде жеке адамның таңдаған жүріс-тұрыс беталысының қандай салдарларын сыйақы категориясына, ал қандайларын жазалау категориясына жатқызатынын қатаң түрде айқындау болмайды. Сол себепті бұл үлгіні әртүрлі мәдениеттер контексінде қолдануға болады.

Күту теориясындағыдай тәрізді мінез-құлықты ынталандырудың нығайтушы үлгісінде жалпы заңдылыққа жатпайтындар бар. Мысалы, мұсылман елдерінде адамдар олармен болып жатқан нәрсенің бәрі өздерінің мінез-құлық нәтижесі емес, Тәңірдің Құдайдың бұйрығы деп сенуге бейім тұрады. Бұл дегеніміз сыйақы мен жазалау жүйесі осындай мәдениет өкілдерінің жүріс-тұрысын таңдау туралы шешімді қабылдауға үлкен әсері жоқ екендігін білдіреді. Соған қарамастан, көп жағдайларда жүріс-тұрысты ынталандырудың нығайтушы үлгісі күту теориясы тәрізді халықаралық компаниялар менеджерлерінің барынша қызу қарағанына лайықты. Дегенмен осы ынталандыру үлгісінің табысты қолданылуының қажетті шарты әртүрлі мәдениеттерде сыйақы мен жазалаулар категориясына нені жатқызуға болатынын терең түсіну болып табылады.

Халықаралық компаниялардағы көшбасшылық

Көшбасшылық – бұл халықаралық компаниялардың тағы да ең маңызды деген мінез-құлықтық және жеке тұлғааралық қызмет аспектілерінің бірі. Көшбасшылық (leadership) мақсатты адамдар топтарын немесе ұйымдарды қалыптастыруға, осы мақсаттарға жетуге топ мүшелерінің немесе ұйым жұмыскерлерінің мінез-құлықтарын ынталандыруға және топтық немесе корпоративтік мәдениетті қалыптастыруға қолдау көрсетуге бағытталған күштелмеген ықпалды қолдану үдерісі болып табылады.

Кейбір адамдар басшылық пен көшбасшылықты қателесіп теңдесіреді. Бірақ, 15.2-кестесінде көрсетілгендей, осы екі маңызды үрдістер арасында нақты айқын айырмашылықтар бар.

15.2-кесте. Көшбасшылық пен басқару арасындағы айырмашылықтар

Қызмет түрі	Басқару	Көшбасшылық
Әрекеттер бағдарламасын әзірлеу	Жоспарлау мен сметаларды жасау. Қойылған міндеттемелерді орындау бойынша шараларды және оларды орындау кестелерін түбегейлі жасау; талап етілетін нәтижелерді алуға қажетті ресурстарды бөлу	Қызмет бағытын айқындау. Болашақты (көп жағдайда – алыс болашақты) көру тұжырымдамасын қалыптастыру, сонымен қатар осы тұжырымдаманы жүзеге асыру стратегиясын жасау
Әрекеттер бағдарламасын өзара әрекеттесіп орындаушы топтарын құру	Ұйымдастыру құрылымын қалыптастыру мен қызметкерлерді жинақтау. Жоспарлы міндеттерді орындауды қамтамасыз етуге арналған құрылымды құру, осы құрылымды қызметкерлермен жинақтау, жоспарды орындауға қажетті жауапкершілік пен өкілеттілікті бөлу, басшылық ету қағидалары мен іс-шараларын жасау, сондай-ақ жоспарды жүзеге асыруды ағымдық бақылау әдістері мен жүйелерін жасау	Пікірлестерді тарту. Көшбасшының тұжырымдамасы мен стратегиясын түсінетін және олардың негізділігін мойындайтын командалар мен топтарды құру үшін көмегі қажет болатын барлық адамдарға қабылданған әрекеттер бағыты туралы ақпаратты жеткізу
Жоспарды орындау	Проблемаларды бақылау мен шешу. Жоспарларды орындау бойынша қандай да бір әрекеттердің қорытынды және жоспарлы нәтижелерін салыстыру, ауытқуларды анықтау мен туындаған мәселелерді шешуге бағытталған іс-шараларды одан әрі жоспарлау мен ұйымдастыру	Ынталандыру мен моральдық қолдау. Адамдардың базалық, көп жағдайда адамның әлі де қанағаттандырылмаған қажеттіліктерін қанағаттандыру арқылы өзгерістер жолындағы негізгі саяси, бюрократтық және материалдық кедергілерді жеңуге ынталандыру
Қорытынды жасау	Басшылық әрекеттердің болжалымдылығы мен реттілігінің белгілі бір деңгейін кепілдік етеді және мүдделі жақтардың күтілетін (мысалы, тұтынушылар өз уақытында қызметтердің көрсетілуін күтсе, акционерлер операциялардың бюджет шеңберінде орындалуын күтеді) негізгі нәтижелерін қамтамасыз етудің әлеуетті мүмкіндіктеріне ие.	Көшбасшылық өзгерістерді (көп жағдайда - түбегейлі) қамтамасыз етеді және мүдделі жақтар үшін ерекше қызығушылығы бар өзгерістерді (мысалы, тұтынушыларға қажетті жаңа тауарларды шығаруды бастау немесе компанияның бәсеке қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік беретін еңбек қатынастарының жаңа жүйесін қолдану) жүзеге асырудың әлеуетті мүмкіндіктеріне ие.
Қайнар көзі: The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc., from <i>A Force for Change: How Leadership Differs from Management</i> , by John P.Kotter рұқсатымен көшіріп алынған. Copyright© 1990 by John P.Kotter, Inc.		

Басшылық – бұл ресми билік пен өкілеттілік негізінде әкімшілік басқару мен шешім қабылдау үдерісі. Керісінше, көшбасшылық, ең алдымен, басшының топ мүшелерінің немесе ұйым қызметкерлерінің мінез-құлықтарын ынталандыру және олармен бірлесіп қызмет ету барысында жеке ықпалын қолдануға негізделеді. Бірнеше ондаған жылдар бойы көшбасшылық ұйымдастыру мінез-құлқы аймағында жұмыс істейтін мамандардың терең зерттеу тақырыбы болды. Көшбасшылықты зерттеудің ерте кезеңдерінде жеке адамның табиғи қасиеттерін немесе мінез-құлқының бірегей аспектілерін сәйкестендіруге қадамдар жасалды, бұлар арқылы көшбасшыны көшбасшылық қасиеттері бар адамнан тез айыруға болатын еді.

Соңғы уақытта зерттеушілердің назары көшбасшыны оның нақты жағдайларда көрінуі тұрғысынан зерттеуге бағытталды. Біршама зерттеулердің бұрынғысынша

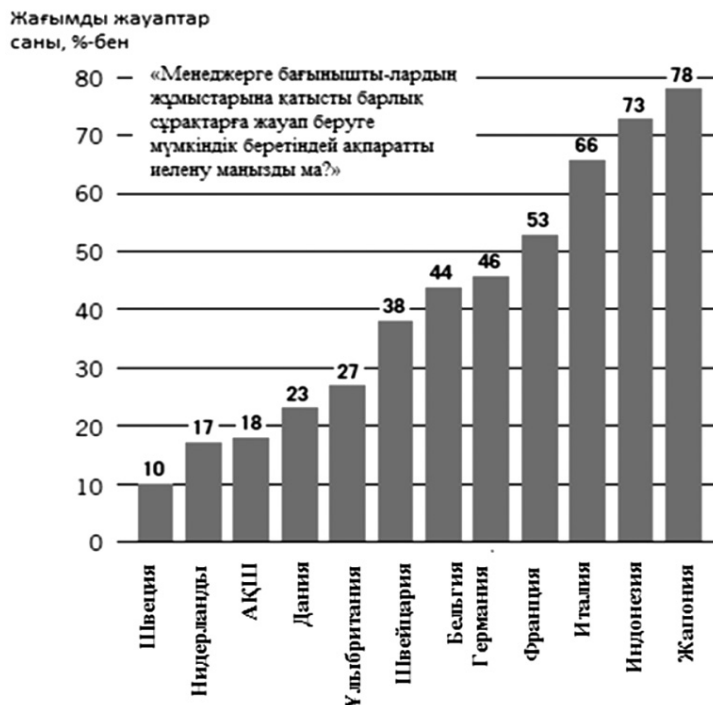
жеке тұлғалық сипаттамаларды зерттеуге бағытталғанына қарамастан, көшбасшылықтың заманауи теорияларының көп бөлігі көшбасшының жүріс-тұрысының лайықты беталысын таңдау ситуациялық факторларға байланысты екендігі туралы болжамдарға негізделеді.

Көшбасшылықтың заманауи теориялары көшбасшы кез келген жағдайларда мінез-құлықтың бір ғана үлгісін ұстана отырып, табысқа жете алмайды дейді. Мұның орнына көшбасшы компания ұшыраған жағдайды мұқият бағалауы тиіс, және қалыптасқан жағдайларды ескере отырып, қандай да бір жүріс-тұрыс беталысын жасауы керек. Көшбасшының мінез-құлқы қалыптасатын кеңінен таралған ситуациялық факторлардың қатарына мыналар жатады: бағыныштылар арасындағы жеке-дара айырмашылықтар; топтың, ұйымның және көшбасшының мінездемелері; бағыныштылардың көшбасшының олардың алдына қойылған мақсаттарын бөлісуге дайындығы.

Мәдени факторлардың да көшбасшының мінез-құлқына әсер ететіндігі белгілі. Бұдан шығатыны, әртүрлі елдердегі компания менеджерлерінің жұмыс уақытын бөлу әдістерінің арасында әртүрлі айырмашылықтар болады. 15.2-суретте ертеректе жүргізілген көшбасшылықты зерттеулердің бірінде жасалынған кейбір қызықты шешімдер суреттелген. Менеджерлерден келесідей айтылған сөзбен қаншалықты деңгейде олар келісетіндігін көрсетуді сұрады: «Менеджерге бағыныштылардың жұмыстарына қатысты олардың барлық сұрақтарына жауап беруге мүмкіндік беретіндей ақпаратты иелену маңызды». Суретте көрсетілгендей, Жапониядағы және Индонезиядағы менеджерлердің шамамен төрттен үштей бөлігі бұл сөзбен келісті; ал Швеция, Нидерланды және АҚШ-та бұл көрсеткіш әлдеқайда төмен болды. Жалпы алғанда, жоғарыда келтірілген сөзбен келісу сұрақ қойылып отырылған адамның менеджерлер мен басшыларды барлық сұрақтарға жауап бере білуге тиісті сарапшылар ретінде қабылдайтыны жөнінде негіз береді. Осындай пікірмен келіспеушілік сұрақ қойылып отырылған адамның түсінігі бойынша көшбасшы туындайтын мәселелерді шеше білуі тиістігін, сонымен қатар көшбасшы барлық сұрақтарға жауап бере алмаса да, орын алған жағдайдан шығатын жолды таба білуі керек екендігін білдіреді.

Сол себепті АҚШ-та менеджер егер де ол өз бағыныштысын оның сұрағына жауап бере алатын өзге, одан да хабардар басшыға жібергісі келмесе, өз мүмкіндіктерін тым асыра бағалап отыр деп санайды. Екінші жағынан, Индонезияда бағыныштысын жауабын тағы біреуден іздестіруге жіберетін менеджер құзырлы емес деп танылады.

15.2-сурет. Өртүрлі мәдениеттердегі менеджердің рөлі



Хофстеде теориясында бөлініп көрсетілген мәдени факторлардың негізінде халықаралық компаниялардың көшбасшылары үшін бірнеше маңызды шешімдерді жасауға болады. Жеке-даралық мәдениеттерде көшбасшыларға бүтіндей ұжымға емес, жекелеген жұмыскерлерге өз мінез-құлқын бағыттау дұрыс болар еді. Керісінше, ұжымдық мәдениеттерде көшбасшыларға ұжымның жекелеген мүшелеріне емес, ұжымға бағдарлануға көңіл аудару қажет. Бизнесі жүргізудің топтық әдісіне бағытталған мәдениетте (Жапония мәдениеті тәрізді) табысты көшбасшы ұжымның мүшелері арасында келісімді қамтамасыз ете отырып, бағыныштыларын басқарып отыруы тиіс. Мысалы, *Sony* компаниясында менеджерлер бағыныштыларына қалауларына қарай одан да қызықты жұмыс орындарына ауысуға мүмкіндік берулері тиістігі қаралады, себебі мұндай ауысулар компания басшылығының пікірінше бүкіл компанияға пайда келтіреді. Жапондық басқару жүйесі көшбасшы мен оның бағыныштысы арасында шешімді бірлесіп қабылдау барысында консенсусқа жетуге бағытталған. Егер көшбасшы бағыныштысына оның шешімін мүлтіксіз орындауды бұйрық етсе, бұл жағдай ұжымдағы келісімді бұзуы мүмкін. Дегенмен, бұл жерде келесідей мәселе туындауы мүмкін: лауазымы төмендеу менеджерлер олардың басшысы қай стратегияны таңдауы мүмкіндігі жағынан қателесуі мүмкін және оны өз идеясы ретінде ұсынуы мүмкін. Бағыныштыларының өз әрекеттерінің жоғары тұрған басшылықтың күтулеріне сәйкес келуін қамтамасыз етуге бейімділігін анықтаған көшбасшы туындаған мәселелерді шешуге шығармашылық тәсілдерін қолдаудың әдістерін іздеп табуы тиіс. Бұл үшін жапондық менеджер, мысалы, қарастырылатын мәселелер бойынша шешім қабылдауға қатысудан өзін-өзі алшақтатуы тиіс, сол

арқылы бағыныштыларын шешімнің түрлі нұсқаларын өзара талқылауға ынталандыруы керек. Тек осыдан кейін ғана менеджер мәселенің дұрыс деп санайтын шешіміне қатысты өзінің пайымдауларын сөз арасында айта отырып, одан әрі қарай басшылығын іске асыра алады.

Билікке қатынас – ситуациялық көшбасшылыққа тікелей қатысы бар тағы бір фактор. Өкілдеріне билікке құрметпеу қарай тән мәдениеттерде жұмыскер көшбасшы өзіне басқаруды алады, шешім қабылдауға жауапкершілікті өз мойнына алады және олардың әрекеттеріне басшылық етеді деп күтеді. Бұдан шығатыны, осындай мәдени контекстте көшбасшыға ақырғы нәтижелерді алуға бағытталған жүріс-тұрыс беталысын (жүріс-тұрыстардың тікелей, құрылымдық, мақсатты бағытталған) ұстануы қажет және бағыныштылардың шешім қабылдауға қатысу деңгейлері туралы оншалықты ойланбай-ақ, бағыныштыларға бағдарланудан (яғни бағыныштыларға көмек, қамқорлық көрсетуден, сонымен қатар олармен жеке өзара қатынастарын қалыптастырудан) бас тартуы қажет. Бірақ та егер қандай да бір мәдениетте билікке төзушілік жоғары бағаланса, көшбасшыға қойылған мақсаттарға жету үдерісінің өзіне тым көңіл бөлмеу қажет. Бұл жағдайда тиімділікті жоғарылатуға бағыныштылармен өзара әрекеттестікке және компанияны басқаруға байланысты шешім қабылдау барысына және басқа да үрдістерге оларды жұмылдыруға бағыттау есебінен жетуге болады.

Компания менеджерлері мен жұмыскерлері арасындағы айырмашылықтарды жоюға ұмтылыстар авторитарлы, иерархиялы әлеуметтік құрылысы бар елдерде қабылданбауы мүмкін. Мысалы, америкалық компаниялардың бірінде Испанияда орналасқан еншілес компанияда «корпоративті пикниктерді» өткізу тұжырымдамасын енгізуге ұмтылыс жасалды. Бас компанияда қабылданған дәстүрге сәйкес жоғары лауазым иелері испандық жұмыскерлерге азық беріп тұруы тиіс болатын. Дегенмен, испандықтар мінез-құлықтың мұндай бейресми стилін қабылдамады, себебі оларға «атағы жағынан жоғарылар» қызмет көрсеткеннен кейін өздерін жайсыз сезінді.

Басқа маңызды ситуациялық фактор белгісіздікке қатынас болып табылады. Белгісіздікке жол бермеуге тырысатын ұйымдарда қызметкерлер өздеріне нақты мақсаттар мен міндеттер қоятын реттелгендікке басты назар аударады. Мұндай жағдайларда нақты нәтижелерге жетуге бағытталған мінез-құлық аса тиімдірек болып көрінеді, ал бағыныштылармен өзара әрекеттестікке бағытталудың өнімділігі аз болуы мүмкін. Мысалы, неміс менеджерлеріне автократизм мен міндеттерге бағдарлану, қолданыстағы корпоративтік ережелер мен іс-шаралар аясында шешімдер қабылдау тән. Бөлімдерге мақсаттар қоя отырып, осы үшін қажетті барлық әрекеттерді олардан құзырлы орындау күтілетін бағыныштыларына оларға жетуді сенімді түрде табыстайды.

Керісінше, мінез-құлықтары белгісіздікті қабылдаумен сипатталатын компания жұмыскерлері компанияда болып жатқан үдерістерге қатысу мүмкіндігіне оңды қарауы мүмкін. Жұмыскерлерді компанияны басқаруға тартуға бағытталған басшылықтың әрекеттері белгісіздікті жоғары деңгейде қабылдайтын мәдениет өкілдерінің мақұлдауына қол жеткізуі мүмкін. Дегенмен, ақырғы нәтижені алуға бағытталған көшбасшылық қажет емес және артық болуы мүмкін. Екінші жағынан, көшбасшының мінез-құлқын бағыныштылармен өзара қатынастарын қалыптастыруға бағытталуы

тиімсіз болуы мүмкін. Басқаша айтқанда, компания жұмыскерлерінің басқаруға қатысуға және өздерінің қызметтік міндеттемелеріне байланысты мәселелерді дербес шешуге күшті ниеттерінің болатындығы соншалық, компания мақсаттарына жету үдерістеріне немесе жұмыскерлермен өзара әрекеттесуге бағытталған жоғары шен басшыларының әрекеттері жұмыскерлердің басқаруға қатысу мүмкіндіктеріне қатысында артық әрекеттер ретінде немесе, тіпті, осы мүмкіндіктерді едәуір шектейтін әрекеттер ретінде бағалануы мүмкін.

Көшбасшының мінез-құлқы, сонымен бірге, мақсаттық бағдарлануға да байланысты болады. Ертеректе айтылғандай, белсенді мақсаттық бағдарлануы бар мәдениеттің өкілдері ақшаларға және материалдық сыйақылардың өзге де типтеріне басты назар аударады. Нәтижелерді алуға немесе жұмыскерлердің басқаруға қатысу деңгейін жоғарылатуға бағытталған көшбасшының әрекеттері осындай мәдениет өкілдерінің қолдауына, егер де осы әрекеттер олардың түйсігінде нәтижесінде олардың жалақыларының жоғарылауына әкеліп соқтыратындай болса, қол жеткізуі мүмкін. Керісінше, нәтижесінде өмір сапасының артуына әкеліп соқтыратын көшбасшының әрекеттері өкілдеріне енжар мақсаттық бағдарлану тән мәдениеттерде қабылдануы мүмкін.

Көшбасшының бағыныштыларымен өзара қатынастарын орнатуға бағытталған әрекеттері компания жұмыскерлерінде өз жұмысына және бүтіндей ұйым қызметіне қанағаттандыру сезімін тудыратындай дәрежеде белсенді немесе енжар мақсаттық бағдарланудағы мәдениетте тиімді болуы мүмкін.

Мәдени факторларды бағалау және түсіну – ең қиын және күрделі сұрақтардың бірі. Мәдени факторлар көшбасшының әрекеттерінің тиімділігін қамтамасыз етуде шешуші факторлар болуы мүмкін. Мұнда үлкен рөлді көшбасшының өз әрекеттерін олар басқарып отырған адамдардың және олар жұмыс істейтін ұйымдардың сипаттамалары мен ұмтылыстарына сәйкестендіру атқарады. Мысалы, бір зерттеуде бірдей көпұлтты корпорацияның құрамына кіретін америкалық және мексикалық кәсіпорындар қызметінің тиімділігіне талдау жүргізілді. АҚШ пен Мексика арасында айқын мәдени айырмашылықтар бар екені анық. Мексика тұрғындары үшін билікке құрметпен қарау дәрежесі Құрама Штаттарына қарағанда әлдеқайда жоғары. АҚШ тұрғындары арасында мексикалықтарға қарағанда даралық байқалады, өз кезегінде Мексикада АҚШ-қа қарағанда отбасы жоғары бағаланады. АҚШ тұрғындары арасында мексикалықтар арасындағыға қарағанда жеке-даралық аса қатты көрінеді, отбасы бағаланады. Мексикалық мәдени құндылықтар көп ұлтты корпорациялардың мексикалық кәсіпорындарының менеджерлері ұстанатын патерналистік, авторитарлық басқару стилінде көрініс табады. Өз кезегінде осы көпұлтты корпорацияның америкалық кәсіпорындарының менеджерлері өз әрекеттерінде патернализмнен аулақ болуға тырысады және компания істеріне жұмысшылардың қатысуын ынталандыратын басқару стилін ұстанады. Басқару стильдерінің ұлттық мәдениетке бейімделуі осы көпұлтты корпорацияға екі елде орналасқан өз кәсіпорындарының қызмет тиімділігінің жоғары деңгейін қамтамасыз етуге мүмкіндік берді.

Халықаралық бизнесте шешім қабылдау

Шешім қабылдау – бұл халықаралық бизнестің тағы бір аймағы, мұнда әртүрлі мәдениет өкілдері арасындағы мәдени айырмашылықтар үлкен рөл атқарады.

Шешім қабылдау (decision making) шешім қабылдайтын тұлғаның мақсаттарына жету мақсатында баламалар жиынтығынан бір балама шешімді таңдау үрдісі болып табылады.

Шешім қабылдау үлгілері

15.3-суретте көрсетілгендей шешім қабылдау үдерісін екі тұрғыдан қарастыруға болады. Шешім қабылдаудың нормативті үлгісіне сәйкес менеджерлер онтайлы шешім іздеуде логика мен ақыл-ойына жүгінеді. Керісінше, шешім қабылдаудың дескриптивті үлгісінің негізгі ережесі шешім қабылдаудың кейбір мінез-құлықтық аспектілері менеджерлердің логика мен ақыл-ойға барлық уақытта жүгінуіне қабілеттілігін шектейтіндігі жайлы пікір болып табылады.

Нормативті үлгіге сәйкес шешім қабылдау үдерісі менеджер проблеманың барын мойындағанда және шешім қабылдаудың қажеттілігін сезінгенде басталады. Мысалы, жақында *Shell* корпорациясының мұнай өңдеуші зауытының менеджері атап өткендей, кәсіпорын жұмысшыларының белгілі бір тобы арасында кадрлардың тұрақсыздығы айтарлықтай жоғарылады. Нормативті үлгіге сәйкес менеджер жасауы тиіс келесі қадам – бұл пайда болған проблеманы шешудің мүмкін баламалы нұсқаларын сәйкестендіру. Жоғарыда келтірілген мысалда *Shell* зауытының менеджері кадрлар тұрақсыздығының жоғары деңгейі енбекақының төменгі деңгейімен, енбектің нашар жағдайларымен немесе қанағаттанарлық емес басшылықпен байланысты болуы мүмкін екендігін анықтады. Осы қорытындыларға сәйкес менеджер проблеманы шешудің баламалы нұсқаларына жалақыны жоғарылатуды, еңбек жағдайларын жақсартуды және бригада жетекшісін ауыстыруды қосты.

15.3-сурет. Шешім қабылдау үдерісінің үлгілері



Нормативті үлгімен қарастырылған шешім қабылдау үдерісінің үшінші сатысы бастапқы проблема контекстінде әр баламалы нұсқаны бағалаудан тұрады. *Shell* менеджеріне жұмыс бригадасы мүшелерінің жалақысы мұнай өңдеуші өнеркәсіптің басқа кәсіпорындарындағы жалақымен тең екендігі мәлім болды. Бригада ұжымы өз міндеттерін атқарған жұмыс аймағында жақында қайта құру жұмыстары жүргізілді, сол себепті менеджерде берілген проблеманы еңбек жағдайлары туындатуы мүмкін емес деп ойлауға барлық негіздер болды.

Сонымен қатар, менеджер бригада жетекшісі ретінде жақында жаңа адам тағайындалғанын анықтады. Осы ақпаратты пайдалана отырып, *Shell* менеджері нормативтік үлгіге сәйкес шешім қабылдаудың төртінші қадамын жүзеге асыруға, нақты айтқанда, проблеманы шешудің оңтайлы нұсқасын таңдауға кірісті. Менеджердің ойынша, жұмыс күшінің тұрақсыздық мәселесі қанағаттанарлық емес басшылықпен байланысты болды, сондықтан ол жағдайдың осы аспектісін мұқият зерттеуге кірісті.

Бригада жетекшісінің жеке ісін мұқият қарағаннан кейін менеджер бұл маманның өз мансабын өте қысқа уақыт аралығында жасағанын және осы лауазымға басшыларды дайындаудың корпоративті бағдарламасын өтпей-ақ тағайындалғанын анықтады. Шешім қабылдаудың нормативтік үлгісінің бесінші қадамы таңдалған нұсқаны жүзеге асыру бойынша нақты іс-әрекет жасауды қарастыратындықтан, *Shell* менеджері зауыт басшылығымен жаңа жетекшінің дайындық бағдарламасынан өтуі жөнінде келісті. Жарты жылдан кейін бригададағы жұмыс күшінің тұрақсыздығы айтарлықтай төмендеді және мұның негізінде менеджер өзінің әрекеттің дұрыс бағытын таңдағанындығы туралы қорытынды жасады.

Шешім қабылдаудың дескриптивті үлгісінің жақтастары менеджерлер жоғарыда көрсетілген жолмен шешім қабылдау керек екендігін мойындайды. Бірақ дескриптивті үлгіге сәйкес іс жүзінде менеджерлер өздерінің мінез-құлқының екі маңызды аспектілері әсерінен шешім қабылдайды. Осы аспектілердің біріншісі – шектеулі рационал-дылық. Шектеулі рационалдылық адами ойлау қабілетінің шектеулігі шешім қабылдайтын тұлғалардың объективті және рационалды ойлау қабілетіне толық әсер ететіндігін білдіреді.

Мұнан шығатыны, көп жағдайларда олар толық емес немесе дәл емес ақпаратты қолданады. Жоғарыда көрсетілген мысалда *Shell* компаниясының менеджері жұмыс коллективінің өкілдерімен жұмыс күшінің тұрақсыздық деңгейін жоғарылату себептерін анықтау үшін кеңеспегендігіне назар аудару қажет. Егер ол мұны істеген жағдайда, ол қосымша мәліметтерді алар еді. Менеджерлердің мінез-құлқының басқа да аспектісі адамның өз әрекеттерінде саналы жеткіліктілік қағидасын басшылыққа алу тән екендігінде жатыр. Саналы жеткіліктілік кейбір жағдайларда менеджерлер мәселелерді шешудің барлық ұқсас нұсқаларының ішінен мейлінше аз қолайлы нұсқаны таңдайтындығын білдіреді, әйтсе де әрі қарайғы іздеу одан да тиімді шешімді іздеп табуға әкеліп соғар еді. Жоғарыдағы келтірілген мысалға орала отырып, осы учаскеде белгілі бір жұмыс тәжірибесін алуға мүмкіндігі болған бригада басшысы қысқартылған немесе тездетілген дайындық бағдарламасы арқылы біліктілігін жоғарылатар еді.

Әртүрлі мәдениеттегі нормативті үлгі

Нормативті және дескриптивті үлгілердің негізінде әртүрлі мәдениеттерде шешім қабылдау үдерісінде қолдана алатын бірнеше шешімдерді жасаймыз. Бұл шешімдерді шығармастан бұрын, ең алдымен, шешім қабылдаудың нормативті үлгісінің негізгі кезеңдерін талдау керек.

1-кезең: мәселелерді танып білу. Әртүрлі мәдениет өкілдері келелі жағдайларды әрқалай анықтайды және оларды әртүрлі сипаттайды. Мысалы, жеке тұлғалық мәдениеттерде мәселелердің сипаттамасы жекелеген жұмыскерлер қабылдаған іс-әрекет контексінде, сондай-ақ осы әрекеттердің салдарлары контексінде жасалады. Ұжымдық мәдениеттерде топтың немесе ұжымның қызметіне байланысты мәселелер мен жағдайларға көп көңіл бөлінеді.

Белгісіздікті жоғары дәрежеде қабылдау мәдениеттерінде менеджерлер көп жағдайда баламаларды таңдау кезінде және шешім қабылдағанда тәуекелге баруға дайын тұрады. Өкілдеріне белгісіздікті қабылдамау тән мәдениеттерде менеджерлер аса сақ болады, сонымен қатар қандай да бір шешімді қабылдар алдында белгісіздікті барынша азайтуға тырысулары мүмкін. Нәтижесінде мұндай менеджерлер корпорация саясатына және корпоративті регламентке өз шешімдерін ақтап сүйенуі мүмкін (басқаша айтқанда, олар «Біз мұны істей алмаймыз, себебі бұл компанияның саясатына қайшы келеді» деген қағиданы басшылыққа алуы мүмкін).

2-кезең: Балама нұсқаларды теңестіру. Балама нұсқалардың теңестіру үрдісінің әртүрлі мәдениеттерде өз ерекшелігі болады. Мысалы, билікке жоғары құрметтеу деңгейі бар мәдениеттерде менеджерлер, әдетте, басшылар мен бағыныштылар арасындағы иерархиялық өзара қатынастар жүйесінде мүмкін қауіп-қатер тудыратын мәселелерді шешудің балама нұсқаларын қарастыруға дайын емес. Мысалы, мұндай жағдай бағыныштының ұсынған ұсынысы дұрыс болған жағдайда немесе мәселе компанияны басқарудың жоғары деңгейлерінде туындаған кезде қалыптасуы мүмкін. Екінші жағынан, өкілдеріне билікке төзушілік тән мәдениеттерде басқарудың иерархиялық жүйесін ұйымдастыруға осындай көзқарас компанияда туындаған ұйымдастырушылық мәселелерді шешу нұсқаларының бірі ретінде қарастырылуы мүмкін.

Ұжымдағы мәдениеттерде ұжымда келісімді орнатуға және дауларды болдырмауға ұмтылыстың күшті болатындығы соншалық, бұл мәдениеттерде шешім қабылдаудың мүлде бірегей тәсілдері қалыптасады. Мысалы, жапондықтардың ұжымдағы келісімді қамтамасыз етуді ұстануы баламаларды теңестіру мен шешім қабылдау барысында «*ringi*» жүйесін (қабылданатын шешімдерді бекіту жүйесі) қолданудың бастауы болды. **Ringi жүйесі** (*ringi system*) шешімдер біржақты тәртіппен қабылдана алмайтындығын білдіреді. Біржақты шешім қабылдау жеке тұлғалық болар еді және сәйкесінше, ұжымдық келісімді бұзар еді. Туындайтын мәселелерді шешуге шығармашылық тәсілді ынталандыру үшін және басқарудың барлық деңгейлерінде қабылданатын шешімді мақұлдау үшін менеджер «*ringisho*» деп аталатын құжатты жасайды. Бұл құжатта мәселенің мәні баяндалып, оны шешудің ұсынылатын әдісі қарастырылады. Жапондық компанияларда олардың жұмыстарымен барлығынан да көбірек байланысты менеджерлер ғана мәселені шешуі тиіс деген сенімділік бар, себебі нақ осы менеджер-

лер ғана мәселенің мәнісін түсініп, оны шешуге мүдделі болады. Демек, көптеген жағдайларда *ringisho* құжаты көп жағдайда орта буын менеджерлерімен жасалады.

Ringisho құжаты бір ғана менеджермен жасалғанымен, ол бүкіл топқа қарастырылуға шығарылады. Құжат менеджер жұмыс істейтін топтың әр мүшесіне жеткізіледі, сонымен қатар осы мәселеге қатысы бар басқа топтың мүшелеріне де жеткізіледі. Бұл құжат түскен топтың әр мүшесі оны мақұлдай алады немесе қайтарып тастай алады және де оған түзетулер енгізе алады. Топтың барлық мүшелері ғана мақұлдаған ғана құжат жоғары басқару деңгейіндегі менеджерге жіберіледі, ол өз кезегінде құжатты не мақұлдайды, не қайтарып тастайды. Бірақ та *ringisho* құжатын бекіту бұл кезеңге жеткенге дейін, өз міндетін тиісті деңгейде орындайтын кез келген бас менеджер қабылданатын шешімнің қандай да бір аспектісіне өз ұсыныстарын білдіруі тиіс. Мұндай жағдайда, тиісті түзетулер *ringisho* құжаты бас менеджердің үстеліне апарылмастан бұрын, бағыныштылардың біреуімен құжатқа енгізілуі тиіс. Осылайша, *ringi* жүйесі мәселелерді шешуге шығармашылық, инновациялық әдісті қолдай отырып, ұжымдағы келісімді қамтамасыз етеді.

Керісінше, неміс компанияларында шешім қабылдау үрдісінің қатаң иерархиялық құрылымы бар және ол бірнеше оқшауландырылған іс-шаралардан тұрады. Шешім қабылдау үрдісі, әдетте, компанияның қандай да бөлімінің шеңберінде консенсусқа жетуге бағытталған және көп жағдайларда өте созылмалы болып келеді. Еңбекті көп керек ететін мәліметтерді жинау жүреді, олар кейіннен басқарудың иерархиялық жүйесінің басқа деңгейінде өз міндеттерін атқаратын қызметкерлерге жіберіледі. Алайда көптеген жағдайларда ақпаратты әртүрлі бөлімдер арасында жіберу кезінде белгілі бір қиындықтар туындайды және қабылданған шешімді өзгерту қиын болып келеді. Сонымен қоса неміс компанияларында орнатылған жұмыс әдістерін қатаң сақтау орын алады. Бұл факторлар компанияның икемділігін және оның бизнесті жүргізу жағдайларының өзгеруіне жедел әсер ете алу қабілеттілігін айтарлықтай төмендетеді. Шешім қабылдауға осындай тәсілдің нәтижесінде қалыптасқан компания икемділігінің төмен деңгейі осындай шешім қабылдау барысында пайда болады және бұл көп жағдайларда көпұлтты неміс компанияларының шетелдік еншілес кәсіпорындары жұмыстарының тиімділігін жоғарылатуда кедергі болып табылады. Осы еншілес кәсіпорындардың менеджерлеріне бас компания басшылығын Германиядан тыс бизнесті жүргізудің ерекшеліктерінің болуына көндіру қиынға соғады.

3-кезең: балама нұсқаларды бағалау. Мәдени факторлар мәселелерді шешудегі балама нұсқаларын бағалау үдерісіне де әсерін тигізеді. Мысалы, материалдық пайда табуға әкеліп соқтыратын нұсқа өкілдеріне белсенді мақсатты мінез-құлық тән болатын мәдениеттерде ең тартымды болуы мүмкін. Керісінше, енжар мақсатты мінез-құлықтары бар мәдениеттердің өкілдері еңбек өмірінің сапасын арттыруға назар аударуы мүмкін. Белгісіздікке қатынас сонымен бірге шешім қабылдау үрдісіне әсер етуі мүмкін: мәселені шешудің балама нұсқаларының қолайлылығы қандай да бір дәрежеде тиісті шешімдерді қабылдауға байланысты белгісіздік деңгейіне тәуелді болады.

Баламаларды бағалау үдерісі адамдар шешім қабылдауға жауапкершіліктен аулақ болуға тырысатын елдерде тым күрделі болып келеді. Мысалы, соңғы жылдар

бойы Қытайдың экономика саласындағы саясаты соншалықты тез және түбегейлі өзгеріп отырған, тіпті бүгінгі экономикалық саясатты қолдайтындар ертең қиын жағдайда қалуы мүмкін. «Биік ағаш желден сынады» деген қытай мақалы көптеген қытайлық саясаткерлердің өздерінің аттарының болашақта қайшы зардаптарға әкеліп соқтыруы мүмкін қандай да бір шешіммен байланысты болғанынан бойын аулақ ұстауға бейімділігін көрсетеді. Ұжымдық шешім қабылдау жекелеген бюрократтардың атына айтылған айыптаулардың болу мүмкіндігін қысқартады.

4-кезең: оңтайлы нұсқаның таңдау. Мәдени факторлар мәселені шешу нұсқаларының бірін нақты таңдауға әсерін тигізуі мүмкін. Мысалы, жеке тұлғалық мәдениеттерде менеджердің өзіне ең тиімді нәтижелерді алуға әкеліп соқтыратын баламаларды таңдауда менеджерлер бейімділіктерін көрсете алады. Ұжымдық мәдениеттерде бүтіндей топқа таңдалған нұсқаның әсері анағұрлым үлкен мәнге ие. Бір мәдени ортада кәсіби дайындықтан өткен менеджерлердің көп жағдайларда сол жұмыс әдістерін осы әдістер ол жерлерде күткендегідей нәтижелер әкелмесе де, басқа мәдениеттерде қолданатындығы әбден заңды. АҚШ-та өз міндеттемелерін орындайтын америкалық менеджерлердің және Гонконгта жұмыс істейтін америкалық менеджерлердің жұмыстарына талдау жүргізілген зерттеудің өткізілгеніне де көп уақыт өте қойған жоқ. Осы зерттеудің нәтижелерінен екі менеджерлер тобы да бірдей басқару әдістерін қолданатындығын көруге болады. Осы әдістер қатарына компания жұмыскерлерін басқарушы қызметкерлер тарапынан қолдау, туындайтын мәселелерді шешу, қарым-қатынас жасаудың ашықтығы, бағыныштылар арасында тәртіпті ұстап тұру және т.с.с. жатады. Соған қарамастан, осы жұмыс әдістердің АҚШ-тағы компаниялардың жұмыс тиімділігіне оңды әсер ететіндігіне қарамастан, олар Гонконгтағы компанияларға жарамайды.

Мәселені шешу мен шешім қабылдау барысында көрінетін әртүрлі мәдениеттердің өкілдерінің мәдени ерекшеліктері, әсіресе, біріккен кәсіпорындар немесе басқа да стратегиялық альянстар бойынша серіктестерге көп әурешіліктер тудыруы мүмкін, себебі оларға өзара қолайлы шешімдер жасау қажет болады. АҚШ менеджерлері көптеген жағдайларда даулы жағдайларды («сайтанның адвокаттары» деп аталатындардың немесе полемикаға бейім адамдардың сөз сөйлеулері түріндегі) жасау әдістемесін шешім қабылдау үрдісін жетілдіру құралы ретінде қолданады. Қоғамы консенсусқа жетуге көбірек бағытталған елдерде (мысалы, Жапонияда) менеджерлер мұндай келісілмеген тәсілді татымсыз және өнімсіз деп санайды.

5-кезең: тәжірибе жүзінде іске асыру. Өкілдеріне билікке құрметпен қарау тән мәдениеттерде қабылданған шешімді жүзеге асыру жоғарғы басқару деңгейінің менеджерлерімен санкциялануы мүмкін және басқа деңгейдегі лауазым иелерімен қарсылықсыз қабылдануы мүмкін. Алайда, билікке төзушілікпен қарау сипатталатын мәдениеттерде бағыныштылардың шешім қабылдаулары айтарлықтай дәрежеде олардың осы шешімді қабылдауға қатысу деңгейіне тәуелді болады. Белгісіздікті қабылдау тән мәдениеттерде менеджерлер қабылданған шешімдерді жүзеге асырудың әрбір қадамын осы шешімдерді іске асыруға дейін үрдістің әрбір қатысушысы қабылданатын әрекеттер туралы ақпаратты алуы үшін мұқият ойластырулары қажет. Екінші жағынан, белгісіздікті қабылдайтын мәдениеттерде менеджерлер барлық майда-шүйдесін соңғы келіскенге дейін қабылданған шешімдерді іс жүзінде жүзеге асыруды бастауға көңіл аударуы мүмкін.

6-кезең: орындалуды бақылау мен нәтижелерді бағалау. Қабылданған шешімдерді жүзеге асыру барысын бақылау мен алынған нәтижелерді бақылау, сондай-ақ айтарлықтай дәрежеде әртүрлі мәдени факторларға, әсіресе билікке қатынасына байланысты болады. Өкілдеріне билікке құрметпен қарау тән мәдениеттерде менеджерлерде көп жағдайларда жоғары тұрған менеджердің ұсынған мәселені шешу нұсқасында кемшіліктерді іздестіруге ниеттері болмайды. Сонымен қоса, мұндай мәдениеттерде жоғары тұрған менеджерлердің иерархиялық басқару жүйесінде белгілі бір орны болғандықтан, соның негізінде ғана бағыныштылары оған аса үлкен сеніммен қарайды. Бірақ та билікке төзушілік тән мәдениеттерде менеджерлер өз әрекеттерінде жауапкершілік, сонымен қатар бағыныштылары тарапынан кінәлаушылық пен сеніммен қарау тәрізді мінез-құлықтың аспектілерін де ескереді.

Әртүрлі мәдениеттердегі дескриптивті үлгі

Мінез-құлықтың шектелген үнемділік және ойға қонымды жеткіліктілік қағидасы бойынша әрекет етуге талпыну секілді аспектілерін әртүрлі мәдениет өкілдерінің мәдени ерекшеліктерімен арақатыстыру қиынға соғады. Бұл мінез-құлық аспектілері әртүрлі мәдениеттер контекстінде терең зерттелмеді; бұдан басқа бұл құбылыстардың табиғатының өзі қандай да бір жалпы қорытындылар жасауға мүмкіндік бермейді. Сол себепті әртүрлі мәдениет өкілдерінің мәдени ерекшеліктері, барлық мүмкіндігінше, іскерлік шешімдерді қабылдау үрдісіне шын мәнінде ықпал етеді және соған байланысты менеджерлер тарапынан ұғынуды талап етеді. Әйтсе де, сол уақытта мәдени факторлардың дескриптивті үлгіге сәйкес шешімдерді қабылдауға әсерлерінің нақтырақ ауқымы қосымша зерттеулер барысында айқындалуы тиіс. Соның ішінде барлық менеджерлер әртүрлі мәдени контекстерде шешім қабылдаудың түрлі үлгілерін қолданудың мүмкін шектеулілігін түсінулері тиіс. Мысалы, бірнеше жыл бұрын Лас-Вегастағы *Dunes Hotel* және *Casino*-ның жапондық иелері өз казиноларына басқарудың бірнеше жапондық әдістерін енгізбекші болған. Ондай әдістердің бірі болып консенсус жолымен шешім қабылдау әдісі болып табылды. Дегенмен олар шешім қабылдаудың бұндай қағидасы тым бәсекелі және тез өзгертін казино индустриясы жағдайында тым баяу әрекет ететінін тез аңғарды.

Халықаралық компаниядағы топтар мен командалар

Халықаралық компаниялардың менеджерлері түсінулері тиіс мінез-құлықтың өзге де маңызды үрдістері қатарына топтар мен командалардың қызметіне байланысты үрдістер жатады. Қайсыбір фирма кішігірім ұлттық компания немесе ірі көпұлтты корпорация болып табылатындығына тәуелсіз, бұл фирмадағы жұмыс көбінесе команда, жобаны атқаратын жұмыс тобы, комитет немесе өндіріс бригадасы шеңберінде бірге еңбек ететін адамдар арқылы жүргізіледі.

Топтық динамика табиғаты

Теория жүзінде бір топта жұмыс істейтін адамдар әрқайсысы өзінше бөлек істегеніне қарағанда тиімдірек қомақтырақ нәтижелерге қол жеткізе алады. Сол себепті қайсыбір міндеттерді атқару бойынша жұмыс топтары компанияларда өте

жиі пайдаланылады. Топтардың алуан түрлері бар, бірақ та қазіргі таңда команда болып жұмыс жасау түрі кең таралған. Іс жүзінде көптеген менеджерлер жұмыс топтарын команда деп атайды. Ресми түрде топ – бұл бір ортақ мақсатқа жету жолында жұмыс жасайтын адамдардың кез келген жиынтығы болса, команда – бұл өзі атқаратын жұмысқа жауапкершілігін сезінетін топтың ерекше түрі. Жұмысты ұйымдастырудың нысаны ретінде команда жаппай таралғандықтан, ал «команда» термині менеджерлер арасында кеңінен қолданылады, нақ осы термин бұл тарауда қайсыбір міндеттерді шешу бойынша жұмыс топтарын белгілеу үшін пайдаланылады.

Әдетте, компанияда әрекет ететін команда келесідей сипаттамаларға ие болады:

1. Команданың нақты анықталған рөлдік құрылымы бар; команданың әрбір мүшесіне белгілі бір рөл бөлінген, ол оны қабылдай отырып және соған сәйкес ортақ мақсатқа жетуге үлесін қосады.

2. Команда анықталған нормаларға сәйкес команда мүшелерінің мінез-құлқын реттейді. Мінез-құлықтың мұндай нормаларының қатарына киім үлгісі, команда жиналыстарын өткізу кестесі және қандай да бір әрекеттерді атқару кестесі, жұмыста болмау жағдайлары, команданың әрбір мүшесінің өнімділігі және т.б. жатады.

3. Команда өз мүшелерінің жоғары деңгейде бірігуімен сипатталады. Басқаша айтқанда, команда мүшелері өзін командамен барған сайын байланыстыра түседі және команданың әрбір мүшесі команда бойынша өз әріптестерін құрметтейді, бағалайды және олармен тығыз ынтымақтас-тықта болады.

4. Кейбір командалар команда мүшелері қатарынан бейресми көшбасшыларды бөліп көрсетеді, басқаша айтқанда, команда ерекше мәртебе беретін және команда жұмысын ресми өкілеттіліктердің артықшылықтарын пайдаланбай-ақ басқара алатын адамдарды.

Команда тиімділіктің барынша үлкен деңгейіне келесідей шарттар негізінде жете алады: командадағы қызметтік міндеттемелерін бөлу құрылымы тиімділікті жоғарылатуға бағытталған; командада қабылданған мінез-құлық нормалары жоғары өнімділікке жетуді ынталандырады; команда ұжымы нағыз жұмылған болып саналады; команданың бейресми көшбасшылары компания алдына қойылған мақсаттарға жетуді қолдап отырады. *Sony* компаниясының компьютерлерді дайындау бойынша командасы барлық осы шарттарға жауап беретін, сол себепті бұл оған қойылған мақсаттарды кестеден асыра орындауға көмектесті. Басқа жағынан, егер командадағы қызметтік міндеттемелерді бөлу құрылымы тиімсіз болса, онда өнімділік нормалары сақталынбайды, ұжым жұмылған болып саналмайды және бейресми көшбасшылар компания мақсатын қолдамайды, команданың әрекет етуі бүтіндей компания тұрғысынан жоғары деңгейде тиімсіз болуы мүмкін.

Кросс-мәдени командаларды басқару

Команда құрамы команда мүшелерінің мінез-құлқы динамикасында маңызды рөл атқарады. Салыстырмалы түрде бірыңғай құрамы бар командаларға жанжалдықтың төмен деңгейі, қатынасудың оңайлатылған әдісі, креативтіліктің төмендеу деңгейі, мінез-құлықтың одан да сәйкестен-дірілген нормалары, жұмылғыштықтың одан

да жоғары деңгейі және айқын бейресми көшбасшылық тәрізді сипаттамалар тән. Әртекті құрамнан тұратын командалар жоғары жанжалдықпен, араласуда қиындықтардың орын алуымен, одан да жоғары кретивтілікпен, мінез-құлықтың азырақ сәйкестендірілуімен, әлсіз жұмылумен және әртектес мәнді бейресми көшбасшылықпен сипатталады.

Міндеттеріне әртүрлі мәдениеттерде командаларды құру кіретін менеджерлерге команда атқаруы тиіс міндеттің сипатын бағалау қажет және осы міндетке барынша сәйкес келетіндей команданың құрамын мүмкіндігінше мұқият іріктеп алу қажет. Мысалы, егер міндет өте қарапайым болса, онда оны шешу үшін біртекті команда көбірек сәйкес келеді. Ұқсас білімдер, тәрбие, құндылықтар мен наным-сенімдер команданың бірқалыпты және тиімді жұмысын қамтамасыз етеді. Бірақ егер де командаға әдеттегіден тыс, күрделі немесе әртектес мәнді міндетті шешу қажет болса, онда осы команданың әртектес құрамы тиімдірек болар еді, оның мүшелері бір-бірінен тәрбиесі, тәжірибесі, білімдері мен құндылықтары жөнінен ерекшеленер еді. Командаларды құрудың барлық осы аспектілері «Жаһандық үйрену» бөлімінде көрсетілген.

Басқа да мәдени факторлар, сондай-ақ, командадағы мінез-құлық динамикасында өз рөлін атқара алады. Мысалы, жеке тұлғалық мәдениетте мінез-құлықтың жалпы нормаларын орнатуда және ұжымның жұмылғыштығын қалыптастыруда қиындықтар туындауы мүмкін, ал ұжымдық мәдениетте команданың жұмылғыштығы оқиғалардың табиғи жүруі барысында қалыптасуы мүмкін.

Билікке құрметпен қарау сипатталатын мәдениеттерде топ мүшелері иерархиялық ұйымдастыру жүйесінің қандай да бір деңгейіне қатысты болулары қажет. Себебі мұндай мәдениеттерде төменгі деңгейлердің өкілдері толығымен жоғары тұрған лауазым иелеріне бағынулары тиіс. Билікке төзушілікпен сипатталатын мәдениеттерде ұйымдастыру құрылымының әртүрлі деңгейлерінің өкілдерімен команданы жинақтау аса қиынға соқпайды. Белгісіздікке қатынас пен топтың мінез-құлық динамикасы арасындағы өзара байланыс команда алдына қойылған міндеттің сипатына байланысты болуы да мүмкін. Егер бұл міндет жайылыңқы, әртекті мәнді және құрылымдаспаған болса, мүшелеріне белгісіздікті қабылдамауға бейім тән топ осы міндетті орындау кезінде жоғары тиімділік деңгейін қамтамасыз ете алмайды. Керісінше, белгісіздікті қабылдау тән адамдардан тұратын топ мұндай міндетті орындау кезінде үлкен нәтижелерге жете алады. Қорытындысында, белсенді мақсатты мінез-құлқы бар мәдениеттің өкілдерінен тұратын командалар егер де команда алдына қойылған міндеттің қаржылық салдарлары бар болса, бірге тиімдірек жұмыс істей алатындығын атап өту қажет. Екінші жағынан, мүшелеріне енжар мақсатты мінез-құлық тән командалар әкімшілікпен өзара қатынастарды қалыптастыруға немесе еңбек өмірінің сапасын жоғарылатуға байланысты нәтижелерге жетуге одан да ынталы болуы мүмкін.

Бизнес-мінез-құлықты компания жұмыскерлері бөлісетін мәдени құндылықтарға сәйкес келтіру – бұл компания жұмысының тиімділігін қамтамасыз етудің маңызды элементі. Мысалы, көптеген жапон компанияларының бәсекеге қабілеттілігі едәуір шамада осы компаниялардағы әрбір жұмыс орны мәдени нормаларды ескере отырып, ұйымдастырылғанына байланысты болады. Жапон мәдениетінде ұжымдағы келісім мен жоғары тұрған басшылыққа құрметпен

қарау ерекше мәнге ие. «Үнсіз көшбасшылар» өз бағыныштыларының әрекеттерін басқармайды, керісінше, бағыттайды, ұжымда келісімнің сақталуына қамқор болады. Мұндай көшбасшылар авторитарлы басшылық ету стилін ұстанатын менеджерлерге қарағанда бағыныштыларында үлкен сыйластықты тудырады. *Ringi* жүйесі кез келген шешім оның іс жүзінде жүзеге асырылуы басталмастан бұрын ұжымның мақұлдауына ие болады деп кепілдік етеді. Кейбір ірі жапондық компанияларда өмір бойы жалдау тәжірибесі қолданылады, ол жұмыскерлердің компанияға қатысында адалдығын қамтамасыз етеді. Жаңа жұмыскерлерді мұқият іріктеу бизнесті жүргізудің барлық осы аспектілерін нығайтуға жағдай жасайды.

Жапондық компанияға жұмысқа өз жеке мақсаттарын бүкіл ұжымның қажеттіліктеріне бағындыруға дайын тұратын адамдар ғана жалданады. Мұндай корпоративті философия жапондық көпұлтты компаниялардың шетелдік операцияларына да көшіріледі. Мысалы, көптеген америкалық газеттер қандай да бір қызметке кандидат АҚШ аумағында әрекет ететін жапондық фирмаларға жұмысқа қабылдану кезінде тым аса көп тесттер мен әңгімелесулерден өтуі тиіс екендігін хабарлады. (20-тараудың кіріспе бөлімі сондай-ақ осы тақырыпқа арналған.)

Жаһандық үйрену

Олар бір тілде сөйлей алады, бірақ

Citigroup лондондық және нью-йорктік кеңселердің менеджерлерінің табысқа жету үшін барлық нәрселері: техникалық дағдылары, жеткіліктілігі, атаққұмарлығы, бақталастық рухы және нәтижелерді алуға бағытталуы болды. Соған қарамастан Терри Локхарт (Terry Lockhart), *Citigroup* компаниясының компания жұмысының тиімділігін қамтамасыз ету мәселелері жөніндегі вице-президенті мәселенің бар екенін сезінді. Компанияның екі бөлімшесі арасындағы өзара қатынастар қырғиқабақ болды, ал олардың басшылығы туындап жатқан жанжалды жағдайларды шеше алмады. Екі бөлімшенің менеджерлері бір-біріне қарай сыни ескертулер айта отырып, бірін-бірі қалай ұнатпайтынын ашық түрде көрсетті. Нью-йорктік менеджерлер олардың лондондық әріптестері тым бюрократшыл және шешімге келе алмайды деп арызданса, компанияның лондондық кеңсесінің менеджерлері, өз кезегінде, америкалық менеджерлерді олар маңызды мәселелер бойынша ойластырылмаған әрекеттерді қабылдауда деп айыптады. Осыған байланысты Терри Локхарт былай деді: «Лондон мен Нью-Йорк арасында кросс-мәдени келіспеушіліктер орын алған».

Локхарттың айтуы бойынша бөлімшелер арасындағы қатынастардың шиеленісуі «командаға компанияның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуге, жаңа клиенттерді тартуға және жаңа өнімдерді шығаруға назар аударуға кедергі келтірді». Сол себепті ол кеңес беруші ретінде психолог, ұйымдастыру мәдениеті жөніндегі маман Элизабет Марксты (Elisabeth Marx) шақырды. Әуелгіде, менеджерлер оның көмегін қабылдаудан бас тартты. «Олар психологтың өз қызметіне араласуын логикаға қайшы деп санады, – деп атап

өтті Элизабет Маркс. Оның пайымдауынша қаржылық қызметтер ортасында қалыптасқан мәдениетте мәселелерді одан да жұмсақ шешуге немесе осыған бейімділікке терең психологиялық мүдделілік тән емес. «Екі бөлімшенің менеджерлері үшін басты дәлел материалдық сыйақы беру болды. Бұл менеджерлер өз жұмыстарының тиімділігін тек жалақыны жоғарылату жағдайында ғана арттыра алды», – дейді Э.Маркс.

Атлант мұхитының қарама-қарсы жағында әрекет еткен компания көшбасшыларына ақпаратты берместен бұрын Элизабет Маркс *Citigroup*-тың екі бөлімшесінің менеджерлеріне сұрау салу барысында тиісті байқаулар өткізді. Оның қорытындысы қандай болды? Ең алдымен, *Citigroup* компаниясында ұжымдық жұмыстың дағдыларын дамыту бойынша тиісті жұмыстарды атқару қажет болды. «Бақталастық рухы тән және әрекеттері тек жеке мүдделермен ынталандырылған мамандар ... қойылған мақсаттарға тек жаһандану жағдайында және қазіргі бизнестің күрделілігі жағдайында олардың ұжымдық тәсілді ұстана отырып, табысқа жете алатындығын түсінген жағдайда ғана жете алады».

Элизабет Маркс *Citigroup* компаниясының жұмыскерлерінен команда бойынша тамаша серіктесті олар қалай көргісі келетінін суреттеуді өтінді. Жауап ретінде ол серіктесті тыңдау, шешім қабылдаудағы икемділік қабілеттілігінен бастап, команданың әрбір мүшесінің мәдени ерекшеліктері мәселелеріндегі кінәратшылдықпен аяқтай отырып, бірнеше әртүрлі сипаттамаларды алды.

Келесі кезеңде Маркс ханым компания басшылығына осы қасиеттерді өзінде және өз бағыныштыларында дамыту жоспарын жасауға көмектесті. Бұл жоспар өзгерістерге дайындығын көпшілік мойындауды, сонымен қатар аға басшылар тарапынан «қамқорлыққа алушылыққа» үйретуді қарастырды.

Элизабет Маркстың араласқанынан кейін компания ұжымындағы моралдық ахуал жақсарды. Бұрын қызметшілердің 36%-ы өз қызметтік міндеттемелерін орындаулары үшін ұжымдық жұмыс барлығынан да аз керек деп айтса, қазіргі уақытта осындай пікірді қызметшілердің тек 23%-ы ғана ұстанады. Компания табысы өткен жылғымен салыстырғанда 64%-ға өсті. Осы мәліметтің өзі *Citigroup* менеджерлерінің нақты нәтижелерді алуға және тиімділікті жоғарылатуға бағытталған жақсы көңіл-күйлері үшін негіз болып табылады.

Қайнар көздері: «Bridging the Culture Gap», *Financial Times* (London), January 28, 2002, p. 8; Elisabeth Marx, *Breaking Through Culture Shock: What You Need to Succeed in International Business* (Nicolas Brealey Intercultural, London, June 2001); Elisabeth Marx, «Viewpoint Elisabeth Marx», *Financial Times* (London), January 8, 2003, p. 19.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Мінез-құлықтық және жеке тұлғааралық үрдістер кез келген ұйым қызметінде өте үлкен рөл атқарады. Халықаралық компаниялар контексінде бұл үрдістер ерекше маңыздылығымен де, ерекше күрделілігімен де сипатталады. Жеке-дара ерекшеліктер әртүрлі мәдениет өкілдерінің мінез-құлықтарының заңдылықтарын

ой елегінен өткізу үшін негіз болады. Адамдар арасындағы жеке тұлғалық мінездемелер, мақсаттар, түйсіктер және күйзеліс жағдайларын жеңе білу қабілеттілігі тәрізді параметрлер бойынша жеке-даралық айырмашылықтар халықаралық компаниялар менеджерлері тарапынан терең түсінуді талап етеді.

Ынталандыру – бұл адамдарды мінез-құлықтың қайсыбір үлгісін қолдағы мүмкіндіктер жиынтығынан таңдауға итермелейтін факторлардың жиынтығы. Ынталандырудың бірнеше үлгілері бар: мазмұнды үлгісі, іс жүргізу үлгісі және нығайтушы үлгісі. Осы үлгілердің әрбірі ынталандырудың түрлі аспектілерінің мәнін ашуға мүмкіндік береді. Осы үлгілердің ешбірі де барлық мәдениеттерге қолданыла алмайды. Соған қарамастан әрбірі ынталандыруды ұқсас мәдениеттерде терең талдау мүмкіндігін қамтамасыз етеді.

Көшбасшылық адамдар топтары немесе ұйымның мақсаттарын қалыптастыруға, топ мүшелерінің немесе ұйым жұмыскерлерінің осы мақсаттарға жетуге мінез-құлықтарын ынталандыруға және топтық немесе корпоративтік мәдениетті құруға қолдау көрсетуге бағытталған күштеп емес әсер етуді қолдану үрдісі болып табылады. Өртүрлі мәдениеттің өкілдері көшбасшылар ұстанатын мінез-құлықтың әр қилы бағыттарына түрлі әсер етеді. Бұл айырмашылықтар жартылай мәдени факторларға, жартылай компания жұмыскерлерінің жеке ерекшеліктеріне байланысты болады.

Шешім қабылдаушы тұлғаның қойған мақсатына жету үшін баламалардың жиынтығынан бір баламаны таңдау үрдісі шешім қабылдау болып саналады. Өртүрлі мәдениет өкілдері шешім қабылдау үрдісінің әрбір кезеңіне өз ыңғайымен басшылық етеді. Осы жағдайда да мәдени факторлар шешім қабылдау үрдісінің мазмұнына тікелей әсер етеді.

Әрбір ұйымның құрамына жұмысшы топтары және қандай да бір міндеттерді шешетін командалар кіреді. Команда жұмысының табысы немесе сәтсіздігі команда мүшелері арасындағы қызметтік міндеттемелерді бөлу құрылымына тікелей байланысты болады, сонымен қатар команда ұжымының жұмылуына, командада қабылданған мінез-құлық нормаларына және бейресми көшбасшылыққа да байланысты болады. Мәдениет топтардың біртектілігі және әртектілігі дәрежесін анықтауда басты рөлді атқарады, ол өз кезегінде топ жұмысының жалпы тиімділік деңгейін анықтайды.

Бақылау сұрақтары:

1. Тұлға типтеріне анықтама беріңіз және тұлғаның қайдай да бір типінің ерекшеліктері жеке тұлғаның мінез-құлқына қалайша әсер ететіндігін түсіндіріңіз.
2. Өртүрлі мәдениеттердегі нұсқаулардың ерекшеліктерін сипаттап беріңіз.
3. Қабылдаудың базалық үрдісіне талдау жасаңыз және оның әртүрлі мәдениеттердегі ерекшеліктерін айтып өтіңіз.
4. Нұсқаулар мен қабылдаудың арасында қандай өзара байланыс бар екенін түсіндіріңіз.
5. Күйзеліс түсінігіне және оның әртүрлі мәдениеттердегі ерекшеліктеріне талдау жасаңыз.
6. Өртүрлі мәдениеттердегі компания жұмыскерлерін ынталандыру барысында менеджерлерге шешуге тура келетін негізгі сұрақтарды атаңыз.

7. Өртүрлі мәдениеттердегі тұтынушылықтар мен құндылықтардың айырмашылығы неде?

8. Шешім қабылдаудың нормативті үлгісінің кезеңдерін қысқаша сипаттаңыз және оны халықаралық компаниялар қызметімен байланыстырыңыз.

9. Компания жұмысындағы командалардың үлкен мәні немен түсіндіріледі? Халықаралық компания үшін қызығушылық тудыратын команда жұмыстарының негізгі аспектілерін атаңыз.

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Сіздің ойыңызша жеке тұлғаның мінез-құлқына не көбірек әсер етеді: мәдени факторлар ма, әлде жеке ерекшеліктер ме?

2. Сіздің ойыңызша өз мәдениет өкілдеріңізге ерекше тән болып келетін екі немесе үш жеке тұлғалық мінездемелерді және оларға тән емес екі-үш мінездемелерді сәйкестендіріңіз. Сіздің таңдаған мінездемелеріңізді Хофстеденің мәдени факторларымен салыстырыңыз.

3. Сізді жақын арада компанияның орталық кеңсесінен шетелде орналасқан жаңа кәсіпорынға ауыстырды деп болжайық. Сіздің ойыңызша жаңа жағдайда өзіңіздің қызметтік міндеттемелеріңізді орындауға жеке қасиеттеріңіздің қайсысы көбірек көмектеседі? Сіздің жауабыңыз сізді ауыстырған кәсіпорын нақты қандай елде екендігіне байланысты бола ма?

4. Өртүрлі мәдениеттердегі ынталандыруға қабылдау қалай әсер ете алады?

5. Өртүрлі мәдениеттерде әрекет ететін компанияларда көшбасшылықтың рөлін қалай арттыруға және оның мазмұнын қалай жетілдіруге болар еді?

6. Сіздің ойыңызша барлық мәдениеттерге қолданылатындай ынталандырудың осындай құрылымын жасауға бола ма? Жауабыңызды түсіндіріңіз.

7. Корпоративті мәдениетке ынталандыру және көшбасшылық қалай әсер етеді?

8. АҚШ еліне өзінің қызметтік міндеттемелерін орындау үшін ауыстырылған жапондық, австриялық және италияндық менеджерлерге қандай кеңес бере аласыз?

9. Айталық, сіз компанияңыздың құрамына британдық, мексикалық, бразилиялық және египеттік еншілес кәсіпорындары кіретін командаға басшылық жасайсыз. Команда маңызды бірнеше шешім қабылдауы қажет:

а) Сіз шешім дайындау барысында командаға басшылық ету үшін қандай қағидаларды қолданатын едіңіз?

ә) Команда жұмылғыштығын арттыру үшін қандай шараларды қолданар едіңіз? Сіздің ойыңызша осы шаралар қаншалықты жемісті болар еді?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

Сізге қызығушылық тудыратын және сол туралы қажетті ақпаратты оңай таба алатын елді (мысалы, Жапония немесе Бутан) таңдаңыз. Кітапханадағы материалдарды пайдалана отырып, сіз таңдаған елдің адамдарының мінез-құлықтары туралы көбірек ақпарат жинаңыз. Өз назарыңызды осы елдің мәдени ерекшеліктеріне

негізделген келесідей әлеуметтік құбылыстарға аударыңыз:

- осы елдің тұрғындарының кейбір таралған ағылшын сөздеріне беретін мағынасы;
- олардың таралған қимыл қозғалыстарын беретін мағына;
- жеке кеңістікке қатысты олардың талғамы;
- негізгі түстерді қалай бейнелейтінін;
- олар ұстанатын іскерлік этикеттің негізгі ережелері;
- Хофстеде теориясы тұрғысынан бұл елді қалай сипаттауға болады.

Одан әрі басқа елді таңдаған өзіңіздің тобыңыздың мүшелерінің бірімен өз әрекеттеріңізді біріктіріңіз.

Сіздердің әрқайсысыңыз сіздің зерттеуіңіздің тақырыбы болып саналатын елде өндірілетін өнім немесе тауарды таңдауыңыз керек (бұл өнімдердің арасында стереомагнитофондар, банандар, мұнай немесе түрлі механизмдерге арналған бөлшектер бар). Сіздің өніміңізді немесе тауарыңызды серіктесіңізге сату туралы келісімшарт жасасуға тырысыңыз. Келісімшартты жасасу туралы келіссөз жүргізу кезінде сіз зерттеп отырған еліңіздің өкілінің рөлін, неғұрлым шындыққа жанасатындай етіп, ойнауға тырысыңыз. Мысалы, егер сол елдің мәдениет өкілдерін кейбір ым-шаралар балағаттаса, ал келіссөздің басқа тарабының өкілі осындай ишараттардың бірін жасаса, онда сіз өзіңіздің қорланғаныңызды көрсетіңіз.

Келіссөздерді жүргізуге шамамен 15 минутты бөліңіз. Содан кейін тағы да 15 минут бойы сіздің тобыңыздың мүшесімен сіздердің әрбіріңіз басшылыққа алған мәдени тегіңіз келіссөздерді жүргізу барысына қалайша әсер еткендігін (немесе әсер етуі мүмкін екендігін) талқылаңыз.

Қосымша сұрақтар:

1. Өзге елдің өкілінің мінез-құлқын үлгілеу қаншалықты жеңіл немесе қиын?
2. Өзге елдің өкілімен келіссөздерді бастамастан бұрын менеджерлер алдын ала дайындықтың қандай шараларын қабылдай алады?

Қорытынды кейс

Firestone компаниясындағы көшбасшылық дағдарысы

Bridgestone Corporation (әлемдегі ең ірі автомобиль шиналарын өндірушілердің бірі) компаниясының атауы, еш күмәнсіз, батыстық мазмұнда естіледі. Соған қарамастан, бұл компания барлық қатынастарда жапондық болып саналады. Сол 1988 жылы-ақ әлемдік нарықтағы компанияның үлесін айтарлықтай ұлғайту және АҚШ-тың нарығында айқындаған үлес салмағына жету үшін *Bridgestone* компаниясы *Firestone* компаниясынан автомобиль шиналарын өндіру бойынша жетекші америкалық компанияны сатып алды. Сол кездері-ақ *Bridgestone*-ның жапондық көшбасшылары *Firestone*-ның бас директоры Джон Невинді (John Nevin) өз орнында қалуды және компания қызметіне жетекшілік етуге көндірді. Басқарудың қыр-сырына аз уақытын бөлген Джон Невиннің басшылық ету стилі қатаң және тік болды. Мұнан басқа ол *Firestone* компаниясының штаб-пәтері орналасқан Нэшвилл қаласының қоғамдық өміріне тікелей араласты. Джон Невин жергілікті

қоғамдық ұйымдардың белсенді мүшесі болды, бірнеше жергілікті комитеттердің құрамына кірді және тұрақты түрде басқа да ықпалды тұлғалармен гольф ойнап отырған. *Bridgestone* компаниясының жоғарғы буын менеджерлерінің пікірі бойынша Невин мырзаның жергілікті байланыстары аса маңызды болды және компания құндылығын одан әрі жоғарылатуы мүмкін еді.

Бірақ та, көп уақыт өтпей-ақ Джон Невиннің өзі де және оның жаңа басшылары да оның басшылық ету стилі жапондық компаниялардың басшылары қолдануы тиіс мінез-құлықтың сол бейініне сәйкес келмейтіндігін түсінді. Джон Невиннің қатты және жиі түрде тайталастық сөйлеу үлгілері өте тез оның жаңа әріптестерінің кінәлауына ұшырады, себебі Жапонияда көшбасшылар сыпайы және ұстамды мінез-құлық стилін ұстануы тиіс екендігі айтылады. Бір қарағанда, екі жақ та ымыраға келуге адал тырысты, әйтсе де 1989 жылы Джон Невин өзара келісім бойынша фирмадан кетіп, оның орнына корпорацияның штаб-пәтерінен жапондық келді. 1993 жылы бұл басшы еліне қайтарылып, оның қызметіне байсалды және ұстамды жапондық басқарушы Масатоши Оно (*Masatoshi Ono*) тағайындалды, ол *Bridgestone* компаниясының жоғары басқару жүйесі деңгейінің қызметтерінің біріне дайындықтан өткен. Масатоши Оно шын мәнінде үлгілі жапондық басшы болды, ол оқшауланып өмір сүрді, артық байланыстарды жасамады, көп уақытын *Bridgestone* компаниясы ол үшін Нашвиллдің беделді ауданында сатып алған өз үйінде өткізді.

90-жылдардың аяғына дейінгі кезеңде Масатоши Ононың байсалды және ұстамды стилі *Firestone* компаниясында кереметтерді жасады. Жылдан жылға нарықта компанияның үлесі бірте-бірте ұлғая түсті, ең бастысы, ол басқа ойдағыдай дамып келе жатқан *Ford Motor Company* компаниясының басты жабдықтаушысы болғанының арқасында осындай жағдайға жетті. 90-жылдардың аяғына қарай *Bridgestone/Firestone* автомобиль шиналарын өндіру жөнінен тек *Goodyear* және *Michelin*-ге біріншілікті бере отырып, шамасына қарай әлемдегі үшінші компания болды.

Дегенмен, соңын ала апат орын алды. *Firestone* компаниясының шиналарында күрделі өндірістік ақаудың бар екендігі туралы хабарлар пайда бола бастады, ол автомобильдің жоғары жылдамдықта қозғалуы кезінде шиналардың бөліктерге бөлініп кетуіне әкеліп соқтыруы мүмкіндігіне байланысты болды. Әсіресе, бұл мәселе әлемдегі ең әйгілі спорттық автомобиль «Ford Explorer» маркалы автомобиль жабдығының стандартты жинағына кірген «Wilderness» шиналарымен болған жағдайда орын алды. Бірнеше апталар бойы *Firestone* және *Ford* компаниялары тарихтағы ең ірі нарықтан өнімді алып тастау бағдарламасын іске асыруға бірлесіп жұмыс істеді.

Өкінішке орай, ақаулы шиналар мәселесін шешудің қажеттілігі жағымсыз жағдайлардың тек басы ғана болды. Онымен бірге ақаулы шиналарды алып тастау бағдарламасының іске асырылуының басталуымен *Firestone* компаниясының менеджерлері шиналарды дайындауда мәселелердің бар екендіктерін көп жылдар бойы білгендігі туралы, бірақ ештеңені жасамағандығы туралы хабарлар жариялана бастады. Бұл арыздар компания тарапына қатты ашу-ызалар мен айыптауларды тудырды. Баспасөз компанияны қатты сынға алды, тұтынушылар тобы жұртқа естірте өздерінің наразылықтарын білдірді, тіпті, конгресте тергеу амалдары да жүргізілді. Қатаң сынақтардың барлық кезеңінде Оно мырза өзін батыл ұстады. Ол ешқашанда

өзін ашулы, көңіл күйін түсіңкі немесе ренжілу етіп көрсетпеді. Ол сонымен қатар компания әрекеттері үшін бірде-бір рет кешірім сұрамады және болған жағдайға қатысты компания жауапкершілігін өз мойнына алмады (басқаша айтқанда, ол ақаулы шиналарды алып тастап, ауыстырғаннан басқа ешқандай әрекеттер жасамады).

Масатоши Ононың мінез-құлқы жапондық мәдениеттің нормаларына дәлме-дәл сәйкес келді. Жапонияда компания басшысы әрқашанда байсалды болуы тиіс және көлеңкеде болуы тиіс. Бірақ та америкалық байқаушылар мұндай мінез-құлықтан тек парықсыздық пен мәселені елемеушілікті көрді. Осы себеппен Оно мырзаның атына ашық сыни ескертулер айтылды. Ақырында 2000 жылдың қазанында Масатоши Оно мырза тағы да бір қадамды (Жапонияда жалпы қабылданған, бірақ АҚШ-та өте сирек кездесетін) жасады, ол қызметтен кетуге өтініш жасады, сол арқылы жоғары тұрған басшылық алдында қалыптасқан жағдай үшін жауапкершілікті өз мойнына алды. Бірнеше күннен кейін ол көпшіліктің назарын аудармай-ақ, Нэшвиллден кетіп қалды.

Ал сол уақытта *Bridgestone* компаниясының басшылығы *Firestone*-да туындаған қоғаммен байланыс мәселесінің ауқымын сезіне бастады. Сондықтан компанияның бас директорының орнына тағы бір жапондықты (ол да Оно мырзаға қарсы көтерілген сын толқынының құрбаны болар еді) тағайындаудың орнына компания бұл орынға *Firestone* компаниясының жоғарғы шенді басшыларының бірі Джон Лэмпті (John Lampe) шақырды. Компанияның жаңа басшысы, өз кезегінде, келе сала пресс-конференцияны өткізді, конференция кезінде ол компания атынан кешірім сұрап, туындаған мәселені тезірек шешуге өз мойнына міндеттеме алды.

Дегенмен Джон Лэмп жай кешірім сұраудан және міндеттемелерді алудан әлдеқайда әрі кетті, ол шындығында осы міндеттерді орындады. Шын мәнінде, таяу арадағы келешекте «Firestone» брендінің табысты қалпына келтірілуі, барлық мүмкіндігінше, нарықта өнімнің толығымен күйреуін қалай жеңіп шығуға болатындығының классикалық мысалы болып қала бермек. Жаңа басшы компанияны тұтынушылар алдында оның беделін қалпына келтіру арқылы ойдағыдай алып шықты, қызмет етудің көрсеткіштерін пайдалылық деңгейіне дейін көтерді және тіпті, *Ford*-қа осы компанияның автомобильдері үшін шиналарды жеткізуді қалпына келтіру туралы ұсыныспен барды. Осыған жету үшін Лэмп қоғамға компанияның одан әрі дамуының дәйекті және нақты тұжырымдамасын құлағдар етті, ол өткен жылдары мәселелердің туындағаны үшін жауапкершілікті мойындайды және бір уақытта болашақтағы міндеттерге назарын аударады.

Кейске қойылатын сұрақтар:

1. *Firestone* компаниясында қалыптасқан дағдарыстық жағдай кезінде де, дағдарыстан шығу кезінде де басшылықтың мінез-құлқы қандай рөлді атқарды?
2. *Firestone* басшылығының ақаулы шиналармен болған мәселеге әсер етуіне сыни баға беріңіз. Осындай жағдайда АҚШ-тың, ГФР-дің және Қытайдың компания басшылары қаншалықты әртүрлі әрекет етер еді?
3. Сіздің пікіріңіз бойынша *Firestone*-дағы дағдарыс компания жұмыскерлерінің мінез-құлықтарын ынталандыру және күйзелістік жағдайларды жеңе білу қабілеттілігі тәрізді негізгі аспектілеріне қандай әсер етті?

Қайнар көздері: «Ono Leaves No Tracks in Nashville», *USA Today*, October 11, 2000, p. 3B; «New Firestone CEO Faces Huge Challenges», *USA Today*, October 11, 2000, p. 3B; «Bridgestone Consolidates 16 Tire Units into Four to Provide Better Oversight», *Wall Street Journal*, October 19, 2000, p. A6; Hoover's Handbook of World Business 2003 (Austin, Tex.: Hoover's Business Press, 2003), pp. 116-117.

Мексикада бизнесті жүргізудің ерекшеліктері

Соңғы кездері Мексика бизнесті жүргізу үшін өте тартымды ел болды. Мұндай жағдай едәуір дәрежеде ел экономикасының ашықтығы мен мемлекеттің экономикаға араласуын қысқартуының нәтижесі болады. Әйтсе де, басқа елдердегідей, ұлттық мәдениет елдегі бизнесті жүргізу әдістеріне бұрынғысынша үлкен ықпал етеді. Мексикада кәсіпорынның ашылуы саяси, заңды, экономикалық және қаржы факторлар туралы ғана емес, сонымен қатар басқару әдістері, уақытқа қатысты нұсқаулар, әлеуметтік өзара қатынастар және т.с.с. тәрізді салаларда елдің мәдени ерекшеліктері туралы да жан-жақты хабардарлықты талап етеді. АҚШ пен Мексика арасында қалыптасқан тығыз өзара қатынастар қазірдің өзінде-ақ Мексикадағы корпоративті және іскерлік тәжірибеге үлкен әсер етуде. Соның ішінде, компанияның бәсекеге қабілеттілігі мен жұмысының тиімділігі қазіргі уақытта басымдылыққа ие болды, әйтсе де компания иелері мен басшылары бұрынғысынша өздерін білетін адамдардың ғана қоршағанын қалайды және де өз ұлдарын (кейде қыздарын да) өз мұрагерлері ретінде қалдырады. Американың ықпалы Мексиканың бүкіл аумағында америкалық тауарлар мен қызметтердің кеңінен таралуынан да көрінеді.

Басқа да қатынастарда Мексикада қалыптасқан бизнесті жүргізу мәдениеті тек қана мексикалық болып табылады. Бизнесті жүргізудің кейбір әдістері тым дәстүрлі болып көрінуі мүмкін және әсіресе, еуропалық немесе америкалық корпоративті тәжірибеге үйренген кәсіпкерлер мен менеджерлерде көңілі қалушылық сезімін тудыруы мүмкін. Мұндай адамдар Мексиканың бүкіл тарихы ішінде әділетсіздік пен авторитарлық мінез-құлық нормасы болып табылғанын есте сақтаулары қажет. Мексикалықтар өте тік адамдар, бірақ олардың өткен өмірлері өте көп жаралар қалдырған, сол жаралардың көпшілігі еңбек қатынастары саласында да көрініс табуда.

Мексикаға барлық уақытта кәсіпкерліктің жоғары мәдениеті тән болған, бірақ та таяу уақытқа дейін ол халықаралық қаржы жүйесі тарапынан болатын, сонымен қатар әлемдік нарықтың тарапынан болатын қысымнан қорғалып тұрды. Бизнес, әсіресе, жеке іскерлік байланыстар адамға (өмірдің басқа да маңызды жақтары тәрізді) қанағат сезімін сыйлайтын құбылыстар ретінде қарастырылды.

Көптеген елдердегідей, Латын Америкасы немесе Еуропа елдерінде болсын, Мексикада іскерлік өзара қатынастар сенімнің мықты іргетасында қаланады. Бұл жерде шыдамдылықтың аса үлкен мәні бар. Өзіне қайсыбір міндетті алмастан бұрын мексикалықтар кіммен жұмыс істейтіндігін міндетті түрде анықтап алулары тиіс. Дәстүрлі түрде алғашқы іскерлік байланыстар мүмкін серіктеспен жақынырақ танысу үшін жүргізіледі. Тек содан кейін ғана мексикалық осы серіктеспен ынтымақтастық оған ғанибет әкеледі ме, сол туралы шеше алады. Көп жағдайларда алғашқы іскерлік кездесулер мейрамханада бейресми жағдайда өтеді,

яғни әдетте, түскі ас (*comida*) кезінде немесе кешкі ас (сепа) кезінде. Көптеген жағдайларда осындай кездесулердің босаңсыған және асығыстық емес сипаты бар (түскі ас немесе кешкі ас бір сағаттан екі сағатқа дейін созылуы мүмкін), мұндай кездесулерде жұмыстар туралы сөз қозғалмайды.

Мексикада бизнесті жүргізу әдістерінің белгілі бір өзгерістерге ұшырауына қарамастан, отбасылық әлі де болса жалпы қабылдаған тәжірибе болып қалуда. Компаниялардың бұрынғысынша иерархиялық, патерналистік басқару құрылымы бар. Оған сәйкес барлық билік иерархияның жоғарғы деңгейінде, бастықтың қолында (немесе Мексикада оны *patron* немесе *jefe* деп атайды) шоғырланған.

Дәстүрлі түрде бастықтың кең көлемді өкілеттілігі бар және ол үлкен құрметке ие болады. Бастықтың мәртебесі мен оған қол астындағылардың құрметі оның кабинетінің мөлшерімен, оның сыртқы пішінімен, сондай-ақ компания саясатын анықтайтын шешімдерді қабылдау кезіндегі оның рөлімен көрсетіледі. Көптеген жағдайларда бастықтың авторитарлы билігі болады.

Әдетте, бастық өз қарамағындағыларды жай ғана бақылауды жүзеге асыруды ғана емес, олардың жебеушісі мен үйретушісі болуға міндетті. Оған сол немесе басқа жұмыскердің отбасына моральдық және материалдық көмек көрсету жөнінде өтініштер жиі келіп түседі. Кез келген жұмыскер бастығын өз баласының кіндік әкесі (*padrino*) болуын өтіне алады.

Мексикалықтар, әсіресе орта және төменгі класс өкілдері балалық кезінен бастап жасы және жағдайы жағынан үлкендерге құрметпеу қарау рухында, билік пен байлықты құрметтеу рухында тәрбиеленеді; оларды сонымен бірге биліктің әрекеттеріне күмәнданбауға үйретеді. Екінші жағынан, мексикалық мәдениетке сәйкес басшы қарамағындағылардың пікіріне құлақ аспауы тиіс немесе оларға шешім қабылдауға қатысты қандай да бір өкілеттіліктерді бермеуі тиіс. Оның орнына бағыныштылары басшылықтың қатаң бақылауымен орындауы тиісті шектелген, нақты белгіленген тапсырмаларды алады. Мексикада бизнес жүргізетін шетелдіктер мұндай әлеуметтік жауапкершілікті және қаржылық міндеттемелерді сезінулері тиіс.

Соңғы уақытта Мексикада қалыптасқан жоғары деңгейдегі патриархалды жүйе күйрей бастады. Бұл елдің ірі кәсіпорындарында және үлкен қалаларында әсіресе айқын білінеді. Бұл жерлерде кейбір компаниялардың басшылығы өз бағыныштыларын командаларда жұмыс істеуге, сонымен бірге эгалитарлы басқару стиліне үйретеді. Осындай компанияларда шешім қабылдау барысы орталықсыздандырылған болып табылады, ал менеджерлер болса ұжымдық жұмыстың маңыздылығын түсінеді. Мұндай компаниялардың қатардағы жұмыскерлері осы құндылықтарды бірте-бірте бөлісе бастайды.

Мексикада жеке байланыстар (*camarillas*) және ықпалдар (*palancas*) бизнесті жүргізу кезінде үлкен рөл атқарады. Басқа елдерден айырмашылығы Мексикада билік пен ықпал көптеген жағдайларда жекелеген тұлғаға немесе отбасыға тиесілі болады және бұл ықпал осы тұлғаның қызметіне немесе аталмыш жағдайына байланысты болмайды. Осындай ықпалды тұлғалармен, әсіресе, үкіметке қол жетерлігі бар адамдармен жеке байланыстары жоқ адамның Мексикада іскерлік байланыстарды орнатуға мүмкіндіктері болмайды. Саяси қайраткерлердің оларға үлкен билікті беретін дәстүрлі түрде кең байланыстары мен ықпалдары болады. Ең

ірі деген мексикалық компаниялардың дамуына қарай осы компаниялардың басшылары кейбір саясаткерлер ие болғандай, сондайлық ықпалдары болады.

Мультимедиа-оқыту

Мексикалықтар – сезімдерін физикалық түрде көрсетуге бейім тұратын адамдар және олар бейтаныс адамға жанасуды әбден қолайлы деп санайды. Дегенмен, сөйлесіп жүрген адамыңызбен құшақтасуға асықпаңыз: бұл бір қарағандағыдай жай нәрсе емес.

Мексика туралы көбірек біліңіз, сонымен қатар мексикалық мәдениет бизнесті жүргізудің барлық аспектілеріне жеке тұлғалық араласудан бастап, мексикалық компаниялардың ұйымдастыру құрылымымен аяқтай отырып, қандай әсер ететіндігі туралы біліңіз.

II БӨЛІМНІҢ ҚОРЫТЫНДЫ КЕЙСТЕРІ

Ben & Jerry's – Жапония

Токио, күзгі кеш, 1997 ж. Перри Одак (Perry Odak), Анжело Пезани (Angelo Pezzani), Брюс Баумен (Bruce Bowman) және Рив Хаит (Riv Hight) кимоно киген даяшы қыздан қолдарын сұрту үшін ыстық ылғал сүлгілерді рақаттана алды. Перри Одақтың *Ben & Jerry's* компаниясының балмұздағын жапондық нарыққа шығару керек пе, егер қажет болса, онда қалай деген бас қатырғышпен айналысып жүргеніне де тоғыз айдан асып кетіпті. Келесі күнгі таңертеңгі уақыт компанияның жапондық нарыққа енуінің бүге-шүгесін түбегейлі айқындайтын соңғы мүмкіндік болмақ. Осы жобаны жүзеге асырудың келесідей екі әдісі бар: *7-Eleven* желісінің 7000 бөлшек сауда дүкендері арқылы немесе *Ben & Jerry's* балмұздағын жапондық нарықта сатуды ұйымдастыра алатын, лицензияны алуға мүмкіндігі бар Кен Ямадаға (Ken Yamada) балмұздақты сатуға лицензияны беру арқылы. Соңғы шешімді қабылдаудағы кез келген кешеуілдету компания үшін 1998 жылы жазда балмұздақ сату маусымын жоғалтып алуды білдірер еді. Екінші жағынан, жапондық экономиканың даму қарқынының азаюын ескере отырып, мүмкін, тіпті, жапондық нарыққа енуден бас тарта тұрған жөн болар ма еді.

Перри Одак компанияның тамаша негізін салушылардың атымен аталған атақты компанияның балмұздақ шығару жөніндегі бас директоры міндетін он бір ай бойы орындап келеді. Оған *7-Eleven* компаниясымен келісімшарт соңғы кездері қысқара түскен компания өнімінің сатылым көлемін кенеттен арттыруға көмек көрсететіндігі мәлім болды. Бұдан басқа ол «Ben & Jerry's» тәрізді әлемге әйгілі брендті бар компания жаңа нарыққа ену мүмкіндігін тез пайда табу көзқарасы тұрғысынан емес, стратегиялық тұрғыдан қарастыруы керек екендігін түсінді.

Жапониядағы жоғары сапалы балмұздақ нарығы

1994 жылы *Ben & Jerry's* компаниясының мамандары жылдық өткізу көлемі шамамен 4,5 млрд \$ құраған әлемдегі балмұздақ нарығының шамасы жөнінен екінші тұрған Жапонияда бизнесті жүргізудің мүмкіндіктері туралы мәліметтерді

жинай бастады. Осы нарықтың үлкен мөлшеріне байланысты тартымдылығына қарамастан, оның кейбір сақ болатындай сипаттамалары бар еді. Жапонияда тауарларды бөлудің күрделі жүйесі қалыптасқандығы жалпы көпшілікке мәлім еді. Сонымен қатар бұл елде шетелдік тауарлар импорты жолында жоғары кедергілер орнатылған болатын. Жапониядан Америкаға дейінгі арақашықтық қатырылған өнімдерді тасымалдауға өте ұзақ болатын. Бұдан басқа, жапондық нарыққа енген жағдайында *Ben & Jerry's* компаниясы осы жерде жұмыс істеп жатқан шетелдік компаниялардың алғашқысы емес еді: он жыл бұрын бұл нарыққа *Haagen-Dazs* компаниясы енген болатын. Осы айтылғандардан басқа, жапондық нарықта жоғары сапалы балмұздақтың алтыдан кем емес ірі жапондық өндірушілері өз өнімдерін сатты. Жапония нарығына енудің қиындығына қарамастан, оның бірнеше тартымды сипаттамалары болды. Жапония әлемнің ең бай елдерінің қатарына жатады деп айтуға болады, ал жапондық тұтынушылар арасында әртүрлі тұтынушылық сипаттамалары бар сапалы өнімдерге (ал бұл *Ben & Jerry's* өнімінің қасиеттеріне сәйкес келетін) жоғары сұраныс бар.

Haagen-Dazs компаниясының қаржылық көрсеткіштері баспасөзде жарияланбады, бірақ маркетингтік зерттеулер деректері бойынша компанияның жапондық нарықтағы жылдық сатылым көлемі 300 млн \$ жуығын құрайтынын анықтауға болады. *Haagen-Dazs* компаниясы Жапониядағы жоғары сапалы балмұздақ нарығының жартысына жуығын дерлік жаулап ала алды. Барлық осы фактілерді ескере отырып, *Haagen-Dazs* компаниясы, бір жағынан, мүмкіндігінше, нарықтағы өз үлесін сақтап қалуға тырысатын тым күрделі бәсекелес болар еді. Екінші жағынан, *Ben & Jerry's* компаниясында, ең дұрысы, жапондық нарықты жоғары сапалы балмұздақты тұтынуға «үйретуге» қажеттілік болмас еді. Алып қарағанда, бұл нарық импортты балмұздақты қуана-қуана қабылдаған, ал сүт өнімдеріне тарифтерді төмендетудің мүмкін болуы шетелдік балмұздақты импорттау үшін жаңа мүмкіндіктерді ашатыны сөзсіз еді. Осындай түрдегі өнімге бағалар Жапонияда өте тартымды болатын, бірақ та кірістің қанша бөлігі өндірушінің иелігіне, ал қаншасы – дистрибьюторларға түсетіндігі жөнінде түсініксіз болды.

Ben & Jerry's компаниясының негізін қалаушылардың бірі Джерри Гринфилд (Jerry Greenfield) компанияның жапондық нарыққа енуінің мүмкіндіктеріне қызығушылық танытып, осыған байланысты 1996 жылдың басында осы мүмкіндіктерді сол орында зерттеу үшін Жапонияға іскерлік сапармен аттанды.

Гринфилд *7-Eleven* компаниясының жоғары шенді басшылар командасымен, сонымен қатар аға басқарушы Масашико Иидамен (Masashiko Iida) кездесті. Иида *Ben & Jerry's* балмұздағының сатылымына қызығушылық танытып, *Ben & Jerry's* компаниясы өз өнімін тікелей *7-Eleven*-ге беруін ұсынды. Себебі бұл оған көп деңгейлі тарату жүйесін пайдалану негізінде дистрибуцияға кететін шығындарды болдырмауға мүмкіндік берер еді. Бірақ *Ben & Jerry's* компаниясының басшылығы Жапонияда жұмыс істейтін алкогольсыз сусындардың дистрибьюторларының бірінен *7-Eleven* тәрізді азық-түліктік дүкендердің мұндай орасан зор желісімен ерекше келісімшартты жасаса отырып, жапондық нарыққа шығу өзін жоқ қылдырумен барабар екендігі туралы ескерту алды, себебі бұл жағдайда осы бөлшек сауда компаниясының пайдасына күштердің айтарлықтай ауысуы орын алар еді.

Жапония нарығына енудің тағы бір мүмкіндігін *Ben & Jerry's* компаниясы

Жапониядағы *Domino's Pizza* франчайзингтік кәсіпорынның басшысы ретінде өзін жақсы көрсеткен үшінші ұрпақта жапондық тегі бар америкалық азамат Кен Ямаданың тұлғасында алды. Гринфилд Кен Ямада *Ben & Jerry's*-дің Жапониядағы лицензиаты ретінде, сонымен қатар компанияның жапондық нарықта өнімін өткізу мен таратуын қадағалау үшін жұмыс жасауға мүдделі екендігін анықтады.

Жапонияға ену әдістеріне жаңа көзқарас

Перри Одак *Ben & Jerry's* компаниясын 1997 жылдың қаңтарында басшылыққа алды. Директорлар кеңесі онымен компанияның сатылу көлемін ұлғайту (және сәйкесінше пайда деңгейін жоғарылату) қажеттілігіне, сонымен қатар шетелдік нарықтарға ену осы мақсатқа жетудің ең келешегі мол жолы болып табылатындығына келісті.

1997 жылдың ақпанында жұбайымен бірге Тайландқа барған саяхаты барысында Перри Одак жұмыс сапарын да жасап қайтты. Ол Токиода Иида мырзаға сыпайылық көрсету үшін тоқтады. *7-Eleven* компаниясының Токиодағы штаб-пәтерінде орын алған олардың алғашқы кездесуі барысындағы он минуттік сыпайылық айырбасынан кейін Иида мырза Перри Одакқа «*Ben & Jerry's* компаниясында өткізу нарығына қатысты шешім қабылдауға өкілетті адам бар ма? Біз сіздердің өніміңізді сатқымыз келеді, бірақ, біз бұл мәселені кіммен және қалай шешуіміз тиіс екендігімізді білмейміз» деген тіке сұрақ қойды. Осындай таңданыс тудырған тікелей сұраққа Перри Одак Иида мырзаға оның мұндай өкілеттіліктері бар деп жауап айтты, және ол компанияның жапондық нарыққа енуінің барлық мүмкін нұсқаларын талдап болғаннан кейін, көп күттірмей, Иида мырзамен әңгімеге оралуға шешім қабылдады.

Берлингтон қаласына оралғаннан кейін Перри Одак Анжело Пезаниді *Ben & Jerry's Homemade* компаниясының халықаралық операциялар жөніндегі директоры қызметіне тағайындады. Жапондық нарыққа енудің барлық нұсқаларын мұқият зерттегеннен кейін Перри Одак пен Анжело Пезани ең жақсы нұсқа – бұл Кен Ямадамен серіктестік қатынастарды орнату деген шешімге келді. Әйтсе де *7-Eleven* желісі арқылы ену нұсқасы қорытынды шешім жасауға болатындай, әлі де болса жеткілікті мұқият қарастырылмады. Ямаданың үлкен артықшылығы оның *Domino's*-пен табысты франшизасы болды, сондай-ақ *Domino's* компаниясының Жапонияға балмұздақ үшін кішкентай стаканدارды жеткізіп тұрғандығы болды. Бұл нұсқаның мүмкін кемшілігі Ямада *Ben & Jerry's* балмұздағын Жапонияда сату үшін ерекше құқықтарды беруін, сонымен қатар оған өнімнің брендингін мен маркетингін бойынша іс-шараларды толығымен бақылау құқығын беруін талап етуінде болды.

Пезани мен Одак бұл нұсқадан әзірге бас тартпай, Ямадамен келіссөздерді жалғастыруды шешті және бір уақытта Иидаға *7-Eleven*-мен ынтымақтастық етудің мүмкіндіктерін пайдаланғысы келетіндігі туралы мәлім етті. Сәуірде олар Иидамен кездесу үшін және онымен *Ben & Jerry's*-дің жапондық нарыққа *7-Eleven* арқылы енуінің бүге-шүгесін талқылау үшін Жапонияға аттанды. Перри Одакта жауаптарға қарағанда сұрақтары көбірек болды, бірақ бір шарт қана талқылауға жатпады: *Ben & Jerry's*-дің Жапонияда сатылуы мүмкін кез келген өнімі компанияның өндірістік қуаттылықтары жетіп артылатын Вермонтта өндірілуі тиіс болды. Бұдан басқа Жапонияда жұмыс күшіне және бастапқы сүт өнімдеріне

шығындар АҚШ-қа қарағанда жоғары болды, сол себепті 23,3%-ға тең кедендік тариф пен өнімді жеткізуге шығындар кедергі болмас еді. Сауда мен тарифтер жөніндегі Бас келісімнің аясындағы Уругвайлық келіссөздер раунды нәтижесінде 2000 жылға қарай тарифтер 21%-ға төмендеуі тиіс болатын. Алдын-ала кездесу жақсы өтті, бірақ тараптар күрделі деген мәселелердің ешбірін де қарастырмады, тек Вермонттан өнімді Жапонияға экспорттау мүмкіндігін мойындап қана қойды.

7-Eleven-мен келісімнің бүге-шүгесін келісу

Ben & Jerry's басшылығының Жапонияға енуге бейімделуіне қарамастан соңғы шешім әлі де болса қабылданған жоқ. Мұндай ену қосымша инвестициялар мен әкімшілік ресурстарды талап етер еді. Өнім АҚШ-тан экспортталуы тиіс екендігі ұйғарылғандықтан, Жапонияға экспорттауды өтімсіз етуі мүмкін валюта бағамдарының ауытқуынан жоғалтулар тәуекелі болды. Мұнан басқа АҚШ-та сүт бағасының қымбаттау мүмкіндігіне байланысты шикізат тәуекелі де күрделі мәселені тудырды. Бұл *Ben & Jerry's*-ді Жапонияда балмұздақ шығаратын бәсекелестермен салыстырғанда тиімсіз жағдайға қалдырар еді. Жапондық нарыққа енудің қажеттілігі туралы болжамда компания өз өнімін Жапонияда таратуды ұйымдастырудың бірнеше мүмкіндіктеріне ие болды, ал бұл компания басшылығынан *7-Eleven* бөлшек сауда желісі арқылы экспорттаудың барлық «иә» және «қарсы» пікірлерін мұқият талдауды талап етті. Осындай әдістің көзге көрінерлік артықшылығы Жапонияда орналасқан *7-Eleven*-нің 7000 азық-түліктік дүкендеріндегі мұздатқыш камераларда *Ben & Jerry's*-нің өнімдерін тоқтаусыз орналастыру мүмкіндігі болды.

Бұл әдістің басты кемшілігі «*Ben & Jerry's*» балмұздағы осы дүкендер сататын брендтердің бар болғаны біреуі ғана болғандығында жатты. Оқиғалардың осындай өрбуі кезінде *Ben & Jerry's* басшылығы алдында келесідей сұрақ туындады: компания «*Ben & Jerry's*» брендин *Haagen-Dazt* жасағандай етіп жасай ала ма? Компания өнімі жапон нарығында нағыз брендке айнала ма? Жалғыз алпауыт бөлшек сауда желісімен ынтымақтастық «барлық жұмыртқалар бір кәрзеңкеге салынған» дегенді білдіре ме? *Ben & Jerry's* мен *7-Eleven* арасындағы кез келген жанжал америкалық өндірушіні Жапонияда толығымен күйреуге ұшыратуы мүмкін.

Барлығын да «иә» және «қарсы» деп таразылай отырып, *Ben & Jerry's* басшылығы өнім өндіруге байланысты кейбір мәселелерге де талдау жүргізуі тиіс. *7-Eleven* өкілдері балмұздақты *Ben & Jerry's* компаниясында сол кездері қолданылған көлемі 473 мл (1 пинт) дәстүрлі орамаға емес, 120 мл шағын стакандарға салуды талап етті. Оған басты уәж Жапонияда балмұздақты, ең бастысы, отбасы түстіктерінде десерт ретінде емес, негізгі ас қабылдау арасындағы жеңіл тістеме ретінде қолданылатындығында болды. Тағы бір дәлел жапондық тұтынушылардың гигиеналық жағынан өнімнің жеке қорабы болуын қалайтындығында жатыр. Шағын стакандарға балмұздақты салуға бейімделген өндірістік жүйені құру жаңа жабдықты сатып алуға қосымша 2 млн \$-ды талап етер еді. Сонымен қатар балмұздақтың шағын стакандарға сыюы үшін порцияның мөлшерін қысқарту қажет болды. Сондай-ақ *7-Eleven*-нің басшылығы өнімге басқа да өзгерістер енгізуді талап ету мүмкіндігі де болды, себебі жапондық тұтынушылар тауарлардың тұтынушылық қасиеттеріне талап қоюшылығымен әйгілі.

Ұзақ уақыт кезеңі аралығында *Ben & Jerry's* компаниясы өз өнімін Батыс жағалауына және Еуропа елдеріне мұздатқыш контейнерлермен тасымалдап отырды. Балмұздақты Жапонияға жеткізу жоспары жүзеге асырылатындай еді, әйтсе де *7-Eleven* ұстанған «дәл уақытысында» қағидасы бойынша тауарлы қорлардың қорлану тәсілі жеткізулердің сенімділігін қамтамасыз етуді және тасымалдауға шығындарды мейлінше азайтуды талап етті. Тасымалдауды ұйымдастырудың қолдағы мүмкіндіктерін талдай отырып, *Ben & Jerry's* мамандары Вермонттағы зауыттан Жапония қоймаларына балмұздақты тасымалдауға шамамен үш аптадай уақыт талап етілетіндігі жөнінде шешімге келді. Мұнан басқа *Ben & Jerry's* өнімдеріне жапондық этикетканы жапсыру үшін оның *7-Eleven*-нен алынған тапсырыстарға толығымен сәйкес келуін қамтамасыз ету керек. Өнім басқа тапсырыс берушіге берілуі мүмкін емес еді, ал басқа тапсырыс беруші үшін дайындалған өнім Жапонияға жіберілмеуі тиіс болатын.

1998 жылғы жазғы маусымның жақындауы

1997 жылдың жазында Перри Одак пен оның әріптестері Жапонияға ену әдістерін іріктеу жолымен біртіндеп жылжи бастады. Бірақ та 1998 жылғы жазғы маусымды жіберіп алмас үшін оларға соңғы таңдау жасау және жапондық нарыққа 1997 жылдың күзінен қалмай ену жоспарын жасау қажет болды. Бұл уақытқа дейін екі түрлі нұсқа қалыптасты.

Кен Ямадамен келісімшарт жасасу арқылы нарыққа шығу жағдайы жыл басынан бері өзгере қойған жоқ. Оның ұсынысы мынада еді: ол *Ben & Jerry's* өнімін Жапонияда өткізу мен таратуды оның толық бақылауына беруін талап етті. Нақ Ямаданың өзі брендті жайғастырумен, *Ben & Jerry's* өнімін жапондық нарыққа бастапқы ұсынуды жасау мен үйлестірумен айналысар еді және болашақта маркетинг пен дистрибуцияға жауап берер еді. Кен Ямадаға жапондық нарықты толығымен бақылауды беру *Ben & Jerry's*-ге нарық туралы шындыққа жанасатын мәліметтерді алуға мүмкіндік берер еді, кері жағдайда ол мүлде бейтаныс болар еді. Мұнан басқа мұндай әдіс компанияны ену стратегиясын келісудің көптеген сұрақтарымен және ағымдағы нарықтық операцияларды басқарумен айналысу қажеттілігінен босатар еді. Ямада мұздатылған өнімдер саудасының ерекшелігін білді; ол *Domino's Pizza* пиццерия желісін Жапонияда табысты өрістетумен дәлелденген маркетинг мәселелерінде кәсіпкерлік рух пен интуиция тәрізді қасиеттерге ие болды. Екінші жағынан, нарықты бақылаудан толығымен бас тарту оңайға түспеді. *Ben & Jerry's* мамандарының иелігінде талдау жасауға болатындай дайын маркетинг-жоспары да болған жоқ, себебі Ямада компания басшылығымен келісімділікке жеткеннен кейін ғана осындай жоспарды жасауға кірісе алатын. Дегенмен, тіпті, осындай жоспар болғанның өзінде Ямада оны өзгерту құқына ие болар еді. Соған қарамастан жуық уақыт аралығында Кен Ямада «*Ben & Jerry's*» балмұздағының кейбір сорттары *Domino's* пиццериясының мәзіріне қосуға келісімін берді, сол арқылы компания мамандарына тұтынушылармен кері байланыс негізінде осы өнімге нарықтық сұраныс туралы мәліметтерді жинау мүмкіндігін берді.

Жапондық нарыққа *7-Eleven* дүкендер желісі арқылы ену компанияға Жапониядағы басқа да өткізу нарықтарын, *7-Eleven* атына жеткізулерден басқа, менгеруді бақылауды өзіне қалдыруға мүмкіндік туғызар еді. *7-Eleven* нарыққа тез

енуді қамтамасыз ете алса да, ол *Ben & Jerry's*-ге Жапонияда басқа тарату каналдарын құруға көмектеспеген болар еді. *7-Eleven* мамандарының пікірі бойынша желінің дүкендері арқылы әрбір дүкенде алтыдан кем емес балмұздақ стаканын сатуға болады, бұл «*Ben & Jerry's*» балмұздағы қорларының одан әрі сақталуын ақтайтын сатылымның ең аз көлемін құрайды. *7-Eleven* дүкендерінің балмұздақты сақтау үшін жабдықталған мұздатқыш камераларының мөлшерін ескере отырып, *Ben & Jerry's* өнімі *7-Eleven* желісіндегі балмұздақтың жалпы сатылым көлемінің 10%-ға жуығын құрайтыны туралы шешім жасауға болады. Екінші жағынан, *Ben & Jerry's* өнімі әлі де болса жапондық нарықта кеңінен белгілі бола қойған жоқ. Мұнан басқа компанияда осы нарықта маркетингтік компанияны ұйымдастыру үшін қаражаттар бөлінген жоқ. Сатылым көлемі, ең алдымен, *Ben & Jerry's* өнімін нарыққа жылжыту бойынша *7-Eleven* қызметіне тәуелді болды, бірақ та компания басшылығы бұл мағынада ешқандай міндеттемелерді өз мойнына алмады.

Күн өткен сайын жапондық нарыққа енуден бас тарта тұру нұсқасы тартымды бола түсті. Жапонияда экономиканың төмендеуі жалғасып жатты және де көптеген мамандардың пікірлері бойынша елде экономикалық көтерілу басталғанша бірнеше жылдар өтеді. 1997 жылдың шілдесінде Таиландтың ақша бірлігінің құнсыздануынан кейін орын алған қаржылық дағдарыс, Азияның барлық елдерін қамтуы мүмкін еді. Егер де ағымдағы азиялық дағдарыс Жапонияның әлсіреген экономикасына әсерін тигізсе, онда *Ben & Jerry's* өнімін Вермонттан Жапонияға экспорттау жоспары жүзеге асырыла алмайды. Жуырда иенаның бағамы бір долларға 125 иенаға дейін түсіп кеткеніне қарамастан *Ben & Jerry's* компаниясы бұрынғысынша өнімін Вермонттағы зауыттан компанияның өзіне қолайлы пайдасымен сата алар еді. Мұнда тасымалдау шығындары жабылып, ал *7-Eleven* компаниясы мен оның франчайзилері қолайлы пайда тауып отырар еді. Иена бағамының бір долларға 160 иенаға дейін түсуі жағдайында *Ben & Jerry's* өніміне баға соншалықты көтерілер еді, бұл оған деген сұранысты, әсіресе Жапонияда өз өндірістік қуаттылықтары бар *Haagen-Dazs* компаниясы өнімімен салыстырғанда, айтарлықтай төмендетер еді.

Ұзаққа созылған кешкі ас барысында Одак, Пезани, Баумен және Хаит жапондық нарыққа ену мәселесіне қатысты өздерінің соңғы ойларымен бөлісулері тиіс болатын. Перри Одак соңғы жауабын тек Масашито Иидаға ғана беруі тиісті емес тұғын. Кен Ямада да өзінің ұсынысына жауап күтіп отырды. Кез келген жағдайда *Ben & Jerry's* компаниясының көшбасшыларына егер де олар компанияның 1998 жылғы шаруашылық қызметінің нәтижелері туралы есепте жапон нарығындағы сатылымдар жөнінде сандар көрсетілгенін қаласа, қолдағы бар нұсқалардың біреуін таңдау қажет болды.

Кейске қойылған сұрақтар

1. Жапониядағы балмұздақ нарығына талдау жасаңыздар. *Ben & Jerry's* компаниясы жапондық нарыққа өзінің ойдағыдай енуін қамтамасыз ету үшін қандай әрекеттерді жасауы қажет?

2. *Ben & Jerry's* компаниясының өнімін жапондық нарықта *7-Eleven* бөлшек сауда дүкендері желісі арқылы таратудың артықшылықтары мен кемшіліктерін талқылаңыздар.

3. *Ben & Jerry's* компаниясының өнімдерін жапондық нарықта Кен Ямадамен лицензиялық келісімді жасасу арқылы таратудың артықшылықтары мен кемшіліктерін талқылаңыздар.

4. *Ben & Jerry's*-дің кейбір менеджерлерінің пікірлері бойынша компания Жапонияда туындаған уақытша экономикалық мәселелердің салдарынан Жапонияға өзінің енуін кейінге қалдыра тұруы тиіс. Сіз осындай пікірмен келісесіз бе? Өз жауабыңызды негіздеңіз.

Қайнар көзі: Adapted from «Ben & Jerry's – Japan», Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, Case (A) 2000-02-02. Richard Ivey School of Business рұқсатымен көшіріп алынған.

Nissan-ды қайта құру

1980-жылдары жапондық басқару әдістері мен жапондық бизнес жүргізу тәсілдерінің артықшылықтары туралы мадақтаған мақалаларды жарияламаған «*BusinessWeek*», «*Fortune*» немесе «*Forbes*»-тың бірде-бір данасын іздеп табу қиынға соғатын. Көптеген батыс комментаторлары америкалық және еуропалық компанияларға өмір бойғы жалдау, топтың өнімділігіне қарай еңбекақы төлеу және тапсырыс берушілер мен жабдықтаушылардың (*keiretsu* жүйелеріндегі тәрізді) желілік өзара әрекеттестігі түріндегі корпоративті саясаттың жапондық әдістерін ұстануға табандылықпен кеңес берді. Ең көп сүйсінген комментарийлер жіберілген компаниялар қатарына көшбасшы жапондық *Toyota*, *Nissan* және *Honda* автомобиль жасау компаниялары жатты.

Дегенмен, 1990-жылдар көптеген жапондық компаниялар үшін апаттық жылдарға айналды. 1980-жылдары орын алған («сабын көпіршігінің экономикасы» деп аталатын) жапондық экономиканың ойсыра құлауы Жапонияға ондаған жылдарға созылған бәсеңдетілген экономикалық өсімге, қор биржаларындағы сауда-саттықтың босандығына және сенімнің жоғалуына үкім шығарды. Барлық ең ірі деген жапондық компаниялардың ішінен көбірек зардап шеккені *Nissan* болды. 1980-жылдары *Nissan* компаниясы гүлденгеніне қарамастан 1990-жылдар ол үшін қолайсыздау болды. Жапонияда өндірістік қуаттылықтарды кеңейту 1980-жылдары дағдарыс жағдайында өте көп жұмысшылардан тұратын көптеген кәсіпорындардың компания құрамына кіруіне әкеліп соқтырды. Сол себепті компанияға өз автомобильдеріне ең төмен деген бағаларды белгілей отырып, толып кеткен (Жапониядағы 11 отандық автомобиль жасау компаниялары кез келген елге қарағанда көбірек) жапон нарығындағы өз үлесін сақтап қалу үшін күресуге тура келді. Өндірістік қуаттылықтардың тым артып кеткен көлемі компанияға Еуропада да зиянын тигізді. Ал иенаның жоғары бағамы 1990-жылдардың бірінші жартысында экспорттау мүмкіндігін шектеді. 1997-1998 жылдардағы Азиялық валюта дағдарысы XX ғасырдың соңғы жылдарындағы аймақтағы компания өніміне сұранысты кенеттен төмендетті. Барлық осы проблемаларға кез болған *Nissan* компаниясы 1991 жылы өте аз пайда тапты және 1992 және 1993 жылдары шығынға ұшырады.

Nissan-ның қолайлы пайдалылық деңгейін қалпына келтіру үшін 1994 жылы компанияның жоғарғы басшылығы шығындарды қысқарту бағдарламасын жүзеге

асыруды бастау туралы жариялады. Осы бағдарламаның пунктерінің бірі *Nissan* компаниясы келешекте қажетті материалдарды және жинақтаушы бөлшектерді алуы мүмкін жабдықтаушылар санын қысқарту болды. Компания басшылығы бұл жекелеген жабдықтаушыларға тапсырыстарды ірілендірудің арқасында құраушыларға бағаларды төмендетуге мүмкіндік береді деп сенді. Мұнан басқа *Nissan* компаниясында қызметкерлер санын қысқартуға, сонымен қатар автомобильдерде қолданылатын бөлшектердің санын қысқартуға шешім қабылданды, бұл сатып алу қызметі үрдісін жеңілдетуге мүмкіндік туғызар еді және қоймалық шығындар деңгейін төмендетер еді. Өкінішке орай, бұл шаралар қажетті нәтижені бермеді, қойылған міндеттердің шешілмеуі салдарынан жартылай түрде орындалды. Соның нәтижесінде 1994 және 1995 жылдары *Nissan* шығынға ұшырауын жалғастыра берді. 1997 жылы компанияға кішігірім пайда табуға мүмкіндік туды, бірақ 1998 жылы ол қайтадан шығынға батты. 1998 және 1999 жылдары да компанияға жақсы пайдалылық көрсеткіштеріне жетуге мүмкіндік болмады.

Nissan компаниясы барған сайын ұлғайып келе жатқан проблемалардан шыға алмады, және соның нәтижесінде жапондық компанияға аса қорлау болып табылатын – шетелдік компанияға сатылуды бастан кешірді. 1999 жылдың мамырында *Renault SA* француз компаниясы 5,4 млрд \$-ға *Nissan* компаниясының қарапайым акциясының 37%-ын сатып алды. Бұл *Renault* француз компаниясына Жапониядағы мөлшері жағынан екінші тұрған автомобиль компаниясын бақылауды берумен барабар болды. *Renault* компаниясы *Nissan* компаниясында туындаған мәселелерді шешу үшін өзінің ең беделді деген жоғары басшыларының бірі Карлос Гонды (Carlos Ghosn) өкілетті етті. Бес ай бойы Карлос Гон *Nissan* компаниясында орын алған барлық үрдістерді мұқият зерттеді. 1999 жылдың қазанында шығу тегі бойынша бразилиялық Карлос Гон *Nissan*-ның жылдық шығындар көлемін 10 млрд \$-ға қысқартуға есептелген компанияның «жандану жоспарын» жариялады. Осы мақсатқа жету үшін *Nissan*-ның бес зауытын жабу және 21 000 жұмыс орындарын қысқарту қажет болды. Шамамен 16 000 жұмыс орнын *Nissan*-ның отандық кәсіпорындарында қысқарту ұйғарылды. Жапонияда жүргізілетін жұмыскерлерді жұмыстан босату санын мейлінше азайту саясатын, сонымен қатар әрбір жұмыскердің жұмыстан босатылуын компания үшін тым қымбат ететін жапондық еңбек заңдылығын ескере отырып, компанияның отандық кәсіпорындарындағы қызметкерлер санын қысқартуды жұмыскерлер санының табиғи азаюына сәйкес жүргізуді қарастырды, бұл орта есеппен алғанда жылына 2000 жұмыскерді құрайды.

Жұмыстан өз еркімен кету бағдарламасы тәрізді қызметкерлерді қысқартудың басқа да бағдарламалары әуел бастан-ақ *Nissan* компаниясының кәсіподақтар көшбасшыларының қарсы әрекеттерінің нәтижесінде белгісіз уақытқа шегерілді, дегенмен бұл бағдарламалар толығымен алынып тасталынған жоқ. Шығындар деңгейлерінің әрі қарай төмендеуі компанияның аймақтық кеңселерінің Нью-Йорк және Вашингтон тәрізді қалалардағы санын қысқарту есебінен, сонымен қатар *Nissan* компаниясымен нарыққа шығарылатын және жеткізілетін автомобиль үлгілерінің санын қысқарту есебінен жүргізілуі тиіс болды. Әрбір жұмыскерге компанияның қалпына келтірілуі үшін шығындар көлемін қысқартудың маңыздылығын жеткізу үшін Карлос Гон келесідей хабарлама берді: «Жабдықтау,

инженерлік-техникалық бөлімдерінің және әкімшілік басқарманың ешбір жұмыскері шығындар көлемін қысқарту бағдарламасына өз үлесін қоспайынша жалақының көтерілуіне жете алмайды».

Гон *Nissan* компаниясының шамамен 2,4 трлн иенаға (2001 жылдың басында бір АҚШ доллары 117 иена тұрды) жинақталған орасан зор қарызын шешу қажеттілігін түсінді және осы қарызды 2001 жылға қарай екі есеге дейін қысқартуды жоспарлады. Мұнан басқа Гон Жапонияда және Солтүстік Америкада әрекет еткен *Nissan*-ның дилерлік желілерін оңайлатуға тырысты. Жапонияда, мысалы, *Nissan* компания өнімін өткізумен айналысатын дистрибьюторлық фирмалардың жартысына жуығын иеленеді. Өкінішке орай, көптеген дистрибьюторлар кәсіпкерлер ретінде емес, жалдамалы жұмыскерлер ретінде әрекет етеді, дәл осындай қатынасты Гон компания меншігі болып табылатын дистрибьюторлық фирмалардың санын қысқарту арқылы өзгертуге сенім білдіреді.

Компанияның маркетингтік қызметін талдау тағы бір мәселенің шегін шығарды. Гон *Nissan* компаниясының автомобильдерінің әртүрлі елдерде әр қилы беделі бар екендігін тез түсінді, ал бұл барлық елдерге есептелген жарнамалық компанияның экономикалық тұрғыдағы тиімділігін ұйымдастыруды қиындатты. Мұнан басқа Гон «*Nissan*» сауда маркасының беделіне қатысты мәселелерді анықтады: тұтынушылар бәсекелес компаниялардың автомобильдеріне ұнамдылықтарын көрсетті. Мысалы, АҚШ-та *Honda*, *Toyota*, *Chrysler* және *Ford* компаниялары шығаратын осыған ұқсас класты автомобильдер *Nissan* автомобиліне қарағанда 1000 \$-ға қымбаттырақ сатылатын. «*Nissan*» сауда маркасының беделін жоғарылату үшін және осы маркалы автомобильдердің біртұтас ауқымды беделін құру үшін *Nissan* компаниясы TBWA Worldwide-пен бүкіл әлемде жарнама компаниясын жасау мен өрістетуге келісімшарт жасасты. Кейбір бағалаулар бойынша бұл келісімшарттың бюджеті 1,1 млрд \$-ды құрады.

Карлос Гонның ең даулы бастамаларының бірі құраушыларды сатып алуды ұйымдастыруға байланысты бастама болуы мүмкін. Гонның бағалауы бойынша *Nissan* компаниясына бөлшектерді сатып алу шығындарының көлемі *Renault* компаниясының сәйкесті көрсеткіштерінен 10%-ға асып түсті. Гонның пікірі бойынша *Renault* және *Nissan* компанияларының сатып алу қызметтерін біріктіру, орталықтандыру мен ауқымдандыру құраушыларды сатып алуға шығындар көлемін 20%-ға қысқартуға мүмкіндік туғызар еді. Бірақ та осыған жету үшін Карлос Гонға жапондық бизнес жүргізу ортасының негізгі элементі – *keiretsu* жүйесіне байланысты қиындықтарды жеңу қажет. *Keiretsu* жүйесінде *keiretsu*-дің бір тобының мүшелері бір-бірінің акцияларын иеленеді. Ол жапондық экономиканың Екінші дүниежүзілік соғыстан кейінгі бүкіл кезеңі аралығында негізі болды. Мұндай жүйенің мақсаты сенім қатынастарын қалыптастыруда және жабдықтаушылар мен тапсырыс берушілер арасында тұрақты, ұзақ мерзімді өзара қатынастарды қолдауда жатыр. Осындай жүйеге сәйкес *Nissan* компаниясы өз автомобильдері үшін бөлшектер мен құраушыларға тапсырыстарды осы *keiretsu* бөлімшесіне бағыттап отырды, олардың көпшілігінде *Nissan* компаниясының өз меншік үлесі болды. Гонның *keiretsu* жүйесіне сыни ескертпелері тым қатты болды. Оның пікірінше, *keiretsu* фирмаларынан бөлшектер мен құраушыларды сатып алу тиімділікті арттыруға мүмкіндік бермеді және оншалықты жоғары сапалы

емес өнімдерді шығаратын фирмаларға қолдау көрсетті. Гон *Nissan* компаниясы да кірген *keiretsu*-дің көптеген қатысушылары инновациялармен және шығындарды қысқартумен айналыспады деп санады, себебі *Nissan*-нан тапсырыстар оларға кепілденді.

Компания шығындарының шамамен 60%-ы жабдықтаушыларға келеді. Өндірісті ұтымдандырумен айналысатын жабдықтаушылармен іскерлік қатынастар орнату қажет. Бізге көптеген тапсырыс берушілерге өнімді жеткізетін жабдықтаушылар қажет және сол себепті олардың иелігіне жақсы стандарттар туралы көптеген ақпараттар келіп түседі. Бұл *keiretsu* жүйесіне кіретін компанияларда мүмкін емес.

Осындай көзқарасқа сәйкес Гон *Nissan* компаниясының *keiretsu* жүйесі бойынша серіктес болған төрт компаниядан басқа барлық 1394 фирмаларындағы меншік үлесінен құтылуға ниетті екендігін жариялады. Алдында айтылғанмен байланысты өзінің жекелеген арызында Гон жабдықтаушылар саны 600-ге дейін қысқаруы тиіс деген болатын. Бірдей бөлшектерді көптеген жабдықтаушылардан сатып алудың орнына *Nissan* компаниясы бөлшектерді шектеулі жабдықтаушылардан сатып алуға тиіс болды, бұл оларға өндіріс ауқымынан үнемдеуге және шығындарды қысқартуға мүмкіндік берер еді. «Қамшы мен пряник» әдісі бойынша әрекет ете отырып, Гон *Nissan*-ға арналған құраушыларға бағаларды 20%-ға қысқарта білген жабдықтаушылар компаниядан одан да ірі тапсырыстар алатындығын жариялады. Екінші жағынан, бағаларды осындай төмендетуге қол жеткізе алмаған жабдықтаушылар *Nissan* тұлғасындағы тапсырыс берушіні мүлде жоғалтып алар еді. Осындай қатал шараларды барлығы да құптамағанына таң қалуға болмайды. Мысалы, сол кездері жұмыс істеген Жапония Премьер-министрі Кейзо Обуши (*Keizo Obushi*) Гонның жоспарын бірден айыптады, ол *Nissan* тиімсіз жұмыс істейтін жабдықтаушылардан құраушыларды сатып алуды қысқартатын болса, ондаған мың жұмыс орындарының қысқаруынан қауіптенді.

Мүмкін, Гонға шешуге тура келетін тағы бір күрделі міндет *Nissan* компаниясында қалыптасқан корпоративті мәдениетті өзгерту болды. Гон компанияның көптеген жоғары лауазым иелері компания алдына қойылған мақсатқа жетуге емес, өз ықпал ету саласын сақтаумен айналысқандығын анықтады. Одан басқа ол, өз қорқынышына орай, компанияның әртүрлі бөлімшелері арасында ешқандай байланыстар жоқ екендігін анықтады. Әртүрлі құрылымдар бір-бірімен араласпады, адамдар өзара сөйлеспеді... Бұл компания территориялық мағынада тым бөлінген, ол өте ұсақталған болып шықты. Бұл құбылыстың түп тамыры тарихқа және *Nissan* дәстүріне тереңдеп еніп кеткен. Барлығынан көбірек осындай орындылық менің көңілімді қалдырады.

Гон барлық күш-жігерін пайда деңгейін арттыруға және тұтынушылар тілектерін тереңірек қанағаттандыруға бағыттап отырып, компания менеджерлерін қайта бағыттау қажеттілігін білді. Осы мақсатқа жету үшін Гон көпұлтты кросс-қызметтік командалар желісін құрды, олардың міндеті компанияның барлық қызмет бағыттарын, ғылыми-зерттеу мен тәжірибелік-конструкторлық жұмыстардан, жабдықтаудан бастап, өнімді өндіру мен таратумен аяқтап, қайта қарау мен сауықтандыру болды. Бұл командаларға компанияны қайта құрылымдау стратегиясы туралы ақпаратты таратуға және оның бөлімшелері арасындағы кедергілерді жоюға жауапкершілік те жүктелді. Одан әрі Гон компанияға америкалық еңбекақы

төлеу жүйесін ендіруді жоспарлауда, соның ішінде жұмыскерлерді компания акцияларын сату арқылы қолдауды (әкімшілік те, әкімшілік емес те), сонымен қатар компанияның өтімділігі мен өнімділігі көрсеткіштеріне байланысты сыйақыларды төлеуді жоспарлауда. Осындай жүйені қолдану жағдайында компаниядағы еңбекақы төлеу Жапонияда дәстүрлі қабылданған жұмыс өтіліне байланысты болмас еді. Компанияның әрбір жұмыскерінің түсінігіне *Nissan* бұрын жұмыс істегендей етіп енді жұмыс істей алмайтындығы туралы ойды жеткізу үшін Карлос Гон ағылшын тілін компанияның ресми тілі етті.

Nissan компаниясының сыншыларының барлығы да Карлос Гонның стратегиясы қажетті нәтижелерді береді деген сенімде болған жоқ. Скептиктердің біреуі Гонның айналасындағы жоғары буынның көптеген менеджерлері – бұлар 90 жылдары «қансыраған» компаниялар қызметіне жауапты болған менеджерлер деп атап өтті. Басқалары кез келген сырттағы адам – тіпті француз компаниясы атынан бразилиялықтың өзі жапондық бизнесті жүргізу мәдениетінің мәнісін түсіне алмайды және олардың әрекеттерін ынталандыру үшін отандық менеджерлер мен жұмыскерлер тарапынан жеткілікті сенімге ие бола алмайды дейді.

Кейске арналған сұрақтар

1. *Nissan* құраушылардың сатылымын Renault компаниясы қызметінің сәйкесті бағытымен ауқымды көлемде біріктіруден қандай пайда табады? Сатып алу қызметінің тәжірибесіне осындай өзгерістерді енгізуге қандай да бір шығындар талап етіле ме? *Nissan* компаниясында *keiretsu* жүйесінде құраушыларды сатып алудан бас тарту жағдайында қандай мәселелер туындауы мүмкін? Интернет желісі *Nissan* қызметіндегі осындай өзгерістерге қалайша көмек көрсете алар еді?

2. Айталық, *Nissan* компаниясы жұмыс күшінің санын жұмыскерлер санын табиғи жолмен азайту арқылы 21 000 жұмыс орнына қысқарта алмайды делік. Егер мұндай жағдай орын алса, сіз Карлос Гонға не істеуге кеңес берер едіңіз? Оған жоспарланған қызметкерлер санын қысқартудан бас тарту керек пе? Немесе ол жапондық мәдениеттің ең маңызды деген нормаларының бірін бұзуға тәуекел жасай отырып, жұмыскерлерді жұмыстан босатуды бастаған дұрыс па?

3. Жапондық мәдениеттің нормаларын назарға ала отырып, *Nissan* компаниясы өнімділікке байланысты еңбекке ақы төлеу жүйесін енгізу нәтижесінде Жапонияда қандай да бір проблемаларға ұшырай ма? Егер иә болса, онда осы тәріздес проблеманың сипаты қандай болмақ? Осы проблемаларды жеңуге қатысты сіздің қандай да бір идеяларыңыз бар ма?

4. Жапондық мәдениетті толығымен өзгертуге ұмтылыс жасап жүрген шетелдік шығу тегі бар кез келген басшы жапондық бизнес жүргізу мәдениетін түсінбеуге қатысты сәтсіздікке ұшырайды деген көзқарасқа сіз келісесіз бе? Немесе, сіздің ойыңызша, нақ сырттағы адам осындай жағдайда көмекке келе алады деп ойлайсыз ба?

5. Премьер-Министр Обушидің айтқан сөздері жапондық саясаткерлердің отандық кәсіпорындарда жұмыс орындарының айтарлықтай қысқаруына әкеліп соқтыратын *Nissan* компаниясы қызметін кез келген қайта құрылымдауға қарсы әрекеттер жасайтындығына нақты түсініктеме бола алады. Осы ескерту Карлос Гонның жоспарлары үшін қаншалықты зиян? Гонға сіз не істеуге кеңес берер едіңіз: Обушидің мазасыздығын елемеді ме, әлде, керісінше, оны назарға алуды ма?

6. Ақырында белгілі болғандай, Карлос Гонның стратегиясы өз-өзін ақтап шықты. 2002 жылы Nissan компаниясы 6,1 млрд \$-ға рекордтық пайда көлемін тапты. 2002 жылғы 11%-дық пайда автомобиль жасаушы өнеркәсіптің арасында ең нормасы жоғарғы болды. Бүгінгі күні кейбір байқаушылар тек шетелдік адам (жапондық емес) ғана компанияны толығымен тез қайта құрылымдай алды деп санайды. Сіз осы пікірмен келісесіз бе?

Қайнар көздері: «Nissan Set to Announce Records \$6,1 Billion Profit», *Financial Times*, April 23, 2003, p. 18; «Look! Up in the Sky! It's Nissan's Chief Executive», *Wall Street Journal*, December, 27, 2001, p. B1; «Feared 'Cost Killer' Who Became a Corporate Hero», *Financial Times*, December 17, 2001, p. II; «Renault's Нісыяч8 уолысан Deal Begin to Come up Trumps», *Financial Times*, July 18, 2001, p. 20; «Nissan Sizes Up TBWA for \$1 Bil Global Ad Prize», *Advertising Age*, December 6, 1999, p. Iff; «Remaking Nissan», *BusinessWeek*, November 15, 1999, p. 70ff; «The Circle is Broken», *Financial Times*, November 9, 1999, p. 18; «'Le Cost-Killer' Makes His Move», *Financial Times*, November 9, 1999, p. 15; «Nissan's Ambitious Restructuring Plan Delivers a Blow to Japan's Longstanding System Corporated Families», *Wall Street Journal*, October 20, 1999, p. A20; «Nissan's Cost Cutter Shows How He Got His Nickname», *Financial Times*, October 19, 1999, p. 20; «Nissan Outlines Restructuring to Get into the Black», *Wall Street Journal*, October 19, 1999, p. A18; «Nissan's Ghosn Faces Obstacles in Carrying out 'Revival Plan'», *Wall Street Journal*, October 18, 1999, p. A 37; «'Killer' to Make Unkindest Cut», *Financial Times*, October 18, 1999, p. 14; «Can Japan Keep 11 Carmakers?» *Financial Times*, July 22, 1998, p. 13; «Nissan Finds the Road Is Rough Despite Cost Cutting», *Wall Street Journal*, April 4, 1994, p. B4; «The World's Top Automakers Change Lanes», *Fortune*, October 4, 1993, p. 73ff.

III-бөлімге ескертулер – Nissan-ның қайта құрылуы

1. «Remaking Nissan», *BusinessWeek*, November 15, 1999, p. 71.
2. «The Circle Is Broken», *Financial Times*, November 9, 1999, p. 18.
3. «'Le Cost-Killer' Makes His Move», *Financial Times*, November 9, 1999, p. 15.

16

ТАРАУ

Халықаралық маркетинг

«...Үздіксіз өсудің кепілі халықаралық өктемдік саналады»

Осы тарауды сіз:

- халықаралық бизнестегі маркетинг-менеджменттің жаратылысын сипаттауды;
- өнім саясатының негізгі түрлері мен халықаралық бизнесте қабылданатын шешімдерді түсінуді;
- баға белгілеудің сұрақтарын түсінуді және халықаралық бизнесте бағаға қатысты шешімдерді салыстыруды;
- халықаралық бизнесте қабылданатын алға бастыру сұрақтарын түсінуді және алға бастыру бойынша шешімдерді бағалауды;
- халықаралық бизнесте дистрибуцияның негізгі сұрақтарын және осыған байланысты шешімдерді түсінуді оқып үйренесіз.

Wal-Mart еуропалық сатып алушыларды шақырады

Wal-Mart басшылығы өз елінің нарығында ең ірі бөлшек сауда сатушысы болған кезінде үздіксіз өсудің кепілі халықаралық өктемдік (экспансия) болып табылатындығын өте тез түсінді. Интернационализациялаудың алғашқы қадамын компания 1990 жылдардың басында Мексика және Канададан бастады. Онжылдықтың соңында *Wal-Mart* Еуропаның аса тартымды және күрделі нарығына өз назарын аударды. 1999 жылы *Wal-Mart сауда орталықтары* Ұлыбританияда пайда болды, бұл жерде компания құрамына 230-ден астам дүкен кіретін *Asda* бөлшек сауда жүйесін сатып алды. Бұл сатып алу *Wal-Mart бизнесінің стратегиясына толық сәйкес келетін*, өйткені фирмалар өте ұқсас еді: екеуі де агрессивті мақсатта өсуге және төмен бағаларға мән беретін. Көп ұзамай осы сатып алудан кейін *Wal-MartAsda* алты жаңа дүкен құрылысын бастайтыны және басқа да алты дүкенін ұлғайтатыны, сондай-ақ сату шығыстарын төмендету үшін ондаған жаңа орталықтарды құратыны туралы жариялады. *Wal-Mart* мақсаты Британияда өз ісін

дамыту болды, ол АҚШ-та компанияның бәсекелестік артықшылығының негізін құрайтын тиімді, арзан логикалық жүйені жүзеге асыруды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Сондай-ақ жаңа менеджмент *Asda*-ның бәсекеге қабілеттілігін, бағаларды одан әрі төмендету, өнім түрлеріне кейбір өзгертулер енгізу және сатып алушыларға шын пейілмен қызмет көрсетуді дамыту есебінен арттыруды қамтамасыз етті. *Wal-Mart* азық-түліктік және өзге де тауарлар-ды сату барысында бәсекелестерді, бағаларды өздерінің деңгейлеріне дейін немесе одан да төменірек түсіруге мәжбүрлей отырып, бағалық күресте жол бастаушысы болып отыратын. Басқа да британдық бөлшек сатушылар өте жоғары өтімділікпен жұмыс істеуге дағдыланғандықтан, сауданың төмен үстеме бағасын ұстанатын *Wal-Mart* формуласы *шағын дүкендерді есепке алмағанның өзінде Tesco, Sainsbury тәрізді* бәсекелес жүйелерге ауыр соққы болып тиді. Әзірше *қолданыстағы осындай стратегия өзін-өзі ақтауда*: 2001 жылы 13,5 млрд \$-ға сатудан түскен түсім кезінде *Asda* пайдасы 745 млн \$-ды құрады, ал компанияның *Wal-Mart* құрамына кіргенге дейінгі нарықтағы үлесі 8,4%-дан 10,5%-ға дейін өсті.

Сатып алу стратегиясын *Wal-Mart* Германия нарығына енуі кезінде де қолданды. 1997 жылы компания 21 дүкеннен тұратын *Wertkauf* желісін, бір жылдан соң 74 дүкеннен тұратын *Spar Handels AG* сатып алды. Компания әрбір сатылып алынған дүкеннің алдына менеджменттің ауысуының белгісі ретінде және өздерінің мақтанарлық сервисі мен өнім түрлерінің нышаны ретінде америкалық туды іліп қойды. Неміс бәсекелестері *Wal-Mart-қақарағанда* тауарлардың өте аз таңдауын ұсынғандықтан, сатып алушылар алғашында «америкалық» дүкендерде көздері шарасынан шыға таңғалып жүретін. Тұтынушыларға қызмет көрсету өнімнің түрлері тәрізді өте тартымды фактор болып саналады, себебі германиялық дүкендерде сервис АҚШ-тағыға қарағанда аз ілтипатты және маңғазды болатын. Дүкенге кірер алдында сатып алушыларды жылы шыраймен «қарсы алатын» арнайы қызметкерлер - *Wal-Mart*-тың «визитті карточкасы» - осы америкалық компанияның сатып алушыны бәрінен де жоғары қоятыны туралы көрнекті нышаны болатын.

Wal-Mart-тың келесі қадамы әр дүкенді кеңейту мен жаңартуға бағытталған қайта құрудың кең көлемді жобасы болды. Сауда залдарында кең өткелдер, өте ашық жарықтар, тауарға толы өте ыңғайлы сөрелер пайда болды - осының бәрі сатудың өсуіне мүмкіндік туғызады. Үнемшіл неміс сатып алушылары мына жағдайды да атап өтті, енді оларға басқа да көптеген дүкендердегі тәрізді азық-түлікке арналған сөмкелерді алдын ала толтырып қоюға немесе полиэтилен пакеттерін *Wal-Mart* дүкенінде сатып алуға тура келмейді. Сондай-ақ тұтынушылар компанияның төменгі баға саясатынан тікелей пайда көруде.

Бірақ та компания германиялық нарықты жаулап алу барысында одан да күрделі мәселелерге кез болды. Оның «Әрқашанда төмен баға» саясаты герман үкіметі тарапынан қайшы қабылданды, өйткені ол ұсақ бөлшек сатушыларының жойылуына әкеліп соқтырады деп қауіптенді. Немістің монополияға қарсы комитеті *Wal-Mart*-тан өзіндік құннан төмен бағаға сатып жатқан ұн, өсімдік майы және сары май тәрізді «шығынға батыратын көшбасшыларға» бағаны көтеруді талап етті. Одан басқа, көптеген сарапшылар *Wal-Mart* жаңа дүкендерді салумен немесе

әрекет етіп жатқан басқа бөлшек сатушыларды сатып алу есебінен ұлғаю керек деп санайды. Тек осылай ғана компания үлкен тауарайналым көлемдері мен төмен шығындарынан тұратын фирмалық үлестіру жүйесін экономикалық тұрғыдан тиімді енгізуге қажетті шектік массаны жинай алады. Бірақ бұл әлі – болашақтың ісі. Бұдан басқа жуырда *Wal-Mart* Германияда өзінің екі дүкенін жауып және осы елдегі 50 жаңа ірі дүкендерінің құрылыстары бойынша жоспарларын тоқтатты.

Wal-Mart-тың Германияға сапары барысында кездескен белгілі бір қиындықтарына қарамастан, оның халықаралық өктемдігі дивидендтер әкелуде. Компания АҚШ-тан тыс өз қызметінің нәтижелерін толық ашпайды, бірақ оның халықаралық операциялардан табысы арта өсуде. 2002 жылы *Wal-Mart*-тың шетелдегі сатудан түскен түсімі 38%-ға ұлғайды, әсіресе, Ұлыбритания дүкендерінде ерекше үлкен нәтижелер алынды. Канада, Мексика және Бразилияда да істері жақсы жүруде. *Wal-Mart*-тың германдық (сондай-ақ қытайлық және оңтүстік корейлік) дүкендеріне өтімді деңгейге әлі де болса шығуларына тура келеді, дегенмен, қазірдің өзінде-ақ компанияның халықаралық аренада нығыз орныққаны жөнінде айтуға болады.

Wal-Mart АҚШ-тың бөлшек саудагерлері арасында өзінің агрессиялық және инновациялық маркетингтік саясатының арқасында үстем позицияға қол жеткізді, бұнда төмен баға, өнімнің жақсы түрлері, жылы шырайлы қызмет көрсету және тиімді дистрибуция басты негізге алынды. Енді компания бұл формуланы Еуропаға көшіруге ұмтылуда. Барлық осы тараулар бойы біздің айтарымыз: маркетинг кез келген халықаралық бизнес жетістігінің негізгі кілті болып саналады. Және сонымен бірге маркетинг берекесі кеткен менеджерге маңызды бөгет болуы да мүмкін.

БИЗНЕСТІ ТЕРЕҢНЕН ЗЕРТТЕУ

Жергілікті нарықты білу – өзге елдегі табысты маркетингтің маңызды құраушысы. Жергілікті іскер қауымдастыққа және оның қалай құрылымдастырылғанына көптеген жағдайлар байланысты болады. Франциядағы кәсіпкерліктің қиын жаратылысы маркетингтің алдына қандай қиындықтарды қоятынын анықтаңыз.

CQ
Culture Quest

Маркетинг – бұл «жеке адамдар мен ұйымдардың мақсаттарын қанағаттандыратын айырбастарды құру мақсатында тұжырымдамаларды жоспарлау мен іске асыру, баға белгілеу, идеяларды, тауарлар мен қызметтерді ұсыну мен дистрибуциялау үдерісі». Халықаралық маркетинг – бұл осы қызметті басқа мемлекеттердің аумақтарында тарату. Басқа елдердің жаңа нарықтарына енулері кезінде фирмаларға өзге саяси, мәдени және заң жүйесімен, сондай-ақ жаңа экономикалық жағдайлармен, жарнама құралдарымен және үлестіру каналдарымен жұмыс істеуге тура келеді. Өз өнімін дәстүрлі түрде теледидар арқылы жарнамалайтын халықаралық фирмаға егер де теледидарлары санаулы адамдарда ғана бар дамушы нарыққа шығатын болса, өздерінің алға жылжыту әдісін қайта қарастыруына тура келеді. Елге байланысты жарнама туралы заңнамалар да құбылмалы болады. Француз заңнамасы, мысалы, бәсекелес тауарлардың абыройын кетіретін жарнаманы қолдамайды; аталған жарнамада өнімдер арасында кем

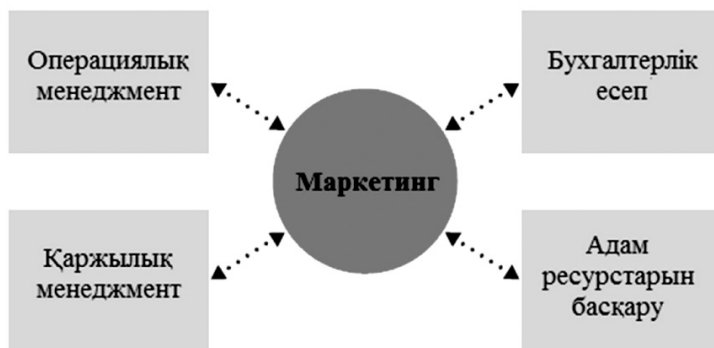
дегенде екі мәнді, объективті және тексерілетін өзгешеліктер болуы керек. Жаңа Зеландияда үкімет жекелеген жарнамаға тыйым салуы мүмкін, оларда ресми түрде бұған көптеген дәлелдері болады. Сонымен, *Nike* жарнамалық хабарландыруы тым зорлықшыл, ал *Coca-Cola* компаниясының елдің байырғы тұрғындарының билеп тұрған бейнеленген жарнамасы «мәдениетті сезінбейтін» деп тыйым салынған.

Ұлттық ерекшеліктерді ескеру қажеттілігіне қоса маркетинг бойынша халықаралық менеджерлер алдында өз елінде жұмыс істейтін әріптестеріне тән емес: әртүрлі ұлттық нарықтар арасындағы синергияны пайдалану және осы нарықтардағы маркетинг қызметін үйлестіру сияқты екі міндет тұр. Синергияның маңыздылығы сонда, ол қосымша табыс және даму үшін мүмкіншілік көзі болып қызмет етеді. Үйлестірудің маңыздылығы оның маркетингке шығысты төмендетуге және бірыңғай маркетингтік әрекеттерді жүзеге асыруға көмектесетіндігімен түсіндіріледі.

Халықаралық маркетингті басқару

Көп жағдайда халықаралық фирманың маркетингтік қызметі кәсіпорын шеңберінде жеке және дербес қызмет ретінде ұйымдастырылады. Мұнда оған қызметтің барлық қалған ұйымдастырушылық түрлері әсер етеді және өзі де *16.1-суретте* көрсетілгендей оларға ықпал жасайды. Осындай өзара байланыстар халықаралық маркетинг-менеджментті халықаралық бизнес жетістігінің сыни элементі етеді. Халықаралық маркетинг басқармасы фирманың халықаралық маркетингтік қызметінің корпоративті стратегиясына, бизнес-стратегиясына және басқа да қызметтік стратегиясына сәйкес келуін қамтамасыз етуге бағытталған оның әрекеттерінен тұрады.

16.1-сурет. Халықаралық маркетинг интеграцияланған қызметтік сала ретінде



Халықаралық маркетинг және бизнес-стратегиялар

Маркетинг бойынша менеджерлер үшін басты қиындық фирманың бизнес стратегиясына сәйкес келетін қандай да бір халықаралық маркетингтік стратегиясын қолдануда жатыр. *11-тарауда* айтылғандай, бизнес-стратегия: саралау, шығындардан тұратын көшбасшылық немесе фокустау тәрізді үш нысанның біреуін қабылдауы мүмкін.

Саралау стратегиясы маркетинг бойынша менеджерлерден өнімді жасауды, сондай-ақ фирманың тауарлары немесе қызметтерін сатып алушылар алдында оның бәсекелестерінің тауарлары немесе қызметтерінен ерекшелендіретін баға белгілеу, жылжыту мен дистрибуция тактикасын әзірлеуді талап етеді. Осындай ерекшеліктің негізіне қабылда-натын сапасы, сәнділігі, сенімділігі және басқа да айқын сипаттамалары жатады және мұны «Rolex» сағаты, «BMW» автомобильдері, «Montblanc» қаламдары тәрізді тауарлардың маркетинг бойынша менеджерлері табысты көрсетуде. Егер де тауардың артықшылығы сатып алушыларға тиімді жеткізілуі мүмкін деп болжасақ, онда фирма өз тауарына жоғары баға қоя алады немесе өзін оншалықты әйгілі емес маркалар тарапынан бағалық бәсекеден қорғай алады. Мысалы, саралау стратегиясын сәтті жүзеге асыратын *Rolex* компаниясына *Timex* 19,95 \$ тұратын жаңа кварцті үлгісін шығарған сайын, өздерінің (15000 \$ тұратын) бриллиантпен әрленген сағаттарының бағасын төмендетіп отыруға қажеттілік жоқ.

Фирма халықаралық бизнес-стратегиясын нұсқа ретінде қолдануы мүмкін, онда оның шығындар бойынша жалпы көшбасшылығы басты негізге алынады. Шығындардағы көшбасшылыққа өндіру және өткізу, пайданың аз нормасы бар жұмыстар шығындарын жүйелі түрде төмендету, қымбат емес материалдарды және жинақтаушы бөлшектерді немесе басқа да құралдарды пайдалану арқылы қол жеткізілуі мүмкін. Осындай стратегияны қолданатын фирмадағы алға басу бөлшек сауда бағасын төмен деңгейде ұстап тұруға мүмкіндік беретін тауардың төмен бағасын жарнамалауға және үлестіру каналдарын пайдалануға көңіл бөлінген. Мысалы, сәнді бутиктер арқылы емес, төмендетілген бағалар дүкендері (дисконтты дүкендер) арқылы сату жолымен. «Texas Instruments» калькуляторлары, «Hyundai» автокөліктері, «Vic» қаламдары – осылардың барлығы шығындарға көшбасшылық ету негізінде ұсынылады. *Timex* компаниясына осындай әдіс арзан қол сағаттардың ірі нарығында табысты болуына көмектеседі.

Фирма, сонымен қатар фокустау стратегиясын да пайдалана алады. Бұл жағдайда маркетинг бойынша менеджерлер тұтыну нарығының белгілі бір сегменттерінде немесе географиялық нарықтың белгілі бір аймақтарында немесе аудандарында күш-жігерлерін жұмылдырады. Халықаралық маркетинг менеджерлері таңдалған мақсатты нарықтары фирма тауарлары немесе қызметтері туралы толық ақпаратты алулары туралы ойлаулары тиіс. Мысалы, әйгілі «Swatch» сағатын шығаратын *Ste. Suisse Microelectronique et d' Horlogerie SA (SMH)* швейцарлық сағат компаниясының маркетингтік әрекеттері осы қымбат емес сағат желісін Еуропа, Солтүстік Америка және Азияның жас және сәнді бақылап отыратын тұтынушыларына сатуға шоғырландырған. «Е-технология әлемі» бөлімінде бір қытай кәсіпкерінің өз фокустау стратегиясының маңызды құраушысы ретінде Интернетті пайдаланғаны жөнінде айтылған.

Фирма жетістігінің сыни элементі оның халықаралық маркетинг әрекеттерінің жалпы бизнес стратегиясымен келісушілігі болып табылады. *Timex*, *Rolex* және *SMH* (барлығы – сағат компаниялары) әртүрлі стратегияларды таңдады, бірақ халықаралық аренада табысқа жетуінің себебі олардың маркетингтік әрекетінің бизнес-стратегияға сәйкес келуінен еді. *Timex*-та шығындардағы көшбасшылық стратегиясы фирманың бүкіл әлем бойынша арзанқол жеткізушілерді іздеуі және

өз сағаттарын *Saks Fifth Avenue* немесе *Hatred's* тәрізді сәнді бірегей дүкендерде емес, *Wal-Mart* және *Target* секілді дисконтты дүкендерінде сатуы тиістігін қарастырады. Егер компания өз сағаттарын әлемнің ең көрікті деген қалаларының ең беделді көшелерінде орналасқан саны көп емес сәнді және қымбат сағат дүкендері арқылы емес, бүкіл әлемнің метро стансаларының маңында жұмыс істейтін көше саудагерлерінің күшімен сататын болса, *Rolex*-тің сауда маркасының беделін қастерлеп сақтауға негізделген, қолданылатын *saralau* стратегиясы бір күнде-ақ күйреуі мүмкін. Осыған ұқсас *SMH* өз жарнамасын «Swatch» сағатын қоғамның 30-50 жастағы «Town and Country» және «Architectural Digest» журналын оқитын жоғары класс өкілдеріне немесе негізінен ер адамдар аудиториясына арналған «Field and Stream» және «Popular Electronics» журналдарын оқитын оқырмандарға ұсынбайды. Есесіне оның өнімдері «ЕПе»-нің америкалық, қытайлық және француздық баспаларында жарнамаланады, оның оқырмандары компанияның мақсатты сегментін құрайтын демографиялық ұқсас аудиториялар, жас және стильді қыздар болып табылады.

е-Технологиялар әлемі

Сарымсаққа қалай қарайсыз?

Джон Хуан – Қытайдың Шэньчжэнь қаласындағы шағын экспорт фирмасын басқарушы жалғыз ғана тауар - сарымсақты сатады. Соңғы кезде ол қызық проблемаға кез болды: әлемдік азық-түлік тағамдарын өндіруші-лерді аса шектелген маркетингтік бюджет жағдайында өзінің өніміне тапсырыс беруге қалай көндіруге болатынын ойлады.

Шығар жол табылды: Хуан өзінің компаниясын және оның қарапайым өнімін таныту үшін Интернет көмегіне жүгінді. Ол тартымды web-сайтты, www.prettygarlic.com ашты, онда сарымсақты сатып алушыға мүмкін барлық қажетті ақпаратты келтірді, атап айтқанда: бағасы, тапсырыс әдістері, төлем шарттары, жеткізу әдістері және қаптау ерекшеліктері. Сондай-ақ web-сайтта сарымсақтың бөлшек сатушыларына арналған ақпараттар да бар, мысалы, аталмыш өсімдіктің денсаулық үшін пайдасы туралы. Мүмкін бұл Интернетте сарымсақтың әртүрлі түрлері мен өлшемдерінің түрлі түсті суреттері көрсетілген жалғыз сайт шығар. Әйтсе де желіні пайдаланушылардың көпшілігінің сарымсақ басының диаметрі шамамен 5,5 см болатын «Pizhou» сортының таза аппақ сарымсағының фототүсіріліміне ісі де жоқ шығар, бірақ әлемдік тамақ өнімдерін өндірушілердің сатылымдар жөніндегі менеджерлеріне және саудагерлерге бұл өте қызық болуы мүмкін. Хуанға барлық тапсырыстардың жартысын интернет қамтамасыз етеді; бүгінгі күні оның компаниясы 15000 тонна сарымсақты жеткізіп береді. Осылайша, Хуан үшін Интернет оның шағын, бірақ фокусталған мақсатты нарығын қамтудың тамаша құралы болып табылды.

Кайнар көздері: «The Web @ Work», *Wall Street Journal*, August 7, 2000, p. B4;www.prettygarlic.com.

Жалпы халықаралық бизнестің стратегиясын анықтап, фирма өзінің қайда жұмыс істейтіні туралы шешуі тиіс. Шетел нарығының қайсысын таңдау туралы шешімі бизнестің жалпы стратегиясынан шығуы және осы стратегияға сәйкес келуі керек. Мысалы, тұрғындарының жалақылары ең төменнен орта деңгейге дейін өзгеріп отыратын Коста-Рика, Намибия, Польша және Түркия тәрізді елдердің тұрақты экономикалық өсімі *Timex үшін тартымды іскерлік мүмкіншілік болса, бірақ бұл Rolex үшін міндетті емес*.

Бюджеттің және ресурстардың шектеулі екендігіне байланысты халықаралық фирмалар ел жағдайын мұқият бағалап және оларды өз өнімдері үшін әлеуетіне қарай тәртіптеу керек. Бұл әлеуетке мынадай факторлар: мәдениет, бәсекелестік деңгейлері, үлестіру каналдары, инфрақұрылымның дамуы әсер етуі мүмкін. Тауар сипатына және басқа жағдайларға байланысты фирма нақтылы критерийлерді қанағаттандыратын барлық нарыққа бірден шығу туралы шешім қабылдауы мүмкін. Мысалы, *Nike* және *Coca-Cola* тәрізді тұтыну тауарларын өндірушілер жаңа тауарларын жиі түрде Солтүстік Америка немесе Еуропаның барлық аумағына дерлік ұсынады, олар бұқаралық ақпарат құралдарындағы өздерінің жарнама науқандарының тиімділігін барынша арттыруға тырысады. Екінші жағынан, фирма нарықтарға олардың әлеуетіне сәйкес бірте-бірте шыға алады. Мұндай әдісті *Caterpillar* компаниясы қолданады, себебі оның маркетингтік стратегиясы тартымды телевизия компаниясының музыка және спорттың сәнді жұлдыздарының қатысуына бағытталмаған, керісінше, жергілікті дилер желілерін құруға негізделгендіктен, бұл әдетте, ұзақ және қиын үдеріс деп айтуға болады.

Маркетинг-микс

Халықаралық фирма белгілі бір шетел нарығына кіруді шешкен кезінен бастап, басқа да маркетинг шешімдерге кезек келеді. Соның ішінде, халықаралық маркетинг менеджерлеріне:

- 1) фирманың тауарларын қалай жасау керек;
- 2) осы тауарларға бағаны қалай белгілеу керек;
- 3) осы тауарларды қалай өткізу керек;

4) сатып алушылардың қолына тиюі үшін бұл тауарларды қалай тарату керек тәрізді төрт сұрақты анықтап алуларына тура келеді.

Осы элементердің жиынтығы маркетинг-миксті құрайды және ол *маркетингтің төрт «P»* ағылшын сөздерінің бірінші әріптері *product* (тауар), *pricing* (баға белгілеу), *promotion* (ілгері жылжыту) және *place* (орын немесе дистрибуция) деп жиі аталады. Халықаралық маркетингтің төрт «P» рөлі *16.2-суретте* бейнеленген.

Халықаралық маркетинг-миксте аспектілер мен шешімдер аса күрделілікпен ерекшеленсе де, көп жағдайда ішкі нарықтағы маркетингтің аспектілері мен шешімдеріне параллельді болып келеді. Халықаралық маркетинг менеджерлерінің қарастырулары тиісті айнымалылар спектрі әлдеқайда кең, ал осы айнымалылар арасындағы өзара байланыстар барынша шиеленіскен. Бірақ,

осы күрделіліктерді талдауға кірісер алдында, халықаралық маркетингтің басқа маңызды аспектісін: яғни фирма өзінің қызмет көрсететін елдерінде өз маркетинг-миксін қандай дәрежеде стандарттау керек екендігін қарастырып алуы қажет.

16.2-сурет. Халықаралық фирманың маркетинг-микс элементтері



Стандарттау немесе бейімделу

Маркетинг-миксті стандарттау немесе, керісінше, бейімдеу туралы шешім қабылдай отырып, фирманың маркетинг-микс элементтері әдетте, үш негізгі тәсілдің біреуін таңдайды.

1. Фирмаға этноорталық тәсілді қабылдау керек пе, яғни өз тауарларын ішкі нарықта жылжытқандай, шетелде де ілгері бастыру керек пе?

2. Оған полиорталық әдісті қабылдау керек пе, яғни маркетинг-миксті әрбір қызмет көрсететін нарықтың ерекше қажеттіліктеріне сәйкес бейімдеу керек пе?

3. Оған геоорталық әдісті қабылдауға тұрарлық па, яғни дүниежүзі бойынша сатып алушылардың қажеттілігін талдай отырып, содан соң барлық қызмет көрсетілетін нарықтар үшін стандартталған маркетинг-миксті дайындау керек пе?

Этноорталық тәсіл **салыстырып алып қарағанда, қарапайым ғана қолданылады.** Фирма халықаралық нарықтарға, үйдегідей сол маркетинг-миксті пайдалана отырып, өз тауарларын жай ғана жылжытады, осылайша шетелдік сатып алушыларға қызмет көрсетуге байланысты жаңа маркетинг әдістерін дайындауға шығын шығармайды. Кейбір фирмалар халықаралық деңгейге енді шыға бастағанда осындай әдісті таңдайды, олар үйде қызмет еткен маркетинг-микс шетелде де табысты болуы мүмкін деп болжайды. Мысалы, *Land's End* компаниясы 90-жылдардың ортасында германиялық сауда нарығына каталогтар бойынша енген болатын, олар бойынша халықтың жан басына шаққандағы сатып алу көлемі

дүние жүзіндегі ең үлкені болып саналды, сондықтан онда олар әдейі американың маркетингтік стратегиясын енгізді. АҚШ-та *Land's End* өз «үйінің» бейнесін көрсетіп, тұтынушыларға әрбір қолайлы жағдайда олардың Висконсин штатының кәдімгі жүгері егістігіне жақын орналасқанын және оның операторлары мен өзге де жұмысшыларының жылы шырайлы және қайтарып беру саясатының дарқан екенін естеріне салып отырады. Тұтынушылар *Land's End*-тан сатып алынған кез келген, тіптен ұсталған немесе тозған тауарды ешқандай түсініктемесіз қайтарып беруге құқылы. Германия нарығына енген компания жергілікті штаб-пәтері ретінде Саар өзені бойында орналасқан Метлах атты табиғаты әсем ауылдағы бұрынғы мектеп ғимаратын таңдады. Сатып алушыларға жылы шырайлы, пайдалы ілтипат көрсетуді қызметкерлеріне үйрету үшін бірнеше ай кетті. Егер де тауарлар ақаулы болған жағдайда немесе каталогтағы сипаттамаға сәйкес келмесе, онда да олардың тауарлық түрі сақталған жағдайда ғана сатылған тауарларды кері қабылдайтын бәсекелестердің үрейін туғызған тауарларды «сұрақсыз» қайтару саясаты да «өзгеріске» ұшырады. Бірақ та этноорталық тәсілді қолдану, егер де фирма шетелдік сатып алушылардың айрықша қажеттіліктерін ескермей, сату көлемін жоғалтатын болса, тиімсіз болып табылады. Бұл жағдайда жергілікті нарықпен танысқан жақсы фирма өз маркетинг-миксін оның ерекшеліктері мен қажеттіліктеріне сәйкес түрлендіреді.

Полиорталық тәсіл кәсіпорынға едәуір қымбатқа түседі, өйткені бұл жағдайда жергілікті сатып алушылардың бірегей қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін фирма қай жерде жұмыс істесе де, маркетинг-миксті әрбір нарыққа бейімдеуге талпыныс жасалады. Егер маркетинг-микс осы міндеттерін табысты орындап жатса, фирма осы бейімделу есебінен өте жоғары табыс алуы мүмкін. Осындай тәсілді қолданып жатқан фирмалар сатып алушылардың үлкен ықыласпен сауда жасайтындықтарына және басқа кез келген тауарлар үшін емес, олардың қажеттіліктерін дәл қанағаттандыратын тауарлар үшін көбірек төлеуге келісетіндіктеріне сенімді болады. Әлгіндей тәсілді өздерін мультижергілікті корпорация ретінде қарастыратын халықаралық фирмалар жиі қолданады.

Геоорталық әдісі маркетинг-миксті стандарттауды қарастырады, фирма соның арқасында әртүрлі нарықтарда бір және сол тауарды немесе қызметті ұсынады және жаһандық көлемде оларды сатуда бір және сол тәсілді қолданады. Халықаралық кәсіпорындардың алғашқыларының бірі болып осындай тәсілді таңдаған *Coca-Cola* болды. Ол өзінің салқындатқыш сусынын бүкіл әлемге біркелкі кейіппен, тауар және жарнамалық идеяларымен сатады. Шынында, кока-коланың «жіңішке-ленген» бөтелкесі әлемдегі ең танымал бейнелердің бірі болып саналады.

Маркетинг-миксті стандарттау этноорталық та, геоорталық та тәсілдерді талап ететіндігін атап өту керек. Бірақ, біз *11-тарауда* көрсеткендей, этно-орталық тәсілді қолданатын фирма өзінің маркетинг кешенін оның өз елінде қалай жұмыс істейтіндігі негізінде стандарттайды. Геоорталық тәсілден бас тартатын фирмаға мұндай қызығушылық тән емес. Оның әдісі, алдымен дүние жүзінің әртүрлі еліндегі барлық сатып алушыларды талдай отырып, содан соң осының нәтижесінде маркетинг-миксті стандарттауды қарастырады.

Стандарттау іскерлік лексиконға 80-жылдары кірді, оның Кеничи Омае сынды жақтастары (сол кездері *McKinsey & Company* Токио бөлімшесінде басқарушы

болған) Триада еліндегі сатып алушылардың барған сайын бір-біріне тым ұқсас болып бара жатқандығын айтып өткен болатын, олардың ұқсас табыстары, ұқсас білім деңгейлері, ұқсас тұрмыс қалыптары мен мақсаттары бар екендігін, ал бұл қымбатқа түсер маркетинг-миксті бейімдеу қажеттілігін төмендетеді деді. Одан басқа, Гарвард бизнес мектебінің маркетинг гуруы Теодор Левитт фирманың өнімін және маркетинг-микстің басқа элементтерін стандарттау өндірісте, дистрибуцияда және жылжытуда ауқымды көлем әсерін мүмкін етеді деп есептейді. Осы шығындар үнемді-лігін әлемдік деңгейдегі бағалардың төмендеуіне ауыстыра отырып, Т.Левитт «стандартталған» фирма өз халықаралық бәсекелестерін басып озуы мүмкін деп санайды.

Стандарттау және бейімделу арасындағы ымыраласу айқын. Стандарттау фирмаға өндіріс тиімділігін, дистрибуция және жылжытуды жоғарылатуға мүмкіндік береді, сондай-ақ негізгі операцияларды ықшамдауға және «түзетуге» мүмкіндік береді. Бірақта фирма егер де оның тауарлары жекелей алынған нарықтағы сатып алушылардың бірегей қажеттіліктерін қанағаттандырмайтын болса, кейбір сату көлеміне жетіспеушілік жағдайына көнуіне тура келеді. Бейімделу тауарларды осы қажеттіліктерге икемдеуге мүмкіндік береді, бірақ бұндай жағдайда фирма экономикалық тиімділікті құрбан етуі мүмкін. Шын мәнінде, стандарттау пайданы теңестірудің «шығын» жағымен байланысты болады: шығынды азайта отырып, фирма өз пайдасын жоғарылатады. Бейімделу сол тендіктің «табыстылық» жағымен байланысты болады: әрбір нарықтағы сатып алушылардың бірегей мұқтаждарын қанағаттандыра отырып, фирма олардың әрбіреуіне тым жоғары баға қоюға және үлкен көлемде өнімді сатуға мүмкіндік алады. Іс жүзінде көптеген фирмалар шетқакпай болып қалудан қашады. Көптеген тасы өрге домалаған фирмалар өздеріне маркетинг-микстің жаһандануынан ауқымдылық әсерін алу үшін және бір мезгілде әртүрлі елдердің нарықтарындағы сатып алу қажеттіліктерін қанағаттандыра алу қабілеттілігін сақтап қалу үшін «ғаламдық ойлау, жергілікті жерде әрекет ету» стратегиясын қолданады. Тіпті, ғаламдық маркетингтің қарлығашы *Coca-Cola* да өзінің ауқымды маркетингтік жүйесі аясында жергілікті ойлауды қолдай бастады. Мысалы, бір оңтүстік африкалық дистрибутеріне компания үш түрлі өлшемдегі банкілерге сусынды құюға рұқсат етеді, ал жуырда осы елде «Iron Brew» атпен аталатын жаңадан, бұрынғыдан да тәттірек кола шығарды.

Осындай стратегияның басқа да пайдалы мысалын тұрмыстық техни-каның нарығынан табуға болады. Америкада ас үйлер, әдетте, үлкен және кең болып келеді, осыған байланысты тұтынушылар ірі плиталарды, тоңазытқыштарды және кір жуғыш машиналарды қалайды. Еуропада және Жапонияда ас үйлер шағындау болғандықтан, өте ықшам техника пайдаланылады. Мұнан басқа, Еуропа шеңберінде электр желісінің қуатына қарай және тұтынушылардың дизайнның әртүрлі элементтері мен баламаларына қатысы бойынша ұнамдылықтарына қарай айтарлықтай ерекшеліктері болады. Осыған байланысты тұрмыстық техниканы өндірушілерге әрбір қызмет көрсетілетін елдер үшін арнайы және бірегей тауарлар желісін дайындауларына тура келеді. *Расында*, *Whirlpool* компаниясы мемлекеттік шекараның сыртындағы төменгі деңгейдегі нарықтың қажеттіліктеріне сәйкес келетін өз үлгісін жасай отырып, бейімдеуге кететін шығындардың бір бөлігін азайтуға талпыныс жасады. Мысалы, компанияның конструкторлары Бразилия,

Мексика және Үндістан секілді елдердің өсіп келе жатқан орта буын өкілдеріне арналған шағын габаритті ықшамдалған кір жуу машинасы «World Washer»-ды жасап шығарды. Әйтсе де компания егер қажет болған жағдайда, тіпті, «World Washer»-ды кастомизациялауға дайын. Мысалы, Үндістанда үнді әйелдерінің дәстүрлі сырт киімін жұқа сариді де қауіптенбей жуа беруге болатындай машинада арнайы барабан пайдаланылады.

Фирма қолданатын стандарттау немесе бейімделу дәрежесі тауар түрлерін, өз елі мен қабылдаушы ел арасындағы мәдени айырмашылықтарды, сонымен қатар қабылдаушы елдің заңнамасын қоса алғандағы көптеген факторларға тәуелді болады. Маркетинг-микстің бір элементіне қатысында фирма бір тәсілді, ал басқаларына қатысты басқа амалды қолдануы мүмкін. Көбінесе, фирмалар өздеріне өндірісте көлем әсерін қамтамасыз ете отырып, тауарлардың конструкциясын стандарттайды, бірақ жарнама және үлестіру каналдарын жергілікті қажеттіліктердің ерекшеліктерін ескере отырып бейімдейді. Стандарттау дәрежесіне фирманың жаһанды нарықты қалай қабылдайтыны да әсер етуі мүмкін. Бұл ортасына дейін толтырылған стакан туралы сұраққа ұқсас: ол ортасына дейін толық па әлде ортасына дейін бос па дегендей? Стандарттауға бейім фирма дүниежүзінің тұтынушылары, шын мәнінде, бірдей деп санайды, бірақ содан кейін олардың арасындағы өзгешеліктерді байқап, соған бейімделеді. Бейімделуге икемді фирма тұтынушылардың айырмашылықтарының үдесінен шықса да, бірақ артынан олардың ұқсас белгілеріне қарай бейімделеді.

Халықаралық фирма да өзінің ұйымдастыру құрылымын қаперге алуы тиіс. Стандарттау билік пен басқарманы орталықтандыруды (әдетте, штаб-пәтерде) көздесе, ал бейімделу шешімдердің едәуір бөлігін штаб-пәтерден жергілікті менеджерлерге беруді талап етеді. Осыған байланысты орталықсыздандырылған фирмаға қарағанда толығымен орталық-тандырылғанға (*11-тарауды қараңыз*) өзінің халықаралық маркетинг-миксін стандарттау оңайға түседі. Жиі түрде халықаралық фирмалар осындай ұйымдастырушылық сұрақтарды келесідей екі кезеңмен шешеді:

1) тауардың конструкциясы, сауда маркасы, орамасы және позициялауы тәрізді маркетинг-микстің кейбір элементтерін стандарттау туралы шешім орталықтанған түрде қабылданады;

2) ғаламдық маркетингтік бағдарлама жергілікті менеджерлердің талқысына салынады, содан соң олар маркетинг-микстің жылжыту және дистрибуция тәрізді кастомизацияланған элементтерін енгізу бойынша жоспарларын дайындайды.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢІРЕК ОҚЫТУ

Адамдардың ұнатушылықтары мен жек көрушіліктері – олардың тарихи тәжірибесінің өнімі. Француздар, мысалы, ғасырлар бойы өз талғамдарын шыңдаған. Оларға қандай да бір жаңа дүниені және шетелдік нәрсені ұсыну кейде тым қиынға түседі. Франция тұрғындарының басқа елдерге және мәдениеттерге қалай қарайтынын біліңіздер.

CQ

Culture Quest

Өнім саясаты

Халықаралық маркетинг-микстегі бірінші «Р» - бұл өнім немесе тауардың (*product*) өзі. Өнім бұл жерде тұтынушы көре алатын немесе ұстай алатын (физикалық тауар және оның орауышы) материалдық факторлардың және бедел, орнату шарттары, кепілдіктер, несие шарттары тәрізді сансыз материалдық емес факторлардың жиынтығы ретінде түсіндіріледі. Материалдық және материалдық емес сапалары әртүрлі ұлттық нарықтардағы сатып алушылардың тілектері мен қажеттіліктеріне жауап беретін тауарларды ойдағыдай жасау – фирманың халықаралық аренадағы бәсекеге қабілеттілігінің сыни факторы. Мысалы, *Toyota* автомобилінің Еуропа, Азия, Солтүстік және Оңтүстік Америкадағы даңқы компанияның өз өніміне қатысты жетістіктерін көрсетеді, нақтырақ айтқанда, механикалық сенімді машиналарды құрастыру мен өндіру, бәсекеге қабілетті кепілдік мерзімдерін ұсыну, беделді сауда маркасын құру, сатып алушыларды қосалқы бөлшектермен және жөндеу бойынша нұсқаулықтармен қамсыздандыру, дилерлерді және жеке сатып алушыларды қаржыландыру.

16.1-кесте. Стандартты және бейімделген халықаралық маркетингтің артықшылықтары мен кемшіліктері

Стандартты халықаралық маркетинг

Артықшылықтары	Кемшіліктері
1. Маркетингке шығындар азаяды	1. Тауарды қолданудың әртүрлі жағдайлары ескерілмейді
2. Маркетингті орталықтандырылған басқару қамтамасыз етіледі	2. Жергілікті заңнаманың ерекшеліктері ескерілмейді
3. ҒЗТҚЖ қолданудың тиімділігі артады	3. Сатып алу мінез-құлқының сызбасындағы айырмашылықтар ескерілмейді
4. Өндірісте ауқымдылық әсері қамтамасыз етіледі	4. Жергілікті маркетингілік бастамалар басып тасталынады
5. Бірыңғай жаһанды нарықты құруға үдеріс ескеріледі	5. Дербес нарықтардың өзге де айырмашылықтары ескерілмейді

Бейімделген халықаралық маркетинг

Артықшылықтары	Кемшіліктері
1. Тауарды қолданудың әртүрлі жағдайлары бейнеленген	1. Маркетингке шығындар артады
2. Жергілікті заңнаманың ерекшеліктері мойындалады	2. Маркетингті орталықтанған басқару басып тасталынады
3. Сатып алу мінез-құлқының сызбаларындағы айырмашылықтар ескеріледі	3. ҒЗТҚЖ қолданудың тиімсіздігі жасалынады
4. Жергілікті маркетингілік бастамалар қолдау табады	4. Өндірісте ауқымдылық әсері төмендейді
5. Жеке нарықтардың басқа да айырмашылықтары ескеріледі	5. Бірыңғай жаһанды нарықты құруға үрдіс ескерілмейді

Тауарларды стандарттау немесе бейімдеу ме?

Тауар саясаты шеңберінде халықаралық фирмаларға кез болатын маңызды шешім фирма өнімі қандай дәрежеде стандартталуы (барлық нарықтар үшін бірдей) немесе **кастомизацияланған** (әрбір нарық үшін ерекше) болуы керек. Мысалы, *Toyota*, көптеген халықаралық фирмалар тәрізді бейімделу және стандарттау үйлесімін таңдады. Компанияның жоғары сапалы, механикалық сенімді автомобильдерді шығаруды және «Toyota» сауда маркасының беделін қолдауды жақтауы стандартталуды көрсетеді. Екінші жағынан, өнім және компанияның тауар-миксі жергілікті нарықтың қажеттіліктеріне сәйкес бейімделген. Жапонияда, Австралияда, ОАР және Ұлыбританияда *Toyota* автомобильдерін «оң жақ» рөлімен, ал Америка елдерінде және құрлықтық Еуропа елдерінде – «сол жақ» рөлімен сатады. Кепілдік шарты бір елден екінші бір елде бәсекелестерінің қандай кепілдік ұсынуына байланысты өзгеріп отырады. Одан басқа әртүрлі елдерде біртекті автомобильдер әртүрлі атауларымен сатылады. Мысалы, АҚШ-та «Lexus Sports Coupe» деп сатылатын автомобиль Жапонияда «Toyota Soarer» деп аталады.

Кейде компания өз өнімдерінің бейімделгені туралы аяқ астынан біліп қалады, бұл – постфактум. Мысалы, 1980 жылдардың аяғында *Unilever* корпорациясы қандай да бір себептерсіз Еуропада тауық сорпасының 85 түрін және «Cornetto» балмұздағының 15 түрлі трубкасын ұсынатындығын төбеден жай түскендей анықтады. Осындай мәселе туындағаннан кейін *Unilever* трубкалы балмұздақты жылдам стандарттап, тауық сорпасының түрлерін қысқартты, сол арқылы өндіріс шығынын және тауарлы-материалдық қорлардың құнын азайтты, сондай-ақ дистрибуцияны жеңілдетті.

Өнімді жергілікті қажеттіліктерге сәйкес бейімдеудің қажетті деңгейі бірнеше факторларға байланысты өзгеріп отырады. Олардың бірі – тауарды мақсатты сатып алушылардың жаратылысы: олар өнеркәсіп пайдаланушылары ма, әлде жеке тұтынушылар ма? Әрине, өндірістік мақсатқа бейімделген тауарлар және стандартталған тұтыну тауарлары болады, бірақ, жалпы айтқанда, өндірістік мақсаттағы тауарлар тұтыну тауарларына қарағанда, жиі стандартталады. Мысалы, «Caterpillar» жер қазатын машиналары мен фронтальды жүк тиеушілер бүкіл әлемде жергілікті техникалық және заңнамалық талаптарға жауап беретін тек азғантай ғана түрлендірумен сатылады. Сонымен қатар әдетте, шикізат тауарлары мен материалдар да стандарттауға жатады. Оған мысал ретінде ауылшаруашылық өнімдерін, мұнай, компьютерлік жады микросызбаларын, химикаттарды келтіруге болады. Ортақ ереже мынаған саяды: тауар тәнге жақын болған сайын, оны бейімдеу қажеттілігі де асықтимал. Мысалы, Жапонияда сату көлемін әдейі арттыру үшін *Eddie Bauer* компаниясы осы елде ұсынылатын киім үлгілерін өзгертіп, өзінің негізгі өнім түріне жапондықтар ұнататын созылыңқы жейделер мен тік шалбарларды қосты. *Big Boy* фаст-фудтар желісі тайландтық сатып алушыларды тарту үшін жергілікті мейрамханалар мәзіріне доңыз еті қосылған құймақ пен қуырылған күрішті қосты.

Құқықтық реттеу

Қабылдаушы елдің заңдары және нормалары да халықаралық фирмалардың қолданатын өнім саясатына әсер етуі мүмкін. Кейбір елдерде, мысалы, тұтыну тауарларының қораптарында болуы тиісті ақпаратқа қатысты және тауарлардың

қауіпсіздігіне қатысты айқын ережелер бар, осы ережелерді шетелдік те, жергілікті де фирмалар қатаң сақтауы керек. Осыған байланысты халықаралық фирмаларға кейде қорапқа, тіпті, тауардың өзіне де өзгерістер енгізуге тура келеді. Мысалы, «Согопа» сырасын шығаратын *Grupo Modelo SA* компаниясына ГФР-да, Австрия мен Швейцарияда сатылатын сыраның құрамындағы нитроса-минді төмендетуіне тура келді, себебі оны жергілікті денсаулық сақтау нормалары талап етеді. Сондай-ақ тұтыну тауарларының құрылымы да реттелуге ұшырауы мүмкін, ол олардың сатып алуын және алмастырылуын жеңілдетеді. Мысалға, Сауд Арабиясында тұрмыстық электрониканың электр кабельдерінің ұзындығы екі метр болуы керек. *GE* компаниясының техникасының бір партиясын Арабия портында «ашқан» кезде, ол ыңғайсыз жағдайда қалды (және зиян шекті), себебі қуат беретін кабелінің ұзындығы екі метр емес, екі ярд болған екен (1 ярд = 91,44 см. – Автордың ескертуі). Фирма өнімін бейімдеуге электроқұралдар, таратушы және телекоммуникациялық жабдықтар тәрізді тауарларға қатысты әртүрлі елдерде қолданылатын техникалық стандарттардың әртүрлі болуы итерме-лейді. Мысалы, Еуропада сатылатын тұрмыстық құралдардың электр штеп-сельдерін нақты елге байланысты түрлендіру қажет, себебі онда электр желісіне қосылудың әртүрлі стандарттары бар.

Мәдениеттің әсер етуі

Халықаралық фирмаларға жиі түрде өз өнімін жергілікті нарықтардың мәдени ерекшеліктеріне сәйкес бейімдеуге тура келеді. Осындай түрдегі әдеттегі бейімдеу – тауардың қорабында мазмұндалған ақпаратты қабылдаушы елдің ресми тіліне аудару (Е-коммерцияның бірегей тіл мәселелері турасында «Е-технология әлемі» бөлімін оқыңыздар). Дегенмен, кейбір жағдайларда сапа немесе сән нышаны ретінде шетел тілі қолданылуы мүмкін. Мысалы, коммунистік тәртіп құлағаннан кейін *Procter & Gamble* компаниясы Чехияда сатылатын кір жуатын ұнтақтардың қорабына неміс тіліндегі жазбаны қосып қойды. Нарықты зерттеуден байқалғандай, чехтар таза чех тілінде ресімделген қораптардағы тауарлардан гөрі, неміс немесе ағылшын тілінде жазылған қораптардағы тауарларды сапасы жоғары деп санайды екен. Көбінесе, тамақ өнімдерінің құрамы жергілікті талғамға жақсы сәйкес келуі үшін жиі түрлендіруге ұшырайды. *Gerber* компаниясы, мысалы, өзінің балалар тағамын жергілікті мәдениет талаптарына сәйкес бейімдейді. Компанияның бақылауы бойынша Польшадағы аналар өз балаларына банан пюресін сатып алудан бас тартады, өйткені бұл елде бананды қымбатшылықтың белгісі деп санайды. Оның орнына поляк әйелдері «Gerberдің» көкөніс және қоян етінің тағамдарын, ал жапон әйелдері күріш қосылған кептірілген сардинаны жоғары бағалайды екен. *Pepsi* компаниясының бөлімшесі *Frito-Lay* шетел тұтынушыларының қажеттіліктеріне сәйкес өздерінің снэкттерін түрлендіреді, мысалы, поляктар мен малярларға (венгр) паприк дәмі бар чипсілерді, оңтүстік африкалықтарға – уксус және тұз қосылған, корейлерге креветка дәмі қосылған чипсілерді ұсынады. Компания ғалымдары кальмар және арахис дәмі бар снэкті жасау үшін жұмыс істеуде, бұндай тағам Оңтүстік Азия елдері тұрғындарының үлкен сұранысына ие болады деп саналады. Мүмкін, дәл осы мәдени себептерге байланысты *Gerber* да, *Frito-Lay* да әзірше бұндай тағам түрлерін Солтүстік Америка нарығына шығаруды жоспарламайтын шығар.

Мәдениет тауар саясатына басқадай әсер етуі де мүмкін. Мысалы, шетелдік автомобиль компаниялары жапон тұтынушыларының сапаға тым қатал талап қоятынын білді. Көптеген жапон тұтынушылары үшін автомо-биль – бұл қозғалыс құралына қарағанда, ол – мәртебе нышаны: Жапонияда автомобильдің жылдық орташа жүрісі жылына 5000 миль-ді құрайды, бұл АҚШ-қа қарағанда шамамен үш еседей аз. Сол себепті көбінесе, машинаның сыртқы көрінісі оның жүрістік сипаттамаларына қарағанда маңыздырақ болып келеді. Жапондық егер автомобильдің капоты астындағы сыр біркелкі жатпаса немесе бензобак пробкасы тым бос бұралса, сатып алудан бас тартуы мүмкін. Көптеген неміс тұтынушылары қоршаған ортаны қорғауға қатты алаңдайды. Соның нәтижесінде, фирмалар Германияда сатылатын тауарлардың құрылымына қайта өңдеу мен жоюдың қарапайымдылығын қамтамасыз ететін өзгерістерді жиі түрде енгізеді.

е-Технологиялар әлемі

Е-Аударым

Интернеттің алғашқы белсенді пайдаланушылары америкалықтар болды. Сондықтан көптеген web-сайттардың ағылшын тілінде дайындалғандығы таңғаларлық жағдай емес. Көптеген пайдаланушылар, қай жерде болмасын, қандай тілде сөйлемесін, экранда көргендерінің жоқ дегенде бір бөлігін оқи алатын. Бірақ та соңғы бірнеше жылда желіні пайдаланушылардың ең көбірек ағыны АҚШ-тан тыс жерлерде байқалуда. Бұл басқа мәдениеттің пайдаланушыларына бағдарланған көптеген сайттардың пайда болуына әкеліп соқтырды. Дүниежүзі маркетингтарының ойлануы үшін азық табылды: жақсы нәтижеге қол жеткізу үшін тілдерді және оның мазмұнын қалай біріктіру керек?

Маңызды факторлардың бірі қазіргі уақытта Интернетті пайдаланушылардың 50%-ы ағылшын тілін жетік білмейтіні. Web-сайттың дизайнерлері *TRADOS* секілді компаниялардың дайындаған машина құралының аударымына жүгінеді. *TRADOS* тапсырыс берушілерінің бірі *Kelly Services* – дүниежүзі бойынша 200000 клиентке жуық саны бар кадр агенттігі болды. Агенттікке ағылшын тілінен испан, француз, неміс, голланд және итальян тілдеріне оқу материалдарын, бағдарламалық қамтамасыз ету құжаттарын және бағалау жүйелерін қоса алғандағы өз сайты аударуына тура келді. Оған дейін аударумен *Kelly Services*-тың 10 штаттық аудармашысы айналысатын, бұл компанияға жылына 255 000 \$-ға түсетін. «TRADOS»-ды пайдалана отырып, сол жұмыспен екі адам ғана айналысты, шығын екі есе азайды. Осыған сәйкес аударма уақыты 70%-ға қысқарды.

Бірақ та, жай сөзбе-сөз аударудың нәтижесі көбіне қанағаттандырмайтын, өйткені, әр аймақтағы пайдаланушылар әртүрлі дәстүрлерді ұстанатын. Сонымен, web-сайтты дайындау барысында шетел пайдаланушылары үшін валюталар және өлшем жүйелерінің айырмасын есепке алу қажет. Оң жақтан сол жаққа немесе жоғарыдан төмен оқитын елдерде web-сайттар соған сәйкес орындалуы керек. Ағылшын тілін білмейтін адамдар желілік нышандардың мағынасын

түсінбеуі де мүмкін. Тіптен, әртүрлі елдерде қолданылатын компьютерлер де өзара өзгешеленеді. АҚШ-тан тыс жерлерде жоғары жылдамдықты каналдар байланысы аз таралған, сондықтан графиктері мол сайттар тым бояу жүктелуі мүмкін.

Америкалық фирмалар шетелден клиенттер және иммигранттар түріндегі әртүрлі сатып алушыларға шығу керек екенін түсінеді, әйтпесе, олар бәсекелестік күресте жеңіліп қалуы мүмкін. Мысалға алсақ, онлайн аукционының алпауыты – Ебау-дың 20 ұлттық сайты бар. *Amazon*, *Yahoo!*, *AOL* – бұлардың барлығы интернационалды контентті дайындаумен айналысу үстінде. Соған қарамастан, америкалық іскер web-сайттардың 55%-ы бұрынғысынша ағылшын тілінде ұсынылуда. Бриджит Бивер, АҚШ-та жұмыс істейтін неміс әйелі өз туған тіліндегі сайттарды қалайды. «Көп тілде қызмет етудің сипаты фирма қызметін пайдалануға қосымша стимул болады», – дейді ол. Интернетте әртүрлі дауыстар естіледі және америкалық фирмалар оған құлақ асуы керек.

Қайнар көздері: «*Babel.net*», *BusinessWeek*, December 17, 2000, pp. 78-80; «The Next Web», *BusinessWeek*, March 4, 2002, pp. 99-101; «Surfing in Tongues», *BusinessWeek*, December 11, 2000, pp. 84-86.

Ел мәдениеті шетел өніміне белгілі бір өзгерістерді енгізуге мәжбүрлеуі мүмкін жағдайлар да кездеседі. Мысалы, америкалық фильмдердің Азияда әйгілі болуына қарамастан, НВО компаниясына фильмдерді консервативті Азия елдерінде көрсетер алдында жиі түрде редакциялауға тура келеді. Малайзияда НВО «Шиндлер тізімін» және «Амистад» фильмдерін көрсете алмады, өйткені екі фильмінің де жалаңаш бейнелі эпизодтары болды, ал оның режиссері Стивен Спилберг өз фильмдерінен қандай да бір сценасын алып тастауға рұқсат бермейді. Сингапур билігінің басым саясатын назарға ала отырып, жергілікті көрермендердің «Үлкен қаладағы секс» және «Клан Сопрано» сериалдарын көре қоюы екіталай екендігін атап өту керек.

Экономикалық факторлар

Тауардың сапасына елдің экономикалық даму деңгейі де әсер етуі мүмкін. Бай елдердің тұтынушылары, жалпы алғанда, тым функционалды қаныққан тауарларға ерекше ықылас көрсетеді, ал бағаға тым сезімтал тұрмыстары төмен елдердің тұтынушылары әдетте, осы тауарлардың «бос» деп аталатын нұсқаларын таңдайды. Мысалы, осындай елдерде тіс пастасы мен шампуньдар бір рет қолдануға арналған орамада жиі сатылады, бұл жергілікті тұрғындар үшін осы өнімдерді қолжетімді етеді. Сондай-ақ бейімделу туралы шешімдерге елдегі сапалы инфрақұрылым да әсер етуі мүмкін. Сонымен, жолдары нашар елдер үшін автоөндірушілер жиі түрде күшейтілген аспалы заттары бар өзгертілген түрлерін дайындайды. Одан басқа, тауардың құрылысына жөндеу қызметінің болуы және олардың құны да әсер етуі мүмкін. Кедей елдерге сатылатын автомобильдер көбінесе, жеңілдетілген технологиялар негізінде дайында-лады, бұл оларды мамандырылмаған шеберханаларда жөндеуге мүмкіндік береді.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢНЕН ЗЕРТТЕУ

Өз тауарларын Францияда жылжытатын фирмаға азғана стиль мен талғам ешқашанда да зияндық келтірмейді. Француздар өз мәдениетін және әдемі заттарға сүйіспеншілікпен қарауды мақтан тұтады. Осы фактіні жіберіп алсаңыз, сіздің тауарыңыздың сәреде шаң басып қалуы ғажап емес. Осы мәдениеттің маркетингке әсерінің бүге-шүгесін анықтаңыздар.

**Брендтер**

Тауарлардың фирмалық атаулары (брендтер) – стандартталуға жиі түрде жатқызылатын элементтердің бірі. Бұл жағдайда фирма орамаға, дизайн және жарнамаға өз шығындарын төмендетуі мүмкін. Ол сондай-ақ бір нарықтан басқа нарыққа өздерінің жарнама хабарламаларының орнын ауыстыру тиімділігін пайдалана алады. Мысалы, Тайланд нарығына *Avon-ныңшығуыөте жеңіл болды, себебі* миллиондаған тайландтық тұтынушылар бұл косметиканың жарнамасын гонконг телехабарлары арқылы көрген болатын. *Mars, Inc.* компаниясы да стандарттау пайдасын пайдаланып қалуға бел буып, белгілі «Snickers» және «Twix» үшін Ұлыбританиядағы «Marathon» және құрлықтық Еуропадағы «Raider» тәрізді жергілікті брендтерден бас тартты. Кейде, заңнамалық немесе мәдени факторлардың өзі фирманы өз тауарларының тауарлық белгілерін өзгертуге мәжбүрлейді. Мысалы, Испаниядағы *Grupo Modelo SA* өз «Corona» сырасын «Coronita» маркасымен ілгері жылжытады, өйткені «Corona» маркасы жергілікті бір жүзімшіге тіркелген екен. Солтүстік Америкада салмақ қуудың соңына түскен *Coca-Cola* компаниясы өзінің төмен калориялы «Diet Coke» коласын басқа нарықтарда «Coca-Cola Light» деп атайды.

Баға саясатының аспектілері және шешімдері

Халықаралық маркетинг-микстің екінші «Р» – баға белгілеу (*pricing*). Тиімді баға саясатын белгілеу – кез келген фирма табысының сыни факторы. Баға саясаты фирманың алатын түсімінің шамасына тікелей әсер етеді. Ол фирмаға өзінің бәсекелік ортасын құруға мүмкіндік беретін қуатты стратегиялық қару болып саналады. Мысалы, *Toys «R» Us* компаниясы Германия, Жапония, АҚШ және басқа елдерде арзан ойыншықтарды үнемді, қоймаға ұқсас дүкендерде сата отырып, табысқа жетті. Өздерінің төмен бағаларымен ол бәсекелестерін шығындарды қысқартуға, үлестіру жүйесін ауыстыруға, пайда нормасын азайтуға мәжбүрлейді. Өзінің басқыншылықты бағалық стратегиясымен-ақ *Toys «R» Us* азиялық, еуропалық және солтүстік америкалық тұтынушылары үшін өзінің еріксіз көндіретін шарттарында бәсекелестерді күресуге мәжбүрлейді. Осы тараудың кіріспе кейсінде көрсетілгендей, *Wal-Mart* Еуропада дәл осындай жағдайды істейді емес пе.

Іскер операцияларды пайдамен қамтамасыз ететін баға саясатын дайындауды көптеген ішкі және халықаралық фирмалардың істеуіне тура келеді, бірақ соңғысында бұл міндет тым күрделі. Біртектес қызметті жүзеге асыруға кететін шығындардың елдерге байланысты қатты өзгешеленетіндігінен бастайық. Көлік

қызметтерінің бағасы мен тарифінің айырмашылығынан тауар бағасы елге жеткізілген кезде әртүрлі болады. Сатып алушы төлейтін ақырғы бағаға дистрибуция әдістеріндегі айырмашылықтар да әсер етеді. АҚШ-та, мысалы, дистрибуторлар арасындағы қарқынды бәсекеден өндірушілердің өткізу бағалары және бөлшек бағаларының арасындағы айырма өте аз. Жапонияда, керісінше, тиімсіз көп деңгейлі үлестіру жүйесі бар, онда тауар тұтынушыға тигенше, делдалдар тізбегінен өтеді, соның салдарынан оның бағасы жиі түрде өседі.

Қосымша баға проблемасына валютаның айырбас бағамының ауытқуы да әсер етуі мүмкін. Экспорттаушының ұлттық валютасы қымбаттаған кезде, фирмаға ұлттық валютадағы өз өнімінің бағасын сақтау (бұл оның тауарын шетелде қымбат қылады) және қабылдаушы елдің валютасындағы бағаны сақтау (бұл оның пайдасының мөлшерін азайтады, өйткені әр сатылған тауар бірлігінен экспорттаушы өз валютасында азырақ ақша алады) арасынан таңдауға тура келеді.

Айырбастау бағамдарының баға туралы шешімге әсері, әсіресе, фирмаларға жаңа тауарлар бағасының ұсталған тауарлар бағасына әсерін ескеруге тура келетін нарықтарда ерекше күшті болады. Мысал ретінде өкілетті класстың автомобиль нарығын келтіруге болады, онда тұтынушылар жаңа «BMW» немесе «Lexus» үшін көп ақша төлеуге дайындығы, сондай-ақ банктердің осындай сатып алуларды қаржылан-дыруға дайындығы олардың соңынан машинаны сату кезінде ала алатын бағаны есептеуге негізделеді. Айталық, *BMW* компаниясы АҚШ-та доллардың бағамы еуроға қатысында төмен түскенде бағаларын көтере отырып және доллар еуроға қатысында өскенде оны төмендете отырып, өз пайдасын сақтауды шешеді делік. Сонымен доллар түскенде АҚШ-та *BMW* сатылуы төмендейді. Егер доллар өскенде, *BMW* жаңа машиналарға бағаны төмендетуі мүмкін, онда АҚШ-та сату көлемі артады. Бірақ осындай шешімге байланысты ұсталынған «BMW»-ға бағалар – осы маркалы машиналардың оларды қымбаттырақ сатуды ойлаған иелеріне наразылық тудыра отырып, құлайды. Нәтижесінде, олар болашақта жаңа «BMW» сатып алуды барынша азайта түседі. Осы мәселені білетін, *BMW* сияқты өкілетті автотемірлерді өндірушілер, айырбастау бағамдарының ауытқуына жауап ретінде баға өзгерістерінен жиі түрде қалыс қалып отырады. Осыған ұқсас қорытындыларға «Rolex» сағаттары мен «Montblanc» қаламдары тәрізді басқа да сән салтанат заттарын өндірушілер келді.

Барлық осы факторларды халықаралық фирмалар әрбір қызмет көрсетілетін елдің нарығы үшін баға саясатын жасау кезінде ескерулері тиіс. Олар барлық нарықтарда бірыңғай бағаларды ұсынуға ынталы ма немесе бағаны олардың әрбірінің қажеттілігіне сәйкес бейімдеу керек пе екенін шешулері тиісті. Баға туралы шешімді қабылдай отырып, фирмалар бәсеке деңгейі, үлестіру каналдары, табыс деңгейлері, құқықтық реттеу және валюта тұрақтылығы бір елден екінші елде байланысты қатты өзгеруі мүмкін екендігін міндетті түрде еске ұстауы керек.

Баға саясаты

Халықаралық фирмалар әдетте:

- 1) стандарттық баға саясаты;
- 2) екі деңгейлі баға саясаты;
- 3) нарықтық баға белгілеу тәрізді үш баға саясатының біреуін қабылдайды.

Халықаралық маркетингке георталық тәсілді қолданатын халықаралық фирма стандарттық баға саясатын қабылдайды, бұл жағдайда тауар және қызметтерге олардың қай жерде сатылатындығына немесе сатып алушылардың ұлтына қарамастан біртектес баға белгіленеді. Бұндай тәсілді, көбіне өтімді және жеңіл тасымалданатын тауарларды сататын фирмалар жиі таңдайды. Мысалы, *DRAM* типтегі жадысы бар микросызба шығаратын фирма егер де әртүрлі сатып алушылар үшін көп айырмашылығы бар бағаларды белгілесе, қолайлы жағдайда тұрған оның кейбір тапсырыс берушілері чиптерді тиімсіз жағдайларда тұрған басқа сатып алушыларға қайта сатар еді, микросызбалардың шағын көлемін және жоғары құнын ескере отырып, мұның олар үшін үлкен қиындық тудырмайтынын айта кету керек. Осындай баға саясатына бәсекелес нарықтарда шикізат тауарларын сататын фирмалар жиі жүгінеді. *Agatpco*, *Kuwait Oil* және *Petex* тәрізді шикі мұнайды өндірушілер өз өнімдерін барлық сатып алушыларға аталмыш шикізатқа деген халықаралық нарықтағы сұраныс пен ұсыныс негізінде анықталған баға бойынша ұсынады. Бүкіл дүниежүзі бойынша өндірілетін және сатыла-тын басқа да шикізат тауарлары, көмір және ауыл шаруашылығы өнімдері де сапа және көлік шығындарына сәйкес түзетулер енгізілген бәсекелік бағалар-мен, бірақ сатып алушы елді есепке алмай дерлік сатылады.

Маркетингке этноорталық тәсілді қолданатын халықаралық фирма екі деңгейлі баға саясатын пайдаланады, яғни ішкі нарықта тауарға бір баға, ал барлық халықаралық нарықтарда басқа баға белгіленеді. Бұл жағдайда сатудан түскен ішкі түсімге әдетте, зерттеулер және әзірленімдерге байланысты барлық шығындар, әкімшілік үстеме шығындар, капиталдың амортизациясы және т.с.с. жатқызылады. Содан кейін, осы шығындарды жабудың қажеттілігінен арылып, фирма шетел нарықтары үшін бірыңғай бағаны белгілейді. Шетелге сату есебінен жабылуы тиіс нақты жалғыз шығындарға тауарды шетелде сатуға байланысты үстеме шығындар, атап айтқанда, өнім бірлігін өндіруге кеткен шығындар, тасымалдау шығындары, тарифтер және шетелдік дистрибуция шығындары жатады.

Екі деңгейлі баға белгілеуге көбінесе, халықаралық іскерлік операцияларын енді ғана бастаған фирмалар жүгінеді. Қысқа мерзімді келешекте шетелдік сатып алушылар үшін маржиналды шығындарды жабатын бағаларды тағайындау осындай фирмалар үшін қолайлы әдіс болуы мүмкін. Дегенмен, екі деңгейлі баға саясатының сырт көзге көрініп тұрған этноцентризмді ұзақ мерзімді кезеңде бұл қолайлы баға стратегиясы бола алмайтындығын мәлімдейді. Шетелдік сатып алушыларды өз бизнесінің ажырамас, интегралды бөлігі деп санамай, үстеме, маржиналды деп қарастыратын фирмалар, әлемдік нарықтарда табысты бәсекеге қажетті халықаралық дағдыларды, тәжірибе мен көзқарастарды қалыптастыра ала алмайды.

Екі деңгейлі баға саясатын қабылдайтын фирмалар, сондай-ақ демпингті қолданды деген айыптауға қалуы мүмкін. *9-тараудан* еске түсіретін болсақ, демпинг – бұл фирманың тауарларын ішкі нарыққа қарағанда, шетелдік нарықта анағұрлым төмен бағамен сату. Екі деңгейлі баға белгілеуде мұндай жағдайдың орын алуы әбден мүмкін. Көптеген жетекші елдерде – әлемдік сауданың қатысушыларында ішкі нарықты шетелдік бәсекелестер тарапынан болатын демпингіден қорғайтын заңнамалық шектеулер қолданылады. Мысалы, 1990 жылдардың ортасында *Toyota* және *Mazda* компаниялары америкалық минивэн

нарығында демпинг жасады деп айыпталды. Әйтсе де, осы нақты жағдайда жапон автоөндірушілері ешқандай жазалауларға ұшырамаса да, соның салдарынан қос компания жаңа қалыңдығын болдырмау үшін өз минивэндеріне бағаны көтерді.

Нарықтық баға белгілеу

Халықаралық маркетингке полиорталық тәсілді қолданатын халықаралық фирма нарықтық баға саясатын басшылыққа алады. Нарықтық баға белгілеу – үш баға саясатының ішіндегі ең күрделісі, бірақ солай бола тұра ең көп таралғаны. Нарықтық баға саясатын таңдаған фирма, әрбір нақты нарық үшін өз бағасын саралап, олардың әрбірінде пайданы барынша көбейтуге тырысады.

Микроэкономика курсынан еске алатын болсақ, шығару көлемінің барынша үлкен пайдасы (барынша көп пайда табу үшін фирманың шығаратын тауар саны) қисық сызықты шекті табыс пен шекті шығынның қиылысу нүктесімен анықталады. Бағаның барынша үлкен пайдасын шығару көлемінің барынша үлкен пайдасына сәйкес келетін фирма өніміне қисық сызықты сұраныс нүктесімен анықталады. *16.3, а-суретте* шекті табыстың (MR) және шекті шығындардың қисық сызықтары (MC) Q нүктесінде қиылысады – дәл осы нүкте алғашқы шығару көлемі болып табылады. Осы саннан қисық сызықты сұранысқа (D) дейін сызық жүргізетін болсақ, содан кейін u осінде сәйкесті мәнді табатын болсақ, біз P бағасына барынша үлкен пайданы немесе Q көлемі іске асырылуы мүмкін ең үлкен бағаны аламыз. Нақ осы бағаны фирма нарықтық баға саясаты кезінде әрбір қызмет көрсетілетін нарықта есептеп қояды. *16.3, б-суретте* фирманың екі нарықта бірдей қисық сызықты сұранысы мен шекті табысы бар жағдай, бірақ әртүрлі қисық сызықты шекті шығындар көрсетілген. 1-елдегі шекті шығындар (MC_1) 2-елге қарағанда (MC_2) жоғарырақ. Сәйкесінше, 1-елдегі бағаның барынша үлкен пайдасы (P_1) 2-елге қарағанда (P_2) жоғарырақ.

Нарықтық баға белгілеуді табысты қолдану үшін екі шарт сақталуы керек.

1. Фирма өз өнімін сататын елдерде сұраныс шарттары және/немесе шығын деңгейі өзгеше болуы керек. Бұл шарт, әдетте, орындалады, өйткені әртүрлі елдер әртүрлі салықтармен, тарифтермен, өмір сүру деңгейімен, бәсеке деңгейімен, инфрақұрылымның дамығандығымен және шығындарымен және көптеген басқа да факторлармен ерекшеленеді.

2. Фирма *8-тарауда* айтылғандай, төрелікке қарсы әрекет ететіндей жағдайда болуы керек. Егер сатып алушылар фирма тауарларын «арзан» елдерден сатып алып және оларды бағасы жоғары елдерде қайта сатып, мұнан пайда табатын болса, нарықтық баға саясатынан ешқандай береке болмайды. Егер елдер арасындағы баға ауытқулары үлкен болмаса, импорт тарифтері, тасымалдау шығындары және басқа да операциялық шығындар төрелікті тиімсіз етеді. Егер бағалардың әжептәуір айырмасы болса, төрелік нарықтық баға белгілеуге маңызды бөгет бола алады.

16.3-сурет. Бағаның барынша үлкен пайдасын анықтау



Екі аталған шартты сақтағанда полиорталық әдістің артықшылықтары көзге көрінерлік. Фирма көтере алатын нарықтарда жоғарылатылған бағаларды белгілей және бәсекеге қабілетті болуы тиіс жерлерде бағаларды төмендете алады. Одан басқа, мұндай әдіс әрбір шетел нарығында жергілікті шығындарды сатудан түскен жергілікті табыстармен сәйкестендіруге мүмкіндік туғызады. Сол арқылы корпоративті стратегтерге және жоспарлау бойынша мамандарға фирма ресурстарын нарықтар арасында тиімдірек бөлуге жағдай жасайды. Мұндай икемділікке жету, әйтсе де оңай емес. Нарықтық баға белгілеуден пайда табу үшін жергілікті менеджерлер тиісті және уақтылы түзетулер енгізу үшін өз нарықтарында сату көлемін және бәсекелік жағдайды мұқият тексеріп отырулары тиіс. Мұнан басқа ұйымның штаб-пәтері жергілікті менеджерлерге өкілеттіліктерді бөліп беруге дайын болуы тиіс, себебі олар өз нарықтарындағы бағаларды түзете алу құқына ие болулары тиіс.

Жоғарыда айтылған демпинг туралы мүмкін айыптауларға қоса, нарықтық баға саясаты: 1) сауда маркасына залал келтіру; 2) оның өнімдерінің сұрықсыз нарығының дамуы және 3) тұтынушылардың алалаушы бағалар бойынша наразылықтары тәрізді үш басқа тәуекелден тұрады.

Фирма бір нарықта белгілейтін бағасының басқа нарықта мұқият қорғалатын оның сауда маркасының беделіне нұқсан келтірмеуін бақылап отыруы қажет. Айталық, *Kirin* компаниясы өз солтүстік америкалық және еуропалық бренд-менеджерлеріне премиум-класты виски ретінде «Chivas Regal»-ды жоғары бағамен, ал жапондық бренд-менеджерлерге – беделсіз бренд ретінде «Chivas Regal»-ды арзан бағамен жылжытуды ұсынады. Жапониядағы осындай маркетингілік тәсілінің нәтижесінде *Kirin* Солтүстік Америкада және Еуропада өзіне бекітілген «Chivas Regal» сауда маркасының бәйгелі беделін жоғалтып алуы мүмкін. Сонымен, «бренд» тауарларын сатушы және нарықтық баға белгілеуді жүзеге асырушы кез келген халықаралық фирма әрбір нарықта қалыптасатын өздерінің сауда маркасының беделінің тұтастығын қамтамасыз ету үшін жергілікті менеджерлер белгілейтін бағаларды талдауы керек.

Нарықтық баға саясатын ұстанушы фирма, сондай-ақ арбитраж нәтижесінде өз тауарларының сұр нарықтарының дамуына кез болып қалу қаупінде тұруы мүмкін. Сұр нарық – бұл тауарлар елге қалыпты, авторланған өндірушілердің үлестіру каналдары арқылы емес, заңды түрде импортталған кезде пайда болатын нарық (Бұл құбылысты, сондай-ақ параллельді импорт деп те атайды). Сұр нарық бір нарықта баға басқа нарықта фирма белгілеген бағадан едәуір төмен болған жағдайда орын алуы мүмкін, сондықтан кәсіпкерлер тауарды арзан нарықта сатып алып, оны қымбат нарықта қайта сату арқылы пайда табады. Осыған байланысты нарықтар арасында үлкен баға айырмасы бар фирма сұр нарықтың кесірінен осы айырманы жоғалтып алу қаупінде тұрады. Егер фирмалар валюта бағамдарының айтарлықтай ауытқуларынан кейін жергілікті бағаларға түзету жасамаған жағдайда жиі түрде сұр нарық пайда болады. Мысалы, *Coca-Cola*, осындай проблемамен 90-жылдардың ортасында ұшырасты, бұл кезде иена долларға қатысты күшейген болатын. Жапон дискаунтерлері АҚШ-та компания өнімін сатып алып, Жапонияда «Соке»-нің ресми бағасынан 27%-ға төмен бағамен сатып алып және импорттай алды, осылайша *Coca-Cola*-ның екі елдегі баға стратегиясына зиян келтірді. Осыған ұқсас проблема *Merck* компаниясында британ фунт стерлингi басқа еуропа валютасына қатысты өскен кезде пайда болды. *Merck* Ұлыбританияда амалсыздан көптеген шығарған дәрілеріне, оның ішінде АИТС-пен ауыратындарға арналған жуырда ашылған «Crixivan» деп аталатын препаратқа да бағаны төмендетуге мәжбүр болды, себебі ЕС-тің басқа да елдерінен параллельді импорт басталған болатын.

Сұр импорттың заттары болып жиі түрде табылатын тауарларға автомобиль, фото-және бейнекамералар, компьютерлер, шаңғы құралдары, қол сағаттары тәрізді қымбат бұйымдар жатады. Мұнан басқа, сұр нарық еркін нарық экономикасы бар елдерде кеңінен таралған, олардың пайда болуына мемлекеттік реттеудің аздығы мүмкіндік туғызады. Жуырда өткізілген бағалауға сәйкес АҚШ-та сұр нарықтарда жылдық сату көлемі 130 млрд \$-ға жуықтайды. Сұр нарықтарды құқықтық әрекеттер жолымен жоюға немесе бақылауға көптеген көпұлтты корпорациялар тырысты, бірақ осы істе белгілі бір табысқа жеткендер саны шамалы ғана.

Сұр жеткізулер фирманың нарықтық баға саясатының мәнісін кетіреді және жиі түрде оның пайдасын төмендетуге әкеледі. Одан басқа, олар сатуларды жоғалтқан, бірақ сонда да ресми емес сатып алушыларға көмек және кепілді қызмет көрсетуге (және соған сәйкес қосымша шығындарды тартуға) немесе наразы адамдарға неліктен олардың осылай істей алмайтындарын түсіндіруге мәжбүр фирма және оның дистрибьюторлары арасында қақтығыстарды тудырады. Мысалы, *Charles of the Ritz* компаниясының мәліметтері бойынша, оның «Opium» әтірлерін 10000-нан астам бөлшек саудагерлер сатады, ал шын мәнінде, олардың тек 1300 адамына ғана ресми рұқсат бар. Авторластырылған делдалдардың бағасы сұр импорттаушылардың бағасынан міндетті түрде жоғары болады, соның салдарынан біріншілерде фирма ұсынған прейскурантты сақтауға байланысты қиындықтар туындайды. Жағдайды түзету үшін *Charles of the Ritz* өзінің ресми өкілдеріне сұр делдалдармен бәсекелесуге көмек қолын созды. Осы мақсатта компания оларға жарнама үшін қосымша қаражаттар және арнайы жеңілдіктер ұсынды. Бірақ мұндай тәжірибе фирманың пайда мөлшеріне қайшы әсер етеді.

Үшінші қауіп тұтынушылардың ашу-ызасынан туындайды. Жоғары бағасы бар елдердің тұтынушыларында осындай баға белгілеу саясатымен оларды көрер көзге алдауда деген сезім пайда болуы мүмкін. Мысалы, Токиода *Estee Lauder* компаниясының «Clinique» бетке арналған сабыны 40 \$ тұрады, ал АҚШ-та сол сабын 10 \$-ға сатылады. *J.Crew* өзінің жүн жейделерін жапон сатып алушыларға 130 \$-ға ұсынады, ал Америкада олар 48 \$ тұрады. Аталмыш тақырып шетел компаниялары жапон тұтынушыларының есебінен қосымша табыс табуда деп айтқан жапон газеттерінде және теледидар каналдарында талқылау құралы болып табылды. Дегенмен, осыған жауап ретінде әртүрлі фирмалардың ресми өкілдері бағалар айырмасы Жапонияда бизнесті жүргізудің өте қымбаттылығына байланысты деп мәлімдесе де, қарама-қайшы баға саясатынан туындаған тұтынушылардың теріс ниеттілігі сатудың өсуіне мүлде жағдай туғызбайды.

Тауарды жылжытуға қатысты сұрақтар мен шешімдер

Халықаралық маркетинг-микстің үшінші «Р» – жылжыту (*promotion*), ол мүмкін сатып алушылар үшін өнімдердің сұранысын жоғарылатуға қатысты халықаралық фирмалардың барлық әрекеттерінен тұрады. Жылжыту көбінесе, сатып алушылардың өзіне бағытталады, бірақ табысты фирмалар өздеріне және олардың тауарларына қолайлы қатынасты қамтамасыз ету үшін, сонымен қатар дистрибьюторлармен және кең бұқарамен байланыс жүргізілуі тиіс екенін түсінеді. Жылжыту қабылдайтын елдің аудиториясымен байланыс жасауды білдіретін болғандықтан, бұл барлық төрт «Р» ішіндегі ең мәдениетке қаныққан элемент саналады. Фирма аудиторияның қабылдайтын елде алатын хабарламасы шын мәнінде, фирманың беруге ниеттенген сол хабарламасы болып шығуын әсіресе, мұқият бақылап отыруы қажет. Осыған байланысты халықаралық маркетинг менеджерлері жылжыту кешеннің барлық төрт элементін: жарнама, жеке сатылымдар, өткізуді ынталандыру және паблик рилейшнзді тиімді үйлестіріп, іске қосу қажет, осылардың көмегімен болашақ сатып алушыларды фирма өнімін сатып алуға ынталандырады.

Жарнама

Көптеген халықаралық фирмалар үшін, әсіресе, тұтыну тауарлары мен қызметтерді сатушыларға жарнама жылжытудың ең маңызды элементі болып табылады. Жарнама стратегиясын жасау кезінде фирма:

- 1) оның жеткізбек болған хабарламасы;
- 2) осыны істеуге көмек болатын ақпарат құралдары;
- 3) жарнамалық әрекеттерді жаһандандырудың керекті деңгейі тәрізді үш факторды есепке алуы керек.

Сонымен бірге, фирма әртүрлі елдердің нарықтарындағы релеванттық мәдениетті, лингвистикалық және заңнамалық шектеулерді назарына алуы керек.

Хабарлама. **Хабарлама** немесе жарнамалық үндеу идеясы – бұл жарнама беруші мүмкін сатып алушыларға дейін жеткізуді қалайтын айғақтар немесе әсерлер. Автоөндіруші құндылық (төмен баға), сенімділік (сапа) және стиль (мерей және бедел) идеяларын жеткізуі мүмкін. Хабарламаны таңдау көп жағдайда фирманың өз тауарлары мен қызметтерін қалай көретіндігін және сатып алушылардың фир-

ма қалайтындай етіп оларды көретіндігін қамтып көрсетеді. Мысалы, *Coca-Cola* өз өнімінің тұтынушыларға өмірден рақат алуына көмектеседі деп санайды, бұл турасында оның дүниежүзі бойынша жарнамалық үндеулерінде айтылған. әртүрлі аймақтарда, әртүрлі мақсаттарда пайдаланылатын тауарлар әртүрлі қозғалыста болуы керек. Мысалы, АҚШ-та мотоциклдер, негізінен, демалыс құралы деп қаралса, ал көптеген өзге елдерде олар бірінші кезекте қозғалыс құралы болып табылады. Осыған байланысты америкалық «Honda» және «Kawasaki» мотоциклдері жарнамасында басты назар жүрістен рақат алатынына аударылады да, ал дамушы елдерде – мотоциклдердің арзан қозғалыс құралы ретіндегі сенімділігі мен қызметтілігіне көңіл бөлінеді.

Жарнамалық үндеудің маңызды құрамына тауарды шығарған ел жатады. Сәнді қадағалап отыратын еуропалық және жапондық жастар көбінесе, АҚШ-та дайындалған тауарларды өте стильді деп қарастырады. Осы себепті «Harley Davidson» мотоциклдері, «Gibson» гитаралары, «Stetson» қалпақтары және Ұлттық баскетбол одағының жарнамасы – бұл көптеген мысалдардың тек кішкене бөлігі ғана, бұнда олардың америкалық шығу тегі бөлініп көрсетіледі. Жапон өнімі жиі түрде жоғары сапалы деп қабылданады, сол себепті халықаралық фирмалар «Toyota» автомобилі және «Sony» тұрмыстық электроника сынды тауарлардың жапондық шығу тегін ерекше атап өтеді.

Ақпарат құралдары. Ақпарат құралдары – бұл хабарларды жіберу үшін жарнама берушінің пайдаланатын коммуникациялық каналы. Халықаралық маркетинг менеджерлері әрбір нақты нарықтың қолжетімділігі, құқықтық шектеулері, өмір сүру деңгейі, сауаттылық деңгейі, мәдени біртектілігі және басқа да факторларына сүйене отырып, аталған құралдарды таңдаулары тиіс. Бельгия, Швейцария және Канада тәрізді екі тілді және көп тілді елдерде халықаралық фирмалар ақпарат құралдарын әрбір елде бар мәдени топтарды қамту үшін таңдауы керек. Сонымен, Швейцарияда *Nestle* компаниясы француз тілді аудиторияға француз тілінде, ал неміс тілді аудиторияға жарнаманы неміс тілінде шығатын газеттерге жариялайды.

Фирма пайдаланатын ақпарат құралдарына сондай-ақ елдің экономикалық даму деңгейі әсер етуі мүмкін. Көптеген дамушы елдерде теледидар көбіне, қолжетімді емес, сондай-ақ сауаттылық деңгейі де төмен. Бұл теледидар, газет пен журналдардың жарнама құралдары есебіндегі пайдалылығын төмендетеді, бірақ радионың маңыздылығын жоғарылатады. Кейбір фирмалар мүмкін тұтынушылармен коммуникацияға қатысты инновациялық шешімдер тапты. Мысалы, *Colgate-Palmolive* Үндістанның ауылдық аудандарында сату көлемін жоғарлатуды мақсат етіп қойды. Қырсыққанда, теледидар үнділік отбасылардың тек үштен бірінде ғана бар және ауыл тұрғындарының жартысынан астамы сауатсыз. Осы сатып алушыларды қамту үшін компания маркетингтары елдің қаладан тыс өңірлеріне саяхаттайтын жүк автомобильдері – «видеовэнди» ойлап тапты. Сауда өкілдері алдымен жергілікті тұрғындарға компанияның өнімін мадақтайтын жарты сағаттық бейнеролик-теледүкенді көрсетті, содан соң «Colgate» тіс пастасының тегін үлгілерін және щетканы таратты. Әдіс тиімді болғаны сондай, соңғы 10 жылда Үндістанның ауылдық жерлерінде тіс пастасын тұтыну екі есеге өсті. «Әлем фокуста» тарауында жергілікті нарықтар жағдайына бейімделген жарнама құралдарын жасаудың тағы бір ерекше, бірақ инновациялық әдісі туралы айтылады.

Белгілі бір ақпарат құралдарын пайдалануға фирмаға құқықтық шектеулер де итермелеуі мүмкін. Көптеген елдерде теледидар каналдардың санына, сондай-ақ жарнама берушілерге сатылатын эфир уақытының көлеміне шектеулер қойылған. Тыйым салуларға көбіне, ақпараттың белгілі бір құралдарындағы қоғамға әлеуетті зиянды тауарлардың жарнамасы түседі. Мысалы, Оңтүстік Корея, Малайзия, Гонконг, Қытай және Сингапурде теледидар арқылы темекіні жарнама-лауға тыйым салынған. Оңтүстік Кореяда бұл тыйым әйелдер мен 20 жасқа толмаған тұлғаларға арналған журналдарға таралған; Гонконгте ол радиоға таралған, Қытайда – радио, газеттер мен журналдарға, ал Сингапурда тіптен, барлық ақпарат құралдарына бұл тыйым таралған. АҚШ-та бұндай тыйым темекі фирмаларының спорттық сайыстарға демеушілік көрсете бастауына және сыртқы жарнаманы стадиондардың телекамералардың көзіне түсетін жерлерінде орналастыруына әкеліп соқтырды. Көптеген елдерде қолданылатын әдеттегі тәжірибе алкоголь өнімінің жарнамасын заңдық шектеу болып табылады.

Әлем фокуста

Желкен арқылы сату

Көптеген жылдар Мысырдағы барлық жарнамалар дерлік екі түрдің бірінде орындалды: не билеп тұрған әйелдердің сымбатты декорациялар алдында тауарларды мадақтап тұрған теледидар жарнамасы немесе автожол бойына кездейсоқ түрде орнатылған төмен сапалы сыртқа қойылатын тақталар түрінде. Соңғы уақыттары, осы солтүстік африкалық елдің 65 млн тұрғынының назарын өзіне тарту ниеті халықаралық жарнама берушілерді жаңа жарнама құралдарын іздестіруге түрткі болуда.

Көп назар аудартқан құрал фелюга болды. Фелюга деп Ніл өзенінің ағысымен жоғары-төмен жүретін шағын желкен қайықтарды айтады, ол бір жағынан көлік құралы және екінші жағынан фараон заманынан бері демалыс құралы да болып қызмет етуде. Компаниялар фелюгалардың көмегімен тауарларды тасиды, ал отбасылар оларды бір күнге табиғатқа шығу үшін жиі жалға алады. Сондай-ақ, фелюгамен қыдыру үшін туристер де кезекке тұрады.

Фелюгалар үлкен ақ түсті үшбұрыш желкендермен жарақтанған. Осы желкенге *Coca-Cola* компаниясы өз жарнамасын орналастыруды шешті. Ол Мысырдың ең ірі фелюга тасымалдаушысымен 27 мың мысыр фунтын (бұл шамамен 8000 \$) төлеп, оған қоса жаңа желкен алып, екі жылдық келісімге отырды. Алғашында *Coca-Cola* өзінің сауда маркасын көрнекті қылу үшін қызыл желкенді пайдаланбақ болды. Бірақ ғасырлар бойы фелюгаларда желкендер ақ түсті болып келгендіктен, амалсыздан осы дәстүрлі түсті таңдады, тек оған қызыл түсті логотипті түсірді.

Көп ұзамай *Coca-Cola* идеясын басқа ірі өзен операторымен жарнама келісімін бекіткен *Perrier* компаниясы іліп әкетті. Фелюгаларда тауарларын жарнамалауға жуырда жекешелендірілген *Al Ahram Beverages Co* каирлық компа-

ниясы қосылды. Сонда да дәстүрді тез өзгерте алмайсың. «Coca-Cola» жарнамасы бар фелюгалардың жолаушыларын осы маркалы лимонадтармен сыйлағанына қарамастан, мысырлықтардың көпшілігі бұрынғысынша өздерінің дәстүрлі сусыны – алма шырынын ұнатады!

Қайнар көзі: «Advertising Breezes Along the Nile River with Signs for Sails», *Wall Street Journal*, July 18, 1997, pp. A1.A11.

Жаһанды және жергілікті жарнама. Бәрінен бұрын фирма өз тауар-лары мен қызметтерінің бір және сол жарнамасын барлық жерде пайдалана алады ма немесе жарнаманы әрбір қызмет көрсететін нарыққа үндестіру қажет пе екенін шешіп алуы керек. «Coca-Cola» салқындатқыш сусындары, «Bic» шарикті қаламы, «Levi's» джинсиы және «McDonald's» гамбургері тәрізді кейбір тауарлардың іс жүзінде әмбебап тартымдылығы бар. Оларды өндірушілер өздерін ғаламдық көлемде жиі жарнамалай отырып, барлық қызмет көрсететін нарықтарда біртекті жарнама компаниясын өткізеді. Мысалы, 90-жылдардың аяғында *Coca-Cola* «Әрқашанда *Coca-Cola*» ұранымен біріккен жарнама үндеуінің сериясын шығарды. Жарнама бүкіл дүниежүзі бойынша берілді.

Кейде халықаралық компаниялар жарнамаға жергілікті нарықтың талабына сай келетін азғана өзгерістер енгізеді. *Unilever* корпорациясы «Dove» сабынының жарнамасына осы тәсілді қолданды. Оның теледидар роликтері барлық нарықтарда ұқсас, бірақ актрисалары әртүрлі болды. Біртекті декорацияда дәйекті түрде америкалық, италяндық, неміс, француздық және австралиялық модельдерді түсірді және олардың әрқайсысы өз тілдерінде: ««Dove»-тың төрттен бірі ылғалдаушы кремнен тұрады» деп айтты. *Nestle* Еуропаға «Kit Kat» шоколадын «Үзіліс бар, «Kit Kat» жеп ал» біртекті ұранымен алға жылжытты, бірақ жарнама түсірілген фон үндеудің түрлі елдердің көптеген сатып алушыларын өздеріне тарту үшін әртүрлі болды.

Басқа фирмалар аймақтану стратегиясын таңдайды. Мысалға, *IBM*, өздерінің персоналды компьютерлерін Еуропада ортақ еуропалық жарнама компаниясын құрудан жарнамалауды бастады. Әрбір ел үшін жеке жарнама үндеуін құрудың орнына *IBM* теледидар және баспа жарнамасына бір ғана текст пен бейнені пайдаланып, тек тілді ғана ауыстыра отырып пайдаланды. Фирма осындай тәсіл оған креативті және өндірістік шығындарды 22 млн \$-дан 30 млн \$-ға дейін (150 млн \$ жалпы жарнама бюджеті кезінде) үнемдеуге мүмкіндік беретіндігін есептеді. Сонда да, *IBM* үшін ең бастысы үнемдеу емес, марканың бірыңғай беделін құру болатын. Компания барлық еуропалық клиенттерге, олардың қай елде болмасын, тауар туралы біртектес хабарды жеткізуге міндеттенді. Осылайша *Levi Strauss* фирмасы да әрекет жасады, ол алты Еуропа нарығында «Levi's 501» сату үшін біртекті теледидарлық жарнаманы пайдаланды. Осындай әрбір ролик шамамен 500 000 \$ тұратын, *Levi Strauss* алты роликке 3 млн \$ жұмсаған болар еді, бірақ осындай аймақтық стратегияны таңдаған ол бір ғана жарнама өндірісінде 2,5 млн \$-ды үнемдеді.

Стандартталған немесе арналған жарнама науқанын таңдау фирманың бергісі келетін хабарламасына да тәуелді болады. Стандарт-талған жарна-

ма әдетте, арналғанға қарағанда азырақ нақты ақпараттан тұрады. Тәттілер және салқындатқыш сусындар тәрізді тауарлар жарнама-сының стандартталуға жіберілетін себебі, оларда тұтынудың жылы, әсерлі аспектілеріне ерекше көңіл қойылады, ал несие карталарының, автомобильдер, әуекомпаниялар және т.с.с. жарнамасы әдетте, жергілікті тұтынушылардың қажеттіліктеріне бейімделеді.

Жеке сатулар

Жылжыту кешенінің екінші элементі – жеке сатулар немесе персоналды қатынасу негізінде тауарлар және қызметтерді өткізу. Жеке сатудың ең көп таралған тәсілі – болашақ сатып алушылармен байланысқа түсетін және оларға фирманың тауарлары немесе қызметтерін сатуға тырысатын сауда өкілдерін пайдалану. Сатушы мен мүмкін сатып алушы арасында тығыз байланыс болатындықтан, фирмалар, көбінесе, өкіл ретінде жергілікті тұрғындарды тартады. Фирма халықаралық қызметін енді ғана бастап келе жатқанда, ол әдетте, жеке сату жүйесін құруды бірнеше әртүрлі фирмалар тауарларымен жұмыс жасайтын жергілікті өткізуші ұйымдарға тапсырады. Фирманың жаңа нарықта өсуіне және сатып алушы аудиториясын кеңейтуіне қарай ол өзінің сауда жұмысшыларының штатын қалыптастыра алады. *Colgate-Palmolive*, мысалы, орталық Еуропа нарығынан өз үлесін жеңіп алғанда, жеке сауда әдісін өте сәтті пайдаланды. «Темір тордың» құлауынан кейін фирма Варшавада өзінің кеңсесін ашып, онда кәсіби сатушыларды оқытуды ұйымдастырды. Осы адамдардың арқасында *Colgate-Palmolive* поляк тұтыну тауарлары нарығының көшбасшысы болды.

Өнеркәсіп және тұтыну тауарлары үшін жылжыту кешенінің элементі ретінде жеке сатудың маңыздылығы әр түрлі. Өндірістік мақсаттағы (күрделі машиналар, электронды жабдықтар және мамандырылған бағдарламалық қамтамасыз ету) тауарларды сатып алушыларға жиі түрде олардың сипаттамалары туралы, пайдалану ережелері, техникалық қызмет көрсету және сатылымнан кейінгі қолдау туралы техникалық ақпараттар қажет болады. Жақсы оқытылған сауда өкілдері көбінесе, мұндай тауарлардың қыр-сыры туралы мәліметті сатып алушыларға баспа және хабар тарататын ақпарат құралдарына қарағанда жақсырақ жеткізе алады. Тұтыну тауарлары саласында жеке сату әдетте көтерме және бөлшек саудагерлеріне өнімді өткізумен шектеледі. Тұтыну тауарларын сатып алушылардың көпшілігі, әсіресе баспада, теледидар және радиодағы жарнаманы жеке сатудан гөрі тұтынушылармен қатынасудың тиімді құралы деп санайды. Соған қарамастан, бұл әдіс кейбір тауарларды ілгері жылжыту үшін пайдаланылуда. *Avon* және *Amway* компаниялары, мысалы, АҚШ-та дайындалған өздерінің жеке сату үлгілерін азиялық және еуропалық нарықтарда табысты қолданды. *American International Group (AIG)* төрт жыл ішінде Шанхайда 5000 адамнан тұратын штаттық сауда жұмыскерлерін жайлап жинап алды, бүгінде осы қаладағы өмірді сақтандыру нарығының 90%-ын иеленеді.

Amway жағдайында интернационалдандыру стратегиясында шешуші рөлді жеке сату мен фирма дистрибьюторларының этникалық байланыс-тары атқарды. 1997 жылы *Amway* Филиппин аралдары нарығына енуді шешкен кезде ол АҚШ, Жаңа Зеландия және Австралиядағы филиппин текті дистрибьюторларды

елші ретінде олардың Филипиндегі сауда өкілдерін тартулары үшін шақырды. «Елшілер» олардың жалдаған өкілдерімен жасасқан келісімдерінен пайыз алатын болғандықтан, *Amway*-дің 100-ден астам дистрибьюторлары өздерінің есептерінен аралға, сондағы сауда желісін ретке келтіруге аттанды. Осындай тәсілді компания корей және қытай нарықтарына ену үшін де пайдаланды.

Жеке сауда халықаралық фирмаға келесідей бірнеше артықшылықтарды береді:

- жергілікті сауда өкілдерін жалдай отырып, фирмалар осы адамдардың ел мәдениетін, дәстүрі мен әдет-ғұрыптарын түсінеді деп толық сенеді. Мысалы, Үндістанның байырғы тұрғыны, осы елде сауда агенті ретінде Испаниядан келген осындай агентке қарағанда, жергілікті жағдайлар туралы толығырақ хабардар болады;

- жеке сату сатып алушылармен тығыз, персоналды байланыс орнатуға мүмкіндік туғызады. Сатып алушылар өз алдарында тірі адамдарды көреді де, бұл жеке байланысты фирмамен ассоциациялай бастайды;

- жеке сату фирмаға бағалы нарықтық ақпараттарды жинауды жеңілдетеді. Жетекші жергілікті сауда өкілдері – тамаша ақпарат көздері, олардың көмегімен жергілікті нарық үшін жаңа тауарларды жасауға немесе бұрынғы тауарларды жетілдіруге болады.

Екінші жағынан жеке сату – бұл біршама қымбат тұратын стратегия. Барлық сауда өкілдері ісіне қарай сайма-сай ақы алуы керек, соған қоса олардың әрбірі шамалы ғана сатып алушыларды қамтуы мүмкін. Өндірістік мақсаттағы тауарларды сату жөніндегі агенттің, мысалы, мүмкін сатып алушылардың бірімен кездесуі үшін толықтай бір күні немесе одан да көп уақыты кетуі мүмкін. Ал келісімді жасасқаннан кейін де агентке сатып алушыға тауарды қалай пайдаланды түсіндіруіне және тағы да жаңа келісімдерді жасасуға жету үшін біраз уақыт көңіл бөлуіне тура келеді. Мұнан басқа, ірі халықаралық фирмалардың көпшілігі сату бойынша менеджерлер және басқа да көмекші персонал жұмыс істейтін аймақтық сауда өкілдіктерін құруды қажет деп санайды, онда, ал бұл өнімді өткізудің қосымша шығындарын құрайды.

Өткізуді ынталандыру

Өткізуді ынталандыру купондарды тарату, дүкенішілік акциялар, өнім үлгілерін тарату, тікелей пошта науқандары, біріккен жарнама және арнаулы көрмелерге қатысу тәрізді мамандандырылған маркетингтік әрекеттерден тұрады. Көтерме және бөлшек саудагерлерге бағытталған өткізуді ынталандыру шаралары фирманың осындай делдалдарының санын көбейтуге және олардың жұмысқа қызығушылықтарын табуға мүдделі. Көптеген халықаралық фирмалар өз өніміне қазіргі және мүмкін дистрибьюторлардың қызығушылығын тудыруға арналған париждік әуешоу және Токио автосалоны тәрізді ірі көрмелерге қатысады. Халықаралық көрмелерге қатысуды жиі түрде фирмаларға әлемдік нарық жолына шығару алғашқы қадам ретінде ұсынады. АҚШ-та Сауда министрлігі экспортты дамыту бағдарламасы аясында осындай көрмелерге шағын кәсіпорындардың қатысуына жиі көмек көрсетеді. Осындай қызметтері бар мемлекеттік органдар басқа да ірі сауда державаларының көпшілігінде бар. Мұнан басқа, фирмалар бөлшек сатушылармен бірлескен жарнама науқандарын өткізе алады неме-

се өз тауарларының жылжуын ынталандыра отырып, жарнамаға оларға арнайы қаражаттар бөле алады.

Өткізуді ынталандыру шаралары тұтынушылардың шағын сегментіне бағытталуы мүмкін немесе ол қысқа уақыт аралығында жүргізілуі мүмкін, содан кейін олар тоқтайды немесе ұзақ мерзімді бағдарламалармен ауыстырылады. Мұндай икемділік өткізуді ынталандыруды жергілікті әдет-ғұрыпқа және жағдайларға жауап беруге шақыратын маркетингілік науқандар үшін тамаша шешім қылады. Мысалы, *British American Tobacco*, *Philip Morris* және *R.J.Reynolds* тайвань нарығында темекіні тегін тарата отырып бәсекелесті. АҚШ-та бұндай тәжірибе қолданылмайды. Кореяда *Philip Morris* және *R.J. Reynolds* өздерінің нарықтағы үлестерін жергілікті тұтынушыларға оттық және фирмалық рәміздері бар күнделіктерді тегін ұсыну есебінен кеңейтті; әрине, оларды алу үшін сауда жасау керек болатын. Америкалық әуекомпаниялары шетелдік тасымалдаушылардан халықаралық туристерді өз жағына тарту үшін мекенжайлық таратуларды белсенді пайдаланады.

Паблик рилейшнз

Паблик рилейшнз (қоғаммен байланыс) жекелеген тауарлар немесе қызметтердің нақты артықшылықтарына ерекше назар аудармай-ақ, қалың бұқараның көз алдында фирманың беделі мен бейнесін жақсарту бойынша әрекеттерден тұрады. Осы бағыттағы тиімді жұмыстың нәтижесі, фирма – ол жақсыбеделі бар және сенімге ие қайырымды «корпоративті азамат» деген ортақ пікір.

Алыстан ойлайтын халықаралық фирмалар, паблик рилейшнзге жұмсалған ақшалар босқа жұмсалмайтынын түсінеді, себебі олардың көмегімен саяси одақтастар табылады және фирманың қажеттіліктерін қалың қауымға жеткізудің міндеті жеңілдетіледі. Осындай фирмалар «шетелдік» болған соң көбінесе, олар тартымды саяси мақсаттар болып табылатынын түсінеді, сол себепті өздерін саяси шабуылдардан алдын ала қорғауға тырысады. Мысал ретінде *Toyota* компаниясын келтіруге болады. Ол Кентукки штатының билігінен Джорджтаунда жинақтаушы автозауытты, АҚШ-тағы өзінің алғашқы еншілес кәсіпорнын салу кезінде мұндай қаржылық ынталандыру алды. Оның алғашқы жұмыс істеген жылдары *Toyota* жергілікті қоғамдық проблемаларға қатыспайтындығына қатысты қатты сынға ұшырады: жапон фирмаларына америкалықтардан айырмашылығында, корпоративті филантропия тән емес. Ақыр соңында фирма жергілікті саясаткерлер тарапынан өзіне ізгі ниетті орнату үшін америкалық дәстүрге сәйкес өз корпоративті көзқарастарын өзгерту қажеттілігін түсінді. Соңында *Toyota* үлгілі корпоративті компанияға айналды: ол жергілікті қайырымдылық ұйымдарына гранттар бөле бастады, орта мектеп түлектері үшін ЖОО стипендияларын тағайындады, жергілікті жастар спорткомандасының демеушісі болды.

Дұрыс қойылған паблик рилейшнздің әсерін сандық бағалау қиын, бірақ уақыт өте келе қабылдаушы елдегі жағымды бейне мен жақсы бедел халықаралық фирмаға пайда жарары хақ. Тұтынушылар жергілікті компаниялардың «отандық өнімдерді сатып алу» ұранына аса мән бермейді, оның орнына олардың шетелдік бәсекелесі құрметтеуге тұрарлық компания ретінде қабылданады.

Қоғаммен жақсы байланыстар фирмаға жергілікті биліктермен аудандыру және лицензия мерзімін ұзарту тақырыбындағы келіссөздерде, сондай-ақ егер фирма дағдарыспен немесе өз тарапына жағымсыз насихатпен қақтығысып қалған жағдайларда көмектесуі мүмкін. Сонымен, 1986 жылы, *Toshiba* компаниясы өзінің еншілес компанияларының бірі сол кездегі атомдық су асты қайығын табуды қиындататын алдыңғы қатарлы технологияны КСРО-ға жасырын түрде жеткізетіндігі туралы белгілі болған кезде өте қиын жағдайға қалды. Әдетте мұндай құпиялылық тәртібін бұзушылықтар қалың көпшілік үшін ескерусіз қалмайды. Бірақ та, *Toshiba* үшін өкінішке орай, американ оқырмандары Том Клэнсидің 1980 жылғы ««Қызыл октябрьді» аулауға шығу» атты әйгілі романынан су асты соғыстың технологиялық табиғаты туралы көп нәрселерді біліп алған еді. Бірақ жақсы хабар да бар еді: АҚШ-та *Toshiba*-ныңөте жақсы беделі бар болатын. Жергілікті билікте, көрнекті қоғамдық қайраткерлерде және өзінің еңбек ұжымында алдын ала жинаған абыройының арқасында *Toshiba* өзінің АҚШ-тағы беделіне нұқсан келтіретін сауда жазалауларынан құтыла алды.

Дистрибуция саласындағы сұрақтар мен шешімдер

Халықаралық маркетинг-микстің төртінші «Р» – бұл орын(*place*), көбінесе, үлестіру немесе дистрибуция деп аталады. Дистрибуция – бұл тауарлар және қызметтердің фирмадан сатып алушылар қолына орнын ауыстыру үдерісі. (17-тарауда көрсетілетіндей, дистрибуцияда халықаралық логистиканы құраушы бөліктердің біріне жатады) Осыған байланысты фирма алдында:

- 1) тауарлар және қызметтерді жасалынған жерінен сатылуы мүмкін әртүрлі нарықтарға физикалық тасымалдау;
- 2) таңдалған нарықтарда тауарды үлестіру каналдарын таңдау тәрізді екі маңызды мәселе тұрады.

Халықаралық дистрибуция

Халықаралық фирманың дистрибуция бойынша менеджерлерінің жауап беруі тиісті ең айқын сұрағы фирма тауарларын шыққан жерінен қабылдау бекеттеріне дейін жеткізу үшін тасымалдау әдісін (немесе әдістерін) таңдауға қатысты болады. Осы таңдау уақыт және шығындар (*16.2-кесте*) арасындағы түсінікті ымыраласуды қарастырады. Әуе көлігі және автомобиль тасымалдаулары тәрізді тасымалдаудың жылдам әдістері теңіз тасымалдаулары, теміржол көлігі, құбырлар және баржалар тәрізді баяу жүретіндерге қарағанда қымбатқа түседі. Әйтсе де тасымалдау әдісін таңдау фирманың тауарлы-материалдық қорлар құнына, сервис деңгейіне, сонымен бірге тауарды тиімді сақтау мерзіміне, жүктің жеткізілуі кезінде бұзылу жағдайына, орау талаптарына да ықпал етеді. Халықаралық әуе тасымалдаушыларына, мысалы, барлық осы көрсеткіштер бойынша жоғары бағалар, ал теңіз тасымалына, керісінше, төмен бағалар тән.

16.2-кесте. Экспорт тұрғысынан тасымалдаудың әртүрлі әдістерінің артықшылықтары мен кемшіліктері

Тасымалдау әдістері	Артықшылықтары	Кемшіліктері	Өнімдер мысалдары
Теміржол көлігі	Қауіпсіздік Сенімділік Құны арзандық	Тек қатынас жолдары шеңберінде ғана Ұзақтығы	Автомобильдер Тұқым
Әуе көлігі	Қауіпсіздік Сенімділік	Қымбатшылық Шектелген колжетімдік	Зергер бұйымдар Дәрі-дәрмектер
Жүк автомобиль көлігі	Әмбебаптық Құны арзандық	Жүктердің шағын өлшемдері	Тұтыну тауарлары
Су көлігі	Құны арзандық Ірі габаритті жүктерге сәйкес келеді	Ұзақтығы Жеткізудің айналмалылығы	Автомобильдер Жиһаз
Электронды құралдар	Жылдамдық	Көптеген өнімдер үшін жарамсыз	Ақпарат

Тасымалдау әдісінің фирманың тауарлы-материалдық қорларының құнына және сервис деңгейіне әсерін қарастырайық. Егер фирма тасымалдаудың баяу әдістеріне арқа сүйесе, онда ол сату орындарындағы берілген қорлар деңгейін тек жолдағы қорлардың мол көлемі есебінен ғана ұстап тұра алады. Егер фирма тасымалдаудың сенімсіз әдістерін таңдайтын болса, кезекті тауар партиясының қашан келетінін нақты болжау қиын болған жағдайда, сатып алушылардың наразылығын тудыратын тапшылықтан арылу үшін оған өнімнің резервтік қорларын ұлғайту қажет. Тасымалдаудың баяу әдістері қорлардың кез келген берілген деңгейінде халықаралық тапсырыс циклінің уақытын (тапсырысты орналастыру-дан бастап, сатып алушының тауарды алуына дейінгі өтетін уақыт) ұлғайтады. Циклдің үлкен ұзақтығы сервис деңгейін төмендетеді және тапсырыс берушілерді балама жеткізу көздерін іздестіруге түрткі қылады.

Тасымалдаудың әдістерін таңдау тауарлардың сақталу мерзіміне де тәуелді болады. Тез бүлінетін (физикалық немесе мәдени себептер бойынша) тауарлар, яғни жаңа жұлынған гүлдер және сәнді көйлектер, әдетте әуемен жеткізіледі, әйтпесе үлгермеуі мүмкін. Ұзақ сақталатын тауарлар, яғни көмір, шикі мұнай, еркектердің шұлығы және т.с.с. арзан тасымал құралдарын пайдаланумен жеткізіледі. Кей жағдайларда тасымалдаудың қандай да бір әдістерін таңдау тауар орамасының талабына әсер етуі мүмкін. Мысалы, мұхиттың ар жағына су көлігімен жіберілетін тауарларға оларды ылғалдылықтан және шайқатылудан қорғайтын арнайы орама керек болуы мүмкін. Тез әдісті, мысалы, әуе көлігімен жеткізуді таңдай отырып, осындай тауарларды өндіруші орамадан үнемдеуі мүмкін. Кейбір жағдайда мынадай қарапайым шешімді табуға болады: мысалы, Колорадоның *Calpis* ауыл шаруашылығы компаниясы жапонның апельсин шырыны нарығына шыққан кезінде шыны бөтелкелердің орнына ыдыстар жолда сынбас үшін қаңылтыр банкаларды пайдаланды.

Үлестіру каналдары

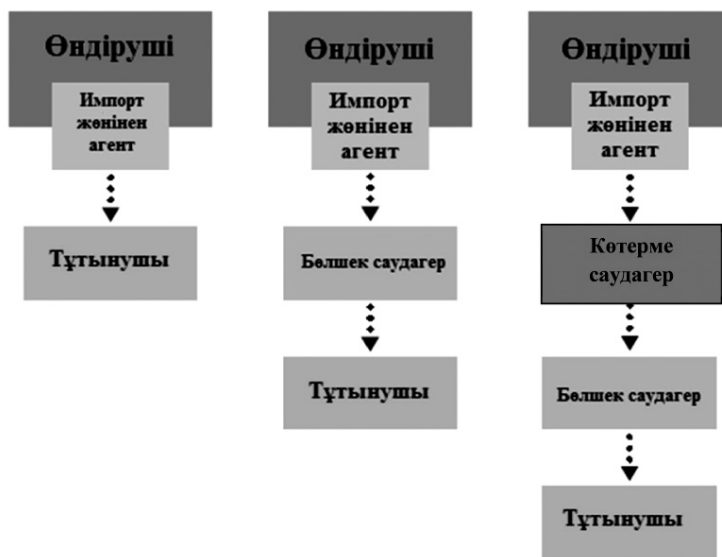
Халықаралық фирманың маркетинг бойынша менеджерлері өз тауарларын әрбір қызмет ететін елге өткізу үшін қандай үлестіру каналдарын пайдалануын анықтау керек. Көптеген халықаралық өндірістік фирмалардың пайдаланатын негізгі каналдарының түрлері *16.4-суретте* ұсынылған. Атап өтсек, үлестіру каналы:

- 1) тауарды шығаратын немесе қызмет көрсететін өндіруші;
- 2) тауарлар және қызметтерді өндірушіден сатып алып, оларды бөлшек сатушыларға қайта сататын көтерме сатушы;
- 3) көтерме саудагерден тауарлар және қызметтерді сатып алып, оларды сатып алушыларға сататын бөлшек сатушы;
- 4) тауар немесе қызметті ақырғы тұтыну үшін сатып алатын тұтынушының өзі тәрізді төрт негізгі қатысушыдан тұруы мүмкін.

Импорт бойынша агенттер де (біз оны *12-тарауда* талқылағанбыз) әсіресе, шағын кәсіпорындар үшін делдал болып та істеуі мүмкін.

16.4-суретте үлестіру каналының ұзындығы немесе үлестіру каналындағы сатылар саны секілді маңызды фактор көрсетілген.

16.4-сурет. Үлестіру каналдарының түрлері



Фирма өз өнімін сатып алушыларға тікелей жеткізсе, ал олар сатып алғандарына тікелей ақы төлесе, олар көтерме және бөлшек сатушыларды айналып өтіп, сол арқылы өте қысқа үлестіру каналын алады. Мұндай тәсіл тікелей сату деп аталады, өйткені фирма соңғы тұтынушылармен тікелей жұмыс істейді. Осындай тәсілмен *Dell Computer* компаниясы тегін телефон желісі арқылы тапсырыстарды тәулік бойы қабылдап бастаған.

Тікелей сатудың артықшылығы сонда, фирма өз өнімінің бөлшек дистрибуциясын қадағалап, бүкіл бөлшек саудасының пайдасын өзіне қалдырады. Екінші

жағынан фирма бөлшек саудамен байланысты барлық шығындар мен тәуекелдерді көтереді.

Ұзын үлестіру каналы тауарды бөлшек саудагерлерге сатуды ойлайды, олар содан кейін оны жылжытып, сатып алушыларға сатады. Бұндай нұсқа бөлшек саудагерлердің көп шоғырланған нарығында ең қарапайым түрде іске асады. Бөлшек сатушылар ірі және саны аз болса, өндірушілердің олардың әрбіреуімен тікелей жұмыс істеуі жеңіл, егер нарықта ұсақ саудагерлер көп болса, олармен жұмыс істеу қиындайды. Мысалы, АҚШ-та азық-түлік тағамдары мен тазалық бұйымдарының орасан зор таңдауын ұсынатын алып супермаркеттер жер-жерлерде бар. Еуропада, көптеген тұтынушылар бұрынғысынша азық-түлікті үйлерінің жанында орналасқан шағын дүкендерден сатып алады, бірақ тазалық бұйымдары онда, әдетте, сатылмайды. Осыған байланысты тұтыну тауарларының өндірушілеріне осы екі нарықта дистрибуцияға мүлде әртүрлі тәсілді пайдалануға тура келеді. Сонымен, АҚШ-та *Procter & Gamble (P&G)* өзінің өнімін *Kroger* және *Safeway* әмбебап дүкендеріне тікелей жеткізе алады: олар үшін тіс пасталарының жүздеген түрлерін сөрелерде және тауарлардың мол қорын қоймаларда сақтау түкке тұрмайды. Еуропалық бөлшек сатушылар, керісінше, сөрелерінде пасталардың бірнеше тубигін ғана орналастыра алады және қоймада өте шектеулі ауданы болады, сондықтан *P&G*-дан осындай дүкендерге тікелей жеткізулердің қиындықтары көп.

Ең ұзақ үлестіру каналына көтерме сатушылар қосылады. Көтерме сатушылар – бұл өндірушілерден тауарды сатып алып, оларды бөлшек саудагерлерге қайта сатушы (кей жағдайда басқа көтерме сатушыларға) дербес ұйым. Мысалға, ұсақ фермерлер өз өнімдерін ірі азық-түлік дүкендер жүйесіне тікелей жеткізе алмайды, өйткені оларға көптеген ұсақ жеткізушілермен жұмыс істеу тиімсіз. Сондықтан фермерлер өз өнімдерін көтерме сатушыларға сатады, олар оны, өз кезегінде, бөлшек сату жүйесіне жеткізеді, бұл жағдайда бөлшек сатушылар аз санды ірі жеткізушілермен жұмыс істейді. Бөлшек сатушылар аз шоғырланған осыған ұқсас нарықтарда *P&G* сынды тұтыну тауарларын өндірушілерге ұсақ дүкендер армиясына қызмет етуге тырысқаннан гөрі, әдетте, бірнеше бөлшек сатушылар-рымен жұмыс істеу жеңіл болады. Көтерме сатушылар бөлшек сатушылары аз шоғырланған елдерде тауарды ілгері жылжытуды жеңілдетіп қана қоймай, сондай-ақ фирмаға сауда қызметкерлерінің өз мөлшерін ұстауға мүмкіншілік береді. Екінші жағынан, пайда көлемі бұл жағдайда аз болуы мүмкін, өйткені бұл іске көптеген фирмалар қатысады және олардың әрбіреуі ақша табуға үміт артады. Барлық пайданы тікелей сату жағдайындағы тәрізді өзіне қалдырудың орнына фирмаға көтерме және бөлшек сатушылармен онымен бөлісуге тура келеді.

Халықаралық маркетинг бойынша менеджерлердің міндеті – оңтайлы үлестіру каналын табу, онда фирманың бірегей бәсекелік артық-шылықтары мен кемшіліктері әрбір қызмет көрсетілетін нарықтың талаптарымен сай келеді. Іс жүзінде, халықаралық маркетингтің басқа элементтерімен болған жағдайдағыдай халықаралық фирмалардың көпшілігі үлестірудің икемді стратегиясын ұстанады: бір нарықта олар қысқа каналдарды, ал басқаларда – ұзынырақ каналдарды пайдалануы мүмкін.

Үлестіру стратегиясы, сондай-ақ, ілгері жылжытудың маңызды құрамдас бөлігі болуы мүмкін. Мысалы, *SMH «Swatch»* арзан сағаттарын ғана емес, сондай-ақ «*Omega*»

және «Tissot» тәрізді одан да қымбат маркалы сағаттарды сатады. Қымбат сағаттар эксклюзивті зергерлік дүкендерде, ал қымбат емес «Swatch» – *Macys* пен *Dillard's* тәрізді әмбе-бап дүкендерде сатылады. *Toyota* компаниясы АҚШ-та және Жапонияда өзінің беделді класты автомобильдерін үлестірудің әртүрлі стратегиясын қолданды. АҚШ-та машинаға «Lexus» атауы берілді, ал осы марканың беделін күшейту үшін тәуелсіз дилерлер жүйесі құрылды. Жапонияда, компанияның өз беделін ұстап тұруға соншалықты қажеттілігі туындамады, дәл осы үлгі «Toyota» маркасымен және елдегі дилерлер арқылы сатылатын. Ал *Unilever* ауылдық Танзанияда дистрибуцияға және өз өнімдерін жылжытуға қайталанбас тәсіл тапты. Әрбір таңда коробейник-тердің тұтас бригадасы велосипедке отырып, шағын партиямен компанияның сабын, тіс пастасы және кір жуғыш ұнтақтарын сатуға шығады.

12-тарауда аталғандай, кейбір халықаралық ұйымдар, әсіресе, арнаулы тауарларды өндірушілер өз өнімдерінің дистрибуциясы үшін сату немесе импорттау бойынша агенттерді жалдай алады. Мысалы, АҚШ-тың Ұлттық футбол лигасы оның лицензияланған өнімдерін Жапонияда жылжыту үшін *Marketing Services* компаниясымен келісім жасасты. Америка футбол командасының нышандары бар майка, жейде және басқа да киімдердің Жапонияда жылдық сатылу көлемі 50 млн \$-дан асып түседі. Көптеген елдердің өкіметтері экспортты дамыту бағдарламасы шеңберінде фирмаларға импорт бойынша қолайлы агенттерді табуға көмектеседі.

Фирмаларға шетелдік дистрибуторларды таңдауға сақтықпен келуі керек. Жергілікті сатып алушылардың көзқарасымен, дистрибутор – бұл фирманың өзі, сонымен жаман делдал фирмаға тек экономикалық зиян келтіріп қана қоймай, сондай-ақ аталмыш нарықтағы оның беделіне теріс әсер етуі мүмкін, тіпті, көп жағдайда осы ықпал тым ұзақ мерзімге дейін созылады. Мұнан басқа, жергілікті заңнама фирма мен дистрибутор арасындағы қатынасты тоқтатуға бөгет болуы мүмкін. Сауд Арабиясында, мысалы, шетелдік фирмалар өздерінің мүдделерін жергілікті агенттер арқылы ұсынуға міндетті, ал олардың қызметтерінен агенттердің келісімін-сіз бас тартуды іс жүзінде жүзеге асыру мүмкін емес.

Қытайда лайықты делдалды іздеу ерекше проблема болуда, онда дистрибуторлардың көпшілігі мемлекеттік ұйымдар болып табылады, олар шетелдік өндірістің тауарларын жылжытуды білмейді немесе тиісті деңгейде жылжытқысы келмейді. Мысалға, «Wrigley's» шайнама сағызының негізгі дистрибуторларын *China National Cereal & Oils Import & Export Corporation* мемлекеттік сауда компаниясы бақылайды. Оның менеджерлері өнімдерді ұсақ көтерме және бөлшек сатушыларға жеткізуді уақытты бос кетіру деп санайды және осындай сатып алушыларға тауарды қоймадан өздері алып кетулерін ұсынады. Бір жағынан, мұндай тактика *China National* тасымал шығындарын төмендетеді, бірақ екінші жағынан, саудагерлердің шығындарын арттырады, ал бұл шайнама сағызын сатуға кері әсерін тигізеді. Ал *Amway* және *Avon* типтес компаниялар, керісінше, Қытайда үлкен табысқа жетті, өйткені олардың таратушылар арқылы «есіктен есікке дейін» сауда үлгісінде дистрибуторларға жол жоқ.

Кейбір халықаралық фирмалар шетелдерде өздерінің ішкі нарығында қолданылатын үлестіру жүйесін пайдалануға тырысады. *McDonald's*, мысалы, АҚШ-та франчайзиді тыңғылықты іріктеудің және олармен өзара тиімді ынтымақтастық етудің арқасында жетекші қоғамдық тамақтандыру кәсіпорны

мәртебесіне жетті. Осындай стратегияны компания Еуропа, Азия, Австралия, Африка, Орталық және Оңтүстік Американың фаст-фуд нарығын жаулап алу үшін қолданған еді. Осыған ұқсас *Coca-Cola* компаниясы іс жүзінде өздерінің өнімдерін дүниежүзіне таратып, еншілес компаниялар мен боттлерлер (олардың кейбіреулерінде *Coca-Cola* құрыл-тайшы болып табылады) жүйесін құрды. Дәл осыған ұқсас үлестіру стратегиясын компания өзінің туған нарығы АҚШ-та қолданады.

Басқа жағдайларда компания өз дистрибуция әдістерін жергілікті нарықтың ерекшеліктерімен сәйкестендіреді. Ресейде, мысалы, көптеген тауарлар көше киоскілерінде сатылады, тек бір Мәскеудің өзінде ғана «Pepsi-Cola» және «Coca-Cola» осындай жүздеген палаткаларда сатылады. *Kodak* компаниясы көптеген қытайлықтардың өз бизнесін жасамақ болған ұмтылыстарын байқап, «дайын» фотоательені жасады, бұл бағдарлама жергілікті кәсіпкерлерге толығымен дайын және жарактандырылған фотозертхананы 99 000 юаньға (бұл 12 000 \$-дан кем) сатып алуға мүмкіндік береді. Жеткілікті ақшасы жоқ болашағы бар қожайындарға *Kodak* тіпті *Bank of China*-дан несие алуға жәрдемдеседі. Осындай бастаманың арқасында компанияның 8000 бөлімшесі бар, ал оның қытай нарығындағы үлесі 63%-ға жетті. Қытай *Kodak* үшін өткізу нарығының шамасы бойынша екінші болып, тек АҚШ-ты ғана алға жіберді.

Үлестіру стратегиясына жергілікті заңнама әсер етуі мүмкін. Көптеген жылдар бойы шетелдіктердің Үндістан, Мексика және Қытайда дистрибуция жүйесін құру мүмкіншіліктері шектеулі болды. Нәтижесінде, көптеген көпұлтты корпорациялар осы елдерде жергілікті фирмалармен біріккен кәсіпорындар құрды. Сол сияқты жапон мәдениетінің қиындықтары мен осы елдегі шатысқан үлестіру құрылымдары көптеген батыс фирмаларын жергілікті серіктестерді іздеу арқылы жапон нарығына енуге итермеледі. *KFC* мейрамханалар желісі, мысалы, *Mitsubishi* сынды серіктесті тауып, осы жапон компаниясымен өз өнімдерін ілгері бастыру үшін біріккен кәсіпорын құрды. *Mitsubishi* тауықтарды жеткізеді (оның еншілес компанияларының бірі осы құстың ірі өндірушісі саналады), жапон тұтынушыларымен жұмыс істеудің мәдени қыр-сырының таралуы жүйесін және білімдерді жеткізеді. *KFC* өз тарапынан сәнді қадағалайтын жапондықтар үшін тартымды сауда маркасын, америкалық беделді, өз технологиясын және өндірістік құпиясын, оның ішінде дәмдеуіштердің құпия құрамын енгізді, соның негізінде *KFC* тауығы ерекші дәмді болып шығады.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Халықаралық маркетинг – бұл жеке адамдар мен ұйымдардың мақсаттарын қанағаттандыратын айырбастарды жасау мақсатында тұжырымдамаларды жоспарлау мен жүзеге асыру, баға белгілеу, идеяларды, тауарлар мен қызметтерді жылжыту мен дистрибуциялау үдерісі.

Халықаралық маркетинг-менеджмент – аса маңызды ұйымдық қызмет, ол өндіріс және адам ресурстарын басқару тәрізді басқа да базалық қызметтермен бірігуі тиіс. Халықаралық маркетингтің негізіне бизнестің келесідей үш

стратегиясының біреуі алынады: саралау, шығынға көшбас-шылық ету немесе фокустау. Фирманың маркетинг-миксін қалыптастыру тауар, баға, жылжыту және орын (дистрибуция) туралы шешімдерді қабылдаудан тұрады. Маркетинг бойынша менеджерлердің жауап беруі тиісті басқа да базалық сұрағы әртүрлі нарықтар үшін маркетинг-миксті стандарттау немесе бейімдеу дәрежесіне қатысты. Осы шешімді қабылдау кезінде көптеген әртүрлі факторларды есепке алу қажет.

Азық-түлік саясаты тауардың өзін сипаттайтын материалдық және материалдық емес факторларға байланысты болады. Бұл жерде тағы да стандарттау/бейімдеу дилеммасы тұрады. Жалпы жағдайда өндірістік мақсат-тағы тауарларға және тұтыну тауарларына азық-түлік саясатының әртүрлі типтері қолданылады. Сондай-ақ, фирманың азық-түлік саясатына әсер ететін заңнамалық, мәдени және экономикалық факторлар мұқият зерттеуді талап етеді.

Маркетинг-микстің екінші элементі баға белгілеу саласындағы сұрақтар мен шешімдерді құрайды. Баға белгілеудің: стандартты баға саясаты, екі деңгейлі баға саясаты және нарықтық баға белгілеу тәрізді үш негізгі тәсілі бар. Ең көп таралғаны және күрделісі соңғы саясат, ол әрбір нарық үшін әртүрлі баға белгілеуді қарастырады. Бағалардың өздері базалық экономикалық талдау көмегімен анықталады. Баға белгілеудің нарықтың тәсілін таңдаған фирмалар сұр нарықтардың туындауы, демпинг және тұтынушылардың наразылығы тәрізді мүмкін зардаптарды ескеріп отырулары тиіс. Кері жағдайда күрделі мәселелер туындауы мүмкін.

Жылжытуға қатысты сұрақтар мен шешімдер жарнаманы және өнімді жылжытудың басқа да нысандарын пайдалануға байланысты болады. Жылжыту кешені жарнама, жеке сату, өткізуді ынталандыру және паблик рилейшнзден тұрады. Осы элементтердің әрбірі әдетте нақты нарықтың ерекшеліктеріне тыңғылықты үндестіріледі және тиісті жағдайда жүзеге асырылады.

Ақырында, маркетинг бойынша халықаралық менеджерлеріне дистрибуцияны, фирмадан тауарлар мен қызметтерді сатып алушыларға жеткізуді де жо-спарлауларына тура келеді. Халықаралық дистрибуцияға әртүрлі тасымалдау әдістері іске қосылуы мүмкін, олардың әрбіреуінің өзінің артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Мұнан басқа, фирма өзіне сәйкес келетін үлестіру каналдарын дайындауы керек, оған фирмадан және оның сатып алушыларынан басқа көтерме және бөлшек саудагерлер кіре алатындай болады. Тиімді дистрибуция фирманың пайдалылығына айтар-лықтай әсер етуі мүмкін.

Бақылау сұрақтары

1. Стандарттау және бейімдеудің арасын таңдауда қандай негізгі факторлар алға шығады?
2. Азық-түлік саясатына құқықтық, мәдени және экономикалық факторлар қалай ықпал жасайды?
3. Неліктен сауда маркалары (брендтер) халықаралық бизнестегі маркетингтің маңызды құралы болып табылады?
4. Үш негізгі баға саясатының мәні неде?
5. Нарықтық баға саясатын қолданатын фирма қандай проблемаларға кез болуы мүмкін?

6. Халықаралық жарнамада ескерілуі тиісті кейбір іргелі аспектілерді тізіп шығыңыз.

7. Үлестіру каналы дегеніміз не? Осы каналдарды құруда халықаралық фирманың қандай нұсқалары бар?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Ішкі нарықтағы маркетинг пен халықаралық маркетинг арасындағы ұқсастықтар және айырмашылықтар неде?

2. Сіздің пікіріңізше әртүрлі шетел нарықтарына еш өзгеріссіз шығаруға болатын бірнеше тауарды атаңыз. Сөзсіз бейімделуі тиісті басқа да тауарларды атаңыз.

3. Сіздің еліңіздің құқықтық, мәдени және экономикалық факторлары шетелдік фирмалардың азық-түлік саясатына қалай әсер етеді?

4. Біртекті сауда маркасын (брендті) әртүрлі нарықтарда пайдалануды «қолдаудың» және «қарсылықтың» әртүрлі нарық үшін арнайы брендті жасаудан өзгешелігі қандай?

5. Әрбір баға саясатының артықшылықтары және кемшіліктері неде? Неліктен көптеген фирмалар баға белгілеудің нарықтық саясатын пайдаланады?

6. Этноорталық та, геоорталық та тәсілдер маркетинг-миксті стандарт-таудың пайдасына айтылады. Онда олар несімен ерекшеленеді?

7. Франция, Жапония, Сауд Арабиясы және АҚШ-та теледидар жарна-масы сәтінде қандай қиыншылықтарға ұшырасуы мүмкін?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

Ajax Alarms – қоңырау сағатын сататын орта деңгейлі америкалық фирма. Фирманың өзі құрылысын дайындайды және ерекшеліктерін құрастырады, ал өндірісімен оңтүстік корейлік мердігер айналысады, ол дайын өнімді Канзас штатындағы *Ajax Alarms* қоймасына тікелей жөнелтеді. «Аjax» қоңырау сағаты АҚШ пен Канаданың бүкіл аумағында сатылады. Олардың көпшілігі ашық жарқын түсті болады және әрдайым қандай да бір жаңашылдығымен ерекшеленеді. Мысалы, оның көпке танылған үлгілерінің бірі пластикалық қораз түрінде орындалған және өзінің пайдаланушыларын қораздың шақыруымен оятады. Өткен жылы фирма сатылуы 50 млн \$-дан сәл асатын жалпы түсім кезінде 5 млн \$ мөлшерінде пайда алғаны туралы есеп берді.

Ajax менеджерлері АҚШ және Канадада компанияның дамуы үшін мүмкіншіліктері таусылды деп анықтады және өсуді жалғастыру үшін жаңа нарықтарға ену қажет деп санады. Олар Мексикадан бастау керек деп шешті. Сізді, маркетинг бойынша дүниежүзіне танымал кеңес берушіні *Ajax*-қа көмектесуге шақырды делік.

Сіздің міндетіңіз – фирма үшін маркетинг жоспарын құру. *Ajax* сізге азық-түлік саясатының, баға белгілеудің, жылжыту мен дистрибуцияның мәселелерін шешуді тапсырады. Жоспарды құрған кезде осы тарауда баяндалған факторларды, сонымен қатар стандарттау/бейімделу дилеммасын, құқықтық реттеуді, мәдени әсер етуді, экономикалық факторларды және брендинг сұрақтарын есепке алуды ұмытпау керек. Клиентке нақты ұсыныстар беруге тырысыңыз, мысалы, жарнаманың белгілі бір құралдарын пайдалануға қатысты (әлбетте, дәлелдерді айғақтармен негіздеу немесе

бекіту қажет). Егер сіз жекелеген аймақтарда жеткілікті хабардар болмасаңыз, онда осы аймақтың нақты қандай сұрақтарына фирма жауабын беруі тиісті екенін атап көрсетіңіз. Мысалы, егер сіз баға саясатын ұсына алмасаңыз, *Ajax* баға туралы шешім қабылдау үшін қандай ақпаратты жинап, бағалауы керек екенін суреттеп беріңіз.

Қорытынды кейс

Pillsbury Үндістанда ұн шығара бастады

Үндістанға *Pillsbury* компаниясының фирмалық персонажы, камырдан жасалған адам түсті. Сонымен, әлгі адам, фирманың әлгінде ғана Америкада бас тартқан тауары: кәдімгі ұнды ілгері жылжыту үшін түсті.

Diageo PLC бөлімшесі *Pillsbury* басқа нарықтарда көптеген жоғары өтімді өнімдерді шығарады, мысалы, қатырылған пицца сияқты, бірақ бұл дәстүрлі елде шығу көзіне қайтып оралу тиімді екен.

Бірақ, тіпті бұл жағдайда да Үндістанда қапталған ұндарды сату – төңкеріліс іспетті, себебі көптеген жергілікті үй шаруашылығындағы әйелдер бұрынғысынша тазартылмаған бидайды сатып алып, оны қолмен тазалайды, үлкен метал жәшіктерде сақтап, аптасына бір рет жақын маңдағы диірменге (мұнда оны «чакки» деп атайды) апарып, тұқымды қарапайым тастармен майдалайды.

Жергілікті ерекшеліктерді ескере отырып, *Pillsbury* персонажының өзі қандай да бір өзгешеліктерге ұшырады. Тележарнамада ол алақандарын қосып, дәстүрлі үнді сәлемдесуіндегідей иіледі. Сонымен қатар ол осы аймақта пайдаланатын алты тілде сөйлейді.

Pillsbury енгісі келетін нарықтың әлеуеті тым үлкен. Жыл сайын Үндістанда шамамен 69 млн тонна бидай тұтынылады, осы көрсеткіш бойынша алға тек Қытайды ғана жібереді. (АҚШ 26 млн тоннаға жуық тұтынады.) Негізінен бидай табада дайындалатын және онсыз ешбір ас-су желініп-ішілмейтін жұқа нан – ротиді дайындау үшін пайдаланылады. Қолмен жеуге дағдыланған елде роти қасық есебінде пайдаланылады. Дегенмен, барлық бидай ұнының 1%-дан кемі қапталған күйінде сатылады. Ауыр климаттық жағдайлары және жолдың ауыр халде болуы өнімнің дүкендерге жеткізілуі жөнінде айтпағанның өзінде диірмендерден қойма-ларға бар жолда оның сол қалпын сақтауды қиындатады.

Мұнан басқа, үй шаруасындағы үнді әйелдерінің талаптарын да есепке алған жөн: олар дастарқанға ешқашанда тұрып қалған, өзінің жұмсақтығын жоғалтқан ротиді қоймайды. «Қапталған ұн асқазан қабырғасына жабысады және ішек-қарынға зиянды», – деп санайды Пунам Яйн, Нью-Делидегі үй шаруасындағы әйел.

Pillsbury басшылығы Үндістандағы ұн бизнесінде камырды жасай алмайсың деп түсінеді. Оның мақсаты – ұн нарығында орнығу, содан кейін сатып алушыларға пайдалырақ өнімдерді ұсыну.

Бұған он жылдай, мүмкін жиырма жылдай уақыт кетер. «Біз азық-түлік тағамдарын өндірушілер ас тұтынушылар бар жерде жүруіміз керек, – дейді Роберт Хэнкок, Еуропа мен Еуразия елдеріндегі маркетинг бойынша директоры. – Ал өз пайдамызды біз кейінірек алатын боламыз».

Pillsbury үшін ұн өндірісін бастау өткенге қайтып оралуды білдіреді. Нақ осыдан 130 жыл бұрын америка компаниясы өз қызметін бастады, бірақ 1990 жылдардың

басында ұн өндіру іс жүзінде тоқтаған еді: *Pillsbury* тоңазытылған пісірілген тауарлар және балмұздақ тәрізді басқа тауарларға, көңіл аударды. Алғашқыда бұл табысты өнімдерді Үндістан нарығына да шығару жоспарланған, бірақ жуырда белгілі болғандай, көптеген жергілікті тұрғындардың осындай тіл үйірерлік дәмділерді сатып алуға жеткілікті бос ақшалары жоқ екендігі анықталды. Иә, олардың көпшілігінде тіпті, тоңазытқыштар, не нан пісіретін пештері де жоқ еді.

Pillsbury ұнның сату көлемі оған аз да болса пайда әкелетініне сеніммен қарады. «Бізге бәрін де өзіне тартатын өнім керек болатын», – дейді Р. Хэнкок.

Қапталған ұнды сату мыңдаған жылғы дәстүрді бұзуды білдіреді. «Мен әйелдердің ас дайындау үдерісіне осындай асқан жауапкершілікпен кіріскенін ешқашан да көрген емеспін», – деп еске алады *Pillsbury* қызметкерлері командасын басқарушы Билл Бэрриер, ол бір жарым жыл ішінде Үндістанда бидайды тұтыну ерекшеліктерін зерттеген.

Маркетологтар, үй шаруасындағы әйелдердің бидайын әдетте сақтайтын шатырларға мініп, олармен бірге шағын диірмендерге барды. «Барлық қалған дүниежүзінде ұн – бұл ұн, – дейді Самир Бел *Pillsbury International* маркетинг бойынша вице-президенті. – ал Үндістанда оның түсі қандай, иісі қандай, қолға ұстағанда және дәмін татқанда қандай екендігі аса маңызды болып саналады».

Pillsbury жергілікті диірменшілермен келісімге отыруға үміттеніп еді, бірақ инспекторлардың анықтауы бойынша олардың кейбірінде санитарлық және қауіпсіздік жағдайлары өте нашар екен. Компанияның барлаушылары 40 зауытқа барды және барлығында тышқандарды, шіріген тұқымды және сенімсіз жабдықтарды көрді. Жиі түрде олар өндірістен жабылған жұқа ұн шаңымен кетіп отырды, бұның үй-жайда болуы өрт шығу қаупін қатты тудырады. Бірде, диірменді тексеру барысында жарық сөніп қалды, сол кезде *Pillsbury* менеджерлері жұмысшылардың біреуінің жарық бермек болып сіріңке тұтатқанын көріп жағасын ұстады.

Ақыр соңында компания стандарттарын қанағаттандыратын екі диірмен табылды. Бірақ сол кезде де өнімді шығаруды кешеуілдетуге тура келді, себебі 1998 жылы жиналған егіннің 40%-ы сапасыз болып шықты.

Содан соң фокус-топтар болды және зертханалық сынақтар жасалды, ақыр соңында *Pillsbury* «*Pillsbury Chakki Fresh Atta*» атты дайын өнімін жасады. Былтырғы жылы үнді біріккен кәсіпорны *Godrej-Pillsbury Ltd* осы ұнды Үндістанның оңтүстік және батыс бөліктеріне сатуға шығарды. Қолында шелпек ұстап тұрған, қамырдан жасалынған кішкентай адамы бар көгілдір қораптағы ұн елдің ең ірі қаласы Бомбей нарығында көшбасшы атанды, ол ағылшын-голландтық *Unilever PLC* корпорациясына тиесілі «*Kissan Annapurna*» әйгілі маркасының алдын орап кетті.

«Адамдар қапталған ұнның дәмі өзгеше болады деп айтқан болатын, бірақ жұбайым және мен ондай айырмашылықты сезіп тұрған жоқпыз», – деді Бомбейдің үй шаруасындағы әйелі Шивани Завери. «*Pillsbury*» ұнымен оны көп жұмыс істейтін және соған байланысты ас әзірлеуге артық уақыты жоқ досы таныстырған болатын.

Тұтынушылардың басты қаупін түсінген *Pillsbury* өз ұнының жарнамасында одан дайындалған ротидің «алты сағат бойы» өзінің қасиетін жоғалтпайтынына уәде берді. Күніне 60 роти пісіретін бомбейлік Джина Шах қапталған ұндардың бәсекелес маркаларын байқап көргендіктен, бұған сенеді. Ол өз күйеуіне «*Pillsbury Chakki Fresh Atta*» ұнынан жұқа нанды пісіреді, олардың «шеттері кеппейді және қатып қалмайды» дейді.

Компания ұнның құрамындағы қоспалардың қайсысына байланысты ұн қасиетін жоғалтпайтынын айтпайды, бірақ жасанды консерванттардың оның құрамында жоқ екенін сендіреді. Ұн қатты пластикалық орамға қапталады, оның АҚШ-та таралған қағаз пакеттерден шамамен, екі жарым есеге қымбат тұрады.

Pillsbury-дің Үндістанға келуін табысты деп айту әлі де болса ертерек. Нарық бұрынғысынша мардымсыз, ал оның өсімі үнділік үй шаруасындағы әйелдердің ыңғайлылықты қаншалықты тез сезінетіндігіне байланысты болмақ. Соңғы жылдары үнді тұтынушыларының талғамдарымен таныс бірнеше жергілікті компаниялар маркалы ұндарды шығаруға тырысып еді, бірақ одан түк шықпады.

Үнді нарығындағы қапталған ұнның көлемі жылына 7,14 млн \$-ды құрайды. 1998 жылғы салалық мәліметтерге сәйкес ол шамамен, 45%-ға өсті, ал дәстүрлі әдіспен дайындалған ұн 30%-ға дерлік арзанға түседі.

Нарыққа америкалық бәсекелестің шығуына қарсы жауап ретінде *Unilever* тұтынушыларға арнайы ұсыныстар жасады: олар бес килограмм ұн сатып алса, бір килограммдық пакетті тегін алады, ал кез келген қапқа «Surf» кір жуатын ұнтағының тегін үлгісі қоса берілді. *Pillsbury* оған жауап ретінде: әрбір бес килограммдық ұн пакетін сатып алу кезінде өзінің күнбағыс майының үлгісін тегін ұсынды. Мұнан басқа, компания бөлшек саудагерлерге оның картоннан жасалынған кішкентай адамын көрнекті жерлерде қойғаны үшін ақы төлейді. Көпшілік адамдардың күнделікті сұраныс тауарларын кішкентай төбеге дейін азық-түліктермен толтырылған, аяқ басар жері жоқ дүңгіршектерде сатып алатын осы нарық үшін мұндай жарнама жабайы болып көрінуі де мүмкін.

1998 жылдың қаңтарында ұлттық деңгейде операциясын бастаған *Unilever*-де келесі жылы олардың табиғи көрсетілген сату көлемі екі есеге өсіп, 100 000 тоннаға жетеді деген болжам жасалынды. *Pillsbury* 50 000 тонна ұнды өндіруге үміт артады. Жыл сайын елде 30 млн тонна ұн тұтынылатынын ескерсек, бұл мұхитқа тамған тамшы сияқты.

Кейске арналған сұрақтар

1. Үндістандағы «Pillsbury» ұнының маркетингісіндегі өнім саясатының, баға белгілеудің, ілгері жылжытудың және дистрибуцияның рөлін анықтап сипаттаңыздар.

2. Барлық төрт «P»-ға қатысты *Pillsbury* қандай тәсілді таңдады: стандарттауды ма әлде бейімделуді ме?

3. Компания Үндістанда нарыққа енудің қандай әдісін пайдаланды? Неге дәл осыны?

4. Даннингтің эклектикалық теориясы тұрғысынан *Pillsbury*-дің бағалы активтерді иелену артықшылықтарын, орналастыру артықшылық-тарын және интернализациялау артықшылықтарын сіз қалай сипаттар едіңіз?

Қайнар көзі: «Pillsbury Presses Flour Power in India», *Wall Street Journal*, May 5, 1999, p. B1. *Wall Street Journal*-дің рұқсатымен жарияланады. © 1999 Dow Jones and Company, Inc. Барлық құқықтары қорғалған.

Франциядағы маркетинг: иә, нақтырақ oui

Жаһандану үлкен де, кіші дебарлық елдерді қамтиды, бірақ шетелге сату үшін тауарларын дайындайтын компаниялар бәрібір жергілікті жағдайларды және мәдениеттің нәзік тұстарын есепке алуы керек. Дамыған деп айтылатын немесе батыс елдерінде мәдениет жергілікті тұрғындардың тауарлар немесе қызметтер болсын, кинофильмдер немесе әйгілі мәдениеттің басқа да нысандары болсын осындай импорттық өнімдерге қалай қарайтындығын шетелдіктердің қабылдауына өте күшті әсер ете алады. Бұған тамаша мысал – Франция. Осы жерде жұмыс істемекке ұмтылған кез келген кәсіпкерге жергілікті әдет-ғұрыпты және дәстүрді, әлеуметтік және іскерлік құрылымдарды, сондай-ақ шетелдіктерге және шетел тауарларына көзқарасын білген зиян болмайды. Франциядағы маркетинг – жеңіл міндет емес.

Француздар бір мезгілде басқа мәдениеттің адамдарына және тауарларына сүйсіне де және сенбестікпен де қарайды. Абзалы, бұл екіжүзділіктің жақсы көрінісі олардың АҚШ-қа деген көзқарасынан көрінеді. Француздардың америкалық туралы басым стереотипі – бұл мәдениетсіз және нәзік талғамы жоқ адам. Бірақ, жарымсақтықтың ең жоғарғы белгісінде француздар бәрібір америкалықтарға құрметпен қарайды. Голливуд, джинсілер және Уолл-стрит – бұлардың барлығы Атлантиканың басқа жағындағы адамдардың есінен кетпейтін нәрсе. Сонымен қатар *McDonald's*, Еуродиснейлендтың кеңінен таралған түріндегі доллардың колониалды өктемдігі және жалпы өмірдің қатты екпіні көптеген француздарды ашуға булықтырады.

Француздар барлық ағылшын тілінде сөйлейтіндерді англосакстарға жатқызады. Ла-Манштың арғы бетіндегі өздерінің ескі бақталастарына «ханжа» секілді атақты қуана-қуана береді. Өздерін сезімтал латындықтар деп мақтанышпен санайтын француздар британдықтардың бойындағы тәкаппарлық және ұстамдылықтарын қабылдай алмайды. Сондай-ақ, олардың асқа көзқарасы және соңғыларының әлеуметтік әдеттері де туралы осыны айтуға болады.

Австралиялықтарды француздар алкогольге тым құмар ковбойлар деп қарастыра келе, олардың пікірінше, ішімдіктерді шектен тыс қолдану бұл адамға тән қасиет емес. Ағылшын-канадалықтарға, сондай-ақ франко-канадалықтарға француздар сыйластықпен қарап, оларды нәзік сезімді және Франциямен тарихи байланысы бар деп санайды, бірақ Квебек тұрғындарының ақценттерін олар провинциалды деп жиі айтады.

Жапондықтар өздерінің әсем эстетикашылдығымен және еңбекқорлық абыройымен француздарда таңғалу сезімін тудырады. Француздардың түсінбейтіні жапон туристерінің табандылықпенбарлығын фотоға түсіруі және тобырымен жүруі. Өткен уақыттары француздар жұмысқа тым берілген жапондықтарға күле қарайтын, бірақ бұл жағдай енді өзгеруде, себебі көптеген француз кәсіпорындары тиімділікті жоғарылатуды ойлауда. Қалған азиялықтар француздар үшін сымбатты болса да, бір әлпетті. Иә, оларға мықты отбасылық қатынастар, табандылық және сыпайылық тән. Бірақ эмоцияларын жасыруы мен азиялықтардың екіжүзділігін француздар ешқалай түсіне алмайды.

Француздар қайырымды картезиандықтар тәрізді дарашылдықтармен даңққа бөленген. Бір жағынан, бұл олардың арасында неліктен шебер аспаздардың көп болуын түсіндірсе, екінші жағынан француздардың командалық ойыншылар ретінде

танылмауын түсіндіреді. Бұл француз бизнесінде кооперация және икемділікке орын жоқ деуін білдірмейді.

Француздар әртүрлі пікірде болуы мүмкін, бірақ ортақ жобамен ұйымдасып жұмыс істей алады. Француз жұмыскерлері, әсіресе, жан-жақты білімді тұлғалармен өзара қарым-қатынастарды жоғары бағалайды. Франция – баққұмарлық меңдеген адамдар елі емес. Бөгде бастар үстімен жоғарыға ұмтылу мұнда сирек кездеседі, сол сияқты қателік жіберген жұмыскерлерді жұмыстан босату жағдайлары да сирек кездеседі.

Бұл елде барлығы да өздерінің әлеуметтік мәртебесі туралы қам жасайтындығы парадокс. Францияда мәртебенің дәстүрлі детерминанттары болып білім, тектілік және байлық қалуда және солай бола береді де. Өз кезегінде жеке адам оқитын оқу орны және осыдан шығатын байланыстар оның одан арғы мансабының қалай болатындығына жол сілтейді. Францияның 200 алдыңғы қатарлы фирмаларының топ-менеджерлерінің төрттен үші ең атақты деген отбасылардан шыққан.

Франциядағы компаниялардың қызметіне көптеген ресми және бейресми элементтер әсер етеді. Осы елдің іскер ортасын құрайтын және ондағы жұмыстың пайдалылығына әсер ететін заңдар мен қауымдас-тықтарды білген дұрыс. Сауда палаталары, банктер, ақпарат құралдары, оқу-ағарту мекемелері – бұлардың барлығы жеке секторды басқаратын ұйымдардың мысалы.

Сауда палаталары тәрізді уәкілетті органдар өздерінің юрисдикциясына жататын күнделікті кәсіпкерлік қызметке тікелей әсер етеді. Дәл осындай жағдай жергілікті іріктеуші ресми тұлғалар қаржыландыратын экономикалық даму органдарына да жатады. Осы ұйымның мүшелері жиі түрде жергілікті кәсіпорындардың және кәсіби топтардың директорлар кеңесінің құрамына кіреді.

Банктер және басқа да қаржылық құрылымдар жеке секторды қалыптастыруда, бірінші кезекте ақша қаражаттарын беру (немесе қабыл алмау) есебінен құруда жетекші рөл атқарады. Одан басқа, олар сайланатын ресми тұлғалармен және кәсіби ұйымдармен банкроттықтың алдын алу мақсатында ынтымақтасады және кеңейту мақсатында жерді сатып алуларына мүмкіндік туғызады.

Оқу және зерттеу ұйымдары да өздерінің үлестерін қосуда. Жекеменшік, сондай-ақ мемлекеттік ағарту мекемелері бизнестің жаңа қажеттілігіне жауап беретін дағдыны дамыта отырып, жалпы жұмыс күшінің бейінін анықтауға қатысады.

Қоғамдық пікірді қалыптастыратын ақпарат құралдарының рөлін асыра бағалау қиын. Белсенділер және әртүрлі корпорациялар олардың ресми және жеке саясатының қызметін қозғауға бағытталған РЛ-компанияларды тұрақты түрде жүргізіп отырады.

Құқықтық нормалар да жеке секторды реттейді. Мысалы, коммерциялық емес ұйымның статусы 1901 жылы қабылданған заңмен әлі күнге дейін анықталады.

Мультимедиа-оқыту

Француз мұзын әрқашан күлімсіреу арқылы ерітуге болады, әрине, бұл жерде шектен шықпау керек, әйтпесе, тым талантты немесе ақымақ адам болып көрінуің мүмкін.

Франция туралы қосымша көрнекі материалдарды зерттеңіз. Бұл елдегі бизнес көбіне, этикет ережелерін білуге және өзін ұстау тәсілдеріне негізделген.

Тест сұрақтарына жауап беріп, өз білімдеріңді тексеріңдер.

17

ТАРАУ

Халықаралық операциялық менеджмент

«...Benetton сәттілігінің құпиясы компанияның ақпараттық технологияларды инвестициялауды жалғастыруында»

Сіз бұл тарауда:

- халықаралық операциялық менеджменттің табиғатын сипаттауды;
- жеткізілу тізбегін және тік интеграцияны басқару аясында халықаралық өндірістік менеджерлермен қабылданатын шешімдерді талдауды;
- өнімділіктің мағынасын талдауды және оны жоғарылату үшін халықаралық фирмалардың қалай жұмыс істейтіндігі туралы пікір алмасуды;
- фирмалар сапаны қалай бақылайтынын түсіндіруді және халықаралық бизнесте сапаны жаппай басқару мәселелерін талқылауды;
- халықаралық фирмалар менеджерлерге тиімді шешім қабылдауына қажетті ақпараттарды қалай басқаратынын талдауды оқып үйренесіз.

Әлемді түрлендіреміз

Benetton Group SpA итальяндық компаниясы – сәнді киімдер өндірушісі, 1955 жылыекі адаммен ғана құрылып, кейіннен көпұлтты империяға айналды. *Benetton*-ның алғашқы дүкені 1968 жылы итальяндық Альпідегі көрікті тау шаңғысы курортында, одан кейін сәннің жетекші еуропалық астаналарында және тез арада басқа жерлерде де ашылды. «Темір перденің» құлдырауынан кейін еуропалық бөлшек саудагерлердің арасынан алғашқылардың бірі болып *Benetton* Орталық және Шығыс Еуропада дүкендерін ашты. Қазіргі уақытта компанияның бұрынғы социалистік лагерь елдерінде жүздеген дүкендері жұмыс істейді, сонымен қатар Түркия, Жапония және Египет сияқты әлемнің түкпір-түкпірлерінде әмбебап дүкендері бар. Бұдан басқа *Benetton* өзінің дүкендерін өте қатал бағалармен сататын Қытайда да ашуда. Жалпы компанияның өнімдерін шамамен, 120 мемлекеттің 5000 дүкенінен сатып алуға болады. *Benetton*-ның барлық дүкендері тәуелсіз

ұйымдарға тиесілі деуге де болады. Компания оларға өз атынан қолдану құқығына лицензия береді, ал олар өз тараптарынан басқа ешкімдікін емес, тек қана оның тауарларын сатуға міндетті болады.

Benetton-ның сәттілігінің құпиясы неде? Аса маңызды компоненттердің ішінен айқын түрде белгілі болғаны ол екеуі – бұл итальяндық стиль және қолжетімді бағалар. Бірақ операциялық менеджментте тек қана *Benetton*-ның тәжірибесі компанияға өз саласында әлемдік деңгейдегі бәсекелес ретінде қалуға мүмкіндік береді. *Benetton* сапаны қамтамасыз етуге және өндіріс пен дистрибуцияның өзіндік жүйесінің көмегімен сатып алушылардың қажеттілігін қанағаттандыруға ұмтылады. Киімнің дизайны мен өндірісі Италияда орталықтандырылған, ол фирмаға өндірістік шығындарды, сапаны және басқа да аспектілерді қатаң бақылауға алуы қамтамасыз етеді. *Benetton* жүйесінің бастама нүктесі болып, ақпараттық технологиялар табылады. Компания дүкенінде жасалған әрбір сауда кодталады және электронды түрде Италиядағы орталық ақпараттық орталыққа беріледі. Ол жерде менеджерлер кез келген сауда қызметінің сәттілігін өлшейтін үш ақпараттық құраушыны бақылай алады: сатудың абсолюттік көлемдерін, сату қарқыны және сипаттамасын, сонымен қатар қорлардың бөлінуін. Бұл ақпаратты жекелеген дүкендер деңгейінде немесе аймақтағы, елдегі және бүкіл әлемдегі кластер дүкендерінде талдауға болады.

Менеджерлер осы өткізу ақпараты негізінде өндіріс жоспарларын құрады және түзетулер енгізеді. Әрбір жаңа үлгі жасалған сайын оның құрастырушылары мүмкін болатын ауытқулар мен өзгерістерді жоспарлауға тырысады. Мысалы, жаңа жейде қысқа жеңмен, орта жеңмен немесе ұзын жеңмен және жағасымен немесе жағасыз шығаруға болады деген есеппен тігіледі. Бірінші партияларда барлық алты үлгі де шығарылады және сатуға таратылады. Сонымен қатар мүлде жеңсіз және жағасыз жартылай дайын өнімдер де шығарылады. Сатылымдар туралы ақпараттардың келіп түсуіне орай менеджерлер, әрине, тұтынушылар сұранысын ескере отырып, қоймада сақталып тұрған осы жартылай дайын өнімдерді жедел түрде қолдана алады. Егер орта жеңді және жағасы бар жейделер басқа түрлерге қарағанда көбірек сұранысқа ие болса, компания тез арада жартылай дайын өнімдерге қажетті «бөлшектерді» тігіп, дайын өнімдерді дүкендерге жібереді. Осындай әдіс түстеріне қатысты да қолданылады.

Benetton-ның барлық фабрикалары мен қоймаларында штрих-кодтар мен сканерлер қолданылады. Компания қызметкерлерінің жұмыс станциялары бір жүйеге қосылған және осының көмегімен олар нақты үлгілер мен түстерінің сұранысына байланысты өндірісті жоспарлап, бастай алады. Роботтар аяқталмаған бұйымдарды алып, оларды конвейерге орналастырады. Дайын өнім штрих-кодпен белгіленеді, автоматты түрде қорапталады және қор толтырылуы қажетті дүкендерге жіберіледі. Осындай күрделі жүйенің арқасында *Benetton* бүкіл жер шарында жайылған 5000 дүкеннің кез келген тапсырысын 13-27 күннің ішінде орындай алады. *Benetton* сәттілігінің тағы бір құпиясы – компания өзінің операциялық менеджментінің жүйесі мен үрдістері сала ішінде ең мықтысы болып қалуы үшін ақша салымдарын ақпараттық технологияларға салуын жалғастыруы. Мысалы, 2003 жылы фирма жеткізу тізбектерін басқарудың жаңа интеграцияланған компьютерлік бағдарламасын енгізді.

Benetton әртүрлі себептермен, соның ішінде өзінің әрбір тауарына деген сұранысты қадағалау қабілетінің және осы сұранысты уақтылы және тиімді қанағаттандыру үшін қажетті шараларды жүзеге асырудың арқасында қарқынды дамуда. Өз отанында, яғни Италияда дизайн мен өндіріс жүйесін орталықтандыру есебінен компания өзіне осы және осымен байланысты басқа да қызметтерді қатан бақылау мүмкіндігін қамтамасыз етті. Дизайндың, өндірістің және дистрибуцияның икемділігін қамтамасыз ете отырып, фирма өзі үшін дүкендер қорларын өзінің бәсекелестеріне қарағанда едәуір тезірек толтыру мүмкіндігін ашты. Барлық осы қызметті жоспарлау мен жүзеге асырудың негізінде операциялық менеджмент жатыр.

Shell, Exxon Mobil және BP тәрізді кейбір фирмалар тазалаудың және айдаудың күрделі үдерістері арқылы табиғи ресурстарды әртүрлі тауарларға физикалық түрде айналдырумен айналысады. *Dell, Sony* және *Philips* тәрізді басқа да фирмалар жабдықтаушылардан дайын жинақтаушы бұйымдарды алады және олардан электронды техниканы жинақтайды. Үшіншілері, мысалы, *Air France nJAL* болса, ғаламдық туристік жүйелер көмегімен адамдарға көліктік қызметтерді қамтамасыз етеді. Бірақ фирма нақты нені ұсынатынына тәуелсіз халықаралық операциялық менеджер-лердің мақсаты – бұл бүкіл әлемдегі тұтынушылардың қажеттіліктері мен тілектеріне жауап беретін, сонымен қоса өз ұйымына пайдасы бар тауарлар мен қызметтерді жасау, құру және дистрибуциялау.

Халықаралық операциялық менеджмент табиғаты

Операциялық менеджмент – кіріс ресурстарының әртүрін (материалдар, жұмыс күші және т.б.) дайын тауарлар мен қызметтерге айналдыру үшін ұйыммен жүзеге асыратын әрекеттер жиынтығы. Халықаралық операциялық менеджмент түсінігі астарында осы өзгерістермен байланысты халықаралық фирма іс-әрекеттері жатыр. Халықаралық операциялық менеджмент үрдісі құрылымы *17.1-суретте* көрсетілген. Суреттен белгілі болғандай, фирманың өзінің операциялық қызметін жүзеге асыратын және оны басқаратын аясында оның стратегиялық контексті қызмет етеді. Одан тікелей өндірістің стандартизациясы немесе бейімделуі туралы сұрақ туындайды. Осы сұрақ бойынша фирма ұстанымы, өз кезегінде, операциялық менеджмент үрдісінің басқа бөліктерімен салыстырғанда сәйкесінше стратегиялар мен тактикаларды анықтайды. Олардың бірі – бұл тауарлар мен қызмет көрсетуді өндіру үшін фирмаға қажетті ресурстарды сатып алумен байланысты әрекеттер мен үрдістер. Сонымен бірге, маңызды шешім болып активтерді орналастыру орнын таңдау саналады, яғни фабрикаларды және басқа қуаттылықтарды қайда салу туралы сұрақ. Халықаралық операциялық менеджерлер логистикамен және материалдарды басқарумен, яғни материалдардың фирмаға түсуіндегі, фирма ішіндегі және одан шығудағы тиімді қозғалыстарымен айналысады. Осы құрылымның негізінде осы тараудағы халықаралық операциялық менеджменттің әрі қарайғы мәселелері құрылады.

Операциялық менеджмент сапамен, өнімділікпен және ақпараттық технологиялармен тығыз байланысты. Фирманың операциялық менеджмент жүйесі көбінесе, кіріс ресурстарының тауарлар мен қызметтерге қалай айналуына тәуелді бола-

ды. Осыған байланысты жасақталған және басқарылатын операциялық жүйелер мен іс-шаралар өз кезегінде тауар сапасы мен өнімділік деңгейін анықтайды. Мысалы, *Benetton* компаниясы аса тиімді және өнімді операциялық үрдістің арқасында өз тарату орталықтарынан ең жоғарғы өнімділікті талап етеді және керісінше, ойластырылмаған операциялық жүйелер төменгі сапа мен жоғары емес өнімділіктің негізгі себептерінің бірі болып табылады. Олар тиімсіздіктің өсуіне және әртүрлі тәсілдермен шығындардың ұлғаюына және пайданың төмендеуіне әкеліп соқтырады. Сондықтан бұл тарауда өнімділік, сапа және ақпараттық менеджмент мәселелері қарастырылатын болады.

Халықаралық операциялық менеджменттің стратегиялық контексті

Операциялық менеджменттің орталық қызметі – бұл фирма құндылығын арттыру үшін әлеует құру. Басқа сөзбен айтқанда, операциялық менеджмент кіріс ресурстары тікелей фирма жұмысының нәтижесіне тікелей әсер ететіндіктен, олардың құндылығын арттыру немесе жаңасын құруға бағытталған қызмет түріне қосылған құн қалыптастырушы болады. Егер өндіріс үдерісінде кіріс ресурстарынан 2 \$ бағасынан 10 \$-ға тауар немесе қызметтер қалыптасса, онда бұл үдеріс елеулі қосылған құндылықты қалыптастырады. Егер де сол тауарлар мен қызметтерді 10 \$ бағамен өндіру үшін кіріс ресурстары 2 \$ бағасымен емес, 9 \$ бағамен қажет болса, онда қосылған құн айтарлықтай төмен болады.

17.1-суреттен халықаралық операциялық менеджмент фирманың бизнес стратегиясына толығымен сәйкес құрылуы тиіс екендігі көрінеді. Шынында да, корпоративтік және аймақтық деңгейдегі топ-менеджерлер құрастырған бизнес-стратегия операциялық менеджменттің жеткізу тізбектерін басқару стратегиясының, орналастыру туралы шешімнің, үй-жайды жоспарлау және логистика тәрізді іс-әрекеттерін жоспарлау мен жүзеге асырудың барлық аспектілеріне әсер етеді. Егер компания дифференциация стратегиясына сүйенсе, операциялық менеджмент қызметі бәсекелестердің тауарлары мен қызметтерінен айқын айрықша-ланатын тауарлар мен қызметтерді өндіруді қамтамасыз етуі тиіс. Егер *Porsche* немесе *Rolex* тәрізді фирмалар тиімділік пен өз тауарының мәртебесі негізінде бәсекелестікті қаласа, онда шығындар сапа мен дизайннан кейінгі екінші орынға жылжиды. Нәтижесінде жоғары білікті жұмыс күші бар жерде өндірістік қуаттылықтарды орналастыру қажеттілігі, тіпті, мұндай тарту құны тым жоғары болса да, туындауы мүмкін. Мысалы, *Porsche* компаниясы өз өндірісін Штутгарттан еңбекақы көзқарасы тұрғысынан арзанырақ тұратын жұмыс орнына ауыстыруды ойламайды, өйткені оның жоғары сапалы автомобильдерін өндіруі үшін білікті жұмыс күші аса маңызды.

Және керісінше, егер фирма шығындарда көшбасшылық стратегиясын қолданса, операциялық менеджмент қызметі тауарлар шығаруға және қызметтер көрсетуге кететін шығындарды абсолюттік минимумға дейін төмендетуді қамтамасыз етуі тиіс, себебі фирма бағаларды төмендете алып, қолайлы пайда табу білуі тиіс. Бұл жағдайда орталық рөлді шығындар мен бағалар мәселелері атқарады, ал сапаға аса назар аударылмайды. Нәтижесінде, мұндай фирма өзінің өндірістік кәсіпорындарын жұмыс күші ерекше арзан орындарға орналастыруды

жөн көруі мүмкін. Мысалы, гонконгтық *Roly International Holdings* фирмасы жыл сайын 200 млн \$ сомаға Қытайда дайындалған жаңа жылдық гирияндар тәрізді арзан үйге арналған әшекейлерді сатады. Өнімді жеткізу баяу, бірақ арзан жүк тасымалдайтын кемелермен жүзеге асырылады; өнім *Wal-Mart* және *Walgreen's* тәрізді дүкендерде сатылады.

17.1-сурет. Халықаралық операциялық менеджмент үдерісінің құрылымы



Фирма қабылдайтын шешімдерге әсер ететін келесі фактор стандарттау немесе оның өндірістік үрдістері мен технологияларының бейімделу деңгейіне қатысты. Бір жағынан, егер әрбір қызмет көрсетуші нарықта фирма стандартталған үрдістер мен өндіріс технологияларын қолданатын болса, онда оның операциялық жүйелері ғаламдық деңгейде интеграциялануы мүмкін. Мұндай фирмалар өз қызметінің жаһандық тиімділігін жүзеге асыруды оңайлату үшін өнімнің бірыңғай, ғаламдық дизайнын қабылдауы мүмкін. Екінші жағынан, егер фирма өзі әрекет ететін әрбір нарықта жұмыстың бірегей жүйесін қолданатын болса, осы тәріздес жаһанды интеграция керек еместігіне қоса, мүмкін емес те. Көбінесе, мұндай фирмалар өздерінің операциялық менеджерлерінің жергілікті шарттарды қабылдауын қамтамасыз ету үшін жаһанды географиялық құрылымды пайдаланады.

Мысалы, *Toyota* стандартталған операциялық менеджмент стратегиясын бүкіл әлемде бірдей өндірістік үрдістерді пайдаланумен бірдей автокөліктерді шығаратын болғандықтан қолданады. Бұл компания зауыттары арасындағы технологияларды айырбастауды, сонымен бірге әртүрлі елдерде орналасқан құрастыратын кәсіпорындар арасында жинақтаушы бөліктердің еркін бөлінуін қамтамасыз етеді. Ал *Nestle*, керісінше, өзінің тауар ассортименттерін, сонымен бірге оның ингредиенттерін және орауларын нақты нарықтарға қарай бейімдейді. Бұл қандай да бір технологиялар айырбасының болуын тудыруы мүмкін, бірақ жалпы алғанда *Nestle*-нің әрбір кәсіпорны жеке құрылым ретінде жұмыс істейді.

Халықаралық операциялық менеджменттің күрделілігі

Халықаралық операциялық менеджмент ең күрделі, бірақ сонымен бірге қазіргі таңда менеджерлер кез болатын ынталандырушы мақсаттар тобы болып саналады. Операциялық менеджментке тән негізгі қиындықтар өндірістің өзінің мәселелерімен байланысты, яғни әртүрлі тауарлар мен қызметтерді қайда және қалай өндіру керек. Әдетте, операциялық менеджерлерге маңызды және күрделі мәселелерді төмендегідей үш аймақта да шешуге тура келеді:

1. Ресурстар: Менеджерлер өнім өндірісі үшін фирмаға қажетті ресурстарды қайдан және қалай алуды шешуі қажет. Бұл жерде маңызды шешімдер жеткізу тізбегін және тік интеграцияны басқарумен байланысты.

2. Орналастыру: Менеджерлер әкімшілік ғимараттарды, сауда кеңселерін және зауыттарды қайда салу, олардың жобасы қандай болу керектігін және т.с.с. шешуі қажет.

3. Логистика: Менеджерлер тасымалдау тәсілдерін және қорларды басқару әдістерін таңдауы тиіс.

Бұл мәселелер ұлттық та, халықаралық та фирмалар барлығының алдында тұр. Соңғысына, бірақ та оларды шешу айтарлықтай қиынырақ. Тек қана ішкі нарықта жұмыс істейтін өндіруші тек жергілікті жабдықтау-шылармен ғана араласуы мүмкін, реттеуші заңдар жинағының біреуін ғана қолдануы, бірыңғай нарыққа қатысты бәсекелесуі, интеграцияланған көліктік желіге және өз тауарларын қысқа арақашықтыққа жеткізуі мүмкін. Халықаралық өндіруші, керісінше, әртүрлі елдердегі жабдықтаушылармен жұмыс істейді және реттеудің әртүрлі нұсқаларымен, сонымен қатар әртекті нарықтармен, салыстыруға болмайтын көліктік мүмкіндіктермен және өнімді жеткізудің үлкен арақашықтығымен соқтығысады. Халықаралық менеджерлерге шығындар, салық заңнамасы, ресурстардың болуы және маркетингтік аспектілер тәрізді факторларды ескере отырып, өндірістік кәсіпорындарды орналастыру үшін елдерді таңдауға тура келеді. Сонымен бірге, валюта бағамдарының ауытқуын және мемлекеттік реттеу, саяси тәуекел, елдің заңнамалық жүйесінің болжалымдылығы тәрізді экономикалық емес факторларды да ескеру қажет. Әрі қарай олар кәсіпорын тұрған жердің фирманың тұтынушылар талғамы мен қалауларының өзгеруіне жауап беру қабілетіне әсерін ескеру қажет. Логистикалық сипаттағы мәселелерді де қарастыра кету керек. Наполеонның Ресеймен соғысында жабдықталу мәселесі жеңіліске әкеліп соқтырғаны белгілі. Фабриканың жабдықтаушылардан алыс орналасуы ресурстар мен материалдарға уақтылы қол жеткізуге кедергі келтіруі мүмкін.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢІРЕК ОҚИТУ

Чжун-Гуань-Цунь және Силикон алаңы – бұлар Қытай мен АҚШ-тың жай ғана екі аймағы емес. Осы екі ел өз елдеріне жоғары технологиялы идеялар және жұмыстар бөлімінде көшбасшылықты қалай қамтамасыз ететіндігін қараңыз және тыңдаңыз.

CQ
Culture Quest

Өндірістік менеджмент

Халықаралық нарықтар үшін тауарлар өндіру мен қызмет көрсетудің арасында ұқсастықтардың барына қарамастан, екеуінің арасында маңызды айырмашылықтар да бар. Материалдық тауарларды жасаумен байланысты операциялық менеджменттің шешімдері, үрдістері мен аспектілері өндірістік менеджмент деп (өндірісті басқару), ал материалдық емес қызметтерді көрсетумен байланысты болса, қызметтің операциялық менеджменті деп аталады. Бұл бөлімде өндірістік менеджмент туралы сөз қозғалады; қызметтің операциялық менеджменті сұрақтары да осы тарауда одан әрі қарастырылатын болады.

Өндіріс – бұл шикізатты, материалдарды және капиталды, жұмыс күші мен технологияны қолдану арқылы жинақтаушы бұйымдарды өзгерту жолымен тауарларды өндіру. Мысалы, *Sony* компаниясының өндірістік қызметі сандық фотоаппараттарды өндірумен, *BMW* компаниясы – автокөліктер өндірумен, *Michelin* компаниясы – автокөліктік дөңгелек-қаптарды өндірумен айналысады. Мысалы, *BMW* табақ болаттан және цилиндр блоктары үшін жартылай дайын өнімдерден бастап, салонды қаптаумен аяқтап, олардан автомобильдің әртүрін дайындап шығарады.

Көптеген табысты өндірушілер жоғары сапалы тауарларды тиімді өндірудің көптеген күрделі әдістерін қолданады. Бұл әдістер бүге-шүгесіне дейін өндірісті басқарудың кеңейтілген және мамандандырылған курстарында қарастырылады, сондықтан да біз халықаралық операциялық менеджменттің: халықаралық жеткізу тізбектерін басқару, халықаралық кәсіпорындарды орналастыру және халықаралық логистика тәрізді негізгі үш құраушысына тоқталамыз.

Жеткізу тізбектерін басқару және тік интеграция

Көптеген өнеркәсіптік тауарлар өндірісі үшін әртүрлі шикізаттық материалдар, жинақтаушы бұйымдар және басқа да ресурстар қажет болатындықтан, халықаралық өндірістік (технологиялық) менеджерлер ұшырасатын бірінші сұрақ осының барлығын қалай сатып алу керек екендігіне байланысты. Тауарлар өндіруге қажетті әртүрлі ресурстарды сатып алу үшін фирманың жүзеге асыратын үрдістері мен қадамдарының жиынтығы жеткізу тізбектерін басқару (supply chain management) деп аталады; сонымен бірге «сорсинг» және «жабдықтау» сияқты терминдер де кездеседі. Жеткізу тізбектерін басқару өнімнің өзіндік құнына, оның сапасына және капиталға деген ішкі қажеттілікке әсер ететіні белгілі. Осыған байланысты көптеген халықаралық фирмалар жеткізу тізбектерін басқаруға топ-менеджмент тарапынан тиісті жоспарлауды және жүзеге асыруды талап ететін стратегиялық мәселе ретінде қарайды.

Жеткізу тізбегін басқару стратегиясын дайындаудың бірінші кезеңі тік интеграцияның сәйкес деңгейін анықтаудан тұрады. Тік интеграция фирма өзінің жеке ресурстарын қандай деңгейде қолданып жатқанын немесе басқа көздерден қалай алып жатқанын көрсетеді. Тік интеграцияның жоғары деңгейін қолданатын фирмалар операциялық менеджмент үрдісінің келесідей барлық кезеңдерін

жүзеге асырады: өздері дайындайды, өздері ресурстарды өңдейді, тауарларды өздері қораптайды және сатып алушыларға оларды өздері сатады. Мұндай фирманың түрлі бөлімшелері басқа бөлімшелердің, ішкі сатып алушылардың жабдықтаушылары ретінде қарастырылуы мүмкін. Екінші жағынан, тік интеграцияның төмен деңгейі бар фирмалар өндірістік тізбектің бір ғана немесе бірнеше кезеңдеріне қатысады. Олар кіріс ресурстарын басқа ұйымдардан сатып алуы, бір операцияны немесе өзгерістерді жүзеге асыруы мүмкін, ал содан кейін өз өнімін басқа фирмаларға немесе тұтынушыларға сата алады.

Тік интеграцияланған кәсіпорын мысалы – ВР. Бұл фирманың бір құрылымдық бөлімшесі дүниежүзі бойынша табиғи газ бен мұнай кен орындарын барлаумен айналысады. Табылған мұнай өндірісін басқа бөлімше жүзеге асырады. Содан соң мұнайды компанияға тиесілі құбырлар мен танкерлер арқылы оның мұнай өңдейтін зауыттарына тасымалдайды. Ол жерде шикі мұнай бензинге, тазаланған мұнайға және мұнай негізіндегі басқа да жанармай түрлеріне өзгереді. Әрі қарай бұл жанармай ВР меншігі болып табылатын жанармай тасымалдағыштармен жеке тұтынушыларға сатылатын компанияның жанармай құю тұрақтарына тасымалданады. Сонымен, ВР-да кен орнын барлау мен мұнай өндіру мұнай құбыры бизнесінің жеткізушісі ретінде қызмет етеді, ол мұнай айдау бизнесінің жеткізушісі болып табылады, ал ол өз кезегінде – көтерме бизнестің жеткізушісі саналады. Ара-тұра компания басқа жақтан жеткізу-шілерді тартады және кейде өз өнімін басқа фирмаларға сатады, бірақ ол үшін ең бастысы өндірістік үдерістің басталуынан бастап дайын өнімді жеке тұтынушыларға сатқанға дейінгі тік интеграцияланған операцияның үздіксіз және тиімді тізбегін қолдап тұру болып қала береді.

Керісінше, әлемде көлемі жағынан үшінші орында тұрған сыра қайнату компаниясы *Heineken NV* шағын тік интеграцияны қолданады. Фирма сыра өндіру үшін бидай мен қажетті басқа да ингредиенттерді жергілікті фермерлерден және ауыл шаруашылық кооперативтерінен сатып алады. Ол әртүрлі ыдыс жабдықтаушыларынан бөтелкелер, заттаңбалар және сыра қораптайтын қораптар алады. Қайнатылған және құйылған сыраны *Heineken* дистрибьюторларға сатады, ал олар көтерме саудагерлерге, ал көтерме саудагерлер өз кезегінде тұтынушыларға сатады.

Фирманың тік интеграциясының деңгейі жеткізу тізбектерін басқару аясында өндірістік менеджерлер қабылдайтын бірнеше шешімдердің нәтижесі болып табылады. Фирма тауарларын дайындау үшін қажетті компоненттерге қол жеткізу тәсілдерін таңдағанда, оларда екі: фирма кіріс ресурстарын өзі өндіруі мүмкін немесе оны өзге жабдықтаушылардан алуы мүмкін нұсқа болады. Бұл таңдау өндіру немесе сатып алу шешімі (*make-or-buy decision*) деп аталады

17.2-сурет. Өндіру немесе ресурстарды сатып алу туралы шешім қабылдау аясындағы негізгі нұсқалар



Бұл шешімді қабылдау аясында фирма таңдай алатын негізгі нұсқалар *17.2-суретте* көрсетілген. Өндіріс немесе сатып алу таңдауы басқа шешімдерге әкеліп соғатынына да назар аудару қажет. Ресурсты дайындау орнына оны сатып алу туралы шешім жабдықтаушылармен ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді қарым-қатынастарының арасында таңдау жасау қажеттігін көрсетеді.

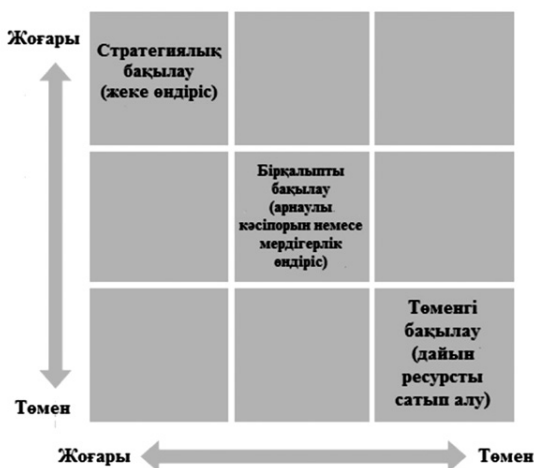
Ресурсты сатып алудың орнына оны дайындау жайлы шешім өндіріс нақты қалай жүзеге асатыны туралы: жеке немесе басқа серіктестермен бірге ме? деген сұрақты ашық күйінде қалдырады. Егер серіктестік таңдалса, онда: фирма өндірісті бақылаудың қандай деңгейін иеленгісі келеді? деген сұрақ туындайды.

Өндіріс немесе сатып алу туралы шешімге фирма көлемі, оның қызмет ету ауқымы және технологиялық тәжірибесі, сонымен қатар өнім табиғаты әсер етуі мүмкін. Мысалы, ірі фирмаларға кіріс ресурстары өндірісінде масштаб тиімділігіне қол жеткізу оңайырақ, сондықтан *GM* және *Fiat* тәрізді ірі көлік өндірушілері өз машиналары үшін жинақ бөлшектерді өздері дайындайтын болады, ал *Saab* және *BMW* секілді фирмалар бөлшектерді өзге жабдықтаушылардан сатып алуы аса ықтимал.

Жаңа технологиялардан тұратын құраушыларды, мысалы: жер серіктік навигация жүйелері және сымсыз ұялы телефондарды жиі түрде өзгелерден алады, ал стандартты құраушылар, мысалы, негізгі тежеуіш жүйелерді және радиоқабылдағыштарды өздері өндіреді. Басқа жағдайларда өндіру немесе сатып алу туралы шешім технологияларға және өндірістік қуаттылықтарға салынған инвестицияларға байланысты болады. Мысалы, *Dell* және *IBM* тәрізді дербес компьютерлер өндірушілеріне процессорларды, жады микросызбаларын, қатты дискілерді, аналық платаларды, қуат блоктарын шешуге, дайындауға немесе сатып алуға тура келеді. Мэйнфрейм өндірісінде үлкен тәжірибеге ие *IBM* дербес компьютерлер үшін бөлшектерді көбінесе, өзі дайындайды, ал *Dell*, негізінен, өзге жабдықтаушыларға сүйенетін болады.

Басқа да теңдік жағдайларда фирма өзіне арзанға түсетін ресурсты ескере отырып, оны өндіруді немесе сатып алуды таңдайды. Бірақ «жағдайлардың» тең болуы сирек, сондықтан стратегиялық аспектілерді де ескеруге тура келеді. *17.3-суретте* өндіру немесе сатып алу туралы шешім қабылдау кезіндегі бәсекелік артықшылық пен стратегиялық әлсіздік арасында теңгерімді сақтау қажеттілігі көрсетілген.

Егер бәсекелік артықшылықтың жоғары әлеуеті стратегиялық әлсіздіктің жоғары деңгейімен бірге әрекет етсе, фирма ресурсты өз күшімен өндіре отырып, стратегиялық бақылауды сақтайтын болады. Егер де бәсекелік артықшылық әлеуеті де, стратегиялық әлсіздік те төмен болса, онда фирма бақылауды аз қажетсінеді, сондықтан да ол ресурстарды дайын күйінде жоғары ықтымалдылықпен сатып алатын болады. Ақырында, бәсекелік артықшылықтың аралық әлеуеті мен стратегиялық әлсіздіктің орташа деңгейі бірыңғай бақылауды талап ететін жағдайда, ең дұрыс шешім болып арнайы кәсіпорындар немесе мердігерлік өндіріс табылуы мүмкін. Бұл стратегиялық аспектілерге қосымша өндіру немесе сатып алу туралы шешімге басқа факторлар да әсер етуі мүмкін. Жекелей алғанда, әдетте, халықаралық фирмаларға шығындар мен бақылау, тәуекел, инвестициялар және икемділік арасында ымыраға келуге тура келеді.



17.3-сурет. Өндіру немесе сатып алу туралы шешімді қабылдау кезіндегі бәсекелік артықшылықтың және стратегиялық әлсіздіктің есебі

Бақылау. Құраушыны дербес дайындаудың тиімділігі бұл жағдайда фирманың сапаны, жеткізу графиктерін, құрастырудағы өзгерістерді және шығындарды бақылауын күшейтуінде болып табылады. Құраушыларды өзге жабдықтаушылардан алатын фирма осы ұйымдарға шектен тыс тәуелді болып қалуы мүмкін. Егер де жабдықтаушы бизнестен кетсе, бағаларды көтерсе немесе төмен сапалы өнім өндіре бастаса, онда фирма жеткізу көздерінсіз қалады, шығындардың өсуіне немесе сапа жағынан мәселелерге кез болады.

Бақылауға байланысты келесі аспект компанияның жабдықтаушылармен келісімшарт қатынастарын жүзеге асыру қабілетінен көрінеді. Шетелдік жабдықтаушылармен келісімшарт жасасуда әртүрлі елдердегі заңнамалық жүйелердің айырмашылықтарынан бұны жасау қиын немесе қымбат болуы мүмкін. Мысалы, егер жекелеген елде зияткерлік меншік заңмен әлсіз қорғалса, *Sony Records* және *BMG* тәрізді фирмалар жергілікті өндірушілерге өздерінің

компакт-дискілерін және бейнетаспаларын көбейтіп шығарудан бас тартуы мүмкін. Осы аспект фирма үшін ерекше маңызды мәнге ие болғанда, ол қажетті кіріс ресурстарды сатып алғанға қарағанда, өзі өндіруді жөн көруі мүмкін. Мысалы, жапондық кейрецудың күшті жақтарының бірі болып фирма мен жабдықтаушы арасындағы келісімшартты жасасудағы қиындықтарды азайту саналады. Кейрецу мүшелері бір-бірінің акцияларын иеленеді және бұл олардың ұзақ мерзімді келісімшарт қатынастарын жасасуға және өзара зияткерлік меншікті айырбастауға дайындығын жоғарылатады. Жабдықтаушылармен жақсы қарым-қатынаста болу маңыздылығының тағы бір мысалы «Әлем фокуста» бөлімінде келтіріледі.

Тәуекел. Құраушыны өзге жабдықтаушыдан сатып алу фирманың қаржылық және операциялық тәуекелін төмендететіндігімен тиімді болып табылады. Мысалы, ВР Атосо компаниясы бұрғылау платформаларымен, құбырлармен және жеткізу тізбектерінің қалған барлық сатыларымен байланысты тәуекелге барады. Егер де ВР Атосо жай ғана шикі мұнайды басқа фирмалардан сатып алса, ол жабдықтардың жұмыс істемей, тоқтап қалуына немесе бұрғылау орындарындағы ақауларға алаңдамайтын еді, себебі бұл тәуекелдерді жабдықтаушы өз мойнына алар еді. Сонымен қатар осы активтерге инвестиция салудан теңдей пайда алу мәселесі туындамас еді. Мынадай дерек те маңызды: өндіру орнына сатып алуды таңдап, фирма қабылдаушы елде саяси тәуекелділікті төмендете алады. Мысалы, ВР АҚШ-тағы, Нигериядағы, Колумбиядағы немесе кез келген елдегі британдық және жалпы шетелдік компанияға қарсы бағытталған елдегі саясаткерлерді сайлау бір күні оның мұнай айдайтын зауыттарының экспроприациясымен аяқталуы мүмкін қаупінде тұрақты түрде болады. Мұндай жағдай, ақырында, 1951 жылы Иран үкіметі осы елдегі ВР-дың мүлкін тәркілеген кезде орын алды.

Әлем фокуста

Жабдықтаушылар: «өздерінікі» немесе «бөгделердікі»?

Өндірушілер мен олардың жабдықтаушылары арасындағы қарым-қатынастар өздері үшін де, өзгелер үшін де аса маңызды болуы мүмкін. Өндірушілер өз жабдықтаушыларына тәуелді болады, себебі жабдықтаушылар оларды жоғары сапалы жабдықтармен және материалдармен уақтылы қамтамасыз етіп отырады, ал жабдықтаушылар болса өз өндірістік сатып алушыларына табыс көзі ретінде қарап, оларға байланысты болады. Жалпы алғанда, әртүрлі елдерде осы қатынастардың табиғаты әртүрлі болып келеді. Мысал ретінде автомобиль құрастырудың екі: бірі АҚШ-тағы, екіншісі – Жапониядағы жағдайын қарастырайық.

Ford өзінің «Taurus» атты танымал үлгісінің жаңа түрін дайындап жатқан кезде, ол жабдықтаушылармен қарым-қатынасты басқарудың жапондық әдісін қолдануды шешті. Компания жабдықтаушылар төмен бағамен оны бөлшектермен қамтамасыз ету бойынша үлкен жауапкершілікті мойнына алғандарын және оны-

мен өзара мүдделер үшін бірге жұмыс істегенін қалады. Бірақ «Taurus» жобасына жауапты *Ford* менеджерлері жабдықтаушыларға серіктес ретінде емес, бақталас ретінде қарап, сенбеді. Бұл қарым-қатынас компанияның жабдықтаушылармен өзара әрекеттестігінің көптеген аспектілерінен көрінді. Нәтижесі әрбір тараптың тек қана өздерінің келісімшарттық міндеттемелерін ғана орындауына әкеліп соқтырған қырғи қабақ қатынастарға айналды.

Ford-қа қарағанда, *Toyota* кейрецу аясында өзін жақсы сезінеді. Компанияның жабдықтаушылармен кооперативті қарым-қатынасы есебінен қалыптасқан сенімінің арқасында *Toyota* әлемдегі ең тиімді автоөндіруші бола алды және күтпеген қиындықтарға тез жауап қайтара алу мүмкіндігіне ие болды. Атап айтқанда, 1997 жылы көптеген машина үлгілерінде қолданылған тежегіш клапандардың жалғыз жабдықтаушысы болып саналған *Aisin Seiki Co.* зауыты кенеттен өртенді. *Toyota* да көптеген жапондық өндірушілер тәрізді *just-in-time* жүйесі бойынша жұмыс істейтіндіктен, осы бөлшектің қорлары бар болғаны төрт сағаттық жұмысқа ғана жетер еді. Өзге жабдықтаушылар егер автомобиль өндірісі ұзақ уақытқа тоқтап қалатын болса, онда *Toyota* да, өздері де орасан зор шығынға ұшырайтындығын тез түсінді.

Нәтижесінде, бұл жабдықтаушылар *Toyota* зауыттары тоқтап қалмас үшін ерекше күш салды. Олардың бірі өзінің жабдықтаушысы, тігін машиналарын дайындаушыны өз өндірісін қажетті клапандар өндірісіне қайта жабдықтауды көндірді. Бірнеше күннен кейін-ақ қажетті детальдар шығарылымы жалпы алғанда 50 өндірістік бағытта 36 жабдықтаушының және 150 мердігердің қатысуымен ретке келтірілді. Қорытындысында сарапшылардың болжаған бірнеше аптаға тұрып қалудың орнына *Toyota* өндірісі бес күнге жетпей-ақ алға басты.

Қайнар көздері: J.H.Dyer, K.Nobeoka, «Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case», *Strategic Management Journal* (March 2000), pp. 345-368; «A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System», *Organization Science* (January-February 1999), pp. 52-60; «Toyota's Fast Rebound After Fire at Supplier Shows Why It Is Tough», *Wall Street Journal*, May 8, 1997, pp. A1, A6; «Toyota Factories in Japan Grind to a Halt», *Wall Street Journal*, February 4, 1997, p. A14.

Құрал-жабдықтарға, технологияларға және адамдарға инвестициялар.

Басқалардан ресурстарды сатып алу фирманың инвестиция көлемін төмендетеді. Жаңа зауыт салу немесе жаңа технологияны меңгеру қажеттілігінен өзін құтқара отырып, фирма капиталды басқа үшін, яғни өнімдірек жарату үшін босатуы мүмкін. Мысалы, *Benetton* көбінесе, өз тауарларының бөлшек саудасын лицензияланған делдалдар арқылы жүзеге асырады. Бұл фирмаға қолынан ең көп келетіні өндіріске баса назар аударуға жағдай жасайды. Осы тәсілдің басқа мысалы ретінде *Honda*-ны алайық. Огайо штатындағы американдық автозауытта өнім шығару көлемінің артуына байланысты фирмаға айна жеткізілімдерінің артуы да қажет болды. *Honda* жергілікті жабдықтаушыны, *Donnelly* корпорациясын өз өндірісі бойынша жаңа фабрика салуды көндірді.¹³ Сол арқылы компания өз ақшаларын жаңа өндіріс құруға жұмсамай, қолайлы және сенімді жеткізу көзіне қол жеткізді. Әрине, мұндай шешім қабылдап, *Honda* автомобиль айналарын өндіруден алатын табысынан *Donnelly* пайдасына бас тартты.

Басқа тараптан ресурстарды сатып алу фирманың қызметкерлерді оқытуға кететін шығындарын және өз құзыреттеріне қойылатын талаптарды төмендетеді. *Donnelly*-мен серіктестік келісім жасап, *Honda* құрастыру, өндіріс және автомобиль айналарының маркетингі тәжірибесін үйрену қажеттілігінен құтылды. ВР менеджерлері, керісінше, компанияның тік интеграцияланған ғаламдық операцияларының артықшылықтарын толық мөлшерде қолдану үшін әртүрлі білім мен тәжірибені игеру қажет.

Икемділік. Тауарды өзі өндірудің орнына оны сатып алып, фирма қажет болған жағдайда жабдықтаушыларды өзгерте алатын икемділікті сақтайды. Бұл әсіресе, технологиялардың жылдам дамуы жағдайында немесе жеткізіліп жатқан ресурстар құны инфляция немесе валюта бағамдарының ауытқуы нәтижесінде өзгеруі мүмкін болған кезде тиімді. Көптеген дербес компьютер өндірушілері, мысалы, қатты дискілерді, *DVD* оқитын құрылғыларды және микропроцессорларды басқа жабдықтаушылардан алғанды жөн көреді. Осы арқылы олар тауардың ескіру тәуекелін өз мойнына алмайды, сонымен қатар зерттеуге және өндіруге кететін көптеген шығындардан құтылады – бұны барлық дербес компьютерлерде қолданылатын технологияларға қатысында заман ағымынан қалмау үшін жасау керек. Осыған ұқсас Далластағы *Peerless Manufacturing* компаниясы бөлшектерді фильтрлер мен сепараторлар өндіретін көптеген еуропалық қосалқы мердігерлерден сатып алатын. Валюта бағамдарына және сатып алушылардың тапсырыс ағымдарына байланысты *Peerless* жеткізілімдерді Ескі Әлемнің тиімді болатын аймақтарынан ұйымдастыра алады.

Әрине, кейбір жағдайларда фирмаларға ортақ шешімді келуге және ішінара икемділіктен бас тартуға тура келеді. *Honda* және *Donnelly* жағдайында соңғысы жаңа фабрика құрылысына ақша салу шешімін қабылдап, *Honda*-ға тәуелді болып қалудан қауіптенді. *Donnelly*-ді фабрика салуға көндіру үшін автоөндірушіге *Donnelly Honda* үшін барлық айналарды кемінде он жыл дайындайтыны туралы кепілдік беруіне тура келді. *Honda* капитал салымдарынан құтылды, бірақ, екінші жағынан, аталған уақыт аралығында айна жабдықтаушысын өзгерте алмайтындықтан, икемділіктен бас тартуына тура келді. Бұл мысал сатып алушы мен жабдықтаушы арасындағы қарым-қатынастың маңызды қарқынын да бейнелейді. Жуырда ғана менеджерлер бір және сол ресурстың бірнеше жабдықтаушысымен бірден серіктес болғанды пайдалы деп санаған: бұл жағдайда фирма олардың ешқайсысына да тәуелді болмайтын. Мұндай әдістің кемшіліктері болды, атап айтқанда, жабдықтаушылардың кең желісімен, әсіресе, бұл желі ғаламдық сипатқа ие болған жағдайда жұмыс істеудің күрделілігі. Соңғы уақыттары кейбір фирмалар жабдықтаушылардың аз санымен айрықша және жартылай айрықша ұзақ мерзімді келісімдер жасай отырып, олардың тәжірибесі мен тауарды білуін көбірек қолдана аламыз деген тоқтамға келуде. Автомобиль құрылысында көптеген өндірушілер *Johnson Controls* немесе *Magna International* тәрізді бас жабдықтаушыларға (өзінің штаттық инженерлерімен бірге) отырғыштар және жинақтағы аспаптық панельдер секілді толық жинақтаушы жүйені дайындауды тапсырады. Мысалы, «LN» сериялы машинаны дайындау кезінде *Chrysler* компаниясы (бұл енді *DaimlerChrysler* корпорациясының бір бөлігі) бас жабдықтаушылармен тығыз жұмыс істеді, бұл оған өзінің конструкторлық бөлімінің санын үштің екі бөлігіне, ал дайындау

уақытын 28%-ға қысқартуға мүмкіндік берді. Жабдықтаушылар автомобиль конструкцияларын және оларды өндіру технологияларын өзгерту бойынша 4000-нан астам ұсыныстар енгізді, осының арқасында *Chrysler* тағы 156 млн \$ ақшаны үнемдеді.

Әрі қарай шығындардың төмендеуіне бас жабдықтаушыларға екінші деңгейлі жабдықтаушылардан бөлшектерді және құрастыратын тораптарды өздері сатып алумен айналысуға жағдай туғызған жағдайда қол жеткізуге болады.

Орналастыру туралы шешім

Кіріс ресурстарын өз бетінше дайындауды таңдай отырып, халықаралық фирма: өз өндірісін қайда орналастыру қажет? деген мәселеге кез болады. Бұл шешімді қабылдамастан бұрын, фирма елдің, тауардың сипаттамасын, мемлекеттік саясаты және ұйымдастырушылық мәселе-лерді ескеруі қажет.

Елдің сипаттамасы. Шетелдік кәсіпорынды қайда орналастыру туралы шешімге бірден бірнеше елдің сипаттамасы әсер етуі мүмкін. Олардың ең бастысы: ресурстың бар болуы және оның құны, инфрақұрылым жағдайы және шыққан елдің маркетингтік тиімділігі болып табылады.

Ресурстың бар болуы және құны – өндірісті орналастыру үшін сол немесе басқа елдің сәйкес келетіндігін анықтайтын басты айқындаушы. Классикалық сауда теорияларында және Хекшера-Олин теориясында айтылғандай (*6-тарауды қараңыз*), өндіріс факторын үлкен көлемде төмен бағамен қамтамасыз ететін елдер осы өндіріс факторына мұқтаж фирмаларды тартады. Мысалы, ВР бұрғылау платформаларын шикі мұнай қорлары бар жерлерде ғана орналастыра алады. Қытай өзінің арзан жұмыс күшімен балалар ойыншықтарын, аяқ киім, тоқыма өндірушілерін тартады. Сонымен, «Дәлелдер: иә және қарсы» бөлімінде көрсетілгендей, зауыттардың жұмыс күші арзан елдерге миграциясына қатысты жағдай мүлдем бір мәнді емес.

Сонымен қатар өндірістік қуаттардың орналасуына инфрақұрылым жағдайы да әсер етеді. Көптеген өндірістер жоқ дегенде оның дамуының ең аз деңгейін қажетсінеді. Зауытты құру үшін құрылыс материалдары және жабдықтар, сонымен қатар осы материалдардың жабдықтаушылары және құрылыс ұйымдары қажет. Одан да маңыздысы зауытты тиімді пайдалану үшін электр, су, көлік, телефон және басқа да коммуналдық қызметтер керек. Зауытта жұмыс істейтін менеджерлерге, сонымен қатар оның жанұясына медициналық, білім беретін, тендей пәтерлер, ойын-сауық және басқа да қызметтер қажет екендігін де сенімділікпен айтуға болады.

Одан басқа өндіріс орнын таңдауға тауардың шыққан елінің сатып алушыға ықпалы сияқты фактор да әсер етуі мүмкін. Нақты бір елдер өнім маркетингіне әсер ететін беделге ие. Мысалы, Жапония жоғары сапалы тауарлар өндірісімен бағаланады, ал итальяндық өнім әлемдегі ең стильді өнімдердің бірі саналады. Бір тәжірибеде қызықты дерек орын алды: тұтынушыларға «Timex» сағаты Германияда емес, Пәкістанда жасалғанын айтқан кезде, оларға таңдау бар болғаны 6%-ға төмендеді, ал дәл осылай «Tempo» белгісіз марка сағатына қатысты жасалғанда, таңдау бүтіндей 74%-ға төмендеді. Басқа да тең жағдайларда

тұтынушыларға өнеркәсіптік дамыған елдерде, Германияда жасалған сағаттарды Пәкістанда жасалған сағаттармен салыстырғанда сату сөзсіз оңай, әсіресе, тауарды өндіруші танымал сауда маркасы болмаса. Осы шығарушы елдің әсерін өндіріс орнын таңдаған кезде де ескеру қажет. Егер фирма өз тауарын жоғары сапалы бұйым ретінде жылжытуға қызықса, ол өндірісін Пәкістанда немесе Индонезияда емес, Жапонияда және Германияда орналастыруына болады. Басқа жағынан, төмен шығындар немесе бағалар негізінде бәсекелесуші фирма қарама-қарсы таңдау жасауы мүмкін.

ОҢ ЖӘНЕ ҚАРСЫ ДӘЛЕЛДЕ

Халықаралық ұйымдар адам және еңбекшілер құқықтарын қорғауға тиісті ме?

Халықаралық компаниялар адам құқықтары мен еңбекшілердің құқықтарын қорғау бойынша рухани міндеттерге ие.

Кәсіпорынды өндіріс шығындары төмен елдерге көшіру немесе осы елдердің жергілікті фирмаларына өндіруге мердігерлікті беру үйреншікті іскерлік тәжірибеге айналды. Өкінішке орай, төмен өндірістік шығындар теңдей емес жалақының төленуіне, қауіпті еңбек жағдайларына және жұмысшылардың құқықтарын бұзушылығына әкеліп соқтыруы мүмкін. Мысалы, Таиландтағы балалар ойыншықтарын шығаратын фабриканың бірінде орын алған өрт кезінде 200 адам қаза тапты, себебі фабрикада от сөндіруші және су шашқыштар тәрізді қарапайым өрт сөндіру құралдары болмаған.

Өз кәсіпорындарын шетелдерде ашатын ұйымдар жергілікті жұмысшылармен жақсы қарым-қатынасты басты негізге алуға міндетті. Төмендетілген еңбекақы және нашар жұмыс жағдайлары көпұлтты корпорацияларда (КҰК) орын алатындығына қарамастан, бұл жағдайдың дәл осылай болуы керектігін білдірмейді. Қазіргі халықаралық фирмалар өз жұмысшыларының өмір сүру сапасын жоғарылатуға және бүкіл әлем бойынша мердігер ұйымдарды таңдауға әлеуметтік жауапкершілікте болады.

Бизнес тұрғысынан мұндай көзқарастың бірден бірнеше себептер бойынша мәні бар. Біріншіден, бұл жай ғана пиар тұрғысынан тиімді. Өзінің шетелдік жұмысшыларына нашар қарайтын фирмалар мұндай тәжірибе жұртшылықтың назарына іліккен кезде өте қолайсыз жағдайға тап болады. Мұндай «жаңалықтардан» беделі зардап шеккен компаниялардың мысалы ретінде *Nike* және *Wal-Mart*, сондай-ақ атакты тележүргізуші Кэтти Ли Гиффордты айтуға болады.

Екіншіден, адам құқығын қорғаушылардың айтуынша, жұмысшыларға дұрыс қарамау – бұл олардың құқықтарын тікелей бұзушылық. Бұл қарапайым сөздер құлдық еңбекті қолдану және әйелдерді физикалық қорлау тәрізді қолдануға болмайтын тәжірибелер туралы нақты оқиғалармен ұштасқан кезде қыза түседі.

Үшіншіден, халықаралық кәсіпорындар егер де адами ресурстарды басқарудың адамгершілік саясатын қолданатын болса, әлемді жақсы жағына қарай өзгертуі мүмкін. Шетелдік жұмысшылармен лайықты қарым-қатынастың маңыздылығына және оларға тиісті сыйақы беруге ерекше мән беретін фирманың жақсы мысалы ретінде *Levi Strauss*-ты келтіруге болады. Бұл фирма өзінің барлық шетелдік зауыттарында, сонымен бірге қосалқы мердігерлік зауыттарда АҚШ-та қабылданған қауіпсіздік пен еңбекті қорғау талаптарына сай келетіндей талаптардың сақталғанын талап етеді. Соның ішінде, америкалық стандарттарға ауыз судың тазалығы және санитарлық-гигиеналық үй-жайлар сәйкес келуі тиіс.

Барлық жақсы ниетпен талпынса да, мұндай мақсаттар жиі қолжетімсіз.

Көбінесе, төменгі жалақы халықаралық нарықта дамушы елдердің бірден-бір артықшылығы болып табылады. Бұл елдерде жұмыс істейтін халықаралық компанияларға тек жергілікті әдет-ғұрыптар, ережелер және заңдар сақталған жағдайда ғана сол елдегі арзан өндіріс мүмкіндіктерін пайдалануға рұқсат беруге болады. Егер көпұлтты корпорациялардан жұмысшыларға орташа нарықтық жалақыдан көбірек төлеуді немесе дамыған елдердің деңгейіне сәйкес еңбек жағдайларын қамтамасыз етуді талап ететін болса, онда дамушы аймақтардың экономикалық дамуы қауіпті жағдайда қалуы мүмкін. Халықаралық алпауыт кедей елге келіп және онда жоғары жалақы төлей бастаса, жұмысшылар қазір төленіп жүрген еңбекақы мөлшері бойынша жұмыс істеуден бас тартады. Осыдан барып жергілікті кәсіпорындардың шығындары өсе түседі. Бұдан басқа, орташа нарықтан жоғары жалақыны және қосымша жеңілдіктерді төлеу қажеттілігі халықаралық фирманың дамушы елдерде өндірісті ұйымдастырудың пайдалылығы туралы ойлануына әкеледі. Мұндай елдер өздеріне шетелдік капиталды және технологияларды қашырмай, керісінше тартуы тиіс.

Кейбір дамушы елдердің үкіметтері бай елдердегі еңбекшілердің құқықтарын қорғаушылар айтқан пікірлер нашар жасырынған протекционизмнен басқа ештеңе емес екендігін дәлелдейді. Олар батыстық бөлшек саудагерлерін жалақы мен еңбек жағдайлары «төрттік» елдерінің деңгейіне сәйкес келетін фабрикалардың ғана тауарларын сатуға итермелейтін қоғамдық пікір дамушы елдердің тауарлары үшін тарифтік емес кедергі болады деп есептейді.

Мұндай елдердің үкіметтері осындай қоғамдық пікірге жиі түрде наразылықтарын білдіруде, олар мұны дамушы елдердің жұмысшылары қандай қатал экономикалық қиындықтарға тап болатындарын елестете алмайтын Батыс тұрғындарының мәдени империализмі деп атайды. *Levi Strauss* басшылығы Бангладештегі фабрикалардың бірінде балалар еңбегі қолданылатынын білген кезде мұндай жөнсіздікті тез арада тоқтатуды талап етті. Бұған фабрика басшысы бұл балалардың көпшілігі – өз отбасылары үшін жалғыз табыс көзі және оларды жұмыстан босату – бүкіл отбасыны қаражатсыз қалдыру екендігін айтып қарсылық білдірді. Оңтүстік-Шығыс Азияның кейбір елдеріндегі жағдай бұдан да қиын: жұмыс таба алмаған балаларды көбінесе, ата-аналары нақсүйерлерге сатады. Сыншылар әлемдегі осы баламаларға байланысты көпұлтты корпорациялар дамушы елдерде жұмыс орындарын ашуы тиіс, ал әлеуметтік жағдай жасаумен жергілікті үкімет айналысуы керектігін айтады.

Сіздің пікіріңіз

1. Көпұлтты корпорациялар дамушы елдердегі өз жұмысшылары алдында қандай этикалық жауапкершілікті мойнына алады? Көпұлтты корпорациялардың еншілес кәсіпорындарының жұмысшыларының және мердігер-фабрика жұмысшыларының алдындағы этикалық жауапкершіліктің айырмашылығы бар ма?

2. Дамушы елдердегі фабрикаларға батыстық деңгейдегі жалақыны және еңбек жағдайларын міндеттеу әрекеттері бейтарифтік кедергі екендігіне сіз келісесіз бе? Неге?

Қайнар көзі: «Levi Tries to Make Sure Contract Plants in Asia Treat Workers Well», *Wall Street Journal*, July 28, 1994, pp. A1, A6; «Levi's Law», *Far Eastern Economic Review*, April 14, 1994, p. 60; Tim Smith, «The Power of Business for Human Rights», *Business & Society Review* (Winter 1994), pp. 36-38.

Өнім сипаттамалары. Қуаттарды орналастыру туралы шешімге өндірілетін тауар сипаттамасы да әсер етуі мүмкін. Олардың ішінде ең маңыздылары болып бағаның тауар массасына қатынасы және оның өндіріс технологиясы саналады.

Бағаның оның массасына қатынасы тауардың ақырғы бағасындағы көліктік шығындар рөліне әсер етеді. Темір рудасы, цемент, көмір, көлемді химикаттар, рафинатталмаған қант және басқа да ауылшаруашылық өнімдері тәрізді баға/масса төмен қатынасындағы тауарлар әдетте, олардың тасымалына шығындарды төмендету үшін бірден көп жерлерде өндіріледі. Және керісінше, баға/масса қатынасы жоғары тауарлар, мысалы, микропроцессорлар және жақұттар, бәсекеге қабілеттілігін жоғалтпай бір немесе санаулы жерлерде ғана шығарылуы мүмкін.

Әрі қарай кәсіпорынды орналастыруға тауарды өндіру технологиясы да әсер етуі мүмкін. Фирма осы салада күтілетін тауардың сатылу көлемін және кәсіпорынның тиімді өлшемін салыстыруы тиіс. Егер сату көлемі бұл мөлшерден артық болса, онда фирма әр жерлерде көптеген зауыттарды пайдаға асыратыны анық. Қарама-қарсы жағдайда фирма бір ғана-жалғыз зауытты ашумен шектелуі ықтимал. Мысалы, мұнай айдайтын зауыттың ең аз тиімді қуаты күніне шамамен, 200 000 баррельді құрайды. Сондықтан да күніне бес миллион баррельге дейін мұнай өндеуге қабілетті BP компаниясы Ұлыбритания, Испания және Колумбия сияқты елдерде орналасқан 17 мұнай айдайтын зауытты пайдаланады.

Бұдан басқа, кәсіпорынды орналастыру туралы шешімге сатып алушымен кері байланыстың салыстырмалы маңыздылығы да әсер етуі мүмкін. Фирмаларға сатып алушылармен тез кері байланыс жасау талап етілетін тауарлар көбінесе, ақырғы тауар сатылатын орындарында өндіріледі. Америкалық жеңіл өнеркәсіпте мынадай ереже бар: басқа да тең жағдайларда тауар неғұрлым сәнді болған сайын өндіруші нарықтық өзгерістерге тез жауап қайтару үшін тауар жақын жерлерде немесе АҚШ территориясында өндірілетін болады. Әр маусымның басында *Macys*, *Nordstrom* және *Saks Fifth Avenue* сәнді әмбебап дүкендерден әйелдердің спорттық киімдерін сатып алу бойынша менеджерлер қандай тауарлар үлкен сұранысқа ие екендігін мұқият зерттейді. Осы сұранысқа ие тауарлар қорлары дереу толықтырылады, ал сәнқой сатып алушылар назар аудармайтын киім қорлары жойылады. Мұндай тауарлар «маусымы» небәрі екі-үш айға созы-

луы мүмкіндігінен, сән қуып кеткен тұтынушылардың сатып алады деп алдын ала айту мүмкін емес. АҚШ-та орналасқан өндірушілерге спорттық киімдерді сатып алушылардың сұранысына Тайвань немесе Индонезиядағы фирмаларға қарағанда жауап беру оңайырақ. Және керісінше, сәнді болып есептелмейтін, қарапайым киім үлгілері АҚШ-тан тыс жерлерде өндіріледі, мұнда олардың өндірісі арзанға түседі. Мысалы, *JCPenney* дүкендері келесі жазда қанша спорттық шұлықтар мен ақ мақта-мата ішкіімдердің сатылуын нақты алдын ала болжай алады. Егер қандай да бір себептермен сату болжамы тым артық болса, онда тауар қалдықтарын күзде сатуға болады. Осыған байланысты ерлер киімдерін сатып алу бойынша *JCPenney* мамандары көбінесе, азиялық тоқыма фабрикаларымен ұзақ мерзімді келісімдер жасайды. Бұл жағдайда баға жеткізу жылдамдығынан немесе жеткізу икемділігінен де маңыздырақ саналады.

Мемлекеттік саясат. Орналастыру туралы шешім қабылдағанда мемлекеттік саясат та белгілі бір рөл атқарады. Әсіресе, саяси үрдістің тұрақтылығы, ұлттық саясат саясаты, экономикалық даму үшін ынталандырулар және еркін сауда аймақтарының болуы аса маңызды.

Елдегі саяси үрдіс тұрақтылығының ықпалы онда фабрика ашуға ниетті екендігін білдіреді. Фирмалар инвестициялар көлемі мен өндіріс туралы ақпараттандырылған шешімді, сондай-ақ кадрлық шешімдерді қабылдау үшін «ойын ережелерін» білулерін қалайды. Үкімет іскер қауымдастықпен кеңеспей, өз бетінше салықтық, ақша және реттеу саясатына өзгерістер енгізген кезде, осы елде жұмыс істеуде белгісіздік тәуекелі туындайды. Әсіресе, халықаралық фирмалар жиі түрде салық салудағы, валюта айырбасы бағамдарындағы, инфляция және еңбек заңнамасындағы өзгерістерге кез болады.

Сонымен бірге, орналастыру туралы шешімге ұлттық сауда саясаты да әсер етуі мүмкін. Сатып алушыларға қызмет көрсету үшін фирма өз кәсіпорнын жоғары тарифті және басқа да сауда кедергілері бар елдерде орналастыруға мәжбүр болуы мүмкін. Мысалы, *Toyota*, *Nissan* және *Mazda* жапондық үкіметтің Жапониядан АҚШ-қа автомобильді экспорттауға қойған шектеулерінен құтылу үшін өз зауыттарын АҚШ-та салды. Осыған ұқсас, *Compaq Computer* (енді бұл *Hewlett-Packard* корпорациясының бір бөлігі) импорттауға бразильдік шектеулерден құтылу үшін дербес компьютерлер өндірісі бойынша өз зауытын Сан-Паулода орналастырды.

Орналастыру туралы шешімге экономикалық даму үшін ынталандырулар да әсер етуі мүмкін. Жаңа жұмыс орындарын құруды және салық түсімдерін толықтыруды қалайтын елдер халықаралық фирмаларға қымбат емес жерлерді, сапалы автожолдарды, оқу бағдарламаларын, суға және электр энергиясына төмендетілген тарифтерді ұсына отырып, жиі түрде жана өндірістерді тартуға тырысады. Мысалы, Франция үкіметі *The Walt Disney Company*-ге Диснейленд құрылысы үшін Париж маңындағы территорияны өте төмендетілген бағамен сатты. Осыған ұқсас, Миссисипи штатындағы Джексон қаласының үкіметі құны 800 млн \$ тұратын *Nissan* зауытын өздерінде орналастыру үшін күрескен Солтүстік Американың ондаған басқа қалаларын артта қалдырған жапондық фирмаға жалпы алғанда 295 млн \$-ға ынталандырулар ұсынды.

Халықаралық фирма орын таңдауда сыртқы сауда аймақтарының барын да ескеруі мүмкін. *9-тарауда* айтылғандай, сыртқы сауда аймақтары – бұл импорттық

және экспорттық тауарларға жеңілдетілген салықтар салу қолданылатын арнайы бөлінген және бақыланатын географиялық территория. Сыртқы сауда аймақтары ірі порттар және/немесе ірі өндірістік орталықтар маңында құрылуы мүмкін. Халықаралық фирмаларға осы аймақтарға арнайы мақсаттар үшін тауарларды бажсыз импорттауға рұқсат беріледі. Кейде, тауар түрлері мен құны немесе орындалатын жұмыс түрлері бойынша нақты бір шектеулер қолданылады.

Фирма белгілі бір тұрғылықты орынды таңдай алады, себебі сыртқы сауда аймақтарының болуы оған импорт немесе экспортқа қатысты жоғары икемділікті қамтамасыз етеді және шығындарды төмендету үшін мүмкіндіктер ашады.¹⁹ Мысалы, Хьюстон қаласындағы портта негізінде машиналарды сақтау мақсатында америкалық емес автомобиль компаниялары қолданатын үлкен сыртқы сауда аймағы жұмыс істейді. *Toyota* және *Nissan* Хьюстонға импорт-тауға кедендік тариф төленбей сақталатын Солтүстік Американың оңтүстік бөлігіне сатуға арналған өз автомобильдерін теңіз арқылы жеткізе алады. Баж салығы нақты бір автомобильдер аймақтан тыс делдалдарға шығарылғанда ғана алынады. Бірақ машиналардың бір бөлігі әрі қарай Мексикаға және Кариб бассейні елдеріне жіберіледі. Бұл жағдайда автоөндірушілер АҚШ-та баж салығын төлемей, осы елдерде алынатын баж салықтарын ғана төлейді.

Сыртқы сауда аймақтарын пайдаланудағы шығармашылық әдіс компаниялардың шығындарын төмендетуге мүмкіндік береді. Фирма жинақтаушы бұйымдарды импорттай алады, оларға басқа да жергілікті құраушыларды қосуға және олардан дайын өнімді жинақтауға мүмкіндігі бар. Сыртқы сауда аймақтарында жинақталған тауарлар құрамына кіретін импорттық бөлшектерге салынатын баж салықтары сол бөлшектерге жеке-жеке салынатын баж салықтарынан төмен болуы мүмкін. Сол себептен де АҚШ-та шығарылатын автомобильдердің көпшілігі еркін сауда аймақтарында жинақталады. Мұнан басқа, кейбір баж салықтары орауды қоса алғанда, бұйымның толық салмағынан шыға отырып есептелінеді. Сол себепті де фирма, егер тауарларын сыртқы сауда аймақтарына жеңіл және арзан ыдыстармен тасып, содан кейін, салықтарды төлегеннен кейін оларды ішкі нарықтан сатып алынған ауыр және сенімді материалдарға орайтын болса, үнемділікке жетеді.

Ұйымдастырушылық мәселелері. Орналастыру туралы шешімге халықаралық фирманың бизнес стратегиясы және оның ұйымдастырушылық құрылымы да әсер етеді. Мұнан басқа, қорларды басқару саясаты да маңызды рөлге ие.

Бизнес стратегиясы орынды таңдауға әртүрлі әсер етуі мүмкін. Шығындарға көшбасшылық стратегиясын таңдаған фирма өзіне қымбат емес орындарды іздестіруі тиіс, ал өнімнің сапасына негізделген фирма өз өндірісін балама жоғары білікті жұмыс күші және басқарушылық кадрлары бар аймақтарда орналастыруы керек. Фирма өндірісті географиялық шоғырландыруды, егер де ол оның ұйымдастырушылық мақсаттарына жауап беретін болса, шешуі мүмкін. Мысалы, *Benetton*-ның барлық өндірісі Италияда орналасқан, бұл фирмаға дизайн мен сапаны қатаң бақылауына мүмкіндік береді. Басқа фирмалар өздерінің стратегиялық мақсаттарын қанағаттандыру үшін өндірісті әртүрлі елдерде орналастырғанды жөн деп санайды. Мұндай әдісті электроника өндірушілерінің көпшілігі басшылыққа алады. Мысалы, *Intel*-дің өндірістік зауыттары Ирландияда, Пуэрто-Рикода, Израильде, Малайзияда және Филиппин аралдарында орналасқан. Бұл фирмаға

осы елдердегі арзан ресурстарды қолдануына мүмкіндік береді. Мұнан басқа, осы жерлерден әлемдік нарықтарға процессорларды жіберу жеңіл және арзанға түседі. Бірнеше өндірістік орталықтардың болуы фирманы валюта бағамдарының ауытқуынан қорғауға мүмкіндік береді. Мысалы, *FMC*, жиі түрде тапсырыстарды өзінің буып-түйетін жабдықтарына Чикагодағы зауыттарынан Италиядағы зауыттарына және керісінше, доллар мен еуроның арақатынасына байланысты қайта жібереді.

Фабрикалардың орналасуына фирманың ұйымдастырушылық құрылымы да әсер етеді. Мысалы, *14-тарауда* айтылғандай, жаһанды географиялық құрылымды қолдану аймақтық менеджерлер арасында билікті орталықсыздандыруды тудырады. Бұл менеджерлер өз территорияларындағы бақылауды сақтауға тырысып, осы аймақтарда сатылатын тауарлар өндірісін осы аймақтардың ішінде орналастыратын болады. Мысалы, өз уақытында *Ford* компаниясы үш территориялық: солтүстік американдық, еуропалық және азиялықтың мұхиттық топтан тұрды. Бұл аймақтардан автомобильдер мүлдем экспортталмады, себебі әрбір аймақтағы кәсіпорындар өз аймақтарының қажеттіліктеріне сәйкес автомобиль өндірісіне шоғырланды. Нәтижесінде компания мұндай ұйымдастырушылық құрылымнан оның автомобиль өндірісінің жаһандануына кедергі келтіреді деп есептеп одан бас тартты. Басқа жағынан, жаһанды өнімдік құрылымға ие фирма өндірісін әлемнің кез келген жерінде орналастырады, тек қана өзіндік құн мен сапа бойынша өз мақсаттарына қол жеткізсе болғаны.

Зауытты орналастыру туралы шешім қорларды басқару саясатына әсер етеді. Қорларды басқару – барлық операциялық менеджерлердің алдында тұрған күрделі тапсырма. Оларға материал және/немесе дайын өнім қорларын ұстап тұруға кететін шығындарды және олардың таусылуына байланысты шығындарды теңестіруге тура келеді. Қорларды ұстап тұруға кететін шығындарға сақтауға кететін шығындар (мысалы, қойманың жұмыс істеуіне), «кеуіп кету-реттеу» (кейбір қорлар сақталу кезінде зақымдалады, бұзылады және ұрланады) және жіберіліп алған мүмкіндіктер шығындары (қорларда «қатырылған» құралдарды басқа коммерциялық жобаларға салу мүмкін емес) жатады.

Фирманың ұстап тұруы тиіс қорлар деңгейі фабриканың орналасуына мына себепті тәуелді болады: қажетті материалдарды әртүрлі арақашықтыққа жеткізу әртүрлі уақытты алады. Мысалы, егер *Wal-Mart* жеке маркалы теледидарларын АҚШ-та сату үшін тайваньдық зауыттан сатып алса, онда осы тауардың қор көлемі дәл сол теледидарларды Мексикадан сатып алғандағыға қарағанда көбірек болады. *Compaq Computer* компаниясы солтүстік америкалық, еуропалық, азиялық және оңтүстік америкалық сатып алушылар үшін қызмет көрсету деңгейін жоғарылату және қорлардың жалпы деңгейін қысқарту үшін өзінің негізгі жинақтаушы зауыттарын Хьюстонда, Шотландияда, Сингапурда және Бразилияда ашуды шешті.

Фирмада **just-in-time (JIT)**, «нақты уақытында») қорларды басқару жүйесі қолданылған кезде, зауыттың орналасуы ерекше мәнге ие болады. Мұндай әдісте фирма жабдықтаушылары өз өнімдерін тікелей өндірістік орталыққа, әдетте, жиі және аз партиялармен, өндірістік қажеттіліктердің нақты көлеміне сәйкес санымен жеткізеді. *JIT* жүйесі фирма мен оның ішкі және сыртқы жабдықтаушылары арасындағы қатынасты мұқият үйлестіруді талап етеді. Көптеген жағдайларда

жабдықтаушылар сатып алушылардың қажеттіліктерін мерзімінде және жеткізу көлемі бойынша қанағаттандыру үшін өз өндірістерін олардың фабрикаларының маңында орналастырады. Мысалы, *TRW Steering Systems*, *Eagle-Picher* және *Orbseal* сияқты көптеген автомобильдік бөлшектерді өндірушілер *Jaguar* және *Range Rover* тәрізді ірі тапсырыс берушілерге жақсырақ қызмет көрсету үшін Уэльста және Англияның орталық бөлігінің батысында орналасады. Жинақтаушы бұйымдар өндірушілерінің жинақталуы автомобиль құрастыру бойынша негізгі зауыттар бар жерлерде, яғни АҚШ-тың Орталық Батысында, Онтариода, Бразилияда, Таиландта және басқа да аймақтарда байқалады.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

АҚШ пен Қытай арасындағы қатынастар бүгінде бұрыннан да қатты сауданы жүргізуге байланысты орнатылған. Қытайдың қалай өзіне арзан өндіріс пен көптеген тауарлардың аутсорсингін тартатынын қараңыз және тыңдаңыз.



Халықаралық логистика және материалдарды басқару

Халықаралық фирманың өндірістік кәсіпорындарының орналасуына тәуелсіз оның операциялық менеджерлерінің алдында халықаралық логистика мәселелері тұрады. Халықаралық логистика деп жабдықтау-шылардан фирмаға келетін материалдар, бөлшектер, жабдықтар және басқа да ресурстар ағымдарын, фирманың өзінің құрылымдық бөлімшелерінің ішінде және олардың арасындағы материалдар, бөлшектер, жабдықтар және басқа да ресурстар ағымын, сондай-ақ фирмадан сатып алушыларға дайын өнімдер, қызметтер және тауарлар ағымын басқаруды атайды.

Алғашқы екі қызмет түрін әдетте, материалдарды басқару деп атайды, ал үшіншісі – физикалық бөлу немесе жай ғана дистрибуция деп аталады. Үлестіру мәселелері естеріңізде болса, *16-тарауда* қарастырылған, себебі логистиканың осы аспектісін басқару әдетте, маркетинг қызметі аясында жүзеге асырылады. Сондықтан ендігі мәселеде логистиканың басқа аспектісі, яғни материалдарды басқару қарастырылады. Логистика-ның рөлі интеграцияланған, бірақ өндірістік және тарату орталықтардың географиялық шоғырланған жүйелері қалыптасқан фирмаларда ерекше маңызды болып табылады, мұнда құрауыштары бір елде дайындалып, дайын өнімге басқа елде жинақталады да, үшінші елде сатылады. «Шетелдегі бизнес» бөлімінде кейбір фирмалар халықаралық логистика қызметтеріне өсіп жатқан сұраныстан қалай пайда табатындығы туралы айтылады.

Бір елдің ішінде және халықаралық деңгейде материалдарды басқару үш негізгі фактормен ерекшеленеді. Олардың біріншісі – бұл жеткізу арақашықтықтарының өзі. Тіпті, ең үлкен елдердің өзінде бұл арақашық-тықтардың екі мың мильден асатыны сирек болады, ал көптеген жағдайларда арақашықтықтар анағұрлым қысқа келеді. Мысалы, Нью-Йорктен Лос-Анджелеске дейінгі жер үсті жолы 2800 мильді құрайды, ал Нью-Йорктен Варшаваға, Токиоға және Сиднейге дейінгі

арақашықтық сәйкесінше 4800 мильді, 6700 мильді және 9900 мильді құрайды. Сол себепті жинақтаушы тораптарды Сан-Диегода, Монреалда және Каирда жинақтап және оларды ақырғы құрастыру үшін Сингапурға жіберуге қарағанда, тораптарды Канзас-Ситиде, Чикагода және Сент-Луисте жинап және оларды ақырғы құрастыру үшін Цинциннатиге жіберген әлдеқайда оңайырақ.

Материалдарды ішкі басқарудың халықаралықтан екінші басты айырмашылығы тасымалдауда қолданылатын бірқатар әдістерде болып табылады. Бір ел шекарасындағы жеткізілімдер көбіне, көліктің бір түрімен жүзеге асырылады, мысалы, автомобиль немесе теміржол арқылы. Бірақ шетелдерге жеткізілімдер, әсіресе, алыс арақашықтыққа үнемі дерлік тасымалдаудың бір уақытта бірнеше түрін қолдануды талап етеді. Мысалы, Канзас-Ситиден Берлинге тауарды жеткізу жүк автокөлігімен жүзеге асырылуы мүмкін, содан соң темір-жол арқылы, содан кейін кемемен, ал сонан соң қайтадан теміржол немесе автомобиль арқылы жеткізілуі мүмкін.

Үшіншіден, материалдарды халықаралық басқарудың құқықтық ортасы айтарлықтай күрделі. Бірсыпыра елдер өздерінің ішкі көлік жүйелерінің көптеген аспектілерін: тарифтерді, қауіпсіздік, қораптау бойынша талаптарды және т.б. реттейді. Тауар бірнеше елдің аумағы арқылы жеткізілген кезде, оның жолындағы барлық көліктік нормаларды сақтауы тиіс. Әрине, Еркін сауда туралы солтүстік америкалық келісім тәрізді әртүрлі сауда-экономикалық келісімдер халықаралық көліктік талаптарды және іс-шараларды жеңілдетуге бағытталған, бірақ сонда да тауарларды шетелге жіберу бұрынғысынша күрделі болып қала бермек және көп жағдайда бұл істің толық бюрократизмі орын алады.

Шетелдердегі бизнес

Логистикалық қызметтердің өсіп келе жатқан нарығы

Фирмалардың ауқымдануына қарай логистика барған сайын маңыздырақ және күрделірек бола түсуде. Бұл, өз кезегінде, осы аймақтағы мамандарға жаңа мүмкіндіктерді ашуда. Мысалы, көпшілік адамдар үшін *Caterpillar* – бұл жермен жұмыс жасайтын өндірістік құрылғылардың көшбасшысы. Бірақ *6-тараудың* кіріспе кейсінде айтылып өтілгендей, өзінің мықты жайғасымына компания сатып алушыларға сапалы қызмет көрсетуінің арқасында жетті. Егер маңызды құрылыс жабдығында қандай да бір бөлшегі сынып қалса, онда құрылыс тоқтап қалуы мүмкін. Осындай тоқтап қалу уақытын қысқарту және сатып алушыларды көбірек қанағаттандыру үшін *Caterpillar* әлемдегі ең жақсы қосалқы бөлшектерді тарату жүйесін әзірледі. Әдеттегі жағдайда бұл маркалы жабдыққа керекті 550 000 бөлшектің әрбірі сатып алушыға бірнеше сағаттар ішінде жеткізілуі мүмкін. (Салыстыру үшін: қарапайым автоөндіруші бар болғаны 70 000 бөлшекпен жұмыс жасайды). Өзінде осындай жүйені құрған *Caterpillar* өзге фирмаларға осы бағытта көмектесуге дайындықпен кірісті. Бағалаулар бойынша басқа компанияларға логистикалық қызметтерді көрсетуден *Caterpillar* жыл сайын 200 млн \$-дан 300 млн \$-ға дейін қосымша табыс табады.

Басқа дамып келе жатқан логистикалық нарық - бұл «біртұтас» (one-stop) жеткізілімдер, мұнда тапсырыс беруші көлік компания-ларының біріне барлық оның жеткізілімдерін есіктен есікке дейінгі жеткізуді қолға алуын тапсырады. Мысалы, мұндай қызмет көрсетумен *Roadway Express* компаниясы шұғылданады. Ол өзінің клиенттерінің фабрикаларынан тауарды алып кетіп, оны белгіленген шетел портына жеткізеді, кедендік тазалауды жүзеге асырып, шетел сатып алушысына тасымалдауды ұйымдастырады. Мұндай тәсілде клиент ақшасын үнемдейді әрі жүйкесін тоздырмайды, ал сатып алушы тасымалдау кезінде туындаған қандай да бір мәселеде кімге бару керек екенін, яғни *Roadway*-ге бару керектігін біледі. Әрине, жүктің тұрған орнын лезде қадағалау үшін *Roadway*-ге, оның көптеген бәсекелестеріне де ең жаңа деген ақпараттық технологияларға едәуір қаражатты инвестициялауына тура келеді. *Roadway* секілді мамандарға көлік қызметтерін тапсыра отырып, клиенттер олардың тасымалдау нәтижесі басқалардан ең жақсы болатындығына сене алады.

Қайнар көздері: *Caterpillar 2000 Annual Report*; «A Moving Story of Spare Parts», *Financial Times*, August 29, 1997, p. 7; «More Firms Rely on “One-Stop” Shopping», *Wall Street Journal*, April 29, 1997, pp. B1, B4; «Sharpening the Claws», *Forbes*, July 26, 1999, pp. 102-105.

Халықаралық ауқымда, бір қарағанда жай көрінетін логистика және материалдарды басқару мәселелері, анағұрлым күрделене түседі. Буып-түю мәселелері мүлде маңызды емес болып көрінгенімен, шын мәнінде, халықаралық логистиканың ең негізгі мәселелерінің бірі болып табылады. Буып-түю тауарды тасымалдау кезінде қорғайды, онымен айналысуды жеңілдетеді, белгіленген орынға жеткізуге және дайын күйінде сатуға жағдай жасайды. Халықаралық жеткізу кезінде буып-түюге қатысты шешімдер қиындай түседі, себебі тасымалдаудың әртүрлі әдістерін, сонымен қатар тауар соңғы сатып алушыға жеткізу кезінде туындайтын әртүрлі жағдайларды да ескеру қажет.

Мынадай фирма жағдайын қарастырып көрелік, үлкен көлемдегі нәзік электронды жабдықты осы жабдық шығарылатын Калифорниядағы зауыттан Сауд Арабиясына қолдану мақсатына жеткізу керек. Жол-жөнекей тауар жүк тиейтін көлікпен, теміржолмен және кемемен жеткізілетін болады. Бұл жол бағытындағы әрбір аймақ өзінің ауа райының дымқыл, ыстық және шаң-тозаңды жағдайларымен сипатталады. Мұнан басқа, әрбір тиелім-түсірілім кезінде жабдыққа әртүрлі: бірде абайлап, бірде қалай болса солай қарайды. Соған сәйкесті, оның қорабы жеткізілу жолында кез болуы мүмкін әртүрлі жағдайларға төзімді болуы тиіс.

Қораптың салмағы да үлкен мәнге ие, әсіресе, бұл сатып алушыларға жіберілетін дайын өнімге қатысты. Бұл тараудың ертерегінде айтылып өтілгендей, кейбір жағдайларда тауардың салмағына баж салығының мөлшері тәуелді болады, сол себепті тауар жеткізілгеннен кейін көбіне, ол басқа қорапқа буып-түйіледі. Кейде сатып алушылардың қабылдап алуға дайын тұратын тауар партиясының (қорабын қоса алғанда) нақты салмағын көрсететін және қорабы алдын ала белгіленген ерекшеліктерге сай келуін талап етуі мүмкін жағдайлар да орын алады.

Логистикалық аспектілер кәсіпорынның орналасуы туралы шешімде шешуші

рөл атқаруы мүмкін. Фабриканы өз елінде орналастыру шетелде орналастыруға қарағанда одан да төмен өндірістік шығындарды қамтамасыз етеді. Дегенмен, фирма, сондай-ақ материалдарды басқару шығындарын да ескеруі қажет, оған: қоймалау шығындары, буып-түю, тасымалдау мен тауарды дистрибуциялау, сонымен қатар қорларды ұстап тұруға өзінің және шетелдік сатып алушылардың шығындары жатады. Әдетте, экспорттау кезінде мұндай шығындар жергілікті өндіріс жағдайына қарағанда жоғарырақ болады. Қаржылық жағынан басқа, логистикалық жағын да ойлау қажет. Экспорттау кезінде фирма анағұрлым ұзын жеткізу тізбектеріне кез болатын және шетелдік сатып алушыларымен қарым-қатынасқа түсу барысында тым едәуір қиындықтарға тап болатындықтан, ол бәсекеге қабілетті сервис деңгейін қамтамасыз етуді қадағалауға міндетті келеді.

Әрине, әлемдік экономиканың тоқтаусыз жаһандануы халықаралық логистиканың маңыздылығын еселей түседі. Егер де ақпараттық технологиялар (АТ) саласында болып жатқан буырқанған өзгерістер орын алмаса, онда жаһандану кішігірім көлемде және ақырын өтер еді. Дербес компьютер, факс, электрондық пошта, ұялы телефон, Интернет және басқалар тәрізді осындай заттарды бәрі біледі, бірақ айналыспаған адамға білінер-білінбес басқа да АТ эзірленімдері – спутниктік байланыс, мәліметтердің электрондық алмасуы, штрихты кодтау мәселелері бірдей дерлік салмақты рөл атқарады. Осындай технологиялық жетістіктерді өзінің логистикалық қызметінде қолданатын фирмалар өнімділігін және сатып алушыларының қанағаттануын арттыра алады. *Benetton* тәрізді жаңа ақпараттық технологияларды қатал түрде және жаңашылдықпен қолданатын компаниялар өз қызметтерінің тиімділігін және соған қоса тіптен, логистикалық операцияларын да арттырады. Шығындарды үнемдеу мөлшері үлкен көлемге жетуі мүмкін. Мысалы, *Volkswagen* концерні барлық ішкі және сыртқы транзакцияларда мәліметтердің электрондық алмасуын енгізу оған жалпы шығындарды 1%-ға төмендетуге мүмкіндік береді деп санайды.

Сонымен қатар АТ логистикалық үрдіс туралы жаңа концептуалды түсінікке және жабдықтаушылар мен сатып алушылар арасындағы қарым-қатынасты қайтадан ой елегінен өткізуге бастама болды. АТ-ның көмегімен жеткізудің жекелеген элементтерінің емес, бүкіл тізбегінің тиімділігі мен өнімділігін жоғарылатудың мүмкін жолдарын талдай алады. Мысалы, *Kay-Bee*-дегі *Toy Stores* АТ жүйесі компанияның 1300 бөлшек сауда дүкендерінің сатылым көлемдерін және оның тарату орталықтарындағы қорларының көлемдерін қадағалап отырады. «Sony PlayStation 2» тәрізді әйгілі тауарлар қорлары бітуге таяп қалған кезде, жүйе автоматты түрде тарату орталығына жаңа партиясын дүкенге жеткізуге тапсырыс жібереді, ал тарату орталығының қоры біткен кезде тапсырыстар өндірушілерге жіберіледі. АТ-ты шығармашылық қолданудың арқасында *Kay-Bee* және басқа да компаниялар өздерінің өнімділігін ғана емес, сатып алушылардың қанағаттануын арттырады. АТ-тың басқа да артықшылықтары бар. АТ-ға инвестициялар қорларды және қоймалық аудандарды ұлғайтуға арналған инвестицияларға балама ретінде көріне алады. Бұл капиталдық шығындарды төмендетіп, активтердің қайтарылуын арттырады. Бұдан басқа, АТ фирмаларға олардың стратегиялық мақсаттарына жету барысын қадағалап отыруға көмектеседі.

Қызмет көрсету бойынша халықаралық операциялар

Соңғы жылдары қызмет көрсету саласының рөлі барлық елдердің, әсіресе, дамыған елдердің экономикасында арта түсті. Мысалы, АҚШ-та қызмет көрсетудің үлесіне жалпы ішкі өнімнің төрттен үш бөлігі тиесілі; одан басқа қызмет көрсету саласы елдегі көптеген жаңа жұмыс орындарының көзі ретінде саналады. Сондықтан да қызмет көрсету халықаралық сауданың және бүтіндей жаһандық экономиканың ажырамас бөлігі екендігіне таңғалуға болмайды. Халықаралық қызмет көрсету саласының кәсіпорны деп ресурстарды тұтынушылар үшін пайдалылықты жасайтын материалдық емес «тауарға» айналдыратын фирма аталады. Халықаралық қызмет көрсетуге мысалдар ретінде *British Airways* ұшағымен Лондоннан Нью-Делиге жолаушылар тасымалдауды, *Pricewaterhouse Coopers*-тің ВР, *Baxter* және *IBM* тәрізді фирмаларға көрсететін бухгалтерлік және аудиторлық қызметтерін орындауға көмекті, *Sumitomo Mitsui Bank*-те халықаралық есеп айырысу шотының ашылуын келтірейік.

Халықаралық қызмет көрсетудің сипаттамасы

Қызмет көрсету бірнеше бірегей сипатқа ие, соларға байланысты халықаралық нарыққа оларды ұсынғысы келетін фирмаларда бірнеше өзгеше қиындықтар туындайды. Соның ішінде, қызмет көрсету көбінесе, материалдық емес болып табылатындықтан, оларды сақтауға болмайды, олар сатып алушының тікелей қатысуын талап етеді және материалдық тауарлармен байланысты болуы мүмкін.

Қызмет көрсетулер материалды емес. Дүкенге келген сатып алушы «Sony Walkman» плеерін сатып алғанда, қолға ұстауға, сақтауға, қолдануға, сындырып алуға немесе сатушыға қайтадан қайтаруға болатын мәні бар сезілетін тауарды алады. Бухгалтерлік фирмаға қаржылық кеңес алуға келген сатып алушы ол жерден көзге көрінбейтін не ұсталмайтын, сезілмейтін білім алып шығады (Қызмет көрсету барысында кейде сатып алушыға берілетін – салықтық декларациялар, сақтандыру полистері және т.б. сияқты қағазды не электрондық құжаттар - өзінің материалды табиғатына қарамастан, олар қызмет көрсету өнімінің белгісі ретінде көрінеді). Осындай материалдық еместіліктен қызмет көрсетудің құны немесе сапасын бағалау өнім құны немесе сапасын бағалауға қарағанда жиі түрде айтарлықтай күрделі болып келеді.

Қызметтерді, әдетте, сақтауға болмайды. Тауар қорларын болашақ пайдалану үшін сақтағандай, қызметтерді жиі түрде алдын ала жасауға және сақтауға болмайды. Бұзылған кір жуатын машинаны жөндеу үшін маман белгіленген орынға сатып алушыға келуі керек, егер де сатып алушы үйінде болмаса, онда осыған бөлінген уақыты бекерге кетеді. Ұшақтағы бос орын, мейрамханадағы бос үстел, сатылмаған газет – бұлардың бәрі қолдану мүмкіндігі жоғалған жағдайда өз экономикалық, яғни ұшақ жерден биікке көтерілген кезде, мейрамханада ас үйі жабылған немесе келесі күні жаңа газет баспадан шыққан кезде құндылығын жоғалтады. Қызметтің сақталмауының жоғарғы деңгейіне байланысты қызмет көрсету ұйымдарының сыни мәселесіне қуаттылықтарды жоспарлау – белгілі бір уақыт кезеңінде фирманың сатып алушылардың қаншасына қызмет көрсете алатынын анықтау жатады. Жеткілікті қуаттылықты қамтамасыз ете алмау қабілеті

біржолата жіберіп алған кірісті білдіреді, ал артық қуаттылықты құру фирманың шығындарын арттыруға және оның пайдасын төмендетуге әкеледі.

Қызмет көрсетулер жиі түрде сатып алушының қатысуын талап етеді. Мысалы, туризм тәрізді халықаралық қызмет көрсетулерді сатып алушының тікелей қатысуынсыз елестете алу мүмкін емес. Сатып алушының қызмет көрсету барысына қатысуы салдарынан көптеген фирмаларға өз ұсыныстарын клиенттердің қажеттіліктеріне қарай бейімдеу қажет. Мысалы, *Thomas Cook*, егер де мексикандық, венесуэлалық және аргентиналық туристер үшін испан тілді және Жапониядан келген клиенттер үшін жапон тілді таныстырушылармен қамтамасыз ете алса, Лондон бойынша автобустық экскурсияны көбірек жасай алады. Мұнан басқа, әрбір турист бір және сол қызметті мүлде әртүрлі қабылдауы мүмкін, ал бұл стратегиялық және маркетингтік мәселелерді тудырады. Қала бойынша автобустық экскурсия Осакадан шетке бірінші рет шыққан жапондық жас жұбайларға жақсы әсер қалдыруы мүмкін, ал британдық астанада көп рет болған *Toshiba* компаниясының бизнесменіне іш пыстырарлық болуы мүмкін.

Көптеген қызметтер басқа тауарларды сатып алумен байланысты. Көптеген фирмалар сатып алушыларға қосалқы қызметтерді: өз тауарларын құру, пайдаға жарату және/немесе жөндеу бойынша көмекті ұсынады. Мұндай қызметтердің тауардың өзін сату үшін сыни мәні бар. Мысалы, АВ Electrolux швед компаниясы «Eureka», «Frigidaire», «Tappan» және «Weed Eater» сауда маркаларымен шаңсорғыштар, тоңазытқыштар, кір жуғыш машиналар және басқа да тұрмыстық техникаларды шығарады. Фирмада осы тауарларды жөндеу, оларға қосалқы бөлшектерді жеткізу және т.с.с. бойынша қызмет көрсету қызметтері де жолға қойылған. Мұндай ілеспелі қызметтердің болмауы *Electrolux-миң* өз тұрмыстық техникаларын сатудағы қабілеті едәуір шектеулі болар еді. Тіпті, бұл қызметтер Стокгольмдағы корпоративті штаб-пәтерде ғана ұсынылмауы керек, егер фирма АҚШ, Канада және Ұлыбритания нарықтарында бәсекелесуге ниеттенсе, онда ол бөлшектерді жөндеу мен жеткізуді сол жерде де ұйымдастыруы тиіс.

Мемлекеттің халықаралық қызмет көрсету саудасындағы рөлі

Халықаралық қызмет көрсету нарығының маңызды құрамдас бөлігі болып мемлекеттің рөлі саналады. Көптеген елдердің үкіметтері жергілікті кәсіби мамандарды қорғауға және ішкі стандарттарды сақтауды қамтамасыз етуге тырысады, сол себепті шетелдіктерді құқықтану, бухгалтерлік есеп, медицина тәрізді салаларға машықтануға жіберуді шектейді. Мемлекет көбінесе, қандай фирмаларға қызмет көрсету нарығына шығуға мүмкіндік беруге болады және олар қандай баға белгілей алатындығын өзі анықтайды. Мысалы, АҚШ-та шетелдік банктердің және сақтандыру компанияларының қызметі қатты қадағаланады. Бұл ұйымдар көптеген биліктің федералдық және жергілікті органдарының тапсырмаларын орындауға міндетті. Көптеген елдерде телекоммуникациялық, көліктік және коммуналдық фирмалар жеке нарықтарға қызмет көрсету үшін үкіметтік рұқсат алулары қажет. Мысалға, АҚШ пен Франция арасындағы екіжақты келісімшарттарында осы екі ел арасындағы әуе тасымалы ережелері айқын түсіндірілген. *Air France* жолаушыларды Париждан Далласқа, Нью-Йоркке және кері тасымалдауға мүмкіндігі бар, бірақ Нью-Йорктен Далласқа рейсті жүзеге асыруға құқығы жоқ.

Соңғы он жылдың ішінде көптеген қызмет көрсету түрлерін ішкі және халықаралық реттеудің қатаңдығы айтарлықтай әлсіреді. Қызмет көрсету нарығында кедергілердің төмендеуінің жалғасуы – Дүниежүзілік сауда ұйымының негізгі басымдылықтарының бірі болып табылады. Сауда кедергілерін қайта реттеу мен төмендету фирмалар үшін банк ісі және телекоммуникация тәрізді экономика салаларына мүмкіндіктер ашады, оларды жаңа ішкі нарықтарды қатал іздестіруге және шетелде қызметті кеңейтуге итермелейді. Осы өзгерістер көптеген стратегиялық альянстардың құрылуына, шетелдік инвестициялардың өсуіне және жер шарының барлық бұрышында жұмысын енді ғана бастап келе жатқан компаниялардың пайда болуына әкеліп соқтырды.

Қызмет көрсетудің ұйымдық менеджменті

Қазіргі заманғы халықаралық операциялық менеджмент бірқатар негізгі аспектілерден тұрады, оның ішінде қуаттылықтарды жоспарлау, орналасу орнын таңдау, дизайн және үй-жайды жобалау, сонымен қатар жұмыстардың күнтізбелік жоспары.

Жоғарыда айтылғандай, қуаттылықтарды жоспарлау – бұл фирманың белгілі бір уақыт кезеңінде қанша сатып алушыға қызмет көрсете алатындығы туралы шешім. Сатып алушылардың қызметтерді сатып алуға тікелей қатысуы себепті қуаттылықтарды жоспарлау клиенттерге көрсетілетін қызмет көрсету сапасына әсер етеді. Мысалы, Ресейде *McDonald's* компаниясымен ашылған алғашқы мейрамхана оның басқа ғимараттарына қарағанда анағұрлым ірі болды, себебі болжам бойынша оған келушілердің ағыны үлкен болуы тиіс тұғын. Мәскеулік мейрамхананың ұлғайтылған мөлшеріне қарамастан, онда америкалық «Макдональдс» мейрамханасына қарағанда кезекте тым ұзақ тұруға тура келді. Әйтсе де, мейрамханалары оншалықты көп емес мәскеуліктер арман еткен «Биг-Макты» сатып алу үшін кез келген кезекте тұруға дайын тұрады. Егер де мұндай кезектер Боулдердегі, Коламбустегі немесе тіпті, Париждегі *McDonald's* мейрамханаларында орын алған болса, онда компания көптеген мүмкін клиенттерін жоғалтып алар еді.

Өндірістік менеджменттегі тәрізді қызмет көрсетудің халықаралық операциялық менеджментінде де кәсіпорын үшін орынды дұрыс таңдау маңызды болып табылады. Қызметтерді жеткізушілердің көпшілігі анықталуы бойынша жоспарлы сатып алушылардың маңында орналасуы тиіс (бұған электронды байланыс құралдарын қолданатын ақпараттық қызмет көрсетулердің жеткізушілері кірмейді). Жекелей айтар болсақ, көптеген халықаралық қызмет көрсететін кәсіпорындарға әрбір шетел нарығында дербес бөлімшелерін ашуларына және олардың әрбірінде жұмысқа жергілікті тұрғындарды жалдауларына тура келеді.

Мұнан басқа, халықаралық қызмет көрсету бөлімшелеріне олар тартымды көрінуі үшін және дұрыс жобада болуы үшін тиісті дизайн керек. Кейбір жағдайларда шетелдерде жұмыс істейтін фирмалар өздерінің шетелдік шығу тегін айқын көрсете немесе жергілікті мәдениетпен араластыра алады. Сонымен, париждік Диснейлендте барлық көрсеткіштер ағылшын және француз тілдерінде орындалған. Кейбір жағдайларда шетелдік шығу тегі, керісінше, жасырылады. Көптеген америкалық тоқаш нанға құмарлар, мысалы, өздерінің сүйікті *Dunkin'*

Donuts тоқаштары *Allied Domecq PLC* британ конгломератына тиесілі екендігін сезбейді де.

Ақырында, қызмет көрсету саласының халықаралық кәсіпорындары өз қызметтерін сатып алушылардың қажеттіліктерін ең жақсырақ қанағаттандыру үшін жоспарлауы тиіс. Мысалы, АҚШ-тан Еуропаға ұшатын жолаушы ұшақтары әдетте тым кеш ұшады. Бұл жолаушыларға ұшқанға дейін дағдылы жұмыс күнін өткізіп, баратын жеріне келесі күні тәнертең келуіне мүмкіндік береді. Кері бағытта ұшақтар көбіне, таңертең ұшады да, АҚШ-қа сол күннің түс кезіне келеді. Ұшулардың осындай кестесі оңтайлы болып саналады, себебі жолаушылардың ұнамдылықтарын, сағаттық белдеулерді және олардың ауысуына байланысты биоритмдердің бұзылуын, сонымен қатар ұшақтардың тиелімін және техникалық қызмет көрсетілуін ескереді.

Халықаралық кәсіпорындарда тиімділікті басқару

Көптеген халықаралық фирмалардың операциялық менеджментінің маңызды аспектісі – тиімділік (*productivity*) болып табылады. Қарапайым түрде тиімділік немесе өнімділік – бұл өнімнің жалпы құнының осы өнімді жасауға кеткен кіріс ресурстарының жалпы құнына қатынасын сипаттайтын экономикалық қайтарым көрсеткіші. Тиімділік көп себептерге байланысты маңызды. Біріншіден, ол фирманың қызмет етуінің жалпы табыстылығын анықтауға көмектеседі және оның ұзақ уақыт бойы тіршілік етуіне мүмкіндік туғызады. Екіншіден, тиімділікке елдегі өмір сүру деңгейі тікелей қатысты болады. Егер елде жұмыс істейтін фирмалар тиімді жұмыс жасаса, онда осы елдің азаматтарына тұтыну үшін көбірек тауарлар мен қызметтер ұсынылатын болады. Одан басқа, фирманың өнімдері мен қызметтері басқа елдерге экспорттала алады, бұл осы өнімдер өндірілетін елге қосымша табыс әкеледі. Осы факторлардың әрбірі жалпы ішкі өнімнің шамасына оңды әсер етеді, ал бұдан шығатыны, бүтіндей елге де тиімді етеді.

Фирманың қай жерде жұмыс істейтініне тәуелсіз оның басты мақсаттарының бірі тиімділікті тұрақты түрде арттырып отыру болуы тиіс. Бұл көрсеткішті ұстап тұрудың және/немесе өсірудің бірнеше ортақ стратегиясы бар. Көбінесе, тиімділіктің өсуіне үш әдіс: 1) ғылыми зерттеулер және тәжірибелі-конструкторлық жұмыстарға (ҒЗТКЖ) шығындарды өсіру; 2) операцияларды жетілдіру және 3) қызметкерлердің ынтасын жоғарылату мүмкіндік туғызады.

Тиімділікті өсірудің бастапқы нүктесі көбінесе, ҒЗТКЖ-ге шығындарды арттыру болып табылады. Осы қызмет арқылы фирмалар жаңа өнімдер шығарады, қолдағы тауарларды жаңадан қолдануды және оларды дайындаудың жаңа әдістерін іздеп табады. Осы нәтижелердің әрбірі, өз кезегінде, тиімділіктің өсуіне тікелей әкеліп соқтырады. Америкалық фирмалар өздерінің шетелдік бәсекелестеріне қарағанда ҒЗТКЖ-ге көп қаражат жұмсайды, бірақ бұл алшақтық бірте-бірте қысқартылуда. Одан басқа, америкалық компаниялар үшін олардың нарықта тиімді қолдана алмаған ірі ғылыми жаңалықтар жасасуының ұзаққа созылған ауыр тарихы тән.

Тиімділікті жоғарылатудың келесі маңызды факторларының бірі – өндірісті жетілдіру. Осы жерде қадағалаудың да уақыты келеді: тиімділікті жоғарылатқысы келетін фирма нені және қалай жасайтындығын талдауы қажет, содан соң сол

нәтижелерге тиімдірек жету әдістерін табуы керек. Ескірген жабдықтарды ауыстыру, жекелеген міндеттерді автоматтандыру, жұмысшыларды сол операцияларды тиімді орындауға оқыту, өндірістік үрдістерді жеңілдету – бұлардың бәрі өндірісті жетілдіру мен тиімділікті арттырудың әдістері. Бұл жағынан, әсіресе, жапондық өндірістік фирмалар ілгерілеп кетті, олардың көбісі өндірісті және қорларды *just-in-time* басқару жүйесін қолданады, әрдайым жаңа технологияларға қаражаттар салады және тиімділікке басты назар аударады. Америкалық фирмалар да өндіріске ерекше мән береді. Мысалы, бұрын *General Electric* компаниясына өнеркәсіпті автоматты ажыратқыш өндірісіне тапсырыс берушінің ерекшеліктері бойынша тапсырысты орындау үшін үш апта қажет болатын. Онымен қоса, «автоматтарды» шығарумен алты әртүрлі зауыттар айналысатын. Ал қазір, өндірісті жетілдірудің, яғни өнімді оңайлатудың, тиімдірек әдістерді енгізудің және т.с.с. арқасында компания мұндай тапсырыстарды бар болғаны үш күнде орындайды, ал барлық автоматты ажыратқыштар тек бір ғана өнеркәсіптен шығарылады.

Ақырында, тиімділікті қызметкерлерді ынталандыруды арттыру жолымен жоғарылатуға болады. Мұның мәнісі мынада: егер менеджерлер жұмыскерлердің пікірлерін көбірек тыңдайтын болса, онда оларда өздерінің жұмыстарын орындауға қосымша ынталану пайда болады және фирманың мақсатына жетуіне қызығушылықтары артады. Одан басқа, жұмысты тікелей орындайтындарға жұмысты қалай жақсарту керектігі тіпті, белгілі болуы мүмкін. Ынталандыруды жоғарылату әдетте, өзін-өзі басқаратын командаларды құрумен жүзеге асырылады. Жұмысшылар тобы командаларға бірігеді, олардың әрқайсысы өзінің жұмысын қалай орындау қажеттігі жөнінде айтарлықтай автономға ие болады. Алғашқы өзін-өзі басқаратын командалар Швецияда және Ұлыбританияда пайда болды, одан кейін бұл әдіс Жапонияда жетілдірілді, ал қазір дүниежүзінде белсенді қолданылуда.

Мысалы, қазіргі таңда *Lufthansa* әуекомпаниясы өзінің жұмыскерлерін шығындарды төмендетуге жұмылдырады. Оның үстеме шығындарының өсіп кеткені соншалық, оларды төмендетусіз бәсекелестік туралы ешбір сөздің болуы мүмкін еместі. *Lufthansa* өз неміс жұмысшыларына жалақыны төмендетіп көргісі келіп еді, бірақ бұған жергілікті екі кәсіподақ кедергі жасады. Сондықтан фирма олардың келісімімен шығынды төмендетуді шешті. Енді фирма өкілдері мен екі кәсіподақ жаппай қысқартуға жол бермей, еңбекақы шығындарын қысқарту жолдарын әзірлеу мақсатында жиі кездесіп тұрады. Әзірше барлық әрекеттер артық жұмысты жою мақсатымен және қызметкерлер санын табиғи кету және зейнетақыға ерте шығару жолымен шектелуде.

Халықаралық кәсіпорындарда сапаны басқару

Операциялық менеджмент, сондай-ақ фирма шығаратын тауарлардың немесе көрсетілетін қызметтердің сапасын қолдау мен арттыруға бағытталады. Көптеген салаларда сапа бәсекелік күрестің маңызды аспектісі болғандығы соншалық, бақылау стратегиясы сапаны сөзсіз жоғары қояды. Сапаны бақылайтын америкалық қоғам сапаны тауардың (қызметтің) оның мәлімдеген немесе болжалды қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілеттіліктеріне әсер ететін барлық

толық қасиеттері және сипаттамалары ретінде айқындайды. Сапа аймағындағы халықаралық стандарттарды жасаумен және ара-тұра қайта қарастырумен Халықаралық стандарттау жөніндегі ұйым (*ISO*) айналысады. Бұл жиынтығында «ISO 9000:2000» деп аталатын стандарттар халықаралық бизнесте мәні шүбәсіз өсіп келе жатқан сертификаттау үшін негіз болып табылады (Басында стандарт «ISO 9000» деп аталды, бірақ 2000 жылы қайта қарастырылып, толықтырылды).

«ISO 9000» стандарттары тауарды тексеру мен тестілеу, қызметкерлерді оқыту, есепті жүргізу, жабдықтаушылармен қарым-қатынас, жөндеу саясаты мен іс-шарасы тәрізді салаларды қамтиды. Осы стандарттарға сай келуіне үміткер фирмалар сертификат іс-шарасынан өтуге өтініштерін береді, содан кейін жергілікті бөлімшемен уәкіл етілген 750 ұйым мамандары тарапынан тексеріске ұшырайды. Тексерушілер фирма қызметінің барлық аспектілерінің стандартқа сай келуін тексереді. «ISO» сертификатын алуға фирманың дайындығы туралы өтінішінің өзі ғана нақты жемістерін көрсетуде деген пікірлерді жиі естуге болады. Бүгінде *General Electric, DuPont, Eastman Kodak, British Telecom* және *Philips Electronics* тәрізді көптеген өндірушілер өздерінің жабдықтаушыларының «ISO 9000» сертификатын иеленгенін шегелеп ұсынады, ал кейбір жағдайда тіпті, талап етеді. Қазіргі таңда «ISO 9000» әлемнің 140 елінде ұлттық стандарт ретінде қабылданған, ал осы стандартқа сай келетін берілген сертификаттар саны 400 000-нан асады. «ISO 14000» - бұл кәсіпорын қызметінің экологиялық аспектілерін қамтитын сол тұжырымдаманың жалғасы. Соның ішінде, «ISO 14000» фирмалардан материалдардың тиімдірек қолданылуын, зиянды шығарылымдарды бақылауды және қоршаған ортаға жалпы әсер етуді азайтуды құжаттық дәлелдеуді талап етеді.

Сапаның бірнеше себептерге байланысты өмірлік маңыздылығы зор. Біріншіден, дәл сапаның негізінде көптеген қазіргі заманғы фирмалар бәсекелеседі. Осы тұрғыда тауарлары мен қызметтері нашар беделге ие фирмаларға табысқа жетуге қиын соғады. Мысалы, *Daewoo, Samsung* және *EG Group* атты үш корей фирмалары еуропалық нарыққа шыққанда белгілі бір қиындықтарға тап болды, себебі олардың өнімі еуропалықтармен еуропа фирмаларының тауарлары тәрізді сапалы қабылданбады. Шығу елінің мұндай ұқсас факторлары халықаралық фирмалардың маркетингке және өндірістердің орналасуына байланысты шешімдерінде өте салмақты рөл атқарады. Чебол деген атпен әйгілі оңтүстік корейлік қаржылық-өндірістік конгломераттар мұндай кемшіліктерді Еуропада зауыттар ашу, еуропалық фирмалармен стратегиялық альянстар құру және «ISO 9000» талаптарын қанағаттандырумен жұмыс жасау сияқты істермен жеңуге тырысуда.

Екіншіден, сапа тиімділікпен тікелей байланысты болғандықтан маңызды болып табылады. Сапаның артуы тиімділіктің өсуін білдіреді, себебі, ол кезде ақаулардың саны төмендейді, ақауы бар өнімді қайта жасауға жұмсалатын ресурстар көлемі және сапаны бақылаудың өзіне жұмсалатын ресурстар да азаяды. Ақырында, жоғарылатылған сапа фирмаға сатып алушылардың ықыластығын дамытуға және сақтауға көмектеседі. Тауарлар мен қызметтер сапасы сатып алушылардың күтілістеріне сәйкес келсе, онда олар сол фирмадан қайта келіп сауда жасауы мүмкін.

Бүкіл әлемнің фирмаларының сапаларының жоғары маңызы бар болғандықтан, оны арттыру мәселелеріне барған сайын үлкен назар аударылып келеді. Осы

фирмалардың көпшілігі өз әрекеттерін сапаны барлық жағынан басқару деп атайды. Сапаны барлық жағынан басқару (*total quality management, TQM*) – бұл ұйым өнімінің немесе қызметінің сапасын жүйелі және үздіксіз арттыру бойынша кешенді әрекеттер.

TQM бағдарламасы фирманың тәуелділігінен түрленіп тұрады және әрбір ұйымдағы нақты жағдайға сәйкес бейімделуді талап етеді. 17.4-суретте көрсетілгендей *TQM* сапаға стратегиялық қызығушылықтан басталуы тиіс. Бұл бастама жоғарыдан келуі және топ-менеджерлердің үздіксіз жақсару үшін қажетті ресурстарын бөліп отыруға дайын болулары тиістігін білдіреді. Сапаны жақсартумен тек сөз жүзінде ғана айналысатын және өз жұмыскерлеріне және сатып алушыларға осы мәселе бойынша жұмыс істеп жатырмыз деген иллюзияны сендіруге тырысатын фирмалар ақыр соңында әрдайым дерлік күйреуге ұшырайды.

17.4-сурет. Сапаны тұтастай басқарудың негізгі құраушылары



Стратегиялық қызығушылықтың мықты іргетасында сапаны барлық жағынан басқару сапаны жақсартудың төрт операциялық құраушыларында құрылады. Аса маңызды құраушы ретінде әрдайым қызметкерлердің қатысуы аталады. Сапаға қатысты фирмалардың мақсатына жетуіне олардың барлық жұмыскерлері қатысуы тиіс. Бұдан басқа, қолданылатын материалдарға егжей-тегжейлі тәсіл талап етіледі. Жиі түрде дайын өнімнің сапасын жабдықтаушылардан сапалырақ құраушыларды және материалдарды талап ете отырып, сападағы қызығушылығы фирманың мүддесіне сәйкес келетін ұйымдардың ғана кіріс ресурстарын сатып ала отырып, жоғарылатуға болады. Бұдан басқа, фирма өзінің операцияларының тиімділігін жоғарылату және жоғары сапалы өндірістік үрдістерді қолдану үшін қаражаттарын жаңа технологияларға салуға дайын болуы керек. Соңында, фирма еңбекті ұйымдастырудың жаңа және жетілген әдістерін енгізуге дайын болуы тиіс.

TQM қағидаларын басшылыққа алатын фирманың иелігінде әртүрлі әдістер мен құралдар, оған қоса үрдістерді статистикалық бақылау мен бенчмар-кинг болады. Үрдістерді статистикалық бақылау деп сапа мониторингі мен бақылауының математикалық әдістерінің жанұясы аталады. Оның негізгі мақсаттарының бірі болып сапаның мақсатты деңгейін анықтау, ауытқудың қабылданатын диапа-

зонын орнату және содан кейін өнім сапасының осы нормаларға сәйкес келуін қамтамасыз ету саналады. Мысалы, *Source Perrier SA* компаниясы минералды суды бөтелкеге құю мониторингі үшін үрдістерді статистикалық бақылауды қолданады. Фирманың менеджерлері «Perigie» суының үлкен бөтелкесі 23 сұйық унциядан тұруы тиіс екендігін анықтады. Бірақ, суды қаншалықты мұқият құйғанымен, тура 23 унция суы бар бөтелкелер саны аз болады, су бірде көп, бірде аз құйылады. Бірақ егер де дұрыс құймау немесе артық құю тым жиі түрде орын алса, онда жабдықты қайта орналастыру қажет. Мұндай жағдайларда рұқсат етілетін диапазон бөтелкелерді 22,82-3,2 унциялар көлемінде толтыру болуы мүмкін және бұл шектерге барлық бөтелкелердің 99,9%-ы келуі тиіс. Дайын өнімнен үлгілерді алады, оларда құйылған судың нақты көлемін өлшейді. Егер үлгілердің 99,9%-ы көрсетілген диапазонға жатқызылса, онда өнеркәсіп жалғасады. Әйтсе де «түсу пайызы» төмендесе, айталық 99,7%-ға дейін түссе, онда топ менеджерлері жүйені тоқтатып, жабдықты қайта ретке келтіруді жүзеге асырады.

TQM-нің басқа әдісі – бенчмаркинг, бұл өзге фирмалардың қандай да жұмысты жоғары сапамен, одан кейін ұдайы өндірумен немесе олардың әдістерін жетілдірумен қалай орындайтынын ресми және этикалық зерттеу барысы. АҚШ-та бенчмаркингтің қарлығашы *Xerox* компаниясы болды, бұл әдісті ол шетел фирмалары тарапынан бәсекелестік қысымның нәтижесінде пайдалана бастады. Бір күні *Canon* жапон фирмасы 10 000 мың \$-дан кем емес бағаға орташа өлшемді көшірме аппаратын шығарды. *Xerox* фирмасы *Canon* нарықтағы үлесін жаулап алу үшін оны өзіндік құннан төмен бағаға сататындығына сенімді болды. Бұл мән-жайдың анық-қанығын анықтау мақсатында компания Жапонияға бірнеше менеджерлер тобын Азияда көшірме өндірісі үшін құрылған біріккен кәсіпорын *Fuji-Xerox* мамандарының көмегімен жағдайды зерттеу үшін жіберді. Онда менеджерлер «Canon» көшірме аппаратын сатып алып, оны бөлшектеп тастады. Олардың таңдануларына орай, аппарат *Xerox* техникасынан арзан және сапалы болып шықты. *Canon* қолданған әдістерді және материалдарды пайдалана отырып, *Xerox* өз жабдықтарының сапасын арттыра және өзіндік құнын төмендетте алды.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Қытайда апельсин – бұл тек пайдалы өнім ғана емес, ол байлықтың символы. Қытайда жергілікті құндылықтар түсінігі нарықтық жетістікті құлдыраудан айыратын фактор ретінде болуы мүмкіндігін қараңыз және тыңдаңыз.



Халықаралық кәсіпорындардағы ақпараттық менеджмент

Халықаралық кәсіпорын қызметінің соңғы (соңғы уақытта күннен күнге маңыздырақ бола түскен) аспектісі ақпаратпен байланысты. Ақпарат – бұл менеджерлерге шешім қабылдауға және тиісті тапсырмаларды орындауға көмектесетін мәліметтер.

Ақпарат кез келген фирма үшін өмірлік маңызды болып табылады. Менеджерлер өздерінің жұмыстарының барлық кезеңдерінде оны қолданады, себебі ақпарат шешім қабылдауға қажет. Халықаралық фирмаларға нақты ақпаратты және оны дер кезінде алулары өте маңызды. Ақпарат арқылы менеджерлер фирманың ортасын, яғни оның сатып алушыларын, бәсекелестерін және жабдықтаушыларын, қызметкерлерді жұмысқа алу шешіміне ықпал ететін мемлекеттік саясатты, өндірістік және қаржылық қызметті, және сыртқы қоршаған ортаның барлық қалған элементтерін жақсы білетін болады.

Ақпарат, сонымен қатар, менеджерлерге сыртқы ортаға қалай әсер ету керектігін шешуге көмектеседі. Жиналыстар, есеп берулер, деректер жиынтығы, телефон қоңыраулары, электронды хабарламалар – бұлардың бәрін менеджерлер стратегиялық мақсаттарды қою және стратегиялық жоспарларды жасау кезінде қолданады. Ақпараттың осы жоспарларды жүзеге асыруы үшін де сыни мәні бар. Мысалы, топ менеджерлер өз мақсаттарын және күтулерін шетелдік бөлімшелердің басшыларына дейін жеткізулері тиіс. Ақпарат әрдайым қажет, себебі менеджерлер шешімдерді күнделікті қабылдап отырады және басқа басшылармен осы шешімдердің салдарына байланысты кері байланыс орнатып отырады. Ақырында, ақпарат – бақылау үрдісінің маңызды бөлігі: менеджерлер олардың жоспарларын қаншалықты толық орындайтындығын және қойылған мақсаттарға қалай жететіндігін қадағалап және бағалап отырады. Менеджерлердің ешқайсысына жағдайдың аяқ астынан орын алуы ұнамайды. Ақпаратқа жедел қол жетерліктің болуы, оның көмегімен ағымдағы істердің жай-күйін және нақты нәтижелерді бағалауға болады, бұл басшылардың тиімді қызмет етуінің маңызды құраушысы болып табылады.

Ақпаратты басқарудың маңыздылығы фирманың қолданатын стратегиясының түріне және оның ұйымдастыру құрылымына тәуелді. Егер фирма байланысқан саралауды қолданатын болса, онда фирма бөлімдерінің бір-бірімен осы стратегия негізінде жатқан әлеуетті синергиясын ең тиімдірек қолданатындай байланыс жасауы өте маңызды болып табылады. Егер фирма жоғары дәрежеде орталықтандырылған болса, онда ақпараттық жүйелер топ менеджерлері үшін аса маңызды болады, себебі осы жүйелердің көмегімен олар ұйымды бақылауды сақтап тұра алады, бұл жүйелер негізінде осы үшін құрылған. Екінші жағынан, егер фирма байланыспаған саралауды қолданатын болса, онда оның ақпараттық жүйелері мүлдем басқаша болар еді. Фирманың құрамына кіретін әртүрлі бизнес-бірліктер арасындағы қатынастардың мәні әлдеқайда кемірек болмақ. Ақырында, егер де ұйымдастыру құрылымының орталықсыздандырылған нысаны қолданылатын болса, онда топ менеджерлерге түрлі бөлімшелер басшыларының және құрылымдық бірліктерінің аз мөлшердегі ақпараты мен есептері талап етіледі.

Фирмадағы ақпарат мәселелері мен оның рөлі халықаралық бизнестің өз табиғатына байланысты айтарлықтай қиындай түседі. Ұлттық фирмада барлық ақпарат бір тілде берілген, бір және сол құқықтық контекстте орындалған (яғни бухгалтерлік есептің бір және сол стандарттарына, қаржылық есептің сол талаптарына және т.б. бағынады), сонымен қатар, ол бір және сол бағдарламалық қамтамасыз етудің және аппарат бөлімінің бірдей конфигурациясының көмегімен сақталады, сұратылады және өзгертіледі. Халықаралық фирмада ақпарат көбіне,

эртүрлі тілде беріледі және эртүрлі құқықтық контекстер аясында болады. Мысалы, шетелдік серіктестер және басқа елдердің үкіметтері өздеріне түсетін не олардан шығатын ақпарат ағымын шектеуі мүмкін. Бұдан басқа бағдарламалық және аппараттық қамтамасыз ету барлық уақытта сәйкес келе бермеуі мүмкін. Осыған байланысты халықаралық фирма үшін ақпаратты басқару өте маңызды болып қана қоймай, ұлттық компанияға қарағанда күрделірек те.

Фирмалар ақпаратты тиімдірек басқаруды қамтамасыз ететін интеграцияланған ақпараттық жүйелерді құрумен барған сайын белсендірек жұмыс істеуде. Ақпараттық жүйе – бұл фирманың менеджерлер үшін ыңғайлы нысанда (нысандарда) деректерді жинақтау мен беру мақсатында құрған әдістемелік тәсілі. Ақпараттық жүйелердің көбісі компьютерленген, әйтсе де бұл міндетті емес: маршруттық қағаздар, мұрағаттық мұқабалар және мұндай мұқабаларды сақтау жүйесі, мысалы, кіші фирмалардағы ақпаратты тиімді басқаруға мүмкіндік туғызады. Қазіргі уақытта аса ірі фирмалар іс жүзінде барлық уақытта дерлік ақпаратты басқарудың компьютерленген жүйесін қолданады. Мысалы, британдық сәнді киім және интерьер заттары дүкендер желісі *Laura Ashley*-дің менеджерлері олардың фирмалары ақпаратты тиімдірек иелене алуы үшін компьютерлік жүйені қолданады. Әрбір сату-сатып алу фактісі электрондық түрде белгіленеді және соңында менеджерлер оларды сұранысы көп тауарларға қайталап тапсырыс беру туралы шешімдерді қабылдау кезінде қолданады. Кіріспе кейсте көрсетілгендей, *Benetton* компания-сының бәсекелік артықшылығының басты қайнар көздерінің бірі оның ақпаратты шебер пайдалануы болып табылады.

Әрине, халықаралық фирмалар менеджерлеріне қай жерлерде жүрсе де, ақпаратқа қол жетерлікті және фирманың кез келген бөлімшелерінің қызметкерлерімен байланысу мүмкіндігін қамтамасыз ете отырып, өздерінің ақпараттық жүйелерін барынша қолданғылары келеді. Бірақ мұндай бастаманың ауқымының үлкендігі соншалықты, ал бағдарламалық және аппараттық қамтамасыз ету мүмкіндіктерінің шектеулерінің шынайы болғандығы соншалық, ақпараттық жүйелердің ақиқатты жаһанды интеграциясына жету қиынға соғады. Осыған байланысты көптеген фирмалар жекелеген функционалды бағыттар немесе бөлімшелер үшін ақпараттық жүйелерді жасауда.

Нағыз жаһанды жүйені жасауға өзге фирмалардан жақынырақ *Texas Instruments* корпорациясы келді. Оның еншілес кәсіпорындарының бірі - *Tins (Texas Instruments Registration and Identification Systems)* Ұлыбританияда орналасқан, өнімді дайындау бөлімдері Германия мен Нидерландыда, ал өндірістік қуаттылықтары Жапония мен Малайзияда орналасқан. Әрбір бөлімшенің менеджерлері мен инженерлері бір-бірімен интегралды компьютерлік ақпараттық жүйе арқылы өзара әрекеттеседі. Оның көмегімен олар мыңдаған миль қашықтықтармен бөлінгендей емес, кеңселік ғимараттың бір қабатында эртүрлі кабинеттерде отырғандай жұмыс жасайды. Англияның менеджерлері Германиядағы конструкторларға тапсырыс берушінің ерекшелігіне сәйкес келетін бөлшекке кішігірім түрлендіруді орындауға электронды тапсырыс жібере отырып, сатып алушыдан түскен жаңа тапсырысқа жауап бере алады. Түрлендіру жасалған соң техникалық талаптар (міндетті түрде электрондық түрде) бұйым өндірілетін жер Жапонияға жіберілуі мүмкін. Англияның менеджері бөлшектің жеткізілуге дайындығы жөнінде растама алады және бұл хабарды са-

тып алушыға жеткізуі мүмкін. Осы үрдістің кез келген мезетінде кез келген менеджер немесе конструктор тапсырыспен не болып жатқанын және бұл тапсырыстың әрі қарай қайда жіберілетіндігін біле алады. Мұндай тәсіл *Texas Instruments* компаниясына халықаралық деңгейдегі бәсекелестікке түсуіне мүмкіндік туғызады, бұл оның шығындарын қысқартады және әртүрлі елдердегі сатып алушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға мүмкіндік береді.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Халықаралық операциялық менеджмент – бұл ресурстарды дайын тауарлар мен қызметтерге түрлендіру үшін халықаралық фирмамен жүзеге асырылатын әрекеттер жиынтығы. Тиімді операциялық менеджмент – кез келген фирманың табысының маңызды элементі. Операциялық менеджменттің негізгі бағыты фирманың бизнес-стратегиясымен беріледі.

Өндірістік менеджмент материалдық өнімдерді жасаумен байланысты. Өндірістік менеджерлердің қабылдауына тура келетін алғашқы шешімдерінің бірі жеткізу тізбегін және тік интеграцияны басқаруға қатысты болады. Сорсинг немесе жабдықтау болып саналатын жеткізу тізбегін басқару ресурстар мен материалдарды сатып алу үшін жүзеге асырылатын үрдістер мен қадамдардың жиынтығы болып табылады. Тік интеграция фирманың қандай дәрежеде өзінің жеке ресурстарын пайдаланатындығын немесе оларды басқа көздерден сатып алатындығын көрсетеді.

Маңызды шешімдердің бірі фирмаға кіріс ресурстарын сатып алу керек пе әлде өздігінше өндіру керек пе деген шешімдер қатысты. Мұнда бірнеше нұсқа болуы мүмкін. Олардың ішінен фирмаға ең сәйкес келетінді таңдай отырып, өндірістік менеджерлер стратегиялық аспектілерін, сонымен қатар тәуекелділік, икемділік мәселесін, жабдықтарға инвестициялар және бақылау мәселелерін ескерулері қажет.

Сонымен тиімді халықаралық операциялық менеджмент кәсіпорынның орналасуы туралы шешімсіз мүмкін емес. Елдің сипаттамасы ресурстардың болуынан және олардың құнынан, инфрақұрылымның жай-күйінен және тауар шығатын елдің маркетингтік әсерінен тұрады. Өнімнің сипаттамасы – бұл баға мен көлемнің арақатынасы, өндіріс технологиясы және сатып алушылармен кері байланыстың маңыздылығы. Қарастыруға жататын мемлекеттік саясат факторлары – бұлар саяси үрдістің тұрақтылығы, тарифтер мен басқа да сауда кедергілері, экономикалық дамудың ынталандырылуы және еркін сауда аймақтарының болуы. Ақырында, ұйымдастырушылық мәселелер фирма стратегиясынан, оның құрылымынан және қорларды басқару саясатынан тұрады.

Өндірістік менеджменттің басқа құрама бөлімдері халықаралық логистика және материалдарды басқару болып табылады. Халықаралық және ұлттық компанияларда материалдарды басқару бірнеше факторлармен ерекшеленеді, онымен қоса, жеткізудің арақашықтығымен, тасымалдау әдістерімен және реттеу жағдайларымен ерекшеленеді. Тауардың буып-түйілуі, оның салмағы, зауыттың орналасуы – бұлардың бәрін де назарға алу керек. Ақпараттық технология

саласындағы технологиялық өзгерістер логистикадағы төңкерістік қайта құруларға және жеткізушілер мен соңғы пайдаланушылар арасындағы қатынастарды қайта анықтауға әкеледі.

Қызмет көрсетудің операциялық менеджменті материалдық емес өнімдерді құруға байланысты болады. Әлемдік экономикада қызмет көрсету саласы барған сайын маңызды рөлді атқаруда. Жалпы алғанда халықаралық қызметтер материалсыздығымен, сақтауға мүмкін еместігімен, сатып алушының қатысуымен және материалдық тауарларға байлаулығымен сипатталады. Қызмет көрсету қызметін басқаруға байланысты негізгі мәселелер қуаттылықтарды жоспарлаудан, үй-жайларды орналастырудан, дизайн мен жобалаудан, сонымен қатар жұмыстарды күнтізбелік жоспарлаудан тұрады.

Тиімділік – бұл өнімнің жалпы құнының және оны құруға қолданылған кіріс ресурстарының жалпы құнына арақатынасын сипаттайтын экономикалық қайтарым көрсеткіші. Тиімділік әртүрлі дәрежеде және көптеген әртүрлі нысандарда бағалануы мүмкін. Сарапшы-лар фирмалар ҒЗТҚЖ-ге қосымша қаражаттарды сала отырып, өндірістік үрдістерді жетілдіре отырып және қызметкерлерді ынталандыруды жоғарылата отырып, тиімділікті жоғарылата алады деген пікірге саяды.

Сапа – тауардың (қызметтің) берілген немесе болжалды қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілеттілігіне әсер ететін оның қасиеттері мен сипаттамаларының барлық толық жиынтығы. Ол ішкі де, әлемдік те нарықтағы бәсекенің сыни факторына айналды. Сапаны арттыру үшін көптеген фирмалар *TQM* сапаны барлық жағынан басқаруға жүгінеді. *TQM* стратегиялық қызығушылықтан басталады да, қызметкерлердің қатысуына, жоғары сапалы материалдарды қолдануға, қазіргі технология-ны және өндірістің тиімді әдістерін қолдануға негізделеді. Сапаны жоғарылату құралдарына үрдістерді статистикалық бақылау мен бенчмаркинг жатады.

Ақпарат – бұл менеджерге ыңғайлы нысандағы деректер. Халықаралық бизнес-те ақпаратқа өте маңызды орын беріледі. Менеджерлер ақпаратты сыртқы ортаны зерттеу және шешімдерді қабылдау үшін пайдаланады. Ақпарат – бұл тиімді бақылаудың маңызды элементтерінің бірі де. Халықаралық фирмада ақпаратты басқару – кешенді міндет, оны тиімді шешу үшін көптеген фирмалар қиын электрондық ақпараттық жүйелерді қолданады.

Бақылау сұрақтары

1. Фирманың корпоративті стратегиясы оның операциялық менеджментіне қалай әсер етеді?
2. Өндірістік менеджмент пен қызмет көрсетудің операциялық менеджменті немен ерекшеленеді?
3. Жеткізулер тізбегін басқару дегенде не түсініледі? Тік интеграция дегеніміз не?
4. Өндірістік кәсіпорынды орналастыру үшін орын таңдауда кезінде фирма қандай негізгі факторларды қарастыруы керек?
5. Қызмет көрсету саласында халықаралық қызметті басқару кезінде қандай негізгі факторлар ескерілуі керек?
6. Неліктен ұйымдарға тиімділікті бақылау маңызды болады?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Халықаралық операциялық менеджмент пен халықаралық маркетинг (16-тарауда қарастырылған) қалай байланысады?
2. Фирма стратегиясы мен оның операциялық менеджменті қалай өзара байланысады?
3. Бизнесің негізгі үш стратегиясының әрбірі (эртаптаңдыру, шығындардағы көшбасшылық, фокустау) және операциялық менеджмент қалай байланысқан?
4. Өндірістік менеджмент пен қызметтің операциялық менеджменті арасындағы негізгі ұқсастықтар мен айырмашылықтар қандай?
5. Неліктен қызмет көрсету саласы дамыған, индустриалды елдермен тығызырақ байланысты?
6. Сіз сатып алғанда сапасына көп назар аударатын өзіңіз қолданатын 10 тауарды атаңыз. Қандай елдер, егер бар болса, осы тауарларға қатысты жақсы (немесе жаман) беделге ие?
7. Халықаралық фирмалар үшін ақпараттың қандай түрлері аса маңызды?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

«Harvard Business Review» журналында «Зауытқа арналған орын таңдаудағы қиыншылықтар» деген атпен жарияланған кейспен танысыңыз.

Энн Реддон ойға толығымен берілген күйі, айналадағы у-шуға көңіл бөлмей, іші толы көрме павильонынан әрең дегенде өтіп бара жатты. Ол 13 жыл бойы *The Eldora Company (EDC)* компаниясын басқарды; оның жетекшілігімен ұйым керемет жетістіктерге қол жеткізді. Велосипед өндірушілердің басқалары болса, өз өнімдерін әлдеқашан шетелге асырып жатқанда, *Eldora* бұрынғысынша ішкі өндіру стратегиясын ұстанды: оның зауыты да, фирманың штаб-пәтері де Колорадо штатындағы Боулдерде орналасты. Энннің ұйымның барлық құрамдас бөліктерін бір төбенің астына біріктіру стратегиясы барлық өзіндік ерекшелігімен әртүрлі бөлімдер арасындағы үйлесімділікке және ақыр соңында компанияның өсуіне айтарлықтай жағдай туғызғанын сезінді: *EDC* АҚШ-тағы ең үлкен және ең табысы жоғары велосипед өндірушісі болды. Бірақ енді өндіріс жөніндегі жаңа вице-президент Шон Эндрюс оны Қытайда зауыт салуға шақырып отыр.

«Қараңызшы, бұл жерде қаншама компания жұмыс жасауда, – деген еді Шон сол күні таңертең олар Эннмен бірге фирма қызметкерлеріне брошюраларды жаюға және велосипедтердің ең жаңа деген үлгілерін көрме стендінің периметрі бойынша қоюға көмектесіп жатқанда. – Бұл нарықта ойыншылар тым көп. Мен бұл сұрақпен екі айдан бері айналысып жүрмін, және білесіз бе, бұл зерттеулер менің ойымның дұрыстығын дәлелдейді. Егер сенбесеңіз, айналаңызға қараңыз. Мұнда, Штаттарда, біздің сала толысуға жақын. Біз Азияға баса көктеп кіруіміз керек».

Энн Шонның америкалық нарық туралы айтқандарына ой жүгіртті. 1999 жылы *EDC*-тің түсімі мен табысы рекордтық көрсеткіштерге жеткен. Фирма үлесіне АҚШ-та сатылған барлық велосипедтердің 30%-ы дерлік тиесілі болды. Дегенмен, «темір аттардың» жалпы нарығы жылына бар болғаны 2%-ға ғана өскенде, ал азиялық нарықта сол велосипедтердің сатылымы жылына екі есеге дейін ұлғайып

отырды. Ал *Eldora* болса АҚШ-та өндірісін жалғастыра отырып, ол нарықта бәсекелесе алмайтын еді. Бұл жерде екі өте ірі әлемдік велосипед өндірушілері үстемдік етті: екеуінің де Азияда зауыттары болды және олар еңбекке ақы төлеуге және дистрибуцияға едәуір төмен шығындар жұмсады.

EDC-тің жетістігінің себептерінің бірі – Колорадо штатындағы Боулдер қаласы велосипедшілердің «Меккесі» саналатын. *Eldora*-ның барлық жұмыскерлері көліктің осы түріне шын ықыласпен сүйіспеншілік танытып, велосипед саласының ең жаңа тенденциялары мен стильдерінен хабардар болып тұрды. Біреулері велосипедті жақсырақ басқаруды немесе одан да ыңғайлы жүруді қамтамасыз ететін қол тежегіштерін немесе жаңа басқыштарды жайғастырудың тиімдірек әдісін әрдайым тауып отырды. Ал компания болса, жаңа прототип-терді айдап көргісі келетін адамдардан тапшылық көрмеді.

Келесі себеп – маркетинг бөлімінің барлық қызметкерлері, инженерлер, құрастырушылар мен өндірістік жұмысшылар барлығы бір төбенің астында, бір-біріне жақын, жоқ дегенде 10 минуттік арақашықтықта жұмыс істегендігінде. Энн осы стратегияға сенді және ол өзін ақтады да. Байланыспен еш қиыншылық болмады: стильдегі, өндірістік жоспарлардағы және т.б. өзгерістер уақытында және тиімді енгізіліп отырылды. Маунтин-байктер нарығының үлесі, мысалға, 1991 жылдан нөлден 50%-дан астамға дейін өсті, сәйкесінше, *Eldora* бұл сұраныстың артуына жеңіл жауап бере білді. Ал таулы және жолды велосипедтердің мүмкіндіктерін үйлестіретін гибридтер – кросс-байктерге тапсырыстар қарша жауған кезде, компания өндірісін барынша аз өзіне келетін шығындармен қайта құра білді.

Бірақ Энн компанияның шетелдегі жұмыстарының нәтижесі туралы ойлана бастаса болса, қуанышы су сепкендей басылатын. 1990 жылдан 1999 жылға дейінгі кезеңде *EDC*-тің шетелдегі саудадан түскен түсімі жылына 20%-дан астамға өсіп отырды. Әйтсе де соңғы екі жылда өсім тоқтап қалды.

Жақын маңда жүрген Шон Эннді айналада болып жатқандарға оралтып, ойын бөліп жіберді. «Дейл жаңа ғана бөлшек саудагерлермен кездесудің бірінші кезеңін аяқтады, - деді ол. Біз барлығымыз бірге қонақ үйде түскі ас кезінде кездесуді және біздің ұсыныстарымызды талқылауды ұсынамыз». Дейл Стюарт *Eldora*-ның маркетинг жөніндегі вице-президенті болатын. Оның компания не істеуі керек дегенге көзқарасы Шонның пікірлерінен көбіне ерекшеленетін, бірақ екеуінің арасындағы жұмыс қатынастары тату болды, вице-президенттерді көбінесе, қызу сөз тартысы үстінде кездестіруге болатын еді.

Бұл жолы да осылай болды. Сэндвичті шайнай отырып, Шон өз дәлелдерін келтіре бастады: «Біздің Солтүстік Америка мен Батыс Еуропадағы басты нарықтарымыз әлемдік сұраныстың төрттен бір бөлігінен де аз құрайды. Әлемде өткен жылы шығарылған 200 млн велосипедтің 40 млн-ы Қытайда, 30 млн-ы Үндістанда, ал тағы тоғызы – Жапонияда сатылған. Тарихи қалыптасқандай, Азияның дамушы елдерінде ең қарапайым велосипедтер сатылады, мұнда олар басты қозғалыс құралы ретінде пайдаланылады. Бірақ экономикалық жағдай тез өзгеруде. Азияда орта тап өсіп келеді. Адамдарда бос ақшалар пайда бола бастады. Ол жердегі көптеген тұтынушыларға енді одан да жоғары сапалы және стильді түр-сипат керек бола бастады. Нарықта амортизатормен жабдықталған маунтин-байктер пайда болды, бірақ кросс-байктер де әлі күнге дейін өз мәнін жоғалтқан

жоқ. Не айтатыны бар, егер біздің шығаратын өнімімізге сұраныс бір жылда екі еселеніп жатса, және де бұл үдеріс қалыпты жағдай ретінде көрінеді.

Бірақ егер біз Азияда бәсекелескіміз келсе, бізге ол жерде зауыт керек. Менің адамдарым өндірісті орналастырудың көптеген нұсқаларын қарастырып шықты. Біз жалақы деңгейлерін, өткізу нарықтарына жақындығын және материалдық шығындарды бағаладық. Біздің ойымызша, ең жақсы нұсқа – Қытай. Біз сол жақта жуық арада зауыт ашып, өз позициямызды қалыптастыруымызды жақтаймыз».

Осы кезде Дейл Шонның монологын бөліп жіберді. «Әзірше сұранысты біздің ең ірі екі бәсекелесіміз қанағаттандыруда, оның біреуі Қытайда, келесісі Тайваньда, - деді ол. - 1999 жылы аталған компаниялардың өнімдерінің 97%-ы экспортқа жіберілді. 2003 жылы олар өнімнің 45%-ын ішкі нарықта сатуды жоспарлап отыр. Бұдан шығатын қорытынды – біз олармен бәсекеге түсе алмаймыз. Біздің тауарымыздың өзіндік құнының шамамен 20%-ы еңбекақыға кетеді, ал аталған елдерде сағаттық мөлшерлемелер 5%-дан 15%-ға дейін құрайды. Оған қоса, бұл жерден велосипедтерді сол жерлерге тасымалдау мен оларды кедендік рәсімдеу бағаны тағы 20%-ға арттырады».

Дейл Шонға көзінің қиығын тастады да, сөзін жалғастырды: «Дегенмен, кейбір жерлерде Шонмен келіспеймін. Әзірше бізге қысқа мерзімге шешім қабылдау қажет деп есептеймін. Жоғарыда айтып өткен екі компания бізден өте алдыда, осы жайлы қаншалықты көп ойласам, соншалықты Азияда әзірге тек тікелей сатылымдармен айналысу керектігіне көзім жетеді».

«Дейл, бұның не? – деді Шон, шыныдағы суды төгіп ала жаздап. – Өнді-руші зауытсыз өткізу бөлімшесінің керегі не? Біз онсыз да кейбір бөлшектерді Азиядан сатып аламыз, ал егер ол жақта өндіріс ашатын болсақ, мұнан тағы да 10%-ды үнемдер едік. «Eldora» маркасының азиялық нарыққа нағыз шығуын мен осылайша түсінемін. Егер біз онда жұмыс істегіміз келсе, біз өзіміздің ең басты басымдылығымыз – сапаны көрсете білуіміз керек. Егер сен айтқандай істейтін болсақ, біз «Eldora» велосипедтерін сатпаймыз. Біз жай ғана доңғалағы бар велосипедтерді сататын боламыз. Бұрынғы сапа деңгейі енді болмайды. Соған сәйкес біздің осы жердегідей беделіміз де болмайды. Бұл «Eldora» болмайды. Осындай көзқараспен біздің ұзақ мерзімді келешекте ешқандай болашағымыз да жоқ».

«Біз зымыран емес, велосипед жасаймыз ғой, – деп, Дейл қарсылық танытты. – Азияда, егер біз оларға сызбаларды берсек және жабдықтарды қайта құруға көмектессек, біз үшін өндірісті ұйымдастыра алатындай көптеген компаниялар бар. Біршама уақытқа осындай фирмаларға өндірісті берсек, ал өзіміз әзірге нарықта орнығып алсақ». Ол Эннге қарады: «Шон не десе де, бір ғана аутсорсингпен шектелуге болады. Біз Қытайда зауыт салу мен басқару туралы не білеміз? Бірақ, бір білегініміз, біз әзірше осы жерде отырғанымызда, біздің нарықтағы мүмкін үлесіміз көз алдымызда азайып барады. Азиялық сауда компаниялары біздің өнімге тиісті көңіл бөлмейді, сонымен қатар олар жергілікті тұтынушыларға не керектігі жөнінде ақпаратты бермейді. Өткізу бөлімшесі бізге нарыққа шығуға және бір уақытта оны зерттеуге мүмкіндік береді. Егер зауытты салудан бастасақ, онда біз тым көп уақыт жоғалтамыз. Біз ол жақта қазір болуымыз қажет, сол себепті өткізу бөлімшесі – бұл ең тез әдісі».

Осы жерде әңгімеге Энн араласты. «Дегенмен Дейлдікі дұрыс, Шон, – деді

ол. – Біздің Америкадағы табысымыз көп жағдайда барлық үрдістердің бір жерде Боулдерде орналасқандығымен түсіндіріледі. Біз өзіміздің икемді өндіріс үрдісін толығымен қадағалай аламыз және бұл нарықтық өзгерістерге біздің тез әсер ете алу қабілетіміздің маңызды элементі. Ал жердің басқа бір шетінде орналасқан өндірісте туындайтын мәселелерді қалай шешетін боламыз? Сіз ол жаққа көшуге дайынсыз ба? Қаншалықты мерзімге?

Басқа да нұсқаларды қарастырып көрелік. Егер біздің жолымыздағы басты кедергі – бұл өзіндік құн болса, онда екеуін де айдан анық баламаларды байқамай отырсыңдар. Әзірше бізде тек қана ернеулерді өндіру автоматтандырылған. Егер де біз мейлінше көп үрдісті автоматтандыратын болсақ, онда біз да еңбекақыға кететін шығындарды айтарлықтай азайта аламыз. Сіздер неліктен Қытайдың пайдасына шешім шығарасыздар? Ашығын айтқанда, осыдан бір ай бұрын қытай кәсіпорындарын аралап көргенде, ол жерлерден көрген көріністердің көпшілігі менің үрейімді тудырды. Сол күні менің бір зауытқа баруым тиісті болған күні электр желісі сөніп қалды. Келесі күнгі сол зауыт қызметкерлерінің әрекеттеріне қарағанда, бұл ол жердегі әдеттегі жағдай екен. Зауытқа бастайтын кіреберіс жолдарының көрінісі адам шошырлық. Қалдық сулар мен еріткіштер жиі түрде тікелей өзенге лақтырады екен. Біз, әрине, басқаша жұмыс істер едік, бірақ бұның бәріне қанша қаражат кетеді?

Тайванда инфрақұрылым Қытаймен салыстырғанда айтарлықтай дамыған. Сол жаққа орнығуға қалай қарайсыздар? Оған қоса мен Сингапур басшылары жаңа өндіріс кәсіпорындарына жеңілдікті салық салу жүйесін ұсынады деп естідім. Мұнан басқа Мексика да бар. Ол үйге жақын және дистрибуцияға кететін шығындарды алып тастағанда, ол жақтағы еңбек құны, шамамен, Азиядағыдай, соған қоса көптеген өзге тәуекелдер мейлінше аз. Сіздердің екеулеріңіз осы туралы көп ойлайтындарыңызды білемін. Бір ғана айтарым: бұл таза энтузиазммен қабылдауға болатын шешім емес».

Дейлмен және Шонмен көрмеге оралып келе жатып, Энн оның күмәндары *EDC* қандай даму жолын таңдау қажеттігін білмегендігіне байланысты емес туындағанын түсінді. Оны алаңдатқан басқа нәрсе болды: ол осы шешімнің қандай аспектілері шынында маңызды, қайсысын қосалқы түрде шешуге болады. Қытайда бөлімшені ашуға бола ма? Егер ашуға болатын болса, онда қандай қызметтерден бастау қажет? Өндірістен бе? Әлде маркетингтен бе? Ал құрастыру жағын қалай шешкен дұрыс? Немесе басқа орынды іздестіру керек пе екен? Қытайдағы төмен еңбек құны нашар инфрақұрылымның әсерінен болған проблемаларды өтей алады ма?

Eldora үшін акционерлерге құндылықтарды құруда, сондай-ақ ең қабілетті деген адамдарды тартуға және ұстап тұруға қабілетті жұмыс ортасын қамтамасыз етуде өсім әрқашанда өмірлік тұрғыда маңызды болды. Енді, міне, Эннге компанияның әрі қарай өсуі мен өзіне сонша жыл сенімділігімен және адалдығымен қызмет еткен ішкі өндіріс стратегиясы арасында таңдау жасауға тура келіп отыр.

Енді, сіздер кейсті оқып бітірген соң, проблеманың шешімін табуға кірісуге болады. Ең алдымен, кейсті толығымен түсінгеніңізге көз жеткізіңіз. Сосын әр топта 6 адам болатындай топтарға бөлініңіз. Сіздердің біреуіңіз – Энн Реардонның рөлін ойнауыңыз керек, екіншіңіз – Шон Эндрюстың рөлін, ал үшіншіңіз – Дейл Стюарттың рөлін ойнайсыз. Қалған үшеуі *The Eldora Company* директорлар кеңесін

құрайтын болады. Егер топтағы студенттер саны алтыға қалдықсыз бөлінбесе, онда «директорлар кеңесін» кеңейтуге болады. Энн, Шон және Дейл кезекпен кеңес алдында олардың әрқайсысы компанияның азиялық нарыққа мүмкін шығуы жөнінде не ойлайтынын екі минуттан шығып сөйлеуі тиіс.

Әрі қарай директорлар кеңесі кейс материалдары туралы өз шешімі негізінде Азиядағы жаңа зауыттың құрылысы жайлы талқылайды. Осыдан кейін әрбір топ өз талдауының нәтижесін оқытушыға баяндайды.

Қосымша сұрақтар

1. Студенттік топтардың баяндамалары қаншалықты ұқсас және бір-бірінен қандай айырмашылықтары бар?
2. Сіздің пікіріңізше, осы ұқсастықтар мен айырмашылықтар немен байланысты?

Қорытынды кейс

Автомобиль бөлшектерінің жаһанды нарығын құру

Нарық – сатып алушылар мен сатушылар арасындағы тауарлар мен қызметтер айырбасының механизмі. Нарық сөзі бұрынғы кездері тікелей мағынасында нарық – сатушылар мен сатып алушылар жиналатын орын болған. Сауданы ұйымдастырудың мұндай түрі кей жерлерде әлі күнге дейін кездеседі – нарықтарда балықпен, жеміс-жидектермен және көкөністермен, антиквариаттармен және коллекция заттарымен сауда жүргізеді. Соған қарамастан көптеген заманауи нарықтар негізінде бұрынғылардан сатып алушылар мен сатушылардың бір орында болмауымен, айырбасты пошта тапсырыстары, телефондар, факстар және т.с.с. жүзеге асыруымен ерекшеленеді. Интернет пен «Әлемдік ғаламтордың» дамуына байланысты кейбір нарықтардағы сатып алушылар мен сатушылар арасындағы қашықтатылған транзакциялар күннен күнге жеңілдей түсуде.

Бұл үрдістің жақсы мысалы ретінде әлемдегі кейбір ең ірі автомобиль өндірушілерінің арасындағы серіктестікті келтіруге болады. Барлығы да жекелеген автомобиль өндірушілердің өздерінің коммерциялық web-сайттарын құруларынан басталды. *Ford* компаниясы, мысалы, *Auto-Xchange* атты сайтты құрумен белсенді айналысты. Сайтта олар өздерінің барлық ғаламдық тапсырыстарын орналастыруға ниеттенді және жабдықтаушыларға қандай бөлшектерді, қандай бағамен ұсынатындарын хабарлап отыруды ұсынды. Компания бұл сайтты өзінің жеткізулер тізбегін барлық басқарудың фокальді нүктесі ретінде қарастырды деп айтуға болады.

Дегенмен, кейін анықталғандай, басқа компаниялар да осылайша жасауды жоспарлауда екендігі мәлім болды. Сонымен қатар автомобиль бөлшектерінің ірі жабдықтаушылары әрбірі өз компаниясы үшін жекелеген web-сайттардың көбейіп кету қаупіне кез болатынын түсінді, соның кесірінен олардың шығындары өсіп кетуі мүмкін. Осыған байланысты ең ірі жабдықтаушылар тобы *Ford* және

General Motors-қа қарама-қарсы ұсыныс түсірді: неліктен күштерді біріктіріп, екі компанияға ортақ бір сайт жасамасқа?

Ford пен *GM* басшылары аталған идеяның тиімділігін тез аңғарып, *Daimler Chrysler* де жобаға қатысуға көндірді. Барлық мүдделі автомобиль өндірушілер, жабдықтаушылар және дилерлер үшін нарық болатын бір web-сайт құру жоспарланды: шын мәнінде, мәселе саладағы барлық фирмалар үшін жаһанды виртуальды нарық құру туралы сөз болып еді. Құрамаға сол мезетте француздық *Renault* пен жапондық *Nissan*, сонымен қатар *Oracle* (өзіне бағдарламалық қамсыздандыру мәселелерін алған) және *Commerce One* (қаржыландыру) компаниялары енді. 2001 жылдың аяғында аталған құрам қатарына француздық *PSA Peugeot Citroen* концерні қосылды. Сонымен қатар, *Ford* та, *GM* да өздерінің шетелдік еншілес компаниялары мен стратегиялық серіктестіктерін бірігіп жұмыс істеуге мүмкіндігінше тартуға уәде етті.

Жоба қалыпқа келе бастаған сәтте, серіктестер оны жеке дербес кәсіпорын ретінде рәсімдеу қажеттігін түсінді. 2002 жылы құрылып, *Covisint* деп аталған жаңа құрылым өз кеңсесін Мичиган штатындағы Саутфилде, бөлімшелерін Амстердам мен Токиода ашты. Қазіргі уақытта *Covisint* Франция мен Германияда өзінің қатысуын кеңейтуге жұмыс істеуде, сондай-ақ Шығыс Еуропа мен Ресейдің нарықтарын мұқият зерттеуде: олар ақырындап әлемдік автомобиль өндірісінің арзан жабдықтаушыларына айналууда. Жақында *Covisint* үнділік автомобиль компаниялары мен жабдықтаушылары арасындағы өзара әрекеттестікті қамтамасыз ету келісіміне қол жеткізгендігі туралы хабарлады. Аталған жобаның бастамасы 2004 жылға жоспарланып қойылды.

Бұл жаһанды электрондық нарықтың әсері қазірден сезіле бастады. Мәселен, *Covisint GM* құрылғанға дейін бөлшектер мен құрамдас бөліктердің бір тапсырысына дәстүрлі әдіспен – қағаз құжаттамалармен немесе телефонмен 100 \$-дай жұмсалатын. Қазіргі таңда фирманың есептеуі бойынша тапсырыс құны 10 \$-дан аз құрайды. Автомобиль өндірушілер үшін айтарлықтай тиімділігі айдан анық көрініп тұр. Жабдықтаушылар да табыссыз қалмайды. әртүрлі сатып алушылардың жедел қажеттіліктері туралы ақпараттың артып келе жатқан көлемінен басқа олар өзара сатып алу-сатуды жүзеге асыру мүмкіндігіне ие болды. Мәселен, бір болат өндіруші компанияда белгілі бір сорттағы немесе сападағы артық болаттар болуы мүмкін. Осы жүйенің арқасында ол өз болаттарын басқа болат өндіруші компанияларға сатып алуды ұсына алады. Мұнан басқа, веб-сайт жабдықтаушыларға олардың бәсекелестері қандай баға қойғандығы жөніндегі ақпараттарды алуды жеңілдетеді. Болашақта электрондық нарықты жасаушылар жабдықтаушылар өз өнімдері мен жабдықтарын автомобиль компанияларына ұсына алатындай бірыңғай жүйені құруды жоспарлауда, онда олар бөлшектерге ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді өтініштерін жариялай алады; олар да, басқалары да, тапсырыс берушілер де, жеткізушілер де онлайн сауда-саттығын тез әрі тиімді жүргізе алатын болады.

Кейске арналған сұрақтар

1) Бұл кейстен стратегиялық операциялық менеджмент элементтерін тауып, оларды талқылаңыздар.

- 2) Жеткізулер тізбегін басқару жағынан алып қарағанда өндірістік тауарлар нарығының бұл механизмі нені білдіреді?
- 3) Айырбастың аталған түрі тағы қандай салаларда қолданылуы мүмкін?
- 4) Бұл көзқарас қызмет көрсетулер саласына жарамды ма? Егер жоқ болса, неліктен? Егер иә болса, онда «өндірістік» және «сервистік» электрондық нарықтардың арасындағы ұқсастықтар мен айырмашылықтар неде?

Қайнар көздері: «Three Carmakers Create Link», *USA Today*, February 28, 2000, p. 8B; «Big Three Car Makers Plan Net Exchange», *Wall Street Journal*, February 28, 2000, pp. A3, A16; Shawn Tully, «The B2B Tool That Really Is Changing the World», *Fortune*, March 20, 2000, pp. 1321-45.

КЕЙС Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Қытаймен АҚШ: ковбой-кәсіпкерлер

Шетелде өндірісті ұйымдастыру мен басқару менеджмент тәжірибесін біршама білуді және басқа елде шешім қабылдай алуды талап етеді. Бұл қызметтер, өз кезегінде, елдің іскерлік секторы орныққан мәдениетпен тығыз байланыста болады. Екі мысал келтірейік.

Кейс: Қытай

Өткен жүзжылдықтың көп бөлігінде Қытай басшылары ел экономикасын қатаң реттегендігі соншалықты, ол жақта менеджменттің батыстық стилі болған жоқ. Елде нарық атымен болмады, сол себепті жергілікті нарықтық күштерді зерттеуге де еш қажеттілік туындамады. Шешімді партия басшылығы қабылдайтын, ал менеджерлерге тек оның орындалу барысын қадағалау тапсырылды.

1978 жылғы реформадан кейін партияның болаттай қағидалары біршама әлсіреп, оның соңын ала қытай менеджерлері екі категорияға бөлінді. Бір жағынан, шектелген болса да нарық механизмдерінің пайда болуына қарамастан, өзгерістерге қарсы болған әкімшіл-бюрократтар шықты. Екінші жағынан, орын алған мүмкіндіктерден барынша көп пайда табуға толық бекінген ковбой-кәсіпкерлердің жаңа түрі дүниеге келді. Қазіргі кезде кейбір қытай компанияларында басшылық етудің батыстық стилі қолданылғанымен, көпшілік менеджерлер бұрынғысынша екі категорияға бөлінуде.

Қытайда топ отбасында болмасын немесе жұмыста болмасын жеке адамнан әрқашанда жоғары тұрады. Басты басымдылықтардың бірі болып консенсуска жету саналады. Ұжымдық игілікке осындай назардың аударылуына байланысты шешім қабылдау құқығының компанияның қандай да бір қызметкерінің қолында болуы сирек кездеседі. Көбінесе жергілікті, аймақтық немесе ұлттық деңгейдегі жұмыс топтарының барлық өкілдері өз пікірлерін айтпайынша шешім қабылданбайды.

Қытайда шешім қабылдаудың күрделі үрдісі осы елде іспен айналысқысы

келетін шетелдіктер үшін күрделі зардаптары бар. Біріншіден, бұл жерде шешім қабылдауға батыс елдерімен салыстырғанда көбірек уақыт кететіні анық. Екіншіден, маңызды шешім қабылдайтын адамды табу аса қиын болуы мүмкін, себебі ол бір адамнан емес, бірнеше адамдардан тұрады. Егер іс бірден көп бюрократиялық бірліктерге қатысты болса, жағдай қиындай түседі. Шыдамдылық танытып, қытайлық әріптестеріңізге өз көңілдеріңіздің толмағандығын көрсетпеуге тырысыңыздар. Сіздің шыдамсыздық танытқаныңыздан олар өз пайдасына қосымша жеңілдіктер алып кетуі мүмкін.

Мүмкін шешім қабылдауға осыншама көп адамдардың қатыстырылуы, қытайлықтардың жай адам байқамайтын бөлшектерге дейін мән беріп, назар аударатындығымен түсіндірілетін болар. Осы себептен үдеріс ұзаққа созылып кетеді, дегенмен, мұның оң жақтары да бар: шешімдер әдетте, жан-жақты ойластырылған, ал жұмыс барысындағы әріптестер көбірек ақпараттандырылған болады. Қытайда әрбір шешімді қабылдау – бұл қандай да бір шамада бедел мәселесі болып саналады. Қытайлық үшін бұрын қабылданған шешімге қайтып оралу – мәртебені жоғалтқанмен тең, себебі олар қателік жібергендерін мойындағысы келмейді. Сонымен қатар, бағынушылар жоғары тұрған басшылардың қате шешімдеріне ешуақытта күмәнданбайды, сондықтан кейбір ережелер бизнеске айқын кесірі болса да, қызмет ете береді.

Кейс: АҚШ

АҚШ-та көпшілік компаниялар демократия қағидаларын, теория жүзінде болса да, ұстанады, сол себепті кейде қатардағы жұмыскерлермен олардың жұмыстарына қатысты мәселелер бойынша кеңеседі. Дегенмен, уақыт тапшылығы жиі түрде орын алады, соның салдарынан басшылық етпейтін қызметкерлердің пікірлерімен санаспайтын жағдайлар да көптеп кездеседі.

Кейбір елдерде, мысалы, Жапонияда, АҚШ-та шешім қабылдаудың ресми жүйелері жоқ. Оның орнына шешім қабылдау үрдістері компания мәдениетіне сәйкес түрлендіріледі. Мәселен, кейбір ұйымдарда белгілі бір шешім түрлері бойынша қаржылық шектеулер көрініс тапқан. Сонымен, орта буын менеджеріне егер де құны 50000 доллардан аспаған жағдайда, сатып алу жүргізуге рұқсат берілуі мүмкін. Өте ірі шығындар жағдайында менеджер жоғары тұрған басшылыққа қаралуға міндетті.

Нью-Йорк секілді өмір тез қарқынмен зуылдап жатқан аймақтарда шешім қабылдау көбіне, менеджменттің бірнеше деңгейлерінің арасында бөлінуі мүмкін. Ал кейбір компанияларда тіпті, төмен тұрған басшылар да ірі іскерлік серіктестер мен үлкен ақша мөлшеріне қатысты шешімдерді қабылдауға немесе қатысуға құқылы болады.

Шешімдер әдетте, тез қабылданғанымен, оны іске асыру сатысына өту көбіне ұзаққа созылатын үдеріс болып табылады. Бұл жерде кері байланысты да орнату қажет, құжаттарды да даярлау қажет, ал бұл құжаттардың көбіне арты да көрінбей қалады. Тіпті, келісімшартқа қол қоюды келіскен кезде және құжаттарды дайындаған кезіңізде құжаттардың міндетті түрде заңгерлер арқылы өтетіндігін естен шығармаңыз. АҚШ – соттылық елі, сондықтан да заңгерлер келісімшарт мәтінінің әрбір сөзіне оны өз клиентінің пайдасына өзгерту үшін шұқшия қарайды.

Заңгерлер сонымен қатар, шарттарды келісіп және «егер ..., не болады» деген түрдегі әртүрлі жағдайлардан шығу мүмкіндіктерін де қарастырады. «Fortune 100» құрамындағы компаниялардың бірімен жұмыс істей отырып, құжаттамада ең нашар сценарийдің орын алуы жағдайындағы әрекеттер бейнесі жазылып көрсетілген «Банкроттық жағдайындағы іс-әрекеттер» деген пунктті кенеттен көріп қалсаңыз, таңғалмаңыз және өзіңізді қолайсыз сезінбеңіз. Америкалық фирмалар барлық мүмкін «ең нашар» және «ең жақсы» жағдайларды қарастырғанды өте жақсы көреді.

Америкалық менеджмент туралы талқылауларда «араласпаушылық» сөзін жиі түрде естуге болады. Басқарудың бұл стилі АҚШ-та, әсіресе, Калифорнияда белең алууда. Егер дәстүрлі тәжірибе менеджердің жобалардың уақытында және белгіленген талаптарға сәйкес жүзеге асырылуы үшін орындалуын тұрақты түрде қадағалап отыруын талап етсе, ал «араласпайтын» басшы жұмыскер-лердің өздері оған өз мәселелерімен келгенін күтіп отыра береді. Сонымен, жақсы араласпайтын менеджер – бұл бағыныштыларға қажет болған жағдайда көмекке келе алатын және пайдалы деп санайтын, бірақ оларға оған сирек қаралуға тура келетін менеджер.

Мультимедиа-үйрену

Қытайда көптеген келісімшарттар түскі ас жиынында жасалады, сондықтан бірігіп лапша жемей қол жеткізілмейді. Егер тіс тазалағышты қолданатын болсаңыз, оны әсте де күрішке салмаңыз, себебі істің соңы ушығып кетіп, келісімшартқа қол жеткізбеуіңіз әбден мүмкін.

Қытай мен АҚШ туралы қосымша КӨРНЕКІ МАТЕРИАЛДАРДЫ оқып танысыңыз. Бұл елдер тек түскі астағы этикетте қана емес, сонымен қатар іскерлік мүмкіндіктер мен тәуекелге қатысты мүлде әртүрлі сипаттамаларды көрсетеді.

Сұрақтарға жауап бере отырып, **ӨЗ БІЛІМДЕРІҢІЗДІ ТЕКСЕРІҢІЗ.**

18

ТАРАУ

Халықаралық қаржылық менеджмент

«KLM өз жолаушыларынан валюталардың барлық спектрін алады.»

Бұл тарауды оқу арқылы сіз:

- халықаралық саудада қолданылатын төлемнің негізгі нысандарының артықшылықтары мен кемшіліктерін талдауды;
- халықаралық кәсіпорындар тап болатын валюталық тәуекелдердің негізгі түрлерін ажырата білуді;
- фирмалардың айналым капиталдарын басқару әдістерін сипаттауды;
- халықаралық инвестицияларды бағалаудың әртүрлі әдістерін салыстыруды;
- халықаралық фирмаларға қолжетімді капиталды қаржыландырудың негізгі көздерін талқылауды үйренесіз.

KLM авиакомпаниясының бүкіләлемдік қаржылық менеджменті

KLM Royal Dutch Airlines-қа халықаралық нарықта жұмыс істеу... немесе мүлдем жойылып кету бұйырған. Әуекомпанияның ішкі нарығы жоқ деуге болады, себебі Нидерланд аумағы жолаушылардың әуетасымалдауына лайық емес: елдің ең ірі екі қаласы, Амстердам мен Роттердам арасындағы арақашықтық тек 40 мильді ғана құрайды. *KLM* компаниясы *American, United, Delta, British Airways, Lufthansa, Air France, Japan Air Lines, Qantas* және *Singapore Airlines* сияқты басқа да ірі халықаралық әуетасымалдаушылармен бәсекеге түседі.

KLM жаһандық табыстылығының негізінде сервистік бедел жатыр. Оның ұшақтарында барлық ұлт жолаушылары ұшады, бірінші кезекте, кез келген әуекомпанияның бағалы клиенттерінің бірі болып табылатын қауіпсіз және

сенімді сервис үшін төлеуге дайын іс-сапарға барушы бизнесмендер. *KLM*-нің барлық тасымалдауының 13%-ы Еуропа территориясына тиесілі. Азиялық нарық әуе трафигінің 24%-ын құрайды, ал өте маңызды трансатлантикалық тасымалдар үлесі 44%-дан асады.

Нағыз халықаралық көліктік компания ретінде *KLM* алты континенттегі 150-ден астам қалаға қызмет етеді. Бірақ та, сонымен қатар халықаралық табыстылықпен бірге ірі қаржылық міндет қалыптасады, әсіресе өз қызметін жүзеге асыру барысында әуекомпания қолданатын 80 және осының шамасындағы шетел валюталарымен болатын ақша ағындарын және активтерді басқару болып табылады. *KLM* өз жолаушыларынан валюталардың барлық спектрін алады, соның ішінде крондар (даниялық, норвегиялық, словакиялық, чехтік және шведтік), долларлар (австралиялық, америкалық, гонконгтық, канадалық және жаңа зеландиялық), сонымен бірге иеналар, фунт стерлингтер, швейцария франктері және әрине, өз «туған» еуролары. Компания жұмыс істейтін әр елде тиісті валютада жергілікті қызметтерді төлейді – ұшақтың қонуына рұқсат, жер үсті қызмет көрсетулер, туристік агенттіктердің комиссиялық сыйақысы және т.б.

Табыстар, шығындар, активтер мен пассивтерді басқару және бұның барлығын әртүрлі шетел валюталарында басқару – *KLM*-нің қаржылық менеджерлерінің күрделі міндеті болып табылады. Жергілікті шығындарды жүзеге асыру үшін әр елде жергілікті валюта резервіне ие болу керек. Менеджерлер ұшақтар паркін жаңғырту үшін қажетті арзан капитал көздерін бүкіл әлем бойынша іздеулері қажет. Ол, өз кезегінде, жоғары сапалы қызмет көрсету беделін ұстап тұру үшін қажет. Одан басқа, олар валюта бағамдарының ауытқуынан *KLM*-ді қорғау қажет. Оның әсерінен өз валюталарында көрінетін әуекомпания алатын табыс көлемі және ұшақтарға, жанармайға, ұшуды қамтамасыз ету қызметтері және жер үсті қызмет көрсетулеріне кететін шығындар өзгереді. Қаржылық басшылар қазіргі халықаралық ақша жүйесі қалай құрылғанын өте жақсы түсінулері қажет. Олар валюта нарығындағы өзгерістерді бақылап отырулары, жетекші елдердің экономикалық саясатының өзгерістері туралы хабардар болулары және Амстердам, Лондон, Франкфурт, Нью-Йорк және Токио сияқты капитал нарықтарында несиелеудің аса тиімді шарттарын әрдайым іздеулері қажет.

Көптеген іскерлік операцияларда сатып алушының тауарды алу кезі мен сатушының төлем алу кездері сәйкес келе бермейді. Сатып алушы сатып алған тауарларына чек жазып берсе де, сатушы тиісті төлем жасалмағанша, ақша қаражаттарын алуға мүмкіндік алмайды. Бұл уақытқа дейін сатушы қаражаттың жетіспеушілігі салдарынан чекті қайтарып алуға тәуекелге барады. Сонымен, іскерлік операцияларды жүзеге асыру үшін сатушының сатып алушыны өзіндік қаржыландаруы қажет, сондықтан да олардың арасында бір-біріне деген сенімділік болуы керек.

Бұл мәселелер ұлттық кәсіпорындарға да, халықаралық кәсіпорындарға да байланысты, бірақ халықаралық деңгейде қаржыландыру мәселелері мен несиеге қабілеттілікті тексеру мәселелері әлдеқайда көбейеді. Әртүрлі елдердің заңнамаларында, дәстүрлерінде, қаржылық тәжірибелерінде және валюта бағамында айырмашылықтар бар. Бұл халықаралық фирма өз туған елі тәжірибесі мен бизнесті жүргізетін әр елдің тәжірибелерін білу керек немесе бұндай білімі бар мамандарды шақырулары қажет. Одан басқа, фирма жұмыс жүргізуге ниетті

шетел компанияларының несиеге қабілеттіліктері туралы ақпаратқа ие болуы қажет. Осының бәріне шетел валютасында қаржылық операцияларды жүргізу мәселесі туындайды – бұған сатушы да, сатып алушы да тап бола алады. *KLM* сияқты халықаралық кәсіпорынның қаржылық менеджерлері бұның бәрінің салдарын жақсы біледі. Бұл тарауда біз халықаралық фирмалардың осындай шексіз көп мәселелерді қалай шешетіні туралы айтатын боламыз.

Халықаралық сауданың қаржылық аспектілері

Халықаралық сауданы қаржыландыруға байланысты мәселелерді қарастырудан бастайық. Кез келген іскерлік операция жүргізуде сатушы мен сатып алушы келіссөздер арқылы баға, тауар саны мен жеткізу мерзімі сияқты базалық сұрақтар бойынша келісімге келулері қажет. Бірақ та, операцияда әртүрлі елдердің сатушысы мен сатып алушысы қатысқан кезде, бірнеше қосымша аспектілер пайда болады:

- операцияны қандай валютада жүргізу;
- несиеқабілеттілікті қашан және қалай тексеру;
- төлемнің қандай нысанын қолдану;
- қаржылық мәмілелерді қалай ұйымдастыру.

Валютаны таңдау

Келісім жасалатын валютаны таңдау – бұл тек халықаралық саудаға ғана тән мәселелердің бірі. Бұл мағынасында экспорттаушылар мен импорттаушыларда әдетте нақты (және сәйкес келмейтін) ұнамдылықтар болады. Экспорттаушы әдетте импорттаушыдан қандай соманы алатынын нақты білу үшін төлемді өз туған валютасында алғанды жөн көреді. Импорттаушы экспорттаушыға қандай сома төлейтінін нақты білу үшін көбінесе өз валютасында төлегенді артық көреді. Кейде экспорттаушы мен импорттаушы үшінші валютада есептесуге келіседі. Мысалы, егер екі тарап та әлсіз немесе тұрақсыз валюталы елдерге жататын болса, олар келісімді жапон иенасы немесе америка доллары тәрізді одан да тұрақты ақша бірліктерінде рәсімдей алады. Кейбір бағалаулар бойынша дамушы елдердің экспортының 70%-дан астамы және Латын Америкасы елдерінің экспортының 85%-ы АҚШ долларымен іске асырылады. (Бразилия валютасының проблемалары жөнінде «Бизнесті тереңірек оқу» бөлімінде оқыңыз.) Кейбір салаларда коммерциялық операцияларды белгілі бір валютада жасасу қабылданған. Мысалы, мұнай өндіруде және коммерциялық ұшақтар өндірісінде бұл қызметті америка доллары атқарады. Ең ірі деген экспорттаушы елдерде экспорттаушылардың шетелдік сатып алушыларға өз ұй валютасында шоттарын беру тәжірибесі қабылданған. Мұнда шағын экспорттаушы елдер ірі сауда серіктесінің валютасымен жұмыс істеуді артығырақ көруі мүмкін, себебі, Таиланд экспортының 91%-ы АҚШ долларымен төленеді.

Несиеге қабілеттілігін тексеру

Халықаралық сауданың тағы бір қаржылық аспектісі сатып алушының сенімділігі мен несиеге қабілеттілігіне байланысты. Егер импорттаушы қаржылық

қамсыздандырылған және сенімді компания болып табылса, оның экспорттаушымен бұрын қанағаттанарлық іскерлік қатынастары болған болса, соңғысы импорттаушыға несие бере отырып, төлем барысын жеңілдете алады. Әйтсе де егер импорттаушының қаржылық жағдайы нашар болса немесе онымен жұмыс істеудің несиелік тәуекелі жоғары болса, экспорттаушы осы тәуекел төмендейтіндей төлем нысанын талап ете алады.

Коммерциялық операцияларды жүзеге асыру кезінде сатып алушылардың несиеқабілеттілігін бағалауды жүргізу пайдалы болмақ. Көптеген ішкі іскерлік операциялар жағдайында фирмалардың қарамағында осындай бағалаудың қарапайым және арзан механизмдері болады. Мысалы, Солтүстік Америкада фирмалар сатып алушылардан ұсыныс хаттарын сұрап алады немесе *Dun & Bradstreet* тәрізді несиеқабілеттілік туралы ақпараттың нақты көздерімен байланыса алады. Мұндай көздер басқа елдерде де бар, бірақ көптеген енді ғана жұмысын бастап келе жатқан экспорттаушылар бұл турасында білмейді. Бақытқа орай экспорттаушы фирмалардың үй банктері өздерінің шетелдегі банк операцияларына сүйене отырып немесе сатып алушы елінің корреспондент банкінің қызметтерін пайдалана отырып, олардың орнына шетелдік сатып алушылар туралы ақпаратты жиі түрде жинай алады. Көптеген елдерде несиеқабілеттілікті тексеру қызметтерін экспорттың дамуына жауапты мемлекеттік органдар да ұсынады. Бірнеше елдерде әртүрлі ұйымдардың несиеқабілеттілігін бағалауға маманданған коммерциялық қызметтер де бар.

Егер фирма несиеқабілеттілікті тексеру барысын елемейтін болса, онда ол төлемнің күрделі мәселелеріне кез болуы мүмкін. Мысалы, бір кішігірім америкалық өндіруші Африканың жаңа сатып алушысына 127 000 \$-ға желдеткіштердің қалақтарын жеткізді. Бірақ та, ол мұны жасамастан бұрын осы сатып алушының несиелік тарихы туралы анықтама жүргізуді қаперіне алмады. Африкадан қашан ақша келетінін күтуден шаршаған өндіруші төлем жинау жөніндегі агенттікке қаралды. Ол жерде аталмыш сатып алушы жоғалып кеткендігі және ол туралы ешқандай ұсыныс хат болмағандығы анықталды.

Осыдан көптеген жоғарылап келе жатқан халықаралық бизнесмендердің меңгерген өз ащы тәжірибесінен маңызды сабақ алуға болады. Экспорттаушы мен импорттаушы арасындағы табиғи және мәдени алшақтықтардың тым үлкен болатындығы соншалық, кез келген бизнес үшін ұзақ мерзімді сенімді қатынастарды орнатуға болатын серіктестерді, сатып алушыларды және дистрибьюторларды іздестіру аса маңызды болмақ.

БИЗНЕСТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Реал – Бразилияның ұлттық валютасы. Ұзақ уақыт бойы халықаралық нарықтардағы реалдың құны біресе өсіп, біресе тез төмендеп отырды. Қазір реал біршама тұрақты. Ұлттық валютаның тұрақтылығы бразилия экономикасына қалайша көмектесетіндігін біліңіз.

CQ
Culture Quest

Төлем әдістері мен есеп айырысу нысандары

Халықаралық транзакция тараптары әдетте экспорттаушымен жүргізілген импорттаушының несиеқабілеттілігін және сәйкес саланың стандарттарын бағалаудан шыға отырып, төлеу әдістері мен есеп айырысулар нысандары жөнінде келіседі. Сауданың өмір сүруі барысында төлемнің көптеген нысандары, соның ішінде аванстық төлем, ашық шот, құжаттық инкассо, аккредитивтер, несие карталары және қарама-қарсы сауда пайда болды. Көптеген қаржылық аспектілердегідей төлемнің әрбір әдісі әртүрлі тәуекелдермен және әр қилы шығындармен байланысты болады.

Аванстық төлем. Экспорттаушының көзқарасы тұрғысынан аванстық төлем (payment in advance) – бұл төлеудің ең қауіпсіз әдісі: экспорттайтын фирма импорттаушыдан өз тауарын жөнелткенге дейін-ақ ақшасын алады. Мұндай әдіс кезінде экспорттаушы өз тәуекелін төмендетіп, ақыны тез алады, ал бұл айналым капиталының аз мөлшері кезінде маңызды саналады. Экспорттаушы алдын ала төлемді электрондық әдіспен алғанды жөн көреді, бұл оларға бірден ақшаны иеленуге мүмкіндік береді. Әдеттегі чекпен төлеу кезінде екі елдің банк жүйесіндегі клиринг төрт аптадан алты аптаға дейін созылуы мүмкін, ол қаржылық қызметтердің сәйкесті секторларының шамасы мен дамығандығына байланысты болады.

Импорттаушының көзқарасы тұрғысынан аванс тым ұнамсыз. Импорттаушыға тауарды алғанға дейін-ақ өз ақшаларын пайдаланудан бас тартуға тура келеді, сонымен қоса, ол экспорттаушының сатып алу-сату келісімінің шарттарына сәйкес тауарды жеткізбеу тәуекелін алады. Осы себепке байланысты аванстық төлемді ұсынатын экспорттаушылар сатып алушыларды тартымдырақ төлеу шарттарын ұсынуға дайын тұрған бәсекелестердің пайдасына жоғалтып алу тәуекелін бастан кешіреді. Соған қарамастан алдын ала төлеу әдісі егер де импорттаушының несиелік тәуекелі жоғары болса, дұрысырақ болуы мүмкін.

Ашық шот. Импорттаушының пікірінше, ең қауіпсіз нысан – бұл ашық шот. Экспорттаушы тауарды жіберіп, ал импорттаушы оны есеп жасалғанға дейін қабылдайды. Осыдан кейін экспорттаушы импорттау-шыға сомасы, төлеу нысаны мен уақыты көрсетілген шотты көрсетеді. Ашық шоттар – бұл маркетинг құралы, өйткені сатып алушы үшін бұл қысқа уақыттағы қаржыландыру болып табылады. Ашық шотты пайдалану импорттаушыға жиыннан құтылуға мүмкіндік береді, яғни төлеуге тиісті банктің баламалы нысаны, ол аккредитив немесе құжаттың инкассосы. Ашық шоттың тағы бір пайдасы, басқа аталған төлем нысандарынан аз көлемдегі құжаттарды рәсімдеуді ғана қажет етеді.

Экспорттаушының көзқарасы бойынша ашық шот бірнеше себепте-мен қалаусыз болуы мүмкін. Бірінші, өз уақытындағы төлемге экспорттаушы импорттаушының абыройына сүйенуге тура келеді. Екіншіден, операцияға қаржылық делдалдар яғни банктердің араласпауынан, экспорттаушы импорттаушымен алалық жағдайлар пайда бола қалған жағдайда, оның тәжірибесін пайдалана алмайды. Үшіншіден, кіші көлемді құжат айналымы, экспорттаушы үшін тегін өте алмауы мүмкін, егер импорттаушы төлеуден бас тартса, құжаттық куәлік қағаздарының жоқтығы импорт ел соттарында өз талаптарын қорғауға кедергі жасай алады. Соңында, экспорттаушы шетелдік дебиторлық берешекті қаржыландыра отырып, өзінің айналым капиталын қолдану керек.

Шетелдік қарыз міндеттемесі арқылы қамтамасыз етілетін инвестиция көп жағдайда қымбатқа түседі, себебі ішкі сауда айналымына несие берушілер шетелдік сауда айналымының дебиторлық қарызын бағалауы қауіпті болады. Бірақ бұндай құралдарды қарызға алу кейде болуы мүмкін. Факторинг деп аталатын халықаралық операцияларды несиелеу бойынша мамандандырылған көптеген фирмалар бар. Бұндай фирмалар шетелдік қарыз міндеттемесін номинал бағасынан да төмен сатып алады. Төлетілетін мұндай (міндеттеменің қазына сомамен ол төленетін шамасының аралығында айырмашылықтың нысанында) төлемнің фирмаларымен өлшем қоржын тәуекелінің бағасы факторинг фирма өткізілетін қазынаға уақытша құндылықты қамтып көрсетеді.

Қорытынды ретінде, ашық шот өзін жақсы ұсынған, тұрақты сатып алушылары бар, несиеқабілеттігі жоғары, өз уақытында шоттарын төлей алатын беделді ірі компанияларға сай келеді. Мысалы, америкалық бейнефильм дистрибьюторлары, Blockbuster Video дүкен желілерінде ашық шот қағидасы арқылы өзінің британиялық еншілес компанияларымен Blockbuster Video-ны қаржыландыру міндетін өзі алып, осындай жағдайлар жасай алады.

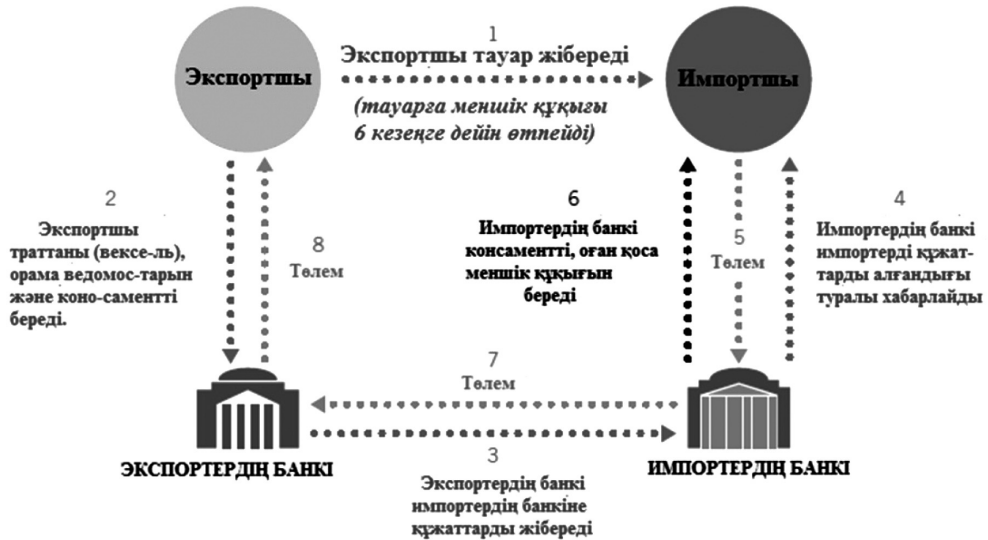
Формадағы есептеулері дәл осылай ашық есеп ылғи бір аналық фирма мен шетелдік ішкі серіктестіктердің арасында жиі іске асады, өйткені дефолттың қауіп-қатері мұндай жағдайларда ең төменгі деңгейде болады. АҚШ-тың халықаралық саудасының 40%-ға жақыны бір корпорация ішіндегі еншілес кәсіпорындар арасындағы сыртқы сауда операциясына сай келеді. Аванстық төлем мен ашық шот арасында ортақ сипат бар.

Ақшалай ағынның қамтамасыз етілуін және дефолттық тәуекелі осы екі әдісте де қандай болса да бір тараптарға салынады: сатып алушыларда – аванс жағдайында және сатушыларда – ашық шот жағдайында.

Құжатты инкассо. Аванстық төлемді және ашық шот мәселелерін, ақшалай ағынның тәуекелін айналып өту үшін, халықаралық кәсіпорындар және банктер сыртқы сауда операцияларының қаржылық қамтамасыз етуінің бірнеше басқа әдістерін істеп шығарды.

Солардың бірі – құжаттық инкассо, яғни коммерциялық банктер агент ретінде болса, төлем үдерісіне себепші болады. Осындай есептің формасын бастай отырып, экспортшы вексель деген құжатты құрастырады немесе тратта сатып алушының белгілі уақытта төлемін төлеуін айтамыз. Тауарды жібергеннен кейін экспорттаушы, өзінің банкіне траттаны, тауарды шығарып салу құжатын, яғни ол орау ведомості және коносаментті жібереді. Коносамент немесе тасымалдау жөнелтпе құжаты, оның құжатты инкассода атқаратын екі маңызды рөлі бар: олар экспорттаушы мен тасымалдаушының арасындағы тасымалдау келісім-шарты және тауардың меншік құқығын дәлелдейтін құжат. Әрі қарай экспорттаушының бағытына қарай, банк, банк корреспондентімен импорт елімен хабарласады (немесе өзінің сол елдегі филиалымен, бар болған жағдайда). Ең соңында импортшыға коносамент беріледі, сонымен тауарға меншік құқы беріліп, экспорттаушының жазған траттасының шартын орындайды. Жүйелі түрде бұл үдеріс *18.1-суретте* көрсетілген.

18.1-сурет. «Талап етуге дейінгі» траттаны пайдалану сызбасы



Вексельдің негізгі екі нысаны бар:

1) Жай вексель («сұрағанға дейінгі» тратта), экспорттаушыдан импорттаушыға тауарға деген меншік құқы көшкеннен кейінгі төлем жасауы. Импорттаушы елдің банкі экспортшы елінің банкінен коносамент және «сұрағанға дейінгі» траттасын алғанда, олар импорттаушыға хабарлайды және сол вексельді төлейді. Төлем қабылданғаннан кейін банк импорттаушыға коносамент береді, содан кейін меншік құқы сатып алушыға көшеді.

2) Көшірілген вексель (шұғыл тратта), бұл жағдайда импортшыға несие ұсынылады: төлем белгіленген уақыт аралығында төленуі тиіс, мысалы импортшы тауарды алғаннан кейін 30 немесе 60 күннен ішінде төлем жүргізілуі мүмкін (Шұғыл траттаның мынадай әртүрлілігі бар, мысалы мерзім чекі – онда төлем қай уақытқа дейін төленуі керектігінің нақ мерзімі беріледі).

Шұғыл траттаны пайдалана отырып, тауарға меншік құқын алу үшін импорттаушы берілген уақытты траттаны төлеп, меншік құқын ала отырып акцепттеп қоюы керек.

Шұғыл акцепті тратта саудалық акцепт деп аталады. Заң бойынша көптеген мемлекеттерде бұл заңды күші бар және ұзақ мерзімді құрал бола алады. Импорттаушының банкі белгілі төлемге шұғыл траттаны өзі акцептей алады, сол арқылы импорттаушыдан тиесілі қаражатты төлеу міндетін өз мойнына алады. Бұл жағдайда тратта банк акцепті (banker's acceptance) болып саналады.

Төлеу мерзімі келгенге дейін экспорттаушы саудалық акцепт немесе банктік акцептті өз иелігінде ұстай алады. Сонымен қоса, банктер және басқа да коммерциялық несие берушілер жиі-жиі акцепті өзінің номинал құнынан төмен құнмен сатып алады, бұл экспорттаушыларға ақша құралдарын тез арада алуға мүмкіндік береді. Кейбір акцептер қайта талап ету құқығынсыз («айналымсыз») сатылады, егер импорттаушы төлемесе, бұл жағдайда акцепт сатып алушысы шығындалады. Қарама-қарсы жағдайда акцептер қайта талап ету құқығымен сатылады, бұл жағдайда егер импорттаушы жағынан ақша төленбесе, онда экспорттаушы

акцепт сатып алушының шығынын өтеуге тиісті болады. Шұғыл тратта акцептілерін сатуды көздеген экспорттаушылар сату сомасында сол акцепт үшін алатын құнды, банк қызметі үшін қосымша шығындарды (банктік акцепт жағдайында) сонымен қоса тәуекелді (қайта талап ету құқығы жоқ жағдайындағы акцепт) ескеруі қажет. Қайта талап ету құқығы жоқ акцепттің тәуекел деңгейі жоғары болуына байланысты, қайта талап ету құқығы бар акцептерге қарағанда, үлкен жеңілдікпен сатылады. Сондықтан импорттаушымен кепіл берілген сонымен қоса банкпен кепіл берілген банктік акцептердің тәуекел деңгейі төмен және сауда акцептілерінен қымбатырақ сатылады.

Экспорттаушының көзқарасы бойынша құжаттық инкассо арқылы төлем жүргізудің ашық шотты пайдалану алдында бірнеше артықшылықтары бар. Біріншіден, құжаттамалық инкассоны жүзеге асырудағы банктік сыйақылар өте орынды, себебі банктер тәуекелді өзіне алмайды, тек қана агент ретінде (банктік акцепт жағдайынан басқа) болады. Екіншіден, көптеген мемлекеттер заңдары бойынша саудалық және банктік акцепттер – бұлар заңдық күші бар ұзақ мерзімді құралдар, олар егер импорттаушы төлеуден бас тартқан жағдайда экспорттаушының заңдық жағын нығайта түседі. Үшіншіден, банктердің қатысуы экспорттаушылар үшін инкассо жүргізуді жеңілдетеді. Сонымен қатар халықаралық төлем жүргізуде банктердің экспорттаушыларға қарағанда тәжірибесі мол. Сонымен қоса, импорттаушының жергілікті банкі инкассо агенті болғандықтан, ал ол жергілікті несие берушілер арасында өз беделін тәуекел еткісі келмейтіндіктен, ашық шот шеңберінде жөнелтілген чекке қарағанда, импорттаушы шұғыл траттаны мүмкіндігінше уақытында төлейтіндігіне үлкен сенім бар. Қорыта келгенде, акцепттердің заңдық күші болғандықтан және сотта ресми құжат ретінде қабылданатындықтан, құжаттық инкассо жағдайында шетелдік борыштық міндеттемелер негізінде қаржыландыруға тарту ашық шотты пайдаланғаннан гөрі оңайырақ және арзанырақ.

Сонымен қоса, құжаттық инкассо жағдайында экспорттаушы да тәуекел етеді. Айталық, жергілікті іскерлік ахуал өзгереді немесе импорттаушы тауардың арзан қайнар көзін табады делік. Бұл жағдайда ол жеткізуден бас тартуы және траттаны акцептілемей мүмкін, бұған себеп ретінде тауардың жеткізілуіне кедергілердің болуы немесе оны дұрыс қаптамау сияқты жалған уәждермен ақталуы мүмкін. Сату-сатып алу келісімшарттың импорттаушымен орындалмауы, ешқандай ақша алмаған экспорттаушының тауары сол күйінде шетел аймағында сөзсіз жатып қалуына әкеледі (ол үшін төлем төленуі тиіс). Басқа жағдайда импорттаушы жедел траттаны дәл уақытында төлемей мүмкін. Екі жағдайда да экспорттаушы төлеушіге әсер етудің құқықтық құралдарын қолдана алады, бірақ оларды қолдану үшін көп уақыт, қуат және ақша қажет болады.

Аккредитив. Осындай қиын жағдайлардан аулақ болу үшін экспорттаушылар аккредитивті қолдануымен болатын төлемді жиі талап етеді. Аккредитив (letter of credit) – осы құжатта көрсетілген барлық талаптарды орындағанына дәлелді алу кезінде экспорттаушыға ақы төлеу міндеттемесін қамтитын банк беретін құжат. Банктің қолдауының арқасында құжаттық инкассоға қарағанда, экспорттаушы үшін аккредитив аз тәуекелді болады. Бірақ та аңдап басатын банкирлердің осындай шарттарға келісуі екіталай, импорттаушы олардың шығындарын өтей алатындығына сенімді болғанда ғана келісуі мүмкін. Осыған байланысты аккредитивтің экспорттаушы үшін тағы бір тиімділігі банктің импорттаушының несиеқабілеттілігі, оның елінің

кедендік талаптары және шетел үкіметтерімен салынатын капитал қозғалысына әртүрлі шектеулер жөнінде хабардар болуында жатыр.

Әдетте импорттаушы аккредитив үшін өзінің жергілікті банкіне барады, көп жағдайда ол өзі шот ашқан банк болып табылады. Банк импорттаушының несиеқабілеттілігін бағалайды, ұсынылған мәмілені зерттейді, импорттаушыға қаржылық қолдаудың қажет, қажет емес екендігін анықтайды, егер барлығы дұрыс болса аккредитив береді. Әдетте, осы қызмет үшін банк импорттаушыдан шамалы төлемді алады. Аккредитивте импорттаушының банкі экспорттаушыға тауар үшін ақша аудару туралы шарттар көрсетіледі. Аккредитивтің эмитент-банкі ұсынатын шарттары әдеттегі іскерлік тәжірибені көрсетеді. Көптеген аккредитивтерде экспорттаушыдан шот-фактура, тиісті кедендік құжаттар, коносамент, қаптама ведомосі және жүкті сақтандыру туралы куәлік талап етіледі. Тауар түріне қарай импорттаушының банкі аккредитивті төлеу алдында келесі қосымша құжаттарды талап ете алады:

- ◆ *экспорттық лицензияны*, ол экспорттаушы елінің тиісті органымен беріледі. Экспорттық лицензиялар ядролық жанармай сияқты саяси маңызды тауарларды немесе әскери мақсаттарда қолданылуы мүмкін жоғары технологиялы тауарларды жеткізу жағдайларында талап етілуі мүмкін;

- ◆ *тауардың шығу елі туралы куәлікті*, ол – жөнелтілген тауар экспорттаушы елде өндірілгенін растайтын құжат. Мұндай куәлік импорттаушы елде тарифті есептеу және квотаны сақтау үшін талап етілуі мүмкін.

- ◆ *қарау актілері*, ол тауардың қаралғандығын және стандарттарға сәйкестігін растау үшін талап етілуі мүмкін. Мысалы, импорттық азық-түлік тауарларына жиі түрде пестицидтер құрамы, тазалығы, санитарлық профилактикасы және сақтау шарттары бойынша қатал шектеулер қойылады.

Импорттаушының банкі аккредитив беріп, оны және ілеспе құжаттаманы экспорттаушының банкке жібереді. Ол авизоланған аккредитивті құра отырып, өз клиентіне аккредитив шартын хабарлайды (авизолайды). Авизалық аккредитивті беру туралы толығырақ ақпарат «Жаһандық үйрену» бөлімінде айтылады. Сонымен бірге экспорттаушы өз банкін аккредитивке төлем төлеудің жеке кепілдемелерін қосуын сұрай алады, оның нәтижесінде дәлелденген аккредитив пайда болады. Бұл құрал әсіресе экспорттаушыны саяси тәуекел алаңдатқан жағдайда көкейкесті болып табылады. Егер импорттаушы елдің үкіметі ұлттық валюта қозғалысының үстінен бақылап отырса немесе импорттаушының банкі тарапынан төлемге тосқауыл қоятын болса, экспорттаушы аккредитивті растаған банкке ақша жөнінде өтінішпен қарала алады.

Жаһандық үйрену

Авизоны төлей отырып, біз не сатып аламыз?

Уақыт өте келе сізде экспорттаушы ретінде авизоны төлей отырып, не үшін ақша төлеп отырғаныңыз туралы сұрақ туындауы мүмкін. Банк аккредитивті сізге толық авизоландырудан бұрын, факсимильді және жеткізу байланысына кететін айқын шығындардан басқа бірнеше қызметтерді көрсетеді.

Авизолайтын банктер кез келген аккредитивтің түпнұсқалылығын айқындау немесе олардың бенефициарларға хабардар ететін ондағы өзгерістерді анықтау үшін қамқорлықтың саналы деңгейін көрсете білуге міндетті. Аккредитив жүйесінде үлкен ақша көлемі «айналады», сондықтан ұйымдасқан қылмыстық топ тарапынан аса қызығушылыққа ие. Бенефициарларды алаяқтардан қорғау үшін, авизолайтын банктер әрбір аккредитивтің заңдық күшін және әрбір түзетулердің дұрыстығын әртүрлі іс-шаралардың көмегімен тексереді. Әр банк өз әдістерін қолданады. Құжат электрондық тесттен өтпейінше немесе қойылған қолдардың түпнұсқалығы тексерілмегенше, авиза берілмейді.

Сонымен бірге банктер «бойкот мәртебесіне» қатыстылығына аккредитив шарттары мен оларға енгізілген түзетулерді зерттеуге де міндетті. Әдетте АҚШ-тың орталық батысының банктері шығаратын аккредитивтерде Израильмен сауда немесе өзге де коммерциялық операцияларға байланысты шарттар болады. Кейбір жағдайларда Экспортты бақылау туралы актіге сәйкес, мұндай ескертулер заңсыз деп саналады және тиісті мемлекеттік органдарға, атап айтқанда Сауда министрлігіне немесе Қаржы министрлігіне хабарлануы тиіс. АҚШ-тың қолданыстағы заңына сәйкес, аккредитивтерде бойкот шарттарының бар екендегін авизолық банктер хабарлауы қажет. Бұл тек Орталық Батыста айналысқа шығарылған аккредитивтерге ғана емес, сонымен қоса кез келген аккредитивке қатысты болады.

Бұдан басқа АҚШ үкіметі ерекше категориялы («*Specially Designated Nationals*») тұлғалардың ресми «қара тізімін» жүргізеді. Оған АҚШ-тан/қа тауарлар импорты мен экспортына қатысты бойынша құқық бұзушылықтан қолға түскен бүкіл әлемнің жеке және заңды тұлғаларының аттары немесе атаулары енгізіледі. Басқаша айтқанда, тізімге заң бұзушылар кіреді. Онда әрбір аккредитив бойынша әрбір бенефициар мен өтініш берушінің қатысуы міндетті түрде тексеріледі. Бұл тексеру де авизолайтын банктің міндетіне жатады.

Авизолық банктің келесі маңызды қызметі – қолданылуы бойынша аккредитивтерді зерттеу. Таңғаларлығы сол, көптеген аккредитивтерде қайшы шарттар, дұрыс емес терминдер және тіпті, өтіп кеткен есепке алу мерзімдері де болады. Біз аккредитивтің «қолданылуын» тексеру туралы сөз қозғаған кезімізде бұл тексеру банктің көзқарасы тұрғысынан жүргізілетіндігін ескеруіміз қажет, ал банктің «қолданылуы» туралы түсінігі экспорттаушылардың түсініктерінен ерекшеленуі мүмкін. Экспорттаушылардың өздеріне де аккредитивтерді олардың қолданылуына қарай тексерулері қажет.

Соңында авизоға төлеген ақшаға, сіз қарапайым, ескі қызмет көрсетуді аласыз. Көбінесе экспорттаушыларға аккредитивтер бойынша төлемді алу үшін қажетті құжаттарды рәсімдеу мәселелері бойынша кеңестер керек. Жақсы авизолық жақсы банк әрқашанда сізге осы және басқа да сұрақтарға жауап беруге дайын тұрады.

Қайнар көзі: Casey Ochs, «Export Letters of Credit», *Northwest Worldview*, vol. 3, no. 2 (August 1996). Copyright © 1996 Northwest Corporation. Барлық құқықтары қорғалған.

Аккредитивтің келесі түрі – **қайтарымсыз аккредитив**. Ол импорттаушы мен экспорттаушы екеуінің жазбаша келісімінсіз өзгеріске жатпайды. Сонымен қатар банк қайтарымды аккредитив бере алады, оны банк кез келген уақытта кез кел-

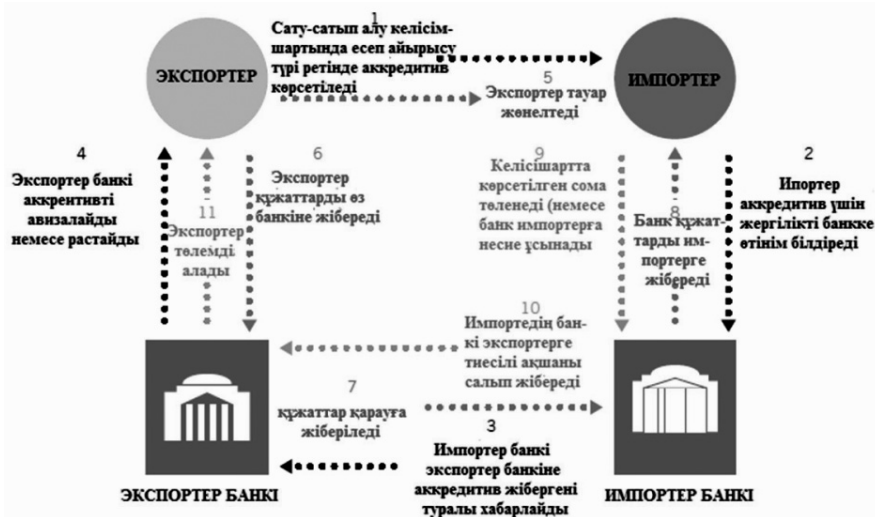
ген себеппен өзгерте алады. Қайтарымсыз аккредитив қайтарымды аккредитивке қарағанда экспорттау-шыға молырақ қорғауды қамтамасыз етеді. Расында, осындай құжатқа өзгеріс енгізу қиын, қымбат әрі ұзақ үдеріске айналуы мүмкін.

Банктер аккредитивтерді бере, авизолай және растай отырып, өз қызметтеріне ақы алады. Осыған байланысты халықаралық фирмалар керексіз шығындардан құтылу үшін бұл қызметтердің шындығында қажеттілерін анықтауы керек.

Тауарлар аккредитив шартымен сатылатын жағдайда сатушы мен сатып алушы арасында жасасқан сатып алу-сату келісімшартының орындалғаны-орындалмағанына төлемнің оған байланысы болмайды. Аккредитив берген банк аккредитив шарттарының толық орындалған жағдайында төлем жүргізеді. Демек, осы шарттармен келіспестен бұрын, экспорттаушы оларды мұқият зерттеуі және келісімшарт жағдайымен олардың сәйкестігіне көз жеткізуі тиіс.

Таңғаларлығы сол, аккредитивтердің нақ осы ерекшелігі – бұл төлемнің сатып алу-сату келісімшартының орындалуына қарай емес, аккредитив шартының орындалуына қарай іске асырылатындығы, және оларды халықаралық сауда үшін соншалықты пайдалы пайдалы етеді. Егер экспорттаушы аккредитив шартын орындаса, импорттаушының банкі егер, тіпті, импорттаушы тауардан немесе оған төлеуден бас тартса да, оған ақша аударуға міндетті. Бұл енді экспорттаушының емес, импорттаушының банкінің мәселесі болып саналады.

18.2-сурет. Аккредитивті пайдалану сызбасы



Дегенмен, осы тәріздес жағдайлардың туындау мүмкіндігі импорттаушының өз іскерлік беделін немесе банктегі несиелік тарихын тәуекелді ететін-етпейтіндігінен төмендейді. Әдеттегі сыртқы сауда операциясы үшін аккредитивті қолдану сызбасы 18.2-суретте көрсетілген.

Дегенмен, эмитент банк аккредитивтің барлық шарттары орындалмайынша, экспорттаушыға ақысын төлемесе де, экспорттаушы көбіне бұл аккредитивті күтілетін төлем мерзімінің басталуына дейін сатып жіберуі мүмкін. Сатып алушы ретінде экспорттаушының банкі немесе басқа коммерциялық несие беруші алға шыға алады, ал экспорттаушы алатын қаржы аккредитивтің нақты құнынан төмен

болады. Бұлардың арасындағы айырма қаржының уақытша құндылығын, егер эмитент банк аталған транзакция бойынша өз міндеттемелерін орындамаған жағдайда аккредитивті сатып алушының қаупін және сатып алушының әкімшілік шығындарын көрсетеді. Расталған және қайтарылмайтын аккредитивтер жағдайында екіншілік сатып алушылардың қаупі төмен болады, мұндай аккредитивтер «жай» аккредитивтерге қарағанда, қымбатырақ (атаулы құннан шамалы ғана айырмашылығымен) сатылады. Сонымен, аккредитивті ақша алғанға дейін сатуды жоспарлап отырған экспорттаушы осындай аз тәуекелді құралды рәсімдеуге жоғары шығындарды және оның екіншілік сатып алушылардан алатын жоғары бағасын салыстыруы керек.

Несиелік карталар. Шағын халықаралық транзакцияларды төлеу үшін, әсіресе халықаралық саудагерлер мен шетелдік бөлшек сатып алушылар арасында «American Express», «Visa», «Master Card» сынды несиелік карталар қолданылады. Халықаралық транзакцияларды орындау үшін фирма әйгілі несиелік жүйеге, әрине, тиісті несиелік жүйеге қойылатын шектеулерді сақтай отырып, қарала алады. Несиелік карталардың эмитент компаниялары, әдетте, саудагерлерден аз ақы алады (көбіне 2-4%) және сатып алушылардан ақша қаражаттарын алу бойынша шығындарды және төлемей қалу тәуекелдерін өздері көтереді. Валюталарды айырбастау үшін мұндай компаниялар әдетте мәміле мөлшерінен қосымша 1-3%-ын алып отырады. Бұл ретте олар экспорттаушыға да, импорттаушыға да халықаралық саудаға қатысты құжаттарды рәсімдеуге ешқандай көмек көрсетпейді.

Қарама-қарсы сауда. Халықаралық транзакцияларда қолданылатын төлем әдісі – қарама-қарсы сауда. Қарама-қарсы сауда(countertrade) кезінде фирма өз тауарлары немесе қызметінің ақысына ақша емес, басқа төлем түрін алады. Қарама-қарсы сауда түрлеріне бартер, қарама-қарсы сатып алу, қайта сатып алу және офсеттік (өтемақылық) келісімдер жатады.

Қарама-қарсы сауданың қарапайым әдісі – бартер(barter), бұнда тараптар біруақытта тауарлармен алмасады. Мысалы, 1990-жылдардың аяғында үнділік *State Trading Corporation* Түркіменстанға бидай және тағы басқа дән дақылдарын мақтаға айырбастауға келісті. Әзірбайжан өз ретінде Румыниядан 100 000 тонна бидай импорттауға келісті, елде егін шықпаған, ал Румынияда бұрын болмаған көлемде дән жиналған. Төлем ретінде Әзірбайжан шикі мұнай жеткізді.

Қарама-қарсы сауданың күрделі түрі – қарама-қарсы сатып алу, мұнда фирма басқа фирмаға тауарын сатады да, ақысын басқа фирмандан тауар ретінде біраз кешіктіріп алады. Бұл қарама-қарсы сатып алудың ең кең таралған түрі. Бұны кейде параллельді бартер деп те атайды, өйткені шарттарды орындау мерзімі шартпен сәйкес емес. Бұл ретте келісімнің бір бөлігі, екінші бөлік көбірек уақыт талап етуіне қарамастан орындалады. *Boeing*, мысалға, қарама-қарсы сауда арқылы Сауд Арабиясына ұшақ сатып, оның орнына мұнай алған, ал Үндістаннан кофе орнына күріш, май т.б. тауарлар алған.

Қарама-қарсы сауданың тағы бір түрі – қайта сатып алу(buy-back) деп аталады, мұнда бір фирма екіншісіне өндіріс құралдарын сатып, төлем орнына олардың көмегімен шығарылған өнімді алады. Мысалы, жапондық *Fukusuke Corporation* фирмасы шанхайлық *Chinatex* фирмасына тоқу машиналары мен шикізат сатып, орнына осы машиналарда шығарылған миллион пар іш-киім алған.

Осы сияқты *Internationale Vine of Latvia* фирмасы *PKL of Switzerland* фирмасынан алма шырынының концентратын өндіретін жабдық сатып алып, ақысына осы

концентрантпен есептесуге келіскен. Қайта сатып алуды төлем сатылатын тауарды қолдану нәтижесіне байланысты, бұл әдіс экспорттер сатудан кейінгі қызметті қамтамасыз ететініне сатып алушы сенімді болғанда өте пайдалы, мысалы, жаңа жабдықтан жұмыс жасауға оқыту және жөндеу.

Қарама-қарсы сауданың тағы бір маңызды түрі – офсеттік келісімдер (offset purchases), мұнда экспортталушы тауардың жекелеген бөліктері импорттаушы елде өндіріледі. Офсеттік келісімдердің мемлекеттік билік органдарына әскери техника, мысалы, реактивті ұшақтар мен танкілер сатуда маңызы зор. Мысалы, олар «F-35 Joint Strike Fighter» америкалық ұшақтар экспортына жағдай туғызатын болады. Осы ұшақтар үшін турбореактивті қозғалтқыштарды өндірумен *Fiat* концернінің еншілес компанияларының бірі айналысады, ал артқы бөлігін британдық аэрокосмостық алпауыт BAЕ дайындайтын болады. Экспорттық жеткізулерге қарама-қарсы сатып алулардың тиісті көлемдерінің сәйкес келуін қадағалау көбіне қиынға соғады.

Қарама-қарсы сауданы жеңілдету үшін фирмалар клирингтік шот ашуға келісе алады. Бұл ретте экспорттаушы фирма келісілген соммаға қарама-қарсы сауда жасауға келіседі, бұл сома оның клирингтік шотына жазылады.

Экспорттаушы тауарларды өзінің серіктесінен сатып алған кезде шоттан сәйкесті сома алынып тасталынады. Сонымен, фирмаға әрбір қарама-қарсы транзакциядан кейін балансты келтіруге тура келеді, бірақ сонымен бірге ол клирингтік шоттың әрекет ету мерзімін тоқтату кезіне дейін өзінің кумулятивті міндеттемелерін орындауы тиіс.

Кейде фирмалар өздерінің халықаралық сатылымдарының көлемдерін ұлғайтуға тырыса отырып, бірақ бөлшек саудамен айналысуға тәжірибесі немесе ниеті жоқ бола отырып, қарама-қарсы сауда қатынастарына қатысады. Бұл жағдайда қарама-қарсы сауда туралы келісімдерде жиі түрде ауыстыру сызбасы (switching arrangement) – қатысушылардың тауарларды сатып алудағы өз құқықтарын сату мүмкіндігі, яғни бөлшек сауда бойынша бір фирмадан екінші фирмаға міндеттемелердің өтуі ретінде қаралады.

Көптеген кеңес беру фирмалары бар, олардың көпшілігі ауыстыру сызбасымен келісімдерге қатысатын халықаралық кәсіпорындарға қаржылық, маркетингтік және заңды қызметтер көрсететін Лондонда (капитал нарығына қолжетерлік бар) және Венада (одан бұрынғы коммунистік елдерге қолжетерлік бар) орналасады. Клирингтік шоттарды және ауыстыру құқығымен қарама-қарсы келісімдерді пайдалануда ерекше шеберлікке ауқымды халықаралық қызметті жүргізетін жапондық «sogo susha» (2-тарауда талқыланған ірі сауда компаниялары) ие. Мұндай компания «Mitsubishi» жүк машиналарын Ганаға жеткізуге, төлемді какао түрінде алуға қолдау көрсете алады, ол содан кейін жапондық азық-түліктік компанияларға, «keiretsu» бойынша серіктестерге немесе жер шарының кез келген нүктесінде кондитерлік бұйымдарды тәуелсіз өндірушілерге сатылады.

Кейбір фирмалар қарама-қарсы сауданың мүмкіндіктерін пайдалануға маманданады: олардың бизнесі күрделі бөлшек сауда тізбектерін құруда жатыр. Мысалы, бұрынғы Кеңес Одағында тауар айналымы 3 млрд \$-дан асып түскен *Marc Rich & Co.* компаниясын қарастырайық. КСРО-ның 1990 жылдардың басында күйреуінен кейін фирма қолма-қол ақшада қиындық кешкен бірнеше елдер арасында күрделі келісімді ұйымдастырды. Ол ашық нарықта 70 000 тонна бразилиялық рафинадталмаған қантты сатып алудан басталды (18.1-картасын қараңыз). Одан әрі қантты рафинад-

тауды жүзеге асырған және төлем ретінде дайын өнімнің бір бөлігін алған украиндық фирма табылды. Қанттың қалған бөлігі Сібірге мұнай айдаушы зауыттардың қантқа мұқтаж жұмысшыларына жанар-жағар майға айырбас ретінде жөнелтілді. 130 000 тонна жанар-жағар май өз кезегінде, Монғолияға 35 000 тонна байытылған мыс кеніне ауыстырылды. Бұл кен қазақстандық мыс тазарту зауыттарына түсті, олардың қызметтері, қайтадан заттай төленді. Тазартылған мыс әлемдік нарықта сатылды. Сол кезеңде, әрекеттің бірнеше айы өткеннен кейін *Marc Rich* бірнеше қарама-қарсы сатулардан осы жолы қатты валюта түрінде өз пайдасын алды.

Құзырлы көздердің бағалаулары бойынша қарама-қарсы сауда әлемдік сауданың 15-20%-ын құрайды, ал кейбір жарияланған есептерде тіпті 40% туралы да айтылады. Қарама-қарсы сауданың еркін айырбасталатын шетелдік валютаға тапшылықты сезінетін елдер үшін ерекше маңыздылығы бар, және көбінесе оның ағылып кетуін азайту құралы ретінде қолданылады. Қарама-қарсы сауданың ірі қатысушыларының бірі КСРО болатын, ол өзінің одақтастарымен клирингтік шоттар арқылы жиі түрде тауарлар айырбасын жасайтын. Бұрынғы коммунистік елдер де капиталистік әлемнің елдерімен қарама-қарсы сауда жасасты. Мұнан басқа қарама-қарсы сауда қаржылық дағдарысты бастан кешіріп отырған елдер үшін соңғы құтқару құралы болды. Мысалы, 2002 жылы аргентиналық экономика бірнеше ірі қаржылық мәселелерге соқтығысып қалды (2-тараудың «Аргентина үшін жылдаудың кезі келді» атты қорытынды кейсін қараңыз). *Daimler Chrysler* концерні өз аргентиналық бизнесін бір қалыпта сақтап қалуға тырыса отырып, осы елдегі өз сатып алушыларынан төлемді тұқым түрінде алуға ниетті екендігін хабарлады.

18.1-карта. Marc Rich фирмасының ұйымдастырған қарама-қарсы сауда сызбасы



Әртүрлі төлем әдістерінің артықшылықтары мен кемшіліктері *18.1-кестеде* келтірілген. Экспорттаушының тәуекелін төмендететін әдістер, әдетте, қымбатқа түседі. Соған сәйкес экспорттаушы өзіне қандай тәуекелді алуға дайын тұратындығын шешіп алуы тиіс. Жаңа және белгісіз сатып алушылармен жұмыс барысында экспорттаушы төлемнің шығынды болса да, қауіпсіз әдісін таңдай алады. Тұрақты клиенттермен жұмыс барысында арзанырақ, бірақ тәуекелді әдістер қолданылуы мүмкін.

18.1-кесте. Халықаралық саудадағы төлем әдістері

Әдіс	Төлеу кезеңі	Тауарды жеткізу кезеңі	Экспорттаушының төлем әдісі	Импорттаушының төлем әдісі	Экспорттаушының қаржыландыру мүмкіндігі	Пайдалану үшін қолайлы жағдайлар
Аванстық төлем	Тауарды жеткізуге дейін	Тауар импорттаушының еліне келгендегі төлемнен кейін	Жоқ	Экспорттаушы тауарды жеткізбеуі мүмкін	-	Экспорттаушының үлкен нарықтық билігі бар; экспорттаушы импорттаушыны білмейді
Ашық шот	Экспорттаушыларға ұсынылатын несие шарттарына сәйкес	Тауар импорттаушы еліне келген кезде	Импорттаушы шоттағы қалған ақшаны төлемеуі мүмкін	Жоқ	Иә, дебиторлық қарыздың факторингі арқылы	Экспорттаушы импорттаушыға толық сенім білдіреді; экспорттаушы және импорттаушы бір корпорация құрамына кіреді
Құжаттық инкассо	«Тауар етуге дейінгі» трааттаны пайдалану кезінде жеткізу кезеңі; шұғыл трааттаны пайдалану кезінде одан да алыс мерзімі	«тауар етуге дейінгі» трааттаны пайдалану кезінде біраққытта төлеумен; шұғыл трааттаны пайдалану кезінде біраққытта ақцеппен	Импорттаушы трааттаны қабылдамауы мүмкін немесе ол бойынша өз міндеттемелерін орындамауы мүмкін	Жоқ	Иә, трааттаны номинал құнынан төмен бағаға саға отырып	Экспорттаушы импорттаушының төлемді уақытында жүргізетіндігіне сенімді; дефолт төуекелі төмен
Ақкредитив	Ақкредитив шарты орындалғаннан кейін	Сатып алу-сату келісімшарты мен ақкредитив шарттарына сәйкес	Ақкредитивтің эмитент-банк төлем жасамауы мүмкін; құжаттар дұрыс жасалмауы мүмкін	Экспорттаушы ақкредитивтің шарттарын сақтауы мүмкін, бірақ сатып алу-сату келісімшартын сақтамауы мүмкін	Иә, ақкредитивтің номинал құнынан төмен бағаға саға отырып	Экспорттаушы импорттаушыны нашар біледі; импорттаушының оның банкіде беделі жақсы
Несие картасы	Несие картасының эмитент-компанияларының әдеттегі іс-шараларына сәйкес	Тауар импорттаушының еліне келген кезде	Жоқ	Экспорттаушы тауарды жеткізбеуі мүмкін	-	Транзакциялардың шағын көлемдері
Қарама-қарсы сауда	Экспорт-таушы қарама-қарсы сауда бойынша алынған тауарды сатқан кезде	Тауар импорттаушының еліне келген кезде	Экспорттаушы қарама-қарсы сауда бойынша алынған тауарды саға алмауы мүмкін	Жоқ	Жоқ	Импорттаушы еркін айырбасталатын валютаға тапшылықты сезнеді; импорттаушыға немесе экспорттаушыға шетелдік үлестіру жүйесіне қолжетімділік керек

Сыртқы сауданы қаржыландыру

Халықаралық келісімдерді жасасу кезінде маңызды рөлді көбінесе қаржыландыру жағдайлары атқарады. Салалардың көпшілігінде қаржыландыру туралы стандартты келісімдер бар және халықаралық фирма осындай жағдайды өз шетелдік сатып алушыларына ұсынуға дайын болуы тиіс. Тауарға байланысты салада сатып алушыларға шот-фактураны алғаннан кейінгі 30-180 күн ішінде төлем жүргізу мүмкіндігін ұсыну қабылдануы мүмкін. Коммерциялық ұшақтар тәрізді күрделі тауарларды сату барысында жеткізулер келісімшартқа қол қойылғаннан кейінгі бірнеше жылдар ішінде жүзеге асырылуы және төлем шарттары анағұрлым күрделі болуы мүмкін. Олар аванстық төлемнен бас тартуға, айыппұлдардан немесе жеткізуді кідірткені үшін айыппұлдардан, инфляциялық түзетулерден және ұзақ мерзімді қаржыландыру кезіндегі төмендетілген пайыздық мөлшерлемелерден тұрады. «Төрттік» елін алып қоспағанда, капитал нарықтары көбінесе әлсіз дамыған, ал жергілікті несиелер берушілер әсіресе шағын қарыз алушылар үшін тым жоғары пайыздар белгілей алады. Осының әсерінен арзан капиталға қолжетерлігі бар экспорттаушылар одан да арзан ақша құралдары көздері болмауы да мүмкін шетелдік сатып алушыларға қаржыландыруды ұсына отырып, бәсекелік артықшылықты ала алады. Әрине, несиелер беруші рөлін атқара отырып, экспорттаушы оның тауары төленбеуі мүмкіндігіне байланысты қосымша тәуекелді өзіне алады. Несиелер беру туралы шешімді қабылдамастан бұрын экспорттаушы сатылым көлемі түріндегі барлық «плюстарды» және контрагенттің міндеттемелерін орындамаудың жоғарыланған тәуекелі түріндегі «минустарды» зерттеуі тиіс.

Осы тарауда бұрынырақ айтылғандай, банктер мен басқа да коммерциялық несиелер берушілер экспорттаушылардан номиналдан төмен аккредитивтер мен шұғыл тратталарды ала отырып және ашық шоттар факторингі жолымен қаржыландыруға жиі келіседі. Көптеген дамыған елдерде осындай коммерциялық несиелер берушілердің қызметтеріне экспортты дамытуға бағытталған мемлекеттік қаржыландыру бағдарлама-лары ұсынылды. Мысалы, мұндай бағдарламаны АҚШ-тың Экспортты-импорттық банкі (*Eximbank*) ұсынады. Осы бағдарлама шеңберінде импорттаушының өз міндеттемелерін орындамауы жағдайында экспортқа жіберілетін өнімді қаржыландыру үшін алынған коммерциялық несиелердің 90%-ы қайтарылады. 2002 жылы «Эксимбанк» әрекеттерінің арқасында 13 млрд \$-ға жуық экспорт іске асырылды. Банк ерекше назарды шағын кәсіпорындардың мұқтаждарына аударады: соның ішінде 2002 жылы оның АҚШ-тың шағын кәсіпорындарын қолдауы 1,8 млрд \$-ды құрады. «Эксимбанк» сондай-ақ телекоммуникация, электр энергиясын өңдеу және көліктік инфрақұрылым саласында жобалар бойынша орта мерзімді (жеті жылға дейін) және ұзақ мерзімді (10 жылдан астам) несиелік сенімді көрсетеді. «Әлем фокуста» бөлімінен көрініп тұрғандай, «Эксимбанк» есебінен қаржыландыру көбінесе саяси мүдделердің тақырыбы болып қалуда, ал кейде америкалық экспорттаушылар үшін қолжетімсіз болуда.

Валюталық тәуекелдерді басқару

KLMH өзге халықаралық фирмалар келісімді шетел валютасында жасайтындықтан, олар валюта бағамдарының қайшы ауытқу тәуекеліне ұшырауы мүмкін. Сарапшылар халықаралық фирмалардың валютаны айырбастау кезінде тәуекелдікке алып келетін үш түрін бөліп көрсетеді: транзакциялық, трансляциялық және экономикалық.

Транзакциялық тәуекел

Халықаралық операцияның қаржылық нәтижелеріне операцияларды жүзеге асыру бойынша міндеттемелерді өз мойнына ресми түрде алғаннан кейін орын алатын айырбас бағамының ауытқуы әсер етуі мүмкін болған кезде транзакциялық тәуекелге ұшырайды. Бұл тәуекел шетел валютасындағы, мыналарды қосқандағы көптеген типтік халықаралық іскерлік операцияларға (транзакцияларға) тән болып табылады:

- тауарлар, қызметтер немесе активтерді сатып алу;
- тауарлар, қызметтер немесе активтерді сату;
- несие беру;
- акша қаражаттарын қарызға алу.

Мысалы, *Saks Fifth Avenue* дүкені жаңа жыл алды сатылымға байланысты 10 сәуірде Швейцариядан құны 5 миллион болатын «Rolex» сағатын сатып алуға келіседі. Төлем 10 қазанда жеткізу кезінде Швейцария франкімен төленуі қажет. Осы кезде *Saks* тәуекелге барады, себебі келісім аяқталған кезде, яғни 10 қазанда айырбастау бағамының өзгеруіне байланысты сағаттың құны өздеріндегі валютамен (бұл жағдайда АҚШ доллары) жоғарылауы мүмкін.

(Әрине құны басқа жағынан да өзгеруі мүмкін). Егер келісім доллармен болмағанда *Saks* үшін тәуекел болмас еді, бірақ транзакциялық тәуекелге Rolex ұшырайды. Көптеген халықаралық транзакцияларда екі жақтың біреуі тәуекелге барады. *Saks Fifth Avenue* да транзакциялық тәуекел әдістерінің бірнеше түрі бар, соларды қарастырамыз. Фирма құзырында:

- валюталық тәуекелді қабылдау;
- Швейцария франкын форвардты сатып алу;
- Швейцария франктарына валюталық опцион алу;
- өтейтін активті алу.

Әлем фокуста

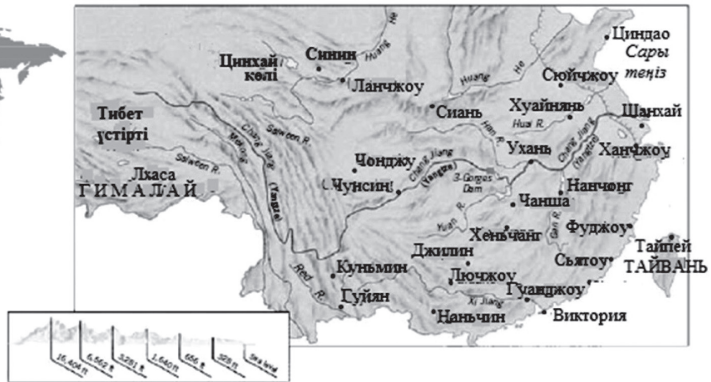
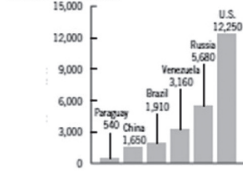
«Үш шатқал» гидроэлектростанциясы: Еуропа «қолдайды», Америка «қолдамайды»

Қытайдың орталық бөлігінде адам тарихында болмаған алып және қымбат жоба жасалуда. Қытай инженерлері биіктігі 607 фут және ұзындығы 1,3 миль болатын Үш шатқал гидроэлектростанциясын жасау үстінде. Бөгет Сань До Пин жеріне

жақын Янцзы өзенінде жасалуда. Бұл теңіз деңгейінен 21 700 фут биіктіктегі Тибет тауында Янцзы сағасынан 3000 миль және Шығыс Қытай теңізіне құятын жерінен 1000 мильдегі Шанхайдың қасында. Құрылыс аяқталған кезде, ал бұл 2009 жылы болуы керек, Үш шатқал гидростанциясы (құны 17 млрд \$) әлемдегі ең үлкен гидроэлектрэнергия көзі болады және соңғы 100 жылда 300 000 адам өмірін алған су тасқынының алдын алады. Оның қуаты 18 200 мегаваттқа тең, ол дегеніміз 18 атом электростанциясына сәйкес, 12 600 мегаваттық әлемдегі үлкен гидростанциялардың бірі Итайпан (Бразилия мен Парагвай арасындағы Парана өзені) асып түсті. Қытайлықтар гидростанциясы елді жаңа мыңжылдықта экономикалық дамуға қажет болатын электр қуатымен қамсыздандырады. Шетелдік қоршаған ортаны қорғаушыларды бұл жоба таңғалдырды. Олардың айтуынша ұзындығы 370 миль болатын өзен алдындағы бөгеннің, археологиялық құндылығы бар мыңдаған нысандарды және жасы 50 000 жылдан асатын тас ғасырының отыз нысанын су басып кетуі мүмкін. Ағын әсерінен екі миллион адам өз үйлерін тастап кетуге мәжбүр болады, өзен жауын тұнбаларымен ластанады, Қытай өзендік дельфині сияқты сирек кездесетін жануарлар қатып қалу қаупінде болады. Қоршаған ортаны қорғаушылар кейбір жетістіктерге жетті: олардың тырысуы арқылы Бүкіләлемдік банк экологиялық зардаптары әсерінен бөгенді қаржыландырудан бас тартты. Дәл осындай әрекетті америкалық табиғат қорғаушы мекемелер Үш шатқал жобасына қатысушыларға несиелік кепілдеме және америкалық фирмаларды несие бермеуге көндіріп, «Эксимбанкке» де қатысты жасады. Маппет-шоу кейіпкері айтқандай, жасыл болу оңай емес. Америка басқармасы несие беруден бас тартқанымен өзге елдер алып жоба құрылысын белсенді қаржыландыруда. Мысалы, үш еуропалық консорциум (*Siemens, GEC Alstom, Asea Brown Boveri Ltd.*) гидростанцияға электрогенераторды орнату үшін құны 740 млн \$ болатын келісімді жеңіп алды. Америкалық компаниялар Эксимбанк шешіміне байланысты тендерге қатыса алмады, себебі еуропалық консорциуммен бәсекелесе алмады. Еуропа әкімшілігі жобаны қаржыландыра бергендіктен америкалық Эксимбанк саясат сыншылары қоршаған ортаны қорғауға қарағанда, ол еуропалық компанияларға тиімді және АҚШ-тағы жұмыс орындарына теріс әсерін тигізеді деп мәлімдейді.

Валюталық тәуекелділікті қабылдау. *Saks Fifth Avenue* транзакциялық қорғансыздықты тудыруы мүмкін, яғни сағаттың құнын төлеу қажеттілігі туындаған 10 қазанға дейін швейцар франкіні алуды жоспарлап, валюталық тәуекелділікті қабылдауға тура келеді. Бұл ісімен фирма сәуір айынан қазан айына дейін швейцар франкіне қатысты АҚШ долларының құны көтерілетініне мөлшерлеме қояды. Мұндай қадамның бірнеше артықшылығы бар. Біріншіден, *Saks* үшін сәуірде ешқандай капиталды тұрақтандырудың қажеті жоқ, себебі оның жалғыз міндеті бес миллион швейцар франкісін қазанның 10-ына дейін аударуда. Екіншіден, швейцар франкісіне қатысы бойынша доллардың құнының көтерілуінен *Saks* ұтады. Егер мұндай болса, фирма қазанның 10-ында доллардың аз мөлшерін ғана жоғалтып есеп айырыса алады

18.2-карта. «Үш шатқал» су бекеті

Жан басына жаққандағы
электр қуатын пайдалану
киловатт-сағат

Бұл басымдылық әрине, егер швейцар франкісіне қатысты доллардың құны өспей, кемісе, бұл шығынға ұшыратуы мүмкін. Бұл жағдайда *Saks* сағат үшін есептелгеннен гөрі америка долларының көп мөлшерін шығындауы мүмкін. Алайда «тақыр» нұсқаны таңдаса, яғни өтеусіз нұсқа бойынша *Saks* өзге кез келген үш стратегиядағыдай ешқандай делдалдарға төлемейді.

Швейцар франкін форвардты сатып алу. *Saks* транзакциялық тәуекелділікті бірнеше тәсіл арқылы болдырмауға болады. Мысалы, фирма қазан айында франк үшін төлейтін бағаны сәуірде белгілеп, алдын ала валюта нарығынан 10 қазанда «жеткізетін» швейцар франкін сатып алады. Бұл стратегияның екі басымдылығы бар. Біріншіден, *Saks* өзі шетелдік сағат үшін аударатын доллардың құнына кепілдік береді және америка валютасының құнының төмендеуінен өзін сақтап қалады. Екіншіден, фирма тауарды алғанға дейін ешқандай капитал тұрақтандырмайды, себебі оның жалғыз міндеті қазанның 10-ында валюта сатып алып, сағатты алған күні 5 млн франкты *Rolex*-ке аударады. Басқа жағынан алғанда, мұндай стратегияда *Saks* швейцар франкіне қатысты АҚШ долларының қандай да бір өзгеріс жағдайында ұту мүмкіншілігінен айырылып қалады. Сондай-ақ фирма франк сатып алу арқылы банктің үстемелері мен қызмет көрсету түріндегі кейбір транзакциялық шығындарға ұшырауы мүмкін.

Швейцар франкіне валюталық опциондар сатып алу. Тағы бір нұсқа ретінде *Saks* қазан айында 5 млн швейцар франкін сатып алуға болатын валюталық опцион ала алады. 8-тарауда айтылғандай, опцион сатып алу сатып алушыға мүмкіндік береді, бірақ алда белгілі бір валютаны белгіленген бағаға алу жауапкершілігін жүктемейді. Опцион сатып ала отырып *Saks* өз франкілері үшін опционда көрсетілген бағадан жоғары төлемейтініне кепілдік береді. Қазан айында, сағаттың

құнын төлейтін кезде, *Saks* франкке қатысты доллар бағамы төмендесе, опционды пайдалана алады, егер доллар құны көтерілсе, оны пайдаланбауына болады – яғни форвардтық шарт пен фьючерспен салыстырғанда опциондық шарттың басымдығын көруге болады.

Транзакцияның барлық үш түрінде *Saks* доллар бағамының төмендеуінен бірдей сақталады. Әйтсе де опциондық шарт доллар көтерілген жағдайда ұтады (бұл үшін *Saks* опционды пайдаланбауы қажет, сонда ол мерзімі өтіп кеткіндіктен күшін жояды), ал форвардтық немесе фьючерстік шарт ұтылады. Опциондық шарттың тиімсіздігі хеджерлеудің өзге тәсілдеріне қарағанда, бағасы қымбатқа түседі. Әдетте опционның бағасы мәміле-нің жалпы құнынан 3-тен 5,5%-ға дейінгі аралықта болады. Осыған сәйкес кейбір көп ұлтты корпорациялар транзакциялық тәуекелділікті хеджерлеу кезінде фьючерс немесе форвардтық шарттан гөрі екінші бірін таңдау мүмкіндігін есептеп, валюталық опционды дұрыс көреді, ал өзге КҰК опциондарды күтілегін пайдамен салыстырғанда қымбат деп есептейді.

Орнын толтыратын активтерді сатып алу *Saks* үшін тағы бір нұсқа қазанның 10-ына дейін фирмада «босқа» тұратын бес миллион франк түріндегі міндеттемеден құтқару үшін швейцар франкімен орнын толтыру активтерін (offsetting asset) алу жолын таңдай алады. Мысалы, Швейцарияда алты айлық депозит сертификаттары бойынша пайыздық мөлшерлеме сәуірдегі жылдық 8% (алты айға 4%) құрайды. Сәуір айында швейцарлық банктен 4 807 692 франкке *Credit Suisse* атты жартыжылдық депозиттік сертификат алса, *Saks* қазан айында, сағаттың құнын төлеу үшін қажетті бес миллион франкті (4 807 692 x 1,04) алады. Швейцар франкін-дегі активтерді сол франк міндеттерімен теңестіру арқасында *Saks* транзакциялық тәуекелділікті бейтараптандырады. Бұл тәсілдің кемшілігі – фирма капиталының бір бөлігінің қазан айына дейін швейцарлық банкте босқа тұруында. Депозиттік сертификат бойынша *Saks* белгілі бір пайыздық үстеме алады, бірақ бұл капиталды басқаша жұмсаса, одан көп пайда түсіруі мүмкін.

Әрине, егер *Saks* иелігінде (немесе осы корпоративтік шоғырдың өзге мүшесінде) қазан айында өтелуі тиіс дебиторлық қарыз немесе швейцар франкіндегі депозиттік сертификат болса, *Rolex* алдындағы міндеттемелерін компенсациялау үшін фирма осы активтерді пайдалана алады. Мысалы, бұдан бұрын *Saks* швейцарлық киім өндірушінің біріне өз логотиптері салынған футболкалар өндірісіне лицензия берді. Егер осы лицензиялық шарт бойынша *Saks* қазан айында лицензиялық аударым жарнасы (роялти) түріндегі бес миллион швейцар франкін алуы тиіс болса, ол швейцар депозиттік сертификатын сатып алудың орнына *Rolex* алдындағы міндеттерін компенсациялау үшін осы қаржыны пайдалана алады. Лицензиялық мәміле фирмаға бес миллион емес, бар болғаны екі миллион швейцар франкін түсіруі тиіс болса да *Saks* осы екі транзакцияны біріктіре алады. Бұл жағдайда транзакциялық тәуекелділікті толық бейтараптандыру үшін фирма жоғарыда қарастырылған үш тәсілдің бірін қолдану арқылы үш миллион франк мөлшеріндегі таза валюталық қорғансыздықты өтеуі қажет.

18.2-кестесінде транзакционды тәуекелді басқару әдісінің артықшылығы мен кемшілігі көрсетілген. Өкінішке орай, көптеген дамыған елдер үшін осы әдіс-айлалар қолданылмастай немесе өте қымбат болды. Нәтиже ретінде, көптеген елдерде шұғылданушы компаниялары «ашық» нұсқаларды таңдайды. Goldman

Sachs агенттігімен жүргізілген сараптама көрсеткендей, Индонезияның сыртқы қарыздары көп ірі фирмаларының ішінен жартысы қандай да бір орнын толтырусыз (яғни өзінің қарызын хеджирлемеді) әрекет етті, ал қалған көпшілігі өзінің шетелдік міндеттемелерінің азғантай бөлігін ғана хеджирлеген (сақтандырған). Хеджирлеумен байланысты шығындар, сөзсіз, осы фирмалардың тәртібінде маңызды рөл атқарды. *Indo-Rama Synthetics* атты Индонезия компаниясында болған оқиғаны қарастырайық. 1997 жылы Азияда қаржылық дағдарыс басталмастан бұрын, бұл компания шетелдік қарыз берушілерден 5 жыл мерзімге, өзінің ауқымын үлкейту мақсатында 175 миллион \$ көлемінде қарыз алды.

18.2-кесте. Транзакциялық тәуекелдерді басқару стратегиясы

Стратегия	Артықшылықтары	Кемшіліктері
«Жалаңаш» нұсқа	Капитал уақытша тоқтатылмайды; егер үй валютасының бағасы өсе түссе, ұту мүмкіндігі болады	Егер үй валютасының бағасы төмендесе, валюталық жоғалтулар болуы мүмкін
Валютаны форвардтық сатып алу	Транзакциялық тәуекелді болдырмау; келісімшарт сомасы мен мерзіміне қатысты икемділік	Банк қызметтеріне ақы төлеу; егер үй валютасының бағасы өсе түссе, ұтысты жоғалту қаупі бар
Валюталық фьючерсті сатып алу	Транзакциялық тәуекелді болдырмау; фьючерстік келісімшарттардың қарапайымдылығы мен салыстырмалы арзандығы	Брокерлік қызметтерге кішірігім ақы төлеу; келісімшарт сомасы мен мерзіміне қатысты икемсіздік; егер үй валютасының бағасы өсе түссе, ұтысты жоғалту қаупі бар
Валюталық опционды сатып алу	Транзакциялық тәуекелді болдырмау; егер үй валютасының бағасы өсе түссе, ұту мүмкіндігі болады	«оң» немесе «теріс» болуы мүмкін опционға төленетін сыйақы; опцион сомасы мен мерзіміне қатысты икемсіздік
Орнын толтыратын активті сатып алу	Транзакциялық тәуекелді болдырмау	орнын толтыратын транзакцияны ұйымдастыру бойынша әрекеттер мен шығындар; егер үй валютасының бағасы өсе түссе, ұтысты жоғалту қаупі бар

Indo-Rama 2650 рупий деңгейіндегі доллар қарыз бойынша төлену керек бағам айырмасын анықтау үшін, қарыз көлемінен 10% көлемінде сыйақы төледі. Бұл шешім өте сәтті болып есептелді, себебі жыл ішінде рупийдің долларға шаққандағы құны 80%-ға төмендеді. *Astra International* секілді индонезиялық басқа да компаниялар бағам айырмасын анықтау үшін 10% сыйақыны төлегісі келмегендіктерінен, алысты болжай алмады. Азия фирмаларының өздерінің транзакциялық тәуекелдерін үнемді басқара алмауы осы елдерде 1997-1998 жылдары болған қаржылық дағдарысты ушықтырып жібергеніне еш күмән жоқ.

Трансляциялық тәуекел

Акционерлері алдында өзінің қызмет нәтижелерін есеп бере отырып, фирма жинақталған қаржылық есептеріне өз еншілес компанияларының қаржылық есептерін қоса отырып, жалпы есеп беруі тиіс. Бұл ретте егер еншілес фирмаларда шетелдік валютада есеп жүргізсе, мәселелер тууы мүмкін. Трансляциялық тәуекел (translation exposure) деп валюталардың айырбас бағамдарының өзгерісінің фирманың қаржылық есебіне әсері аталады, осының әсерінен бас фирманың өз валютасымен берілген шетелдік еншілес компаниялардың құндылықтарының өзгеруі орын алады. Егер айырбас бағамдары тіркелген жағдайда, мұндай тәуекел туындамаған болар еді. (Трансляциялық тәуекел қаржылық есептілікті бір валютаға біріктірудің арқасында туындайтын болғандықтан, оны жиі бухгалтерлік қорғалмаған деп те атайды).

Халықаралық бухгалтерлік есептің қиын-қыстау кезеңі 19-тарауда қарастырылады, сондықтан мұнда біз трансляциялық тәуекелдің жай мысалымен шектелеміз. Айталық, *GM* компаниясы *Barclays Bank*-ке 15 млн \$-ды өзінің жаңа британдық *General Motors Import & Distribution Company Ltd* еншілес компаниясы үшін оның операцияларды жүргізуіне арналған есеп айырысу шотын ашу үшін аударды делік. Сонымен қатар ақшаны аудару күніндегі айырбас бағамы $1 \text{ £} = 1,50 \text{ \$}$ болды делік. Сонымен, еншілес компанияның жалғыз активі 10 млн £ жатқан банктік шот болып табылады. Егер доллардың құны $1 \text{ £} = 1,45 \text{ \$}$ -ға көтерілсе, еншілес компания бұрынғыдай 10 млн £-ты иеленетін болады. Алайда, *GM* компаниясының есепшілері жинақталған қаржылық есепті құру кезінде британдық еншілес компанияға корпорацияның инвестициясы бар болғаны 14 500 000 \$-ға ($10 \text{ млн } \text{ £} * 1,45 \text{ \$}$) бағаланатын болады. Осылайша, *GM* 500 000 \$ ($15 000 000 \text{ \$} - 14 500 000 \text{ \$}$) көлемінде трансляциялық шығынға ұшырайды.

Халықаралық фирма өзінің белгілі бір валютадағы бағасы түсірілген активтерін, сол бағасы түсірілген валютадағы міндеттемелеріне теңестірген жағдайда, қаржылық менеджерлер балансты хеджирлеу арқылы трансляциялық тәуекелді төмендете алады. Бұл әр еншілес компания үшін емес, әр валюта үшін жасалады. Мысалы, Джорджия штатындағы *AFLAC Inc.* – жапондық өмірді сақтандыру нарығындағы ең ірі шетелдік компания.

Жапониядағы құны 4,8 млрд \$ тұратын таза инвестициясын сақтау мақсатында, фирма баланстың қайта хеджирленуін іске асырады. Оның жапондық еншілес компаниясы құны 2,5 млрд \$ болатын бағалы қағаздарды иеленеді. Бас компания өзінің басқада туынды компанияларын қаржыландыру үшін жапондық банктерден айырбас құны 1,3 млрд \$-ға тең иенамен қарыз алды. Осы аудармалар арқасында *AFLAC* иенаның құнының өзгеруіне байланысты өзінің трансляциялық тәуекелін айтарлықтай азайта білді. *Procter & Gamble* және *Owens-Coming* компаниялары трансляциялық тәуекелді азайту мақсатында осындай стратегияны қолданады.

Фирманың трансляциялық тәуекелден сақтануы-сақтанбауы туралы қаржылық сарапшылардың пікірлері әртүрлі. Кейбір мамандар, менеджерлердің бұған қарағанда, транзакциялық тәуекелді азайтуға көп көңіл бөлгендері жөн деп есептейді. Олардың негізгі дәлелі мынада, трансляциялық тәуекел тек бухгалтерлік құжаттардағы құндылықтардың өзгеруі ғана, ал транзакционды тәуекел шынайы шығындарға ұшыратуы мүмкін. Мысалы, *General Motors* компа-

ниясы осындай бағытты ұстанады. Келесі сарапшылар мұнымен келіспейді: олар трансляциялық тәуекелді елемеуге болмайды деп сендіреді. Мысалға, өздерінің есептік құжаттарында шетелдік еншілес компанияларының құнын төмендетуге мәжбүр болған фирмалар, егер қарыздық капиталдың өзіндік капиталға қатынасы өте жоғары болса, онда олар несиелік келісімшарттағы дефолтқа қатысты тармақты ушықтыру тәуекеліне барады. Сонымен қатар, *AFLAC* жағдайында, жапондық бизнес компанияның салмақты үлесін құрайтыны соншалықты (75% кіріс), компания трансляциялық тәуекелді басқаруға өзін міндетті деп есептейді.

Экономикалық тәуекел

Валюта тәуекелінің үшінші түрі экономикалық тәуекел (немесе операциялық тәуекел) деп аталады. Мұнда айырбас бағамының күтпеген өзгерісінің компания құндылығына әсері түсініледі. Стратегиялық көзқарас тұрғысынан экономикалық тәуекел қаупі фирманың жоғары басшылығы тарапынан ең дәйекті назарды талап етеді, себебі ол ауқымды өндіріс, маркетинг және қаржылық жоспарлауды қосқанда қызметтің барлық салаларын дерлік қозғайды. Айырбас бағамының күтпеген ауытқуы фирманың сатудан түскен жалпы түсіміне және пайдалылығына әсер етуі мүмкін. Мысалы, 2002 жылдың ортасында әлемдік валюта нарықтарында иенаның құны жоғарылады. Жапондық компаниялар қиын таңдауға тап болды: олардың өнімдері экспортталатын нарықтарда бағаларды көтеріп, онда нарықтағы үлесін жоғалтуы керек пе, әлде шетелдік сатып алушыларға белгіленген бағаларды өзгеріссіз қалдыру керек пе деген, бірақ бұл жерде пайда мөлшері азаяды.

Экономикалық тәуекелге әсіресе ғимараттарға, құрылыстарға және жабдықтарға ұзақ мерзімді инвестициялар, тіпті олар фирманың ішкі нарығында орналасса да, ұшырағыш келеді. Мысалы, егер иена өсе түсетін болса, *Toyota* және *Nissan* тәрізді жапондық автоөндірушілер олардың жапондық зауыттары валюталары бағасы құлдырап келе жатқан елдердегі автомобиль өндірушілерімен салыстырғанда бәсеке қабілеттілігі аз екендігін анықтайды. Кейбір *Sony* тәрізді фирмалар өз өндірісін, зерттеулері мен жұмыстарын, сонымен қатар құраушылармен жабдықтауды жергіліктендіре отырып, әрбір елдегі кірістер мен шығыстар ағындарын дәлірек теңдестіру үшін экономикалық тәуекелді төмендетуге тырысты.

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Probleminhos... Сіз таптыңыз: «проблема» сөзі португалша осылай айтылады. Бразилиялықтар оған үйреніп кетті. Олар осы елде іскерлік операцияларды, жай айтқанда, проблемалық жағдайда жүргізе алады. Дәстүрлі өмір сүру қалпы елдегі бизнес сипатына қалай әсер ететіндігін көбірек білуге тырысыңыз



Осы мысалдардан көрініп тұрғандай, экономикалық тәуекелді басқарудың маңызды элементі айырбас бағамының мүмкін өзгерістерін талдау болып табылады. (18.3-картасында әртүрлі валюталардың бағамдары АҚШ долларына қатысында бес жыл ішінде 2003 жылдың шілдесіне дейін қалай өзгергендігі

көрсетілген.) Бұл істе халықаралық фирмаларға көмекке көптеген түрлі сарапшылар мен құзырлы көздер келуге дайын. Бұларға жеке кеңес берушілер де, халықаралық банктердің штатты қызметкерлері де, ашық баспа беттерінде жарияланатын Бүкіләлемдік банк пен Халықаралық валюта қоры тәрізді халықаралық ұйымдардың болжамдары да жатады. Валютаның айырбас бағамдары жөніндегі сарапшылар 8-тарауда аталып өтілген көптеген факторларды қарастырады. Мысалы, әртүрлі елдер арасындағы айырбас бағамдары ұзақ мерзімді келешекте қалай өзгеруі мүмкін екендігі жөнінде сатып алу қабілетінің паритеті теориясы айтып өтеді. Қысқа мерзімді болжамдарға келетін болсақ, бұл жерде болашақ спот-бағамдары мәндерін болжаушылар ретінде форвардтық айырбас бағамдары саналады. Тепе-тең айырбас бағамдарын орнатуға пайыздық төрелік әсер ететін болғандықтан, сарапшылар өз болжамдарында сәйкес елдердің ақша саясатын да пайдалана алады. Төлем балансының жай-күйін басшылыққа алған пайдалы болмақ, себебі ол елдің өнеркәсібі әлемдік аренада бәсекеге қабілеттілігін сақтайды ма және шекараның болуынан елге қысқа мерзімді талаптар артады ма, соны көрсетеді. Инфляция келешегі де мұқият бағаланады, себебі инфляция елден шығарылатын экспорттың көлеміне, елдегі импорт сұранысына, сондай-ақ болашақ пайыздық мөлшерлемелерге де әсер ете алады.

Айналым капиталын басқару

Валюта тәуекелін басқару халықаралық кәсіпорындардың қаржылық менеджерлерінің басқа да міндетіне, атап айтқанда, айналым капиталын басқаруға (немесе қолма-қол ақшаны басқаруға) байланысты болады. КҰК-ларда бұл міндет таза ұлттық фирмаларға қарағанда анағұрлым күрделірек. КҰК қаржылық менеджерлеріне әрбір еншілес компанияның айналым капиталын осы компаниялар өз операцияларын жүзеге асыратын әрбір валютада, сонымен қатар бүтіндей корпорация деңгейінде талдауға тура келеді. *KLM* әуекомпаниясы, мысалы, 80 әртүрлі валюталармен операция жүргізеді және оның қаржыгерлері олардың әрбірі бойынша өз ақша қаражаттарының жай-күйін қадағалап отырулары тиіс. Мұнда олар келесідей тендестірілген үш корпоративті қаржылық мақсаттарға жетуге тырысулары керек:

- 1) ақша қаражаттарының қалдығын мейлінше азайту;
- 2) валютаны айырбастауға кететін транзакциялық шығындарды барынша азайту;
- 3) валюта тәуекелін барынша азайту.

Ақша қаражаттарының қалдығын мейлінше азайту

Қаржы менеджерлері фирманың ақша қаражаттарының қалдығын мейлінше азайтуға тырысады. Ұлттық та, халықаралық та кез келген фирмаға еркін ақша қаражаттары екі себепке байланысты қажет: күнделікті транзакцияларды қамтамасыз ету үшін және фирманың ақшаларға жоспарланбаған қажеттіліктерін жабу үшін. (Ақша (cash) дегенде бұл жерде қолма-қол қаражаттардың өздері, ағымдағы шоттардағы ақшалар және әдетте, төмен табыстылығы бар жоғары өтімді бағалы қағаздар түсінілетіндігін атап өтелік). Фирманың керекті мезетте ақшасыз қалғысы келмейтіні айдан анық. Жұмысшыларға жалақы төлеу үшін немесе жабдықтаушылар шоттарын төлеу үшін жеткілікті ақша қаражаттарының

болмауы жоқ дегенде мерзімді қарызға алуға (жоғары пайызбен) немесе нашар жағдайда, жабдықтаушылар мен несие берушілердің фирмаға сенімсіз қарауын тудыратын іскерлік беделін жоғалтуға әкеліп соқтыруы мүмкін. Дегенмен, қолма-қол қаражаттарды беру нормасы тым төмен (ол тіпті нөлге тең) сондықтан қаржылық менеджерлер, егер бар болатын болса, артық қаражаттарды кез келген табысты қаржылық құралдарға сала отырып, үлкен пайда табуға тырысады. Бұдан фирманың ақшаларға қажеттіліктерін теңестіруге және осындай төмен табысты нысандарда фирманың қаржылық ресурстарын қатырудың салдарынан туындайтын балама шығындарға қажеттілік туындайды.

КҰК-ларда ақша қаражаттарының қалдығын бүкіл компания ауқымында барынша азайту үшін пайдаланылатын әдістердің бірі ақша қаражаттарын орталықтандырылған басқару (centralised cash management) болып табылады. Орталықтандырылған ақша операцияларына жауап беретін менеджер («кэш-менеджер») – әдетте, КҰК-тың корпоративті қаржылық бөлімінің қызметкері саналады, ол фирманың бүкіл әлемдегі ақша ағындарын үйлестіреді. КҰК-тың әрбір еншілес компаниясы күн сайын орталық кэш-менеджеріне кассадағы ақшалардың болашақ жай-күйінің есебі мен талдауын және қысқа мерзімді келешектегі ақша құралдарына қажеттілікті (корпорацияның операциялық міндеттеріне байланысты бір аптадан бір айға дейін) жібереді.

Есептерді «келтіргеннен» кейін орталық кэш-менеджер және оның көмекшілері бұл есептерді корпорация ауқымында қаралған ақша қалдықтарын (кейбір қорын) азайту үшін және КҰК-ларға инвестициялаудың және қарызға алудың қысқа мерзімді стратегияларын жоспарлау үшін қолданады. Әрбір еншілес компанияда кез келген жағдайда керек болатын ақша қаражаттарын қалдырудың орнына орталық бөлім әрбір еншілес компаниядан артық, яғни оның операциялық қажеттіліктерінен асып түсетін ақшаларды орталықтандырылған корпоративті банк шотына ауыстыруды талап етуі мүмкін. Орталық кэш-менеджер бұл қаражаттарды жинақтап, егер де еншілес компанияда ақша қаражатына тез қажеттілік туындаған жағдайда қажетті сомаларды бағыттайды. Көбінесе бір компаниядағы ақша қаражаттарына күтпеген қажеттіліктер басқадағы ақшалардың күтпеген артықшылықтарымен өтеледі. Сонымен, орталық кэш-менеджер алдын-алу мақсатында корпорацияның жинайтын ақша қалдығын қысқарта алады, сол арқылы осындай төменгі табыс нысанында қатырылған фирманың активтер көлемін азайтады.

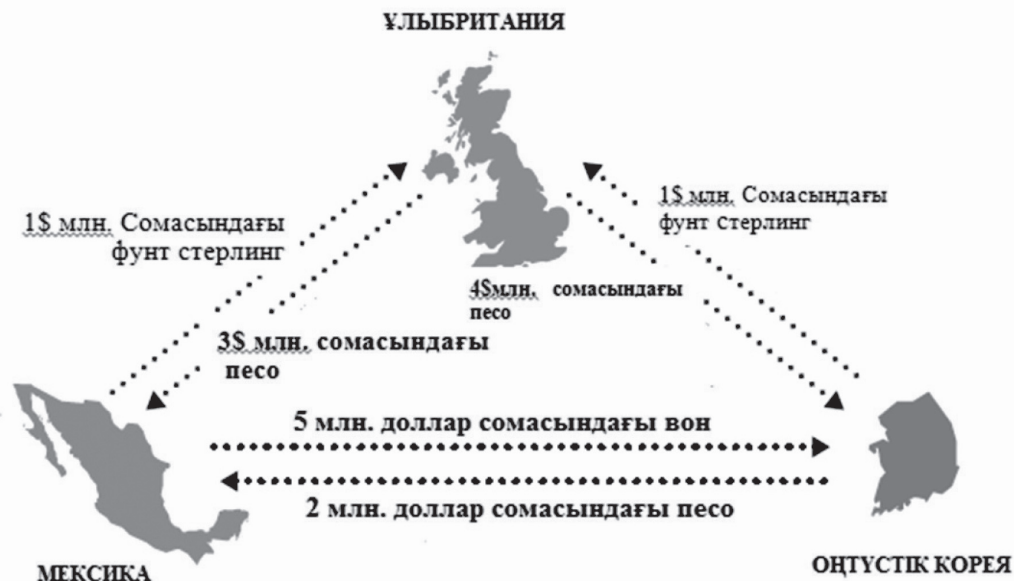
Мұдан басқа орталық кэш-менеджер өз білімдерін басшылыққа ала отырып, фирманың артық ақша қаражаттарын қысқа мерзімді инвестициялауды қалай жақсырақ жүзеге асыруға, сонымен қатар шетелдік валюталар бағамдарының күтілетін өзгерістерін қадағалап отыруға болатындығына қатысты кеңестер бере алады. Бұл басқару қызметтерін еншілес компаниялардан бас компанияға ауыстыру, сондай-ақ бүкіл корпорацияның жоғары білікті және жоғары төлемді қаржылық мамандарына қажеттілігін қысқартуға мүмкіндік береді. Экономикалық көзқарас тұрғысынан осы тәріздес қаржылық ақпаратты жинауды және шешім қабылдауды әрбір еншілес кәсіпорынды жеке-жеке тиісті тәжірибені жинақтауға мәжбүрлегенше, бір құрылымдық бірлікке шоғырландырған орасан зор тиімді болады. («Шетелдегі бизнес» бөлімінде шағын және орта кәсіпорындар ұшырасатын айналым капиталымен мәселелерді инновациялық шешу туралы айтылады).

Валютаны айырбастауға шығындарды барынша азайту

Халықаралық кәсіпорындар алдында тағы бір міндет тұрады. Олардың шетелдік еншілес компаниялары өзара бір-бірімен құраушылармен және дайын өніммен тұрақты түрде сауда жасай алады. Мысалы, ең ірі оңтүстік корейлік чеболь *Samsung*-тың ірі жинақтаушы зауыттары бар, сонымен қатар бүкіл әлемде шашыраған жинақтаушы бұйымдардың өз жабдықтаушылары мен дистрибуциялық компаниялары бар. Фирманың еншілес кәсіпорындары арасында құраушылармен және дайын өнімдермен тұрақты түрде алмасып отыру еншілес кәсіпорындардың банктік шоттары арасында орасан зор шоттардың берілуін және ақша қаражаттарының ауысуына тұрақты қажеттілікті құрайды. Осы қаражаттарды ауыстыруға және валюталарды айырбастауға банк қызметтерін төлеуге шығындар жиынтығында едәуір үлкен болуы мүмкін. Екі жетекші валютаны пайдаланумен ірі транзакциялар жағдайында айырбастауға орташа шығындар келісім сомасының 0,3%-ын құрауы мүмкін. Шағын транзакциялармен және күші аздау валюталарды пайдаланумен транзакциялар жағдайында бұл шығындар үш-төрт есеге өсіп кетуі мүмкін.

Samsung-тың бар болғаны үш елдегі: Мексикадағы, Ұлыбританиядағы және Оңтүстік Кореядағы қызметін қарастырайық. 18.3-суретте көрсетілгендей, осы елдердегі корпорациялардың еншілес компаниялары арасындағы тауарайналым 21 млн \$-ды (1 + 3 + 6 + 4 + 5 + 2) құрайды (Оңайлату мақсатында біз барлық валюталық операцияларды жалпы ақша бірлігіне АҚШ долларына келтірдік).

18.3-сурет. Неттингсіз (өзара есептеусіз) ақша ағындары



Егер валютаны айырбастауға шығындар транзакция сомасынан 0,5%-ды құрайтын болса, *Samsung* ақша қаражаттарын бір валютадан екіншісіне айырбастау үшін және қажетті транзакцияны жүзеге асыру үшін жалпы алғанда 105 000 \$-ды (21 млн \$-дың 0,5%-ын) жұмсауға тура келеді.

Бұл транзакциялық шығындарды, егер де еншілес компаниялар арасында екіжақты неттингті (bilateral netting) ұйымдастырса, яғни екі компания бір-біріне өздерінің өзара міндеттерін оқып берсе, айтарлықтай қысқартуға болады. Мексикалық және британдық кәсіпорынды алайық. Мексикалық еншілес кәсіпорын мексикалық песоны 1 млн-ға балама фунт стерлингке, ал британдық еншілес кәсіпорын фунт стерлингті 3 млн \$-ға балама песоға айырбастаудың орнына өзара міндеттемелердің таза айырмасын есептеген дұрыс болар еді. Бұл жағдайда британдық кәсіпорын мексикалық кәсіпорынға өзара төлемдерді теңестіріп, 2 млн \$-ды жай ғана ауыстырар еді. Осыған ұқсас оңтүстік корейлік еншілес компания британдық кәсіпорынға 2 млн \$ (6 млн \$ - 4 млн \$ = 2 млн \$) фунт стерлингті, ал мексикалық еншілес компания Оңтүстік Кореяға 3 млн \$ (5 млн \$ - 2 млн \$ = 3 млн \$) корейлік вонаны төлей алар еді. Сонымен екіжақты неттингтің арқасында *Samsung* валютаны айырбастауға өз шығындарын 35 000 \$-ға дейін (7 млн \$-дың 0,5%-ын) төмендете алды.

Егер *Samsung* үш және одан да көп бизнес-бірлік қатысатын көп жақты неттинг (multilateral netting) ұйымдастырса, конверциялауға шығынды одан да көп азайтуға болады. 18.3-кестеде көрсетілгендей, британдық кәсіпорын 7 млн \$ балама соманы екі басқа кәсіпорынға қарыз, дегенмен осы кәсіпорындар британдыққа сонша қарыз. Оңтүстік корейлік кәсіпорын 8 млн \$ төлеу қажет болса, керісінше оған 9 млн \$ қажет, жинағы таза кіріс 1 млн \$. Мексикалық кәсіпорын 6 млн \$ төлеу қажет болса, керісінше оған 5 млн \$ қажет, жинағы таза шығыс 1 млн \$. Егер бухгалтерлік жазуларды салыстыратын болса, үш компания арасындағы транзакцияны мексикандықтан Оңтүстік Кореяға корейлік вонға аударғанда 1 млн \$ эквивалентті сома аламыз. Валюталық нарықтағы табиғи айырбас және банктік жүйе арқылы аудару 1 млн \$ жатады. Бұл жағдайда *Samsung* шығыны көп жақты неттинг 5000 \$ (1 млн \$-дың 0,5%-ы) дейін қысқартылады.

Көп жақты неттинг кәдімгі есеп айырысудан аз ерекшеленеді.

Шетелдегі бизнес

Colefax and Fowler ақшалы ағын туралы шешім

Кіші және орташа кәсіпорындар айналма капиталын басқару және валютаны конвертациялауға байланысты транзакциялық шығындар есебімен түйіседі. Мысалы, британдық фирма *Colefax and Fowler* бай сатып алушыларға және дистрибьюторларға қымбат және сымбатты тұсқағаздарды және маталарды бүкіл Еуропа бойымен жүзеге асырады. Компаниядағы контракттың орташа сомасы 96 £ құрайды, шет елдің валютасын фунтқа конвертациялауға еуропалық сатып алушыларға бір транзакция үшін 15 £ төлеу қажет болады. Одан бұрын сатып алушылар транзакциялық шығындарды төмендетуге тырысқан, есептің жалпы сомасын белгілі бір шектік дәрежеге жеткенге дейін шоғырландыру. Сатып алушы орташа есеппен есепті алған кезден бастап 86 күннен кейін төледі. Осыған байланысты *Colefax and Fowler*-ның ақшалы ағыны тұрақсыз болды, осыдан басқа айнымалы капиталды қаржыландыру кредиттеріне қажеттілік өсе бастады.

Жағдайды өзгертуді қалаған бұл фирма британдық кеңес беру компаниясынан кеңес сұрады. Екіншісі *Colefax and Fowler*-ге әр елде ірі сатып алушылар бар жерде банктік есепті ашу керек деп кеңес берді. Бұл сатып алушыларға валютаны конверциялауда үнемдеуге мүмкіндік берді: олар өзінің валютасындағы *Colefax and Fowler* атына жергілікті есепке чектер жазып отырады.

Бірақ ақырында фирмаға швейцарлық франктер, евро, шведтік крондар емес фунт стерлинг қажетті. Бұл жағдайға байланысты *Colefax and Fowler EDM* голландтық компаниясына бет бұрды. *EDM* компаниясы көп санды ұсақ төлемдерге мамандадырылған. *EDM* еуропалық банктармен келісім жасайды, бұл келісім бойынша клиенттерінің есептеріне түсім туралы хабарлама ұсынады. *EDM* өз кезегінде бұл хабарламаны клиенттерге факс арқылы жіберіп, ал олар өзінің сатып алушыларының есептерін несиелеуге мүмкіндік алады. Жергілікті банктің есептеріндегі баланс белгілі бір шамаға жеткенде банктер *EDM* нұсқауына сәйкес британдық банктегі *Colefax and Fowler* есебіне ақша аударады. Конвертациялауға байланысты шығындарды британдық фирма өтеуімен, жаңа жүйе сатып алушыларды көптеп және жиірек тоуарларды сатып алуға итермелейді. *Colefax and Fowler* төлеу үдерісін жылдамдауына байланысты бұл қарыздық айнымалы капиталдың пайызын төлеуді үнемдейді бұл шамамен жылына 45 000 £. Бұл үнемдеу өскен шығындарды жабады.

Қайнар көзі: «Small Cheques, Big Problems», Financial Times, June 21, 1994, p. 12.

Валюталық тәуекелді барынша азайту

Валюталық тәуекелді барынша азайтуды талап етуіне байланысты қар жыландыру менеджерлері өзінің фирмасының айнымалы капиталының құрылымын құрайтын валюта жиынтығын оңтайландырады. Өзінің валюталық қорын ұлғайту мақсатында фирмалар төлемдердің озу және кешігу стратегиясын (leads and lags strategy) жиі қолданылады. Болжамға қарағанда бағасы өсуі және валюталық қорды азайту тиіс, ол өз алдына арзандайды. Мысалы, таиландтық баттың бағамының төмендеуі болжамдалса, осы валютаға байланысты қаржыландыру менеджерлері қарыздарды төлеуді жылдамдатуға талап ету арқылы немесе банктік есептегі қалдықтарды азайту арқылы өтімді активті минимизациялауға тырысады. Сондай-ақ менеджерлер фирмадағы қысқа мерзімді қарыздарды үлкейтуге тырысады, мысалы, таиландтық банктегі қысқа мерзімді қарыздарының көлемін үлкейтеді. Және керісінше егер мексикалық песоның қымбатталуы болжамдалса, қаржыландыру менеджерлері фирмадағы валюталық қорды максимизациялауға тырысады.

18.3-кесте. Өрекеттегі көпжақты неттинг (барлық сомалар млн АҚШ долларымен көрсетілген)

		Төлеушілер			Барлығы алуға	Трансферттік төлемдердің таза көлемі
		Оңтүстік корейлік еншілес компания	Мексикалық еншілес компания	Британдық еншілес компания		
Алушылар	Оңтүстік корейлік еншілес компания	-	5	4	9	+1
	Мексикалық еншілес компания	2	-	3	5	-1
	Британдық еншілес компания	6	1	-	7	0
	Барлығы төлеуге	8	6	7	21	

Avon компаниясында бұл тактиканы қолданылды. Азиялық қаржылық дағдарысты ұлғайту кезінде 1997 жылы *Avon* азиялық фабрикаға қажетті шикізаттың көп бөлігін жергілікті жабдықтаушыдан сатып алды; айнымалы капиталда сәйкес қажеттілік несие ретінде жергілікті банктермен қамтамасыздандырылған, жергілікті валютада қайтару керек болды. Осымен индонезиялық рупии, малазиялық риггит және филиппиналық песо сияқты әлсіз валютаға нұсқаланған *Avon* өзінің қарыздық көлемін ұлғайтты. Азиялық компаниялар өз түсімдерін бұрынғыдай ай сайын емес апта сайын аудару тиіс болған. *Avon* бұған байланысты өзінің әлсіз валюталарының қорын барынша азайтты.

Көріп отырғанымыздай, КҰК-лардың қаржылық менеджерлері алдында күрделі міндет тұрады. Олар әрбір еншілес компанияда жай, күнделікті төлемдерді іске асыру үшін жеткілікті қаржысы болуын және ақша қаражаттарына кенеттен болатын қажеттілікке тез жауап беруі үшін «кез келген жағдайға» сәйкес қорының болуын қадағалап отыруы тиіс. Мұнан басқа менеджерлер әрбір еншілес компанияның ақшаға жоспарлы және жоспардан тыс қажеттіліктерін, бір жағынан, фирманың активтерін осындай төмен табысты нысанда қатырудан балама шығындарды, екінші жағынан, айналым капиталының қозғалысына байланысты айырбасқа кететін шығындарды және валюталық тәуекелді біруақытта бақылай отырып, теңдестіріп отырулары тиіс. Әдетте бұл міндеттерді фирманың құрылымдық бірлігі, мысалы, бас компанияның қаржылық бөлімі атқарады. Мұндай тәсіл, мысалы, азық-түлік тауарларын британдық өндіруші *Tate & Lyle* компаниясымен қолданылады. Оның орталықтанған қаржылық бөлімі ақша операцияларын басқарумен, ішкі банктік есептесулермен, валютаны айырбастаумен және түрлі елдер бойынша шашыратылған барлық еншілес компаниялар үшін валюта тәуекелдерін басқарумен айналысады. Осы бөліммен бір жыл ішінде өтетін корпоратившілік ақша ағынының көлемі 6 млрд \$-дан асып түседі.

Шетелдік капитал салымдарын бағалау

Кез келген кәсіпорынның қаржылық менеджерлерінің тағы бір міндетіне капитал салымдарын бағалау жатады. Фирмалардың инвестициялау үшін шектел-

ген қаражаттары болады, бірақ бұл қаражаттарды салуға болатын жобалар жетіп артылады. Қаржы менеджерлерінде фирма айтарлықтай инвестицияларды жүзеге асыратын жобаларды жасаудың, талдаудың және іріктеудің механизмдері болуы тиіс. Инвестициялық жобаларды бағалауға көптеген әртүрлі тәсілдер бар, бірақ ең көп таралған белгілеріне таза келтірінді құндылықты, ішкі өтімділік нормасын және өтелімділік кезеңін бағалау жатады.

Таза келтірінді құндылық

Таза келтірінді құндылық тұрғысынан келу (кейде таза келтірінді құн деп айтады) қаржылық теорияның базалық тұжырымдамасына негізделген, оған сәйкес ақша бүгінгі күні ертеңгі күнгі ақшаға қарағанда қымбатырақ тұрады. Жобаның таза келтірінді құндылығын есептеу үшін фирманың қаржылық менеджерлері жобамен әрбір кезеңде пайда болатын ақша ағындарын бағалайды, содан кейін оларды қазіргі уақыт мезетіне келтіріп дисконттайды. Көптеген жобаларда алғашқы жылдардың ақша ағыны қайшы болады, себебі фирма бастапқы инвестицияларға ақша қаражаттарын жұмсайды және негізінде бірінші жылды немесе екі жылды операциялық шығынмен аяқтауға дайын тұрады. Одан кейінгі жылдары, әрине, фирма ақша ағындарының оңды ағынын алуды күтеді. Қаржылық менеджерлер есептеу кезінде дисконттау мөлшерлемесі деп аталатын қандай пайыздық мөлшерлемені қолдану керек екендігін шешуі тиіс. Осы мөлшерлеменің мәні капитал құнынан шыға отырып анықталады. Мысалы, егер фирмада капитал құны 10%-ды құрайтын болса, онда жобамен пайда болатын ақша ағындарын дисконттау және таза келтірінді құндылықты есептеу 10%-ға тең мөлшерлеме бойынша жүргізілетін болады. Фирма таза келтірінді құндылығы оңды болып табылатын жобаларды ғана іске асыратын болады.

Таза келтірінді құндылық тұрғысынан ұлттық та, шетелдік те жобалар бағаланатын болады. Мұнда халықаралық жобалар туралы сөз болғанда, бірнеше қосымша факторларды, атап айтқанда, тәуелге түзету енгізуді, есептесу валютасын таңдауды және бағалау жүретін шектерді анықтауды ескеру қажет.

Тәуекелге түзету енгізу. Шетелдік жоба ұлттыққа қарағанда тәуекелдірек болатындықтан, халықаралық фирмалар дисконттау мөлшерлемесін ұлғайта отырып немесе жоспарлы ақша ағынының мөлшерін азайта отырып, тиісті түзетулер енгізе алады. Тәуекелге түзетулер шамасы жоба жүзеге асырылу ұйғарылатын елдегі жұмыстың тәуекелділік деңгейін көрсетуі тиіс. Мысалы, Германияда бұл түзету шамасы тым аз немесе мүлде қажет етілмейді, себебі бұл ел саяси тұрақтылығымен, құрметті сот жүйесімен және тамаша дамыған инфрақұрылымымен ерекшеленеді. Ал Индонезиядағы діни жанжалдар немесе Сьерра-Леонадағы азаматтық соғыс, керісінше, осы елдерге мүмкін инвестицияларды талдау кезінде тәуекелге анағұрлым көп түзетулерді енгізуді талап етеді.

Валютаны таңдау. Жоба қандай валютада бағалануы тиістігі туралы шешім инвестиция табиғатына байланысты болады. Егер жоба шетелдік еншілес компания қызметінің ажырамас бөлігі болып табылса, онда шетелдік (жергілікті) валютаны пайдаланған дұрыс болар еді. Мысалы, 1990-жылдардың басында *General Motors*-тың германдық еншілес кәсіпорны *Adam Opel AG* миллиондаған германдық маркаларды ГФР-дегі Айзенах қаласындағы жаңа зауыттың құрылысын жүргізуге

салды. Бұл зауытты салу *Opel*-дің жалпы бизнес-жоспарының басты бөлігі болып табылды, сол себепті еншілес кәсіпорынның қаржылық менеджерлері жобаның таза келтірінді құндылығын германдық маркамен есептеді. Фирманың ауқымды жабдықталуының ажырамас бөлігі ретінде қарастыруға дұрыс болатын жобаларға келсек, ақша ағындарын бас компания елінің валютасына көшіруді жүзеге асырудың мәні бар. Мысалы, *Hewlett-Packard (HP)* корпорациясы тапсырыстарды өндірістік шығындарды ауқымды қысқартудың өзінің стратегиясы аясында америкалық және шетелдік өндірістер арасында бөледі. Егер *HP* 10 млн \$-ын Шотландияда шығару көлемін ұлғайтуға инвестиция-лауды ойлайтын болса, ол жобаның таза келтірінді құндылығын фунт стерлингте емес, АҚШ долларында есептеуге тиісті болады. Бұл үшін *HP* жоба бойынша кіріс пен шығыс-тарды бағалауы тиіс, содан кейін оларды америкалық валютаға айырбастауы қажет. Осыған байланысты фирма жобаны барлық орындау мерзімі аралығында доллар мен фунт стерлинг арасындағы айырбас бағамының барлық мүмкін өзгерістерін назарына алуы тиіс.

Есептеулер жүргізу шекаралары: аналық компания немесе жоба?

Үшінші фактор ол таза құндылықты анықтайтын қаржылық ағымды бағалау позициясы: аналық компания позициясынан немесе жеке жоба позициясынан. Практикада біреулері халықаралық мекемелер жеке жобалардың қаржылық ағымын талдайды, екіншілері осы жобалардың аналық компанияға әсер етуін зерттейді, ал үшінші мекемелелер екеуін де қарастырады.

Кейбір себептерге байланысты бас фирмандан алынатын қаржылық ағым жобасының өзінің қаржылық ағымынан өзгешеленуі мүмкін. Бас компания корпоративті сауда маркаларына немесе корпоративті шығынды өзінің бөлімшелеріне жүктейді. Мұндай төлемдер жобамен жасалынған бекітілген ақша ағымын кемітуі мүмкін, бірақ аналық компания алатын нақты қаржылық ағымды кемітпейді. Мысалы, өз қарамағындағы мекемелердің кірісін есептеу кезінде аналық компания бухгалтерлері жалпы корпоративті және әкімшілік шығындарға жалпы табыстың 5 пайызын ұстайды. Мұндай әдіс корпорация мекемелерінің арасында шығынды бөлуге тиімді бөліп табылады. Алайда бұл 5 пайыздық төлем мекемелердің қаржылық ағымының кемуіне байланысты болмайды. Сондықтан бұл мекеме ұсынатын жобаның құндылығын анықтау кезінде аналық компания бұл 5 пайызды ескермеуі тиіс. Дәл осылай бөлімшелерден корпоративтік сауда маркасына немесе патентке кететін шығынды есепке алмау керек, себебі, аналық фирма өз бөлімшелерінің жобаны жасауына немесе жасамауына қосымша төлем төлемейді.

Фирма кірісінің қайтарылуы қажет болған жағдайда қаржы менеджерлері мемлекетпен шектелген қаржы ағымының қозғалысын есепке алуы тиіс. Шетелдік бөлімшелердің жобасы табысты болуы мүмкін, бірақ бас компания бұл елден табысты шығара алмайтын болса, онда жоба оған және оның акционерлеріне қолайсыз болады. Елдегі валюта бақылауы фирманың стратегиясына байланысты жобаның тартымдылығына байланысты болады. Мысалы, *PepsiCola* украин салқындатқыш сусындар нарығына ұзақ уақыт бойы қызығушылық тудырады. Қазіргі таңда Украинадағы табысты шығаруға байланысты шектеулер *PepsiCola* және оның акционерлеріне айтарлықтай кедергі келтірмейді, себебі фирма қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді перспективаларында осы елдегі өз инвестицияларын

арттыруды көздейді. Бұл шектеулер, фирма Украинадағы операциялардан түскен табысын шығара алмаса үлкен мәселе туындатады.

Тиімділіктің ішкі нормалары

Инвестициялық жобаны бағалаудың екінші әдісі тиімділіктің ішкі нормаларын анықтау. Бұл жағдайда нақты құндылықты талдау сияқты, қаржы менеджерлері әр уақыт мезетіндегі жасалатын жобалардың қаржылық ағымын есептейді. Содан кейін олар тұрақты құндылығы нөл болған кездегі ішкі нормалар тиімділігі деп аталатын дисконттауды орнатуды есептейді. Бірінші әдістегі секілді қаржы менеджерлері барлық есептеулер кезінде қаржы ағымының өлшеміне әсер етпейтіндей фирма ішілік төлемдерді есепке алуы тиіс (ішкі корпоративтік лицензиялық сыйақы, жалпы корпоративтік әкімшілік шығындардың компенсациясы, т.б.). Осыдан кейін олар жобаның ішкі тиімділік нормасын кірістің минималды орнатуымен немесе бастапқы орнатумен салыстырады, фирма үшін қолжетімді капитал салым ол шығыстың барынша аз нормасы. Мейлінше аз орнату елдің тәуекел ету деңгейін есепке ала отырып өзгеріп тұрады. Фирма ішкі тиімділік нормалары барынша аз кіріс орнатуынан жоғары ғана болатын жобаларды ғана орындайды.

Сатып алыну кезеңі

Жобаны бағалаудың және таңдаудың үшінші әдісі сатып алыну кезеңін - фирма өзінің бастапқы қаржылық инвестицияларын жобадан түскен кіріске байланысты өтеуге немесе сатып алуға жұмсалатын уақытты есептеу. *Placer Dome Inc.* Ванкуверлік фирмасы өндірістік өнеркәсіпте инвестицияны бағалауда осындай әдісті пайдаланады, Чилидағы құны \$500 млн инвестициялы мысты игеруде *Outokumpu OY*. финдік мекемемен серіктес болды. Инвестицияның сатып алынуы бес жылдан аз болатындықтан фирма бұл жобаға қатысуды ұйғарды.

Сатып алыну кезеңі әдісі өзінің қарапайымдылығымен жақсы ізделінетін кезең күрделі емес арифметикалық есептеулер арқылы табылады. Алайда бұл кезде ұзақ мерзімді перспективалы жобалардан түсетін кіріс есепке алынбайды. Нәтижесінде бастапқыда үлкен, бірақ уақыт өте келе төмендейтін жоба таңдалынуы мүмкін, ал бастапқыда шығынға, кейін үлкен табысқа алып келетін таңдалынбауы мүмкін.

Бұл әдістің қарапайымдылығына байланысты көптеген фирмалар жобаны алдын ала сұраптау кезінде пайдаланады, ал кейін қалғандарына талдаудың күрделі әдістерін қолданады. Фирма ұлттық жобалардың сатып алынуына шетелдіктерден өзге критерий пайдаланады. Бұл әдісте корпоративтік қаржылық ағынға нақты әсер етпейтін фирма ішіндегі қаржылық ағынға түзетулер енгізу қажет.

Капиталдың халықаралық қаржыландыру көздері

Капитал жұмсауларының баға әдістерін пайдалана отырып, сауда не өнеркәсіп орындары өздерінің қаржылық қорларын максималды қайтарулары бар ұлттық және халықаралық жобаларға бағыттайды. Бұндай пайда мүмкіндіктерін табу үшін сауда не өнеркәсіп орындары оларды қаржыландыруға қажетті капиталды табу қажет. Ол үшін олар ішкі не сыртқы қайнар көздеріне жүгінеді. Сонымен бірге халықаралық кәсіпорын өзінің ғаламдық капитал бағасын ықшамдауға

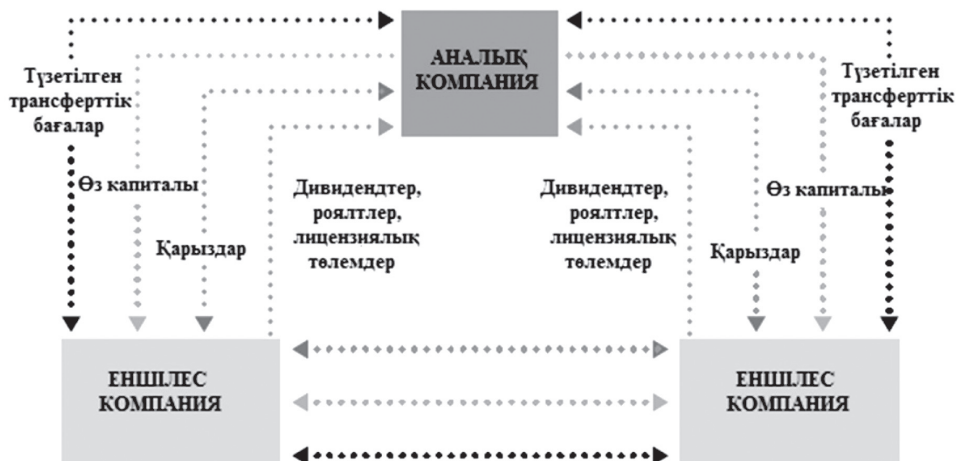
ұмтылады. Бір уақытта валюталық тәуекелді, саяси тәуекелді және ғаламдық салық жүктемесін минимумға апарды.

Капиталдың ішкі қаржыландыру көздері

Іргелі салымның қаржылық қоры ретінде халықаралық кәсіпорындар үшін ішкі қаржылық ағындар қызмет атқарады. (Мысалы, операциялық істерден пайда және қаржылық емес бөліп шығарулар оларға өтелім және материалдық емес активтерді есептен шығару) Бұл қаржылық ағындар аналық компаниялар мен одан ұсақ кәсіпорындарда құрастырылады. Америкалық ішкі КҰК халықаралық компанияларының жиынтықтық көмек көрсету көлемі 2002 жылы 128,1 млрд \$-ды құрады, ал ішкі америкалық серіктестіктер өздерінің халықаралық бірлестіктеріне 50,1 млрд \$ пайда әкелді. Соның негізінде ішкі қаржылық ағындар өздерімен бірге қаржыландырудың маңызды көзі ретінде инвестициялық кәсіпорындардың жобаларында көрсетіледі.

Дегенмен мүмкін құқықтық шектеулері болса да, иегер бас компания еншілес компанияны басқаратын қаржылық ағынды кез келген басқа бірлестіктің мүшесі жобаны инвестициялық қаржыландыру үшін пайдалана алады. Ақша ағыны жалғамсыз түрде өзінің бас компаниясында еншілес кәсіпорындармен дивидент ретінде ауыса алады. Бұл қорлар сол кәсіпорынның акционерлік капиталына қарыз не қосымша салымдар ретінде басқа еншілес кәсіпорындарда сатылы бағыттала алады. Бір еншілес серіктесушілік тікелей түрде басқасына несие бере алады. Жетекші компания мен еншілес кәсіпорындар қолдана алатын түрлі ішкі капитал көздері 18.4-суретте көрсетілген.

18.4-сурет. Халықаралық кәсіпорындар капиталының ішкі көздері



Жетекші, басты компанияларында еншілес кәсіпорындар арасында қорларды өзара тасымалдауға екі құқықтық шектеу әсер ете алады. Біріншіден, егер жетекші компания еншілес кәсіпорындардың жалғыз ғана ұйымдастырушысы болмаса, онда ол басқа акционерлердің де құқығын бақылау керек. Кез келген ішкі корпоративтік қорларды тасымалдау әділ нарық қағидатымен жүзеге асырылуы тиіс. Бұл басты

фирма өзінің ішкі әрекеттерімен өзінің құрамындағы еншілес кәсіпорындардағы барлық пайданы толығымен өз еншісіне алып қоймауға кепілдік береді. Егер еншілес кәсіпорын толығымен фирмаға тиесілі болса, қор аударуда ешқандай қиындықтар болмайды.

Екіншіден, кейбір мемлекеттер салымдарды қайтаруға және ақша қорларының ішкі корпоративтік ауысуларына шек қояды. Егер басты, жетекші компания ақшаны дивидент көмегімен өзіне аудара алмаса, онда ол басқа еншілес кәсіпорындарға қарыз ретінде аудара алады. Басқа жағынан, басты компания олардан өзінің сауда таңбасын қолданғаны үшін лицензиялық ақы төлеуін, авторлық құқығын немесе сауда істеу не белгілі бір кәсіп қылуға құқық беретін куәлігін немесе ортақ кәсіптік немесе әкімшілік шығындарды есептеу арқылы ақша қорын еншілес кәсіпорындардан ала алады. Ұқсас төлемдер қомақты өлшемдерге ие болады.

2002 жылы америкалық бірлестіктердің шетелдік еншілес кәсіпорындары жетекші компанияларға лицензиялық ақы төлеу мен роялти көлемі 29,4 млрд \$ құрады, ал шетелдік бірлестіктердің америкалық еншілес кәсіпорындары сол мақсатта өздерінің жетекші компанияларына 15,4 млрд \$ аударды (дегенмен бұл төлемдердің қандай да біреуі қабылдаушы мемлекеттерде бұрыннан қалыптасқан капитал қозғалысына қойылатын шектеулерді айналып өтіп кетуге арналған дегіміз келмейді).

Жетекші компания сол сияқты өзінің қарамағындағы кәсіпорындар арасында қорларды аударуды көліктік баға түзету тәсілімен, бір корпоративтік бірлестіктер, еншілес кәсіпорындар мен басқа компаниялар арасындағы ішкі корпоративтік транзакциялар мен жүзеге асыра алады.

Мысал ретінде, В еншілес кәсіпорны белгілі бір репатриациялық пайдаларға қатал шектеулері бар мемлекетте әрекетте болсын, ал басқа мемлекеттегі А еншілес компаниясында бұндай шектеулер жоқ болсын. В компаниясы сатып алушы А компаниясының тауарға қойған бағаларын көтеру арқылы КҰК көмегімен ақша қорын В-дан А-ға тасымалдай аламыз. Сауда не өнеркәсіп орындары трансфертті бағаның құрылуы тек фирмаға тиесілі еншілес кәсіпорындары барларға ғана тиісті екенін білуі керек. Кері жағдайда фирма инвесторлар алдында (В компаниясының жағдайында) немесе өзінің акционерлерінің арқасында (А компаниясы жағдайында) алданған күйде болуы мүмкін. Теориялық түрде қорларды ішкі корпоративтік жағдайда тасымалдау бүкіл бірлестікке пайда әкеледі.

Бірақ практика жүзінде олар көптеген еншілес кәсіпорындар мен менеджмент деңгейінде қиындықтар туғызады. Жетекші компанияның көзқарасы жағынан ақша ағындарының еншілес кәсіпорындардан «орталыққа» ауысуы олар үшін тиімді болуы мүмкін. Дегенмен, еншілес кәсіпорынның өзінде операциялық қиындықтар туғызып, шығындардың үлкеюіне әкеледі. Жетекші компаниялар өз құрамындағы еншілес ұйымдарды саналы деп ұйғарып, оның салтанатты табысын лицензиялы түрде ақшалай төлеммен қайтаруы мүмкін.

Бірақ басқа тұрғыдан бұл жағдай еншілес ұйымдар жайлы теріс ой қалыптастыруы мүмкін. Егер менеджерлер еңбегі мұндай қаржылық қозғалыс есебінсіз төленсе, еншілес кәсіпорындар жетекшілерінің көңіл күйлері түсіп кетуі мүмкін, ал ол жетекші компанияларға ұтымды емес.

Капиталды қаржыландырудың сыртқы қайнар көздері

Сыртқы қайнар көздерден инвестициялық жобалар үшін капиталды тарта отырып, халықаралық кәсіпорындар көптеген балама қайнар көздер арасынан өзінің де, қарыздық да капиталды таңдай алады. Сыртқы қаржыландыруға қатысты көмек сұрау үшін фирма *Goldman Sachs* тәрізді инвестициялық банктерге және *Merrill Lynch* және *Nomura* секілді брокерлік фирмаларға жүгіне алады. Мысалы, фирма өзінің жеке капиталын ұлғайтқысы келсе, мұндай делдал оның акцияларын өз еліндегі, қабылдаушы елдегі немесе басқа елдердегі инвесторлар арасында орналастыра алады. Халықаралық деңгейде капиталды арнайы тарту үшін көптеген КҰК-лар өз акцияларын бірнеше әртүрлі елдердің қор биржаларына айналысқа шығарады. Мысалы, *KLM* акциялары нью-йорктік, амстердамдық, Брюссельдік және франкфуртттік қор биржаларында айналыста болады. *Sony* акциялары Нью-Йорктің, Чикагоның, Торонтоның, Лондонның, Париждің, Франкфурттың, Дюссельдорфтың, Брюссельдің, Антверпеннің, Венаның қор биржаларында және тынық мұхиттық пен швейцариялық биржаларда, сонымен бірге Жапонияның бес биржасында сатылып алынады және сатылады. Өз акцияларын көптеген шетелдік листингтерге сала отырып, халықаралық фирмалар шетелдік инвесторларға оларға акциялар қажет болмаған жағдайда олардан тез құтылуға болатынын көрсетеді.

Халықаралық фирмаларда халықаралық деңгейде ақша қаражаттарын қысқа да, ұзақ та уақыт аралығына қарызға алу үшін көп мүмкіндіктері бар. Несиенің ең ұтымды шарттарын ішкі нарықтан да, қабылдаушы елден де немесе басқа мемлекеттерден де іздеп табуға болады. Мысал ретінде, Эквадордағы өз фабрикасында тозды (қасаң) ағаштан жыл сайын 30 млн \$-ға бұйым шығаратын Нью-Джерсидағы *Baltek Corporation* алайық. Қызмет саласын кенейтуді және Гуаякиль бұғазында креветкаларды өсірумен айналысуды қолға ала отырып, *Baltek* Эквадор банкісіне қаржыландыру мәселесі бойынша өтінішпен қаралды. Жергілікті банктер америкалық банктерге қарағанда, оның бизнесіне әлдеқайда оң көзқараспен қарайтыны белгілі болды (бұл мысал шағын тоғандағы бір үлкен балықтың артықшылығын көрсетеді). Ірі КҰК-лар капиталдың қайнар көзі ретінде халықаралық банктер мен зейнетақы қорлары консорциумы алға шыққан кезде синдикатталған қысқа мерзімді және орта мерзімді несиелерді қолдана алады. Көбіне, осындай синдикатталған несиелер «суровалюталармен» беріледі, себебі бұл жағдайда орталық банк тарапынан қатаң бақылаудың жоқтығынан несиелер арзанға түседі. КҰК-лар ұзақ мерзімді қарыздарды 8-тарауда айтылғандай, өз елінің облигациялары, шетелдік облигациялар және еурооблигациялар түрінде де тарта алады.

Брокерлік фирмалар мен инвестициялық банктер өз клиенттері, КҰК үшін қарыз алу құнын төмендетуге немесе ұлттық қаржылық заңындағы қалтарыстарды пайдалануға бағытталған инновациялық қаржы құралдарын әрдайым жасап отырады. Мысалы, КҰК-лар ақшаларды қарызға алу мен пайыздарды төлеу бір валютада, ал қаражаттарды қайтару басқа валютада жүзеге асырылатын екі валюталы облигацияларды шығара алады. Көрініп тұрғандай, облигациялар бірден бірнеше әртүрлі валюталарда шығарыла алады және алтынмен өтеле алады. Кейбір фирмалар тіпті, шығармашылық шешімдер де табуда. Мысалы, 1990-жылдардың басын-

да *The Walt Disney Company* 400 млн \$ көлемінде еурооблигация шығарған, олар жай облигациялар болмаған, олар бойынша пайыздық мөлшерлеме компанияның 13 кинофильмінің қандай табысқа жететіндігіне тікелей байланысты болды. Инвесторларға 3%-дық мөлшерлеме кепілдендірілді, барынша үлкен табыстылық көлемі 13,5%-ға дейін жететін. Басқа да, салыстырмалы облигациялар тек 7-8%-ды ғана қамтамасыз етті. Инвесторлар «Маппеттердің рождестволық гимні» және басқа диснейлік фильмдері кассалық хиттерге айналатындығына сене отырып, облигацияларды сатып алды. Төменгі, мейлінше аз пайыздық мөлшерлемелер көмегімен облигациялар ұстаушыларға тәуекелдің бір бөлігін ауыстыру мүмкіндігіне қуана отырып, *Disney* бірнеше жылдан кейін жаңа кинофильмдер жиынтығына байланысты осыған ұқсас бағалы қағаздарды ұсынды.

Халықаралық капиталдар нарығының фирмалар өз төлем міндеттемелерімен айырбастала алатын своп-нарық тәрізді ерекше маңызды кесінді бөлігі бар. Айырбастар немесе своптар фирманың пайыздарды төлеу бойынша немесе қарыз валютасын өзгерту үшін міндеттемелерінің шамасын немесе табиғатын өзгерту мақсатында жүзеге асырылады. Айталық, мысалы, құбылмалы мөлшерлеменен айналысқанды жөн көретін, бірақ тіркелген пайыздық мөлшерлеменен қарыз алған А фирмасы, ал тіркелген мөлшерлемені артық көрсе де, құбылмалы мөлшерлеменен қарыз алған В фирмасы бар делік. Бұл жағдайда фирмалар өздерінің несиелерімен алмаса алады. *Cadbury Schweppes*-тің қаржы менеджері Джон Гроут: «Своп-нарықтың артықшылығы оның алдыңғы транзакцияларды жоққа шығармай отырып, тәуекелдерге түзету енгізуге мүмкіндік беретіндігі» деп айтқан. Көбіне осы тәріздес своптарға брокерлер түрінде әрекет ететін немесе своптың жартысын мәміле қатысушысы ретінде орындайтын халықаралық банктер қолдау көрсетеді.

Одан басқа КҰК-лар валюталық своптарды жиі қолданады, олар пайыздарды төлеу және несиенің негізгі мөлшерін төлеу кезінде ұнамдылығы аз валютадан ұнамдылығы көбірек валютаға көшу үшін осылай жасайды. КҰК-лар оның бір валютадағы таза міндеттемелері тым көп деп санауы немесе айырбас бағамының жағымсыз ауытқуларын күтуі мүмкін. Әртүрлі валюталық ұнамдылықтары бар екі фирма свопты іске асыра алады. Валюталық своп-нарықта шешуші рөлді халықаралық банктер атқарады. Олар әрдайым валюта нарықтарын және әртүрлі валюталардағы өзінің қорғансыздығын қадағалап отырады, сол себепті КҰК-лардың свопқа қатысты кез келген қажеттіліктерін қанағаттандыра алады. Халықаралық банктердің көпшілігі тұрақты түрде өз корпоративті клиенттерімен валюталық своптарды жүзеге асырып отырады.

ГЕОГРАФИЯ МЕН ТАРИХТЫ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Бразилия – үлкен ел, бұл жерде үлкен қалалар бір-бірінен тым алшақ орналасқандықтан, барлық жағынан байланыс жасау үшін инфрақұрылымға көп инвестиция қажет. Бразилия экономикасында инфрақұрылымдық инвестициялар қандай рөл атқаратынын қараңыз.



Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Халықаралық фирмалар кезігетін қаржы менеджментінің мәселелері, алдында тұрған ұлттық фирмалардан әлдеқайда күрделірек. Экспортшылар мен импортерлардың арасында халықаралық операцияларды қай валютада жүзеге асыратыны туралы даулар пайда бола алады. Сыртқа шығарушы фирмаларға өздерінің шетелдік сатып алушыларының борыш өтерлігін тексеру жиі қиын болады. Бұдан басқа, төлеуді шетелден алу ол мына себептермен қиындатылуы мүмкін: мұнда үлкен қашықтық, бір-бірінен ерекшеленетін заң шығару жүйелері және бейтаныс іскер салттары. Бақытына орай, әлемдік сауданың көп ғасырлар барысында төлеу және есеп қалыбының әртүрлі әдістері жасалынды, мысалы аванстық төлеу, ашық есеп, аккредитив, құжатты инкассо, несие карталары, қарсы сауда. Халықаралық фирмалар өз қызметіне айырбастау бағамдарының тербеліс ықпалын азайтуға тырысуы керек. Валюталық тәуекел белгісінің үш басты түрі болады. Транзакция тәуекелі астында шетелдік валютада іске асатын операциялар пайдасына айырбастау бағамының тербелістерінің ықпалы ұғылады. Хабар тарату тәуекелі деп, фирманың есептеу нәтижесі қамтып көрсетілетін ішкі серіктестіктердің қаржы есеп беруіне валюталардың айырбастау бағамының өзгерістерінің ықпалы аталады. Экономикалық тәуекелдік - бұл серіктестіктің құндылығына айырбастау бағамының күтпеген жайт өзгерістерінің ықпалы.

Айналым капиталымен басқару халықаралық кәсіпорындар үшін ерекше күрделілікті ұсынады. Аналық серіктестік және әрбір оның еншілес кәсіпорнының ойда болмаған ақшалай қажеттіктерді жабу үшін қазынасы жеткілікті болуы керек. Бұдан басқа, фирма өзі және оның ішкі серіктестігі өз транзакцияларын жүзеге асыратын барлық валюталардың көлемдерін қадағалауы керек. КҰК-та орталықтандырылған басқару ақшалай операциялармен және неттингпен жиі үйреніп көреді. Бұл, қаржылардың қалдықтарын басқару мақсатында, валюта айырбасталымына шығынды кішірейту және айырбастау бағамдарының қайшы өзгерістерінің тәуекелдерін барынша азайту мақсатында жасалынады.

Халықаралық фирмалардың қаржы менеджерлері халықаралық кәсіпкерліктің ерекше талаптарының есепке алуы бар капиталдарды жұмсау тиімділігін бағалауы керек. Тиімділіктің таза келтірілген құндылықтары, рентабельділіктің ішкі нормасы және өтелімділік кезеңі сияқты инвестициялардың үйреншікті бағалау белгілері ішкі нормасы және тәуекелдердегі айырмашылықтарды есепке алумен түзетуі тиіс және өтелімділік кезең аналық серіктестікпен және оның еншілес кәсіпорындарының арасындағы капитал және инвестициялық жоба шығарылатын ақшалай ағынның шамаға ықпал етпейтін төлемдердің әртүрлі тегінің қозғалысына заң шығару шектеулері түзету тиісті.

Әйтеуір, қаржы менеджерлері кескіндеме ауқымында капиталды арзан қаржыландыру көзін іздестіруді жүзеге асыруы керек. Көбінесе инвестициялық капиталдың маңызды көзі ретінде аналық серіктестіктің және оның еншілес кәсіпорындарының ағымдағы қызметі болып қалыптасады. Сыртқы көздер ретінде жақсы дамыған халықаралық капиталдың нарықтары қызмет көрсете алады. Бұдан басқа, халықаралық кәсіпорындар валюта бағамдарының немесе пайыздық

мөлшерлемелердің қайшы өзгерістерінің тәуекелін төмендету үшін своп-нарықты жиі қолданады

Бақылау сұрақтары

1. Халықаралық мәмілелерде қаржыландыру және төлемдерді ұйымдас-тыруда қандай ерекше мәселелер пайда болады?
2. Халықаралық транзакцияларда қандай негізгі төлеу және есеп қалыбының негізгі әдістері қолданылады?
3. Аккредитивтердің қандай түрлері болады?
4. Жедел шығын және сұраныс траттасының қандай айырмашылығы бола-ды? Саудалық акцепттің банктік акцепттен айырмашылығы қандай?
5. Өртүрлі қарсы сауда түрлерінің арасында қандай айырмашылықтар бар?
6. Транзакция тәуекелін кішірейтудің қандай әдістері бар? Олардың әрқайсысын талқылаңыз.
7. Хабар тарату тәуекелі деген не? Баланстың қаржылыққа баруы хабар тара-ту тәуекелінің шамасында қалай білінеді?
8. ҚҰҚ неліктен валюталық неттингтерді қолданады?
9. Халықаралық фирмаларда қандай капитал жұмсаудағы бағаның әдістері қолданылады?
10. Пайыздық мөлшерлеме свопы мен валюта свопы арасында қандай айырма бар?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Экспортер көзқарасы бойынша халықаралық транзакцияларда қолданылатын әр төлем әдісінің кемшіліктері мен артықшылықтары қандай?
2. Экспортер үшін аккредитивтің қандай типі қалаулы болып табылады?
3. Неге фирмалар қарсы сауданы қолданады? Қолдану барысында олар қандай мәселелермен кездеседі?
4. Халықаралық жобалардағы инвестиция бағасы ұлттық жобалардағы эффективтіліктің бағасынан немен ерекшеленеді?
5. Бұл бөлімнің «Әлем фокуста» атты бөлімшесінде кейбір америкалық фирмалардың «Үш шатқал» гидроэлектростанциясын соғуға еуропалық қарсыластарының кесірінен қатысу контрактісінен қол үзеді, себебі бұл жоба «Эксимбанк»-ті қолдамайды. «Эксимбанк»-ке АҚШ-тың экспорттау шыларына көмектесу үшін өзінің саясатын қайта қарастыруы қажет пе? Немесе сақтану по-зициясынан сәл шегіну керек пе?
6. *Colefax&Fowler* фирмасының шыққан мемлекеті Ұлыбританияның Үкіметі бірыңғай еуропалық валютаға ауысуға қатысудан бас тартты («Шетелдік биз-нес» бөлімін қараңыз.) Бұл *Colefax&Fowler-ze* Еуропалық Одақтың басқа мемлекеттеріне бәсекелесуге кедерін тигізбей ме? Егер де иә болса, компания осы кемшілікті тәркілеу үшін бірдеме жасай ала ма?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

Үстел жабықтарын өндіруші ойдан шығарылған *BelgianLaceProducts (BLP)* компаниясын қарастырамыз. *BLP* аналық компаниядан, бельгиялық өндіруші

еншілес компаниясынан және Бельгияда, Ұлыбританияда, Жапонияда және АҚШ-та орналасқан төрт еншілес компаниядан құралған. Барлық еншілес компаниялар аталық фирмаларға жатады. Өндіруші еншілес мекеме әртүрлі жеткізушілерден шикі өнімді сатып алады да, жоғары сапалы ас үй сүлгілерін және үстел жабықтарын шығарады әрі өз өнімдерін төрт *BLP* компанияларға жеткізеді. Ал, олар өз кезегінде, өз өнімдерін өздерінің маркетингтік аумақтарында көтерме бағамен сатып алушыларға қайта сатады. Сонымен қатар, өнімдік еншілес мекемелер сырт жеткізушілерден белгілі бір ресурстарды алып, мысалы жұмыс күші, қойма аумағы, электроэнергия және компьютерлер. Төменде *BLP*-нің әрбір бизнес-бірліктерінің әр айдағы транзакциялары көрсетілген (Валюта символы еуро € екендігіне назар аударыңыздар):

Өндірістік еншілес кәсіпорын

Бельгиялық өндірістік кәсіпорынға өнімді жүзеге асыру: 15 000 €

Британдық өндірістік кәсіпорынға өнімді жүзеге асыру: 12 500 €

Жапондық өндірістік кәсіпорынға өнімді жүзеге асыру: 17 500 €

Америкалық өндірістік кәсіпорынға өнімді жүзеге асыру: 11 250 €

Бельгиялық жеткізушілерден шикі өнімді сатып алуға кететін шығын: 7500 €

Британдық жеткізушілерден шикі өнімді сатып алуға кететін шығын: 25 000 £

Жапондық жеткізушілерден шикі өнімді сатып алуға кететін шығын:

3 000 000 ¥

Америкалық жеткізушілерден шикі өнімді сатып алуға кететін шығын: 5000 \$

Бельгиялық өндірістік кәсіпорын

Көтерме бағамен сатып алушыларға өнімін жүзеге асыру: 50 000 €

Өндіруші кәсіпорынға төлемдері: 15 000 €

Сырт жеткізушілерге төлемдер: 750 € және 10 000 £

Британдық өндірістік кәсіпорын

Көтерме бағамен сатып алушыларға өнімін жүзеге асыру: 75 000 £

Өндіруші кәсіпорынға төлемдері: 12 500 €

Сырт жеткізушілерге төлемдер: 5000 £, 1000 € және 9000 \$

Жапондық өндірістік кәсіпорын

Көтерме бағамен сатып алушыларға өнімін жүзеге асыру: 5 000 000 ¥

Өндіруші кәсіпорынға төлемдері: 17 500 €

Сырт жеткізушілерге төлемдер: 3 000 000 ¥ және 8000 \$

Америкалық өндірістік кәсіпорын

Көтерме бағамен сатып алушыларға өнімін жүзеге асыру: 40 000 \$

Өндіруші кәсіпорынға төлемдері: 11 250 €

Сырт жеткізушілерге төлемдер: 10 000 \$ және 300 000 ¥

Айырбас валюта курстары

1,33 € = 1 £

1 € = 1,00 \$

1 € = 120 ¥

Келесі сұрақтарға бұл мәліметтерге сүйене отырып жауап беріңіз.

1. *BLP*-ның бес еншілес компаниясының әрқайсысының пайдасын есептеңіз, (себебі *BLP* – бельгиялық фирма, есептеуді еуроға санаңыз, 2002 жылдан бастап Бельгияның ұлттық валютасы). Олардың арасында шығындылары бар ма?

2. Жоғарыда айтылған мәліметтен тартына отырып, шығынға ұшыраған кәсіпорындардың жабылуына кеңес бересіз бе? Неліктен?

3. Делік, әрбір ішкі серіктестігінде валюта конвертациясына шығындар, жеткізушілермен есептесуде транзакция мөлшерінің 1%-ын құрайды. BLP-ның корпорациясы үшін бұл шығындарды төмендететін стратегиясын жасаңыз. Делік, сіздің стратегияңыздың іске асыруы BLP-ға айына 400 еуро құрайды. Фирмаға сіздің жолыңызды қабылдауы қажет пе?

Қорытынды кейс

Кішкентай кәсіпорын валюта толқынының бойымен қалай жүзеді

Ким Рейнолдстің әр таңда алғашқы істейтін нәрсесі, ол зауыттың топ-менеджерларымен кездесіп өндірісте бәрі дұрыс па екенін сұрайды. Екінші орында істейтін нәрсесі дүниежүзілік валюта нарықтарының соңғы мәліметтерін зерттеп, валюта алмасу бағамдарын бақылап отырады.

Бұл әдетті Рейнолдс қажеттілікке байланысты жасады: екі жыл бұрын көптеген себептерге, бірақ ең бастысы доллар бағамының кенеттен өсуіне байланысты, ол *Market Corp.*, құбыр өндіретін жанұя фирмасының президенті өзінің жалақысын 40%-ға қысқартып, жинаған ақшасын екі қызының мектепте оқуларына жұмсауға тура келді. Енді Рейнолдс оның хатшысы дайындаған валюта бағамдары өзгерістерінің есептемесін карағанда, ол доллар бағамының түсуін – еуронікінің өсуін көреді, соған байланысты осы жылы ол қалтасына қосымша жарты миллион доллар қоса алады.

Трейдерлер үшін валюта айырбастау бағамдарының өсуі мен төмендеуі – тез ақша табу мүмкіндігі. Үкімет үшін ол ұлттық экономика мәселелері бойынша референдумдар. Үлкен корпорацияларға – өмірдың шындығы, халықаралық өндірістің ажыратылмайтын бөлігі. Бірақ жаһанды шамшылдықтары бар ұсақ өндірістер біріккен көлемі күніне 1,2 трлн \$ болатын дүниежүзілік валюттік нарықтардың тербелісіне жай қарай алмайды.

Автомобильдер, тұрмыстық техника және су тазарту жүйелерінде қолданатын тефлондыққа ұқсас қаптамасы бар құбырлар және оқшауланған сымдар жасайтын *Market* өзінің өнімдерін экспортқа 1980-жылдардың ортасында бір неміс фирмасының өкілі Рейнолдсқа қоңырау соғып, оның ең таралған құбырларының біреуі туралы «*Was ist das AR500?*» деп сұрағаннан кейін шығара бастады.

Енді дайын өнім қоймалары осы таңба құбырларының қатырма орамаларына толып тұр, олар *W.H. Kuster GmbH* автомобильдік бөлшектер жасайтын неміс өндірушісіне Эрингхаузен қаласына жіберілуге дайын, басқа құбырлар жатқан жәшіктер Руби қаласы, Испаниядағы *Fico Triad SA*, сымдар мен ағаш орауышдар Кобе қаласындағы *Simco Japan Inc.* жіберілуде. Аптасына бір рет фирма Ұлыбритания, Испания, Голландиядағы қоймаларына 40-футтық контейнер жібереді. Осы жылы ол саудадан түсетін 26 млн \$ ақшасының 40% шетелден, әсіресе Еуропадан түсетінін күтеді.

«Біз бағаларымызды (валюта айырбастау) бекітілген бағамдарға негіздеп

қоямыз және бағамның өзгеруінен түсетін табыстар мен шығындарды өздерімізге аламыз» - деп Шерил Джолли Германияға жіберілуге арналған жәшіктерді өлшеп жатқандығын бақылап тұрып айтты.

Өзін және акциялары нью-йорктық қор биржасында айналыста жүретін аты бірдей сақтандыру компанияға ешқандай қатысы жоқ өзінің фирмасын қорғау үшін Рейнолдс фирманың негізгі табыс әкелетін элементі тіпті бақылауға көнбейтін болған жағдайда да олар жаман емес өмір сүре алатындай бизнес стратегиясын құрды.

Стратегия 4 бөлімнен тұрады: шетелдегі нарық көлемін өсіру үшін сатып алушыларға олардың валютасында салыстырмалы түрде тұрақты бағалар бекіту; келесі бірнеше ай ішінде тұрақты табыс алу үшін «форвардтық» валюттік нарықтарды қолдану; валюттік амалдар ешқандай пайда әкелмейтін уақытты шыдау үшін өнімділікті арттыру; жағдай жақсартатынға ұтыс тігу.

«Егер стратегия өзін ақтамаса, оны әрқашан өзгертуге болады. Шынымен, мен өзімнің стратегиямнан бас тартайын деп жатқан жоқпын. Біз қуыстық бизнесті сатып алушыларға бірден бір өнім бере алатындай мүмкіндігіміз бар аймақтарда дамытуға әсер етеміз», - дейді 52 жастағы Гарвардтың МВА деңгейі бар К.Рейнолдс.

Оның шетел валютасында, әсіресе еуроға бағаны бекіту саясаты автомобильдің газ басқышында қолданатын жоғары өнімді тефлондық құрылғылардың дүниежүзілік нарығының 70%-ын ұтып алуға көмектесті.

Сонымен бірге бұл *Markel* төлемдері айлар, тіпті жылдар кейін, еуро құны долларға қарағанда біршама төмен болуы мүмкін болғанда түсетін мәмілелер құрады.

Мерзімдегі екіұштылықты барынша аз ету үшін Джеймс Гобан *Markel*-дың қаржы директоры, бірнеше айларға тең форвард шарттарды сатып алады, питтсбург *PNC Financial Services Group*-нің қызметтерін пайдалана отырып. *Markel* банкке, төрт айда, айтайық, 50 000 € төлеуге уәде берді, банк тәуелділік доллардағы нақтылы соманы фирмаға тыс айырбастау бағамы өзгертін төлеуге кепілдік береді.

Егер Гобан доллар өсетінін көрсе, ол форвардтық келісімдермен күтіліп отырған табыстар ағынын еуроға хеджирлей алады. Ал доллар төмен түсіп жатқанда Гобан шамамен 50% хеджирлейді де, қалған 50%-ын валюталық тәуекелге ұсынып, жеңілгенге қарағанша жеңуді күтеді.

Бұл үміттер әрдайым жүзеге аспайды. Мысалы, *Market* осы айда қаңтардың басында фирма сатып алған шарт бойынша *PNC*-ға 50 000 € төлеу керек. Банк әр еуро үшін 1,05 \$ төлейді, немесе 52 500 \$. Егер Гобан тосуды шешсе, *Market* өз еуроларын ағымдағы бағам, 1,08 \$, бойынша сатып, қосымша 1500 \$ алар еді. «Біз өз валютасының айырбасындағы қазынадан қаржы табумен шұғылданбаймыз. Біз өз тәуекелдерімен басқаруға ғана тырысамыз», - дейді Дж. Гобан.

Одан да жаман жағдайлар болған. 1998 жылы *Market* немістің *Kustern* компаниясымен келісімді жасасып, сол кезеңде еуро 1,18 \$ тұратындығынан шыға отырып, бағаны белгіледі, бұл 1999 жылдың басында айналысқа ресми түрде еуропа валютасының енгізілуі кезінде орнатылған бағамнан сәл аздап жоғары болатын. «Сөз жоқ, еуро енгізілгенде, оның сол мезетте құлайтыны ешкімнің ойында болған жоқ», - дейді Рейнолдс.

Ал еуро бағамы 2000 жылдың 26 қазанында ең төменгі деңгейі 82 центке жетіп құлады. Бұл фирманың тиелген өнім үшін алған әрбір еурасы доллармен есептегенде әлдеқайда жоғары тұрғанын білдірді. *Market* қаржы мамандары 2000 және

2001 жылдарды қоса есептегенде фирма мұнан 625 000 \$ жоғалтқанын есептеп шығарды. Фирма қос жылын да шығынмен бітірді.

2001 жылы *Market*-тің жеті бас менеджерлерінің жалақылары 10%-ға қысқартылды. Бекітілген еңбекақы алатын 63 қызметкердің ешқайсысы да үстеме ақша алмады. (Кәсіподақта тұрған және бесжылдық келісімшарт бойынша сағаттық төлемақы алған жұмысшылар зардап шекпеді). Әдетте екі-үш апталық жалақыға теңестірілген жылдық сыйақылар да болмады, фирма иелері – Рейнолдтың өзі, оның күйеу баласы мен қайын атасы дивидендтер алмады.

Валюттік қауіп *Market*-ті тиімдірек жұмыс істеуге мәжбүр етті. Бұл тіпті, фирманың шығынға тап толуына қарамастан, жаңа жабдықтарға қаражат салу қажеттілігіне әкеліп соқтырды. 2001 жылы компания 250 000 \$-ға тұрып қалудың аз уақытымен ерекшеленетін жаңа экструдер сатып алды, соның арқасында бір ауысым ішінде ол 25%-ға көбірек құбырлар өндіреді. Менеджерлер автомобиль өнеркәсібіндегі тағы бір өтімді тауар оттектің жоғары температурасын көрсететін құрал үшін сымдарды өндіру қалдықтарын 6%-ға қысқартты.

Жалпы алғанда, Рейнолдс және оның командасы нашар кезеңдерді бастан кешіріп, енді жақсы жағдайларға дайындалу үстінде.

Market-тың ағымдағы мәмілелерінің көпшілігі еуро бағамы 90 мен 95 цент аралығында жататынына жоспарланып құрылған. Шын мәнінде, ол қазірде 1,08 \$-ға тең, оған АҚШ-тың сыртқы сауда тапшылығы, америкалық қаржы нарықтарының тынышсыз жай-күйі және Ирактағы соғыстың келешектері мүмкіндік туғызды. *Market*-қа нағыз ақша жауыны төгілді. Фирма басшылығы егер еуро 1,05-1,07 \$ деңгейінде сақталатын болса, ал британдық фунт бұрынғысынша 1,60 \$ тұратын болса, *Market* осы жылы тек бағамдар айырмасынан 400 000 \$-дан 500 000 \$-ға дейін қаражат табады деп санайды.

«Бұл ең жақсы сценарий, бірақ осы жағдайдың өзінде біз екі алдыңғы жылдың шығындарының орнын толтыра алмаймыз», - дейді К.Рейнолдс.

Валютаға қатысты құмар ойындарында жеңімпаздар да, жеңіліске ұшырағандар да бар, бірақ Рейнолдс Жапониядан шикізатты жеткізуге көпжылдық келісімшарттар доллармен жасалғанын талап етеді. Бұл дегеніміз доллардың әлсіреуі жағдайында жапондық жеткізуші иенаны азырақ табатындығын білдіреді.

«Бұл – оның мәселесі», – дейді Рейнолдс.

Кейске қатысты сұрақтар

1. *Market*-тың кәсіпкерлік стратегиясы, оның маркетинг стратегиясы және халықаралық қаржы менеджментінің стратегияларының арасындағы байланысты талдаңыз. Олар бір-бірімен үйлесімді ме, әлде арасында қайшылық бар ма?

2. Валюталық тәуекелді басқарудағы *Market*-тің жолын сипаттаңыз. Фирма бұл тәуекелді толығымен жойды ма?

3. Айырбастау бағамының өзгеруіне байланысты экономикалық тәуекелден *Market* өзін құтқарды ма? Өз жауабыңызды түсіндіріңіз.

4. *Market* дүниежүзілік сұранысы бар жоғары сапалы бұйымдарды шығарады. Сіз Филадельфиядағы үлкен емес банктің несие бөлімінде жұмыс істейтініңізді елестетіңіз. *Market* қаржы директоры сізден оның фирмасына айналым капиталын қарызға беруді өтінеді, қарызды қамтамасыз ету ретінде халықаралық дебиторлық қарыз ұсынады. Сіз қалай жауап бересіз?

Кайнар көзі: Michael M. Phillips, «Ship Those Boxes; Check the Euro!» Watt Street Journal, February 7, 2003, p. C1. Құқық иеленушінің рұқсатымен басылады.

КЕЙС Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

Бразилия: реал шынымен қанша тұрады?

Латын Америкасының көптеген елдері сияқты Бразилия да инфляциядан, өсу қарқынының төмендігінен және ара-тұра болып тұратын түсініксіз және әділетсіз валюта саясатынан зардап шекті. Өз кезегінде, экономикалық жағдайлардың екіұштылығы ұлттық табысты бөлуге және бразилиялықтардың шетелдіктерге қалай қарайтындығына әсер етті. Соңғы жылдары ұлттық валютаның бағамы тұрақтана түсіп, ол экономиканың тұнықтылығына әкелді. Дегенмен, елдің аяғына нық тұруы үшін, ал оның валютасы қаттырақ болуы үшін әлі де бірталай шаралар жасау қажет.

Өнеркәсіп Бразилияға ХІХ ғасырдың ортасында келді. 1929 жылғы Ұлы күйзеліс кезінде экономикалық даму уақытша тоқтатылып, келесі он жылдықтарда тұрақты қарқынмен дамыды. Әсіресе, қарқынды өсу 1960 жылдардан бастап 1979 жылғы мұнай дағдарысына дейін байқалды.

Одан кейін экономика құлдырай басталды. Шетелдік және ішкі капиталдың ағыны жылға дейін кеуіп, ұлттық валюта құнсызданды, ал шетелдік компаниялар болса, онсыз да әлсіреген ел экономикасына одан сайын зиян келтіре отырып, өз қызметтерін қысқарта бастады, тіпті, толығымен тоқтатқандары да болды. Елде тоқтаусыз инфляция басталды, өсу қарқыны теріске шықты. 1980-жылдарды әлі күнге дейін «жоғалған он жылдар» деп атайды. Таңғаларлығы сол, саяси майданда бұл әскери диктатурадан еркін таңдау жүйесіне бейбіт өту кезеңі болды.

1990-жылдары ел үкіметі үш экономикалық мақсатты көздеді: сауда реформасын жүргізуге, экономиканың тұрақтандыруға және әлемдік қаржылық қауымдастықпен елдің байланыстарын қалыптастыруға. 1994 жылы Бразилияның қаржы министрі Фернандо Энрике Кардосо бір уақытта жаңа ақша бірлігіне атау берген «Real Plan» бағдарламасын енгізді. Жоспар күшті валюта, жоғары пайыздық мөлшерлемелер және экономиканы босату қажеттілігіне басты назар аударды. Оның енгізілуімен Бразилияда нағыз серпіліс басталды. Елге шетелдік капитал ағыла бастады. Бразилиялық сиқыршыларға 1990-жылдардың ортасында Мексика экономикасына және 1997 мен 1998 жылдары Оңтүстік-Шығыс Азия елдері бойынша экономикаларына қатты соққы болған күштерден құтыла алды. Олардың басты «дуасы» күшті (дәлірек айтқанда, тым қайта бағаланған) реал және өсіп келе жатқан пайыздық мөлшерлемелер болды. Сиқыр 1999 жылдың қаңтарында Бразилияның Орталық банкі ұлттық валютаны «еркін жүзуге» жіберіп, реалды ұстап тұруды тоқтатқан кезде жойылып кетті. Бір ай ішінде оның бағамы бір долларға 1,21 R\$-дан 2,20 R\$-ға дейін төмендеп кетті, бірақ содан соң сол жылдың мамырында қайтадан бір долларға 1,66 R\$ деңгейіне дейін көтерілді.

Экономикалық тұрғыдан 1990-жылдардың қалған бөлігін біршама табысты деп атауға болады. Ф. Кардосо командасы екінші мерзімге қалдырылды. Бұл тәртіптің жалғасуының өзуі бразилиялықтардың инфляциялық саясатқа қайта оралуының

орнына экономикалық қиындықтарды бастан кешіруді артығырақ көретіндігін көрсетеді. 1990-жылдардың аяғында экономистер Бразилиядағы инфляция деңгейі 20%-дан асып кетеді деп ескерткеніне де көп уақыт өте қойған жоқ. Олар сондай-ақ жалпы ішкі өнімнің 7%-ға төмендеуін де болжаған болатын. Шын мәнісінде, 1999 жылы инфляция деңгейі нөлдік дерлік болды. Көптеген басқа да дамушы елдердің экономикаларын күйреткен бақытсыздықтарға қарамастан, бразилиялық мамандар құнсызданудан айналып өте, мемлекеттік шығыстарды қысқартуға шаралар қабылдай және оппозициялық бағыттағы саясатшылардың қарсылықтарын басып тастай алды.

Бразилиялықтар үшін нашар жұмыс істейтін телефондардан бастап, жалпы экономикадағы және соның ішінде айырбас бағамындағы екіұштылықтармен аяқтай отырып, бақыланбайтын жағдайларда мәжбүрлі тіршілік ету – қалыпты іс. Осының арқасында олар бейімделуге үйренді. Басқарылмайтын жағдайлардың көптігінен қажудың орнына осы шектеулермен келісуге үйренді. Жалпы алғанда, соңғы жылдары инфрақұрылымдағы, әсіресе телекоммуникация саласында болып жатқан оңды өзгерістер бразилиялық компанияларға халықаралық нормалар мен стандарттарға барынша сәйкес, тиімдірек жұмыс істеуге мүмкіндік береді.

Әйтсе де адамның ұстанымдары баяу өзгереді. Бейімделуге тұрақты қажеттіліктен бразилиялық жұмысшылар «қалыпты» заттарды қабылдауға өздерінің дайындығымен кей уақытта таңғалдырады. Нысан (заттардың қалай жасалатындығы) көбіне құрамы мен сапасынан асып түседі. Нәтижесінде кемелдіктен алыста тұрған, кейде тіпті, делдалдық стандарттар пайда болады. Осындай «кішігірім кемшіліктер» (*probleminhos*) деп аталатындарға жұмыскерлер назар аудармайды десек де болады. Мысалы, бір бразилиялық қателік кеткен іскерлік хатты жіберуге дайын болды. Оның америкалық бастығы айқын қателіктерін көрсетіп бергенде, бразилиялық жай ғана «Онда тұрған не бар, қателік кетсе кеткен шығар» деп жауап берді. Төмендетілген стандарттарға байланысты мазасыздық бразилиялықтардың тез өзгеріп отырған жағдайларға жауап бере алу қабілеттілігіне таңғалумен алмасуда. Және де жағдайдың жақсы жаққа қарай өзгеріп келе жатқандығын ұмытпауымыз керек. Көптеген бразилиялықтар, әсіресе жастары шамданушылықты да, кәсіпкерлік талантты да көрсете білуде.

Олардың кейбіреулерінің бразилиялықтар мен шетелдіктер арасындағы қатынастар жөнінде өз пікірлері бар. Бразилиялықтар өз елін сүйеді, бірақ сонда да оның тиімсіздігін және оларға үлгі болып табылатын елдерден техникалық артта қалушылығын мойындаудан әсте қысылмайды. Бразилиялықтар өздерінің дамып келе жатқан экономикасының шектеулі мүмкіндіктері үшін кешірім сұрауға дайын тұрады, бірақ кейде басқа, одан да дамыған елдердің өкілдерімен қатынастарында оларда ұлттық мақтаныш сезімі ұшқынданып, байқалып тұрады.

Мультимедиа-оқыту

Егер сізде бразилиялықпен кездесу 20:00 жоспарланса, уақытында келуді ұмытыңыз. Уақытқа қатысты этикет ережелерін білу сол этикет тіпті, болмаса да әрқашан пайдалы.

Бразилия туралы және оның іскерлік практикасы мен оның сыртқы әлемге қатынасында бірегей бразилиялық мәдениет қалай көрінетіндігі туралы қосымша КӨРНЕКІ МАТЕРИАЛДАРДЫ іздеп оқыңыз.

Тест сұрақтарына жауап беріп, ӨЗ БІЛІМДЕРІҢІЗДІ ТЕКСЕРІҢІЗ.

19

ТАРАУ

Халықаралық қаржылық есеп және салық салу

«...Enron бизнесінің басым бөлігінің күлі көкке ұшты»

Бұл тарауды оқығаннан кейін сіз:

- әртүрлі елдерде қолданылатын қаржылық есепке ықпал ететін факторларды айыра білуді;
- әртүрлі елдердің қаржылық есебіндегі айырмашылықтардың халықаралық фирмаларға әсер етуін сипаттауды;
- қаржылық есеп берудің ұлттық жүйелерінің келісімі халықаралық фирмаларға қандай артықшылықтарды беретінін талдауды;
- халықаралық бизнеске қатысатын АҚШ фирмалары қолданатын есеп іс-шараларын сипаттауды;
- халықаралық бизнеске ықпал ететін халықаралық салық салудың негізгі мәселелерін түсіне білуді;
- АҚШ-тағы шетелдік кірістерге салық салу тәжірибесін талқылауды;
- елдер арасындағы салықтық жанжалдарды шешудің әдістеріне баға беруді үйренетін боласыз.

Қаржылық кеңесшілер үшін сәтсіз жыл

1990-жылдардың екінші жартысында америкалық қор нарығы нағыз серпілісті бастан кешірді. Дәл осындай жағдайды әлемдегі «үлкен бестік» деп аталатын фирмалар, яғни қаржылық кеңесшілердің жағдайы турасында да айтуға болады. Осы ғаламдық фирмалардың барлығы көбінесе ірі көпұлтты корпорацияларға (КҰК) бухгалтерлік, аудиторлық және кеңес беру қызметтерін көрсетті. Серпіліс кезінде бес фирманың әрбірінің өсу қарқыны екімәнді сандармен өлшенді. 2001 жылы «бестік» мүшелерінің жиынтық түсімі 26,1 млрд \$-ды құрады. Дегенмен 2003 жылы америкалық экономиканың серпілісі құлдырауға ауысты, Доу-Джонстың

өнеркәсіптік индексі 30%-ға түсіп кетті, ал «үлкен бестік» «үлкен төрттікке» айналды, себебі бестіктің ішіндегі мөлшері жағынан төртіншісі *Arthur Andersen*-ның түсімі «бар болғаны» 4,3 млрд \$-ды құрап, ол өзінің банкроттығы туралы жариялады. Бір кездері ұлы болған фирма тарихтың шегінде қалып қойды.

Arthur Andersen-ның басты себебі Хьюстонның энергетикалық компаниясы *Enron*-ның күйреуінен болды. 1985 жылы *Houston Natural Gas* және *InterNorth* газ құбыры компанияларының бірігуінің нәтижесінде *Enron* пайда болды. *Enron*-ның жана атқарушы директоры мен Директорлар кеңесінің төрағасы Кеннет Лэй «дәрежелі» құбыр саласы компания өсуінің мүмкіндіктерін шектейді деп санады. Ол 1980-жылдары басталған экономиканың энергетикалық секторын қайта реттеуді пайдаланып, *Enron*-ды электр энергиясы мен табиғи газ саудасы тәрізді жаңа нарықтарға басқыншылықпен шығара бастады. 1990-жылдардың көп бөлігінде *Enron*-ның акциялары онсыз да «қызып кеткен» қор нарығында ең «ыстық» деген акциялардың бірі болды.

2001 жылдың қазанында *Enron* үшінші кварталдағы өз нәтижелері туралы есеп бергенде 618 млн \$ мөлшеріндегі шығындары туралы және фирма мен оның жетекшілері басқаратын серіктестері арасындағы келісімдерді дұрыс емес есепке алудың нәтижесінде 1,2 млрд \$ мөлшеріндегі өзінің акционерлік капиталын қайта құрылымдау туралы жариялады. Осы мәлімдемеден екі аптадан кейін АҚШ-тың Бағалы қағаздар мен биржалар жөніндегі комиссиясы компания мен оның жоғары лауазым иелері арасындағы мүдделердің заңға қайшы жанжалдарын айқындаудың ресми тергеуін бастады. *Enron*-дағы оқиғалар көп кешікпей, баспа басылымдарының бірінші беттеріне шықты. Репортерлар бірінен соң бірі бұрмаланбаған егжей-тегжейлі ақпараттарға қанық бола бастады: мұнда бухгалтерлік айла-тәсілі де, *Enron* басшыларының еншілес компаниялармен күрделі серіктестеріндегі жеке қызығушылықтары да, *Arthur Andersen* кеңес беру фирмасының қылмыстық сызбаларға қатысуы да болды. Жыл соңына қарай *Arthur Andersen*-ді де Бағалы қағаздар жөнінен комиссия тергеу астына алды, ал *Enron* өзін банкрот деп жариялады. Бір айдан кейін Кен Лэй атқарушы директор орнынан кетті. Репортерлердің бірі айтқандай, *Enron* бизнесінің көп бөлігі, соның ішінде компания мен оның сауда серіктестері арасындағы жоғары сенім деңгейіне негізделген электр энергиясы саудасының «күлі көкке ұшты».

Arthur Andersen де сондай жағдайға жетті. Оның бизнесі Хьюстондағы жазғы күндегі мұз кесегіндей еріп кетті. *Enron* коллапсының ауқымы белгілі болған кезде оған *Arthur Andersen* кеңесшілерінің қатысуының бүге-шүгесі анықталып, жұмыскерлер, жабдықтаушылар, реттеуші органдар мен қаржылық мекемелер екі компанияны да сотқа берді. Көп кешікпей *Arthur Andersen* басшылығы АҚШ-та компания қызметінің біткенін түсінді. Соттың істі қарауына кеткен шығындар оның қалған активтерінен анағұрлым асып түсті. *Arthur Andersen*-нің шетелдік серіктестері сот ісінің қарауына түсіп қалмау үшін онымен кез келген қатынасты тезірек үзуге тырысты. Фирмадан көптеген америкалық клиенттер де бас тартты. Олар *Enron* айналасындағы өзінің атына кір келтірген фирманың өткізген аудиторлық тексерістерінің нәтижесіне инвесторлардың сене қоймайтындығын түсінді.

Өкінішке орай, *Enron* – бұл орын алған мүлде жалғыз жағдай емес. 2002-2003 жылдардағы газеттердегі мақалалар бухгалтерлік кем шығулар туралы және

корпоративті директорлардың өз топ-менеджерлері мен олардың көмекшілерінің әрекеттерін қадағалауға қабілетсіздіктері туралы ұқсас тарихтарға толы болды. Бұл *Global Crossing*, *Adelphia Communications*, *WorldCom*, *Tyco* тәрізді америкалық компанияларға да қатысты болды. Бір америкалық фирмамен іс шектеліп қалмағандығын айта кету керек. Осыған ұқсас кемшіліктер ирландтық фармацевтикалық *Elan*-да, неміс софтверлі *Comroad* компаниясында және Еуропадаға әмбебап дүкендер жүйесіндегі ең ірі нидерландтық *Royal Ahold NV*-да анықталды.

Қаржылық есеп жүйесінің мақсаты – «оның пайдаланушыларына ақпараттандырылған ой-пікірді және шешім қабылдауды қамтамасыз ететін экономикалық ақпаратты» сәйкестендіру, бағалау мен тарату болып табылады. Бұл ақпаратты пайдаланушылар саны өте көп. Есеп жүйесі желілік менеджерлерді операциялық ақпаратпен, ал топ-менеджерлерді оларға маркетингтік, қаржылық және стратегиялық шешімдер жасауға көмек көрсететін қаржылық нәтижелер туралы деректермен қамтамасыз етеді. Инвесторлар фирма жұмыстарының нәтижелері туралы ақпараттың негізінде оның акцияларын және борыштық міндеттемелерін сатып алуға бола ма, болмай ма соны анықтайды. Мемлекеттік органдар оның көмегімен фирма қанша салық төлеуі тиіс екендігін бағалайды және оның бағалы қағаздарының эмиссиясын реттейді.

Қаржылық (немесе бухгалтерлік) есепті «бизнес тілі» деп атайды. Халықаралық фирмалардың бақытсыздығына орай бұл тіл лингва-франк мәртебесіне үміткер болудан қашық. Ұлттық фирмалармен салыстырғанда халықаралық корпорациялардың бухгалтерлік міндеттері анағұрлым күрделірек. Тек қана ішкі нарықта жұмыс істейтін фирманың есеп жүйесі елдің кәсіби және заң нормаларына сәйкес келуі тиіс. Ал КҰК мен оның еншілес компаниялары олар операциялар жүргізетін барлық елдердің стандарттарына кейде қайшы келіп жатады. Сонымен қатар халықаралық фирма өз қызметін атқаратын елдерде және осы елдерде жасайтын бухгалтерлік құжаттарының негізінде салықтар төлеуі тиіс. Фирма қызметін тиімді басқару үшін жергілікті менеджерлерге жергілікті есеп стандарттарына сәйкес дайындалған бухгалтерлік ақпарат және іріленген жергілікті валюта талап етіледі. Әйтсе де корпоративті топ-менеджерлерге шетелдік еншілес кәсіпорынның жұмыс нәтижелерін және оның құндылықтарын бағалау үшін бүкіл бухгалтерлік құжаттаманы жетекші компания елінің валютасына осы фирмамен орнатылған бухгалтерлік ережелер мен іс-шараларды қолданумен ауыстыру қажет. Жетекші компания әртүрлі еншілес компаниялардың есептік жазбаларын жинақталған қаржылық есепке біріктіруді бастаған кезде туындайды, себебі уақыт өткен сайын валюталардың айырбас бағамдары өзгереді.

Осыған ұқсас дүниежүзінің инвесторлары өз капиталына ең үлкен қайтарымды алғысы келсе, фирманың есептерін, егер ол тіпті, басқа валютаны және өзге есеп жүйесін пайдаланса да, түсіндіре білетіндей жағдайда болуы тиіс. Жалпы айтқанда, халықаралық инвесторлар нақты және сенімді ақпараттың болуы негізінде жаһанды экономиканың тиімді қызмет етуі шарттарының бірі болып табылатын инвестициялық шешімдерді қабылдай алады. Осы тараудың басында айтылған бухгалтерлік жанжалдар әлемдік экономикаға тікелей қауіп-қатер төндіреді, сондықтан да, бірінші кезекте қатысты болатын компания, жұмыскерлер мен

акционерлердің шеңберінен әлдеқайда шығып кетеді. Сәйкесінше, органдармен және қор биржаларымен реттелетін бухгалтерлік мекемелер алдында дүниежүзі елдерінің есептік жүйелерін және стандарттарын халықаралық инвесторлардың сенімдерін қалпына келтіру мақсатында өзгерту міндеті тұр.

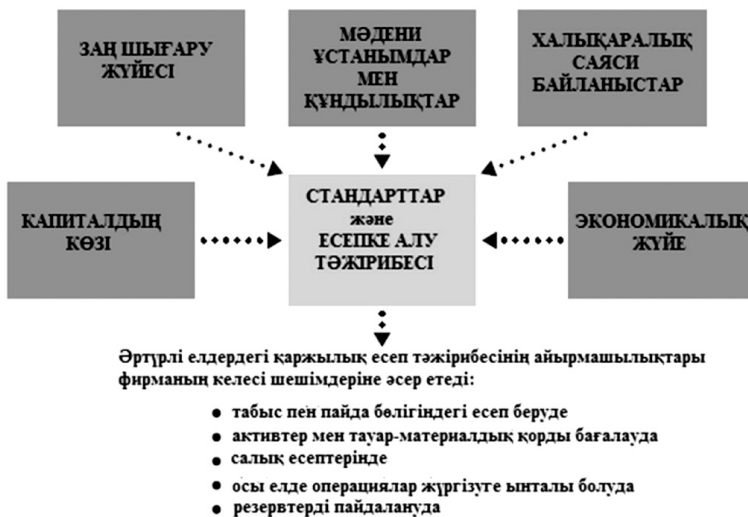
Қаржылық есептегі ұлттық ерекшеліктер

Халықаралық бизнесте менеджерлерге фирманы басқару үшін қажетті ішкі ақпаратты, сондай-ақ фирма жұмыс істейтін елдердің акционерлеріне, несиелік ұйымдарына және мемлекеттік органдарына қажетті сыртқы ақпаратты қамтамасыз ететін бухгалтерлік есеп жүйесі қабылдануы тиіс. Дегенмен, ұлттық әдістерде және бухгалтерлік есеп тәжірибесінде айырмашылықтар болғандықтан, бұл мақсатқа жетуге қарағанда, айта салу оңайырақ.

Айырмашылықтардың тамырлары

19.1-суретте көрсетілгендей, қаржылық есептің стандарты мен тәжірибесі заңдық, мәдени, саяси және экономикалық факторлардың әсерін көрсетеді. Әрбір елдің өз факторлары болғандықтан, бухгалтерлік есептің негізгі мақсаттары мен оның тәсілдері де ерекшеленеді, тіпті, кейде айтарлықтай болады.

19.1-сурет. Елде қабылданған қаржылық есеп жүйесіне әсер ететін факторлар



Жалпы құқық елдері пен кодексті құқық елдері арасындағы айырмашылықтардан бастайық. Ұлыбритания және АҚШ тәрізді жалпы құқық елдерінде бухгалтерлік іс-шаралардың дамуы әдетте Есеп стандарты бюросы (Ұлыбритания) мен АҚШ-тағы Қаржылық есеп стандарты бюросы (FASB) тәрізді тәуелсіз стандарттау органдарымен қабылданатын шешімдер арқылы жүзеге асырылады. Осы бюролардың әрбірі сот бухгалтерлері институттары (Ұлыбританияда олар бірнешеу) тәрізді кәсіби бухгалтерлік топтармен ынтымақтастықта жұмыс істейді. Жалпы құқық елдерінің бухгалтерлері әдетте берілген кәсіби кеңестермен

келісілген стандарттар негізінде фирма қызметінің нәтижелерін «шыни және алаламай» көрсетуді қамтамасыз ететін көпшілік мақұлдаған бухгалтерлік қағидаларға (*Generally Accepted Accounting Principles, GAAP*) сүйенеді. Осы қағидалар аясында бухгалтерлер фирманың тиімділігін дұрыс және алаламай көрсету туралы өз кәсіби түсініктерін ақылға сыйымды жүзеге асырудағы әрекеттер еркіндігін иеленеді.

Кодексті құқық елдерінде, керісінше, қаржылық есеп іс-шаралары мен стандарттары көбінесе кодталған болып келеді. Бұл елдерде есептеу тәжірибесі стандарттар бюросы (мысалы, FASB) секілді кәсіби топтардың ұжымдық шешімдерімен емес, заңмен анықталады. Мысалға, француздық кодекстік құқық жүйесі және үкіметтің экономиканы мықты және орталықтан бақылаудың ескі дәстүрі барлық француздық фирмалардың қолдануы тиісті *Plan Comptable General* атты бірыңғай ұлттық шоттар жоспарын қабылдауда көрініс тапты. Бұл есеп жүйесі 1673 жылдан бастап жұмыс істейді және есептік құжаттаманы сот іс жүргізуде қолдануға болатын дәлел ретінде жасауды қарастырады. Осы заңдық рөлді іске асыру үшін фирманың барлық есептік құжаттамасы тиісті мемлекеттік органдарда ресми түрде тіркелуі тиіс. Осыған ұқсас ГФР-дің бухгалтерлік тәжірибесі заң талаптарына немесе сот шешімдеріне қатан сәйкестікте жүзеге асырылады.

Есеп тәжірибесіне елдің заң шығарушы жүйесі де әсер етеді. Дамыған елдердің көпшілігінде кәсіпорындардың мінез-құлықтары халықтық құқықтың да, жеке құқықтың да нормаларымен реттеледі, әйтсе де әрбір елде осы нормалар өзінше үйлеседі. Француздық және германдық бухгалтерлік іс-шаралар заңмен белгіленетін болғандықтан, бұл елдердегі есеп тәжірибесін барлауда жетекші рөлді мемлекет атқарады. Францияда заң жөнінен бухгалтерлер өздерінің аудиторлық тексеру барысында анықтаған барлық құқық бұзушылықтар туралы үкіметке хабарлауға міндетті. АҚШ-та, керісінше, фирманың бухгалтерлік тәжірибесінің дәлділігі мен адалдығын қамтамасыз ету тек жеке тәртіпте ғана шешіледі. *Arthur Andersen* тағдыры бұған қатал дәлел бола алады: компания *Enron*-ға тиісті аудитті қамтамасыз ете алмады, сол үшін оны тез банкроттық пен құлдырауға әкеліп соқтырған көптеген соттық тергеулер тақырыбына айналды.

Қаржылық есеп жүйесі елдің ұлттық мәдениетін де кескіндей алады. Франция үкіметінің тәптіштеп баяндаған бухгалтерлік іс-шаралары осы елдің статистикалық дәстүрлерін көрсетеді. Ірі француз фирмалары, сонымен қатар, еңбек ұжымымен байланысты және еңбекке ақы төлеуді сипаттайтын «әлеуметтік балансты» жариялауға міндетті болады. Немістің есеп тәжірибесі инфляцияға қарсы іс-шараларға толы, бұл орта кластың жинақ ақшаларын жоюға әкеліп соқтырған және Адольф Гитлердің 1932 жылы Германия канцлері болуына көмектескен 1920 жылдардың басындағы қайғылы гиперинфляцияға қарсы әрекет болды.

Бухгалтерлік іс-шаралардың маңызды детерминанттары елдің халықаралық саяси байланыстары болып табылады. Британдық Ұлттар Достастығы мүшелерінің көпшілігі Ұлыбританиядағы бухгалтерлік есептің қағидалары мен іс-шараларын қабылдады, ал Франция мен Нидерландының бұрынғы колониялары оларды өздерінің колониалды билеушілерінен мұра қылды. Осы тәріздес Филиппин аралдарының бухгалтерлік іс-шаралары 1898 жылдан 1946 жылға дейінгі аралықта Америка Құрама Штаттарының бақылауында болғандықтан, осы елдің іс-шараларына сәйкес

келеді. Қаржылық есеп тәжірибесіне елдің экономикалық жүйесі де әсер етеді. Жоспарлы экономика жағдайында есеп жүйесі мемлекеттік жоспарлау органдарын өнімді шығару көлемдері туралы ақпаратпен қамтамасыз етуге арналған. Мұндай жүйелер мемлекеттік қаражаттардың қалай пайдаланылатыны туралы құжаттамаға бағытталған және үкіметтің белгілеген өндіріс көлемі орындалып жатыр ма, соны анықтауға бағытталған. Екінші жағынан, нарықтық бағытталған жүйелерде менеджерлер мен инвесторларға пайдалар мен шығындар туралы ақпарат қажет болады.

Қаржылық есеп берудің ұлттық стандарттарына капиталдар нарығы да әсер етуі мүмкін. Америкалық фирмалар дәстүрлі түрде жеке инвесторлардың капиталын тартады. Осыған байланысты есеп стандарттары акциялар мен облигацияларды жеке ұстаушылар – аутсайдерлерді оларға түзу инвестициялық шешімдерді қабылдауға көмек көрсететін дәл және пайдалы ақпаратпен қамтамасыз етуге бағытталған. Осы мақсатқа жету үшін ашық акционерлік қоғамдар Бағалы қағаздар мен биржалар жөніндегі комиссияның белгілеген (Securities and Exchange Commission – SEC) қаржылық есепті берудің барлық талаптарына сәйкес келуі тиіс. Өкінішке орай бұл талаптардың қателіктері бар болып шықты, оған *Enron* банкроттығы куә болып табылады. Комиссия фирмаларды есеп құжаттамасын инвесторлар үшін айқынырақ және түсініктірек етуді міндеттейтін жаңа талаптарды енгізуде. ГФР-да, керісінше, капиталды беруде басым рөлді бірнеше ірі банктер атқарады, осыған байланысты бухгалтерлік есеп тәжірибесі негізінен несие берушілердің қажеттіліктерін қамтамасыз етуге бағытталған. Осының кесірінен, ол активтерді дұрыс бағаламайды және пассивтерді асыра бағалайды. Қарыз беруші банктерге мұндай консервативтік әдіс майдай жағады. Жеке капитал нарығы Германияда АҚШ-тағыдай негізгі рөлді атқармайды, сол себепті германдық есеп тәжірибесінде жеке инвесторлар үшін ақпаратқа америкалыққа қарағанда едәуір аз көңіл бөлінеді. Мысалы, германдық корпорация өз еншілес компанияларының шоттарын, егер де олардың қызмет түрлері жетекші компания қызметінен айтарлықтай ерекше болса немесе консолидация тым үлкен шығындарды талап етсе, жинақтауға міндетті емес. Осының салдарынан жеке инвесторларға мұндай фирманың жалпы қызмет нәтижелерін бағалау қиынға соғады. Керісінше, оның банкирлерінде мұндай мәселе туындамайды: олар көбінесе Директорлар кеңесінің құрамына кіреді және несие берушілер ретінде бүкіл қаржылық ақпаратқа қолжетімді болады.

Осындай жағдай Жапонияда да байқалуда. Бұл жерде ашық акционерлік қоғамдардың көпшілігі кейрецу мүшелері болып табылады. Олардың біршама аз жеке акционерлері бар, өйткені акциялар негізінен кейрецу мүшелері арасында, банктер мен басқа да қаржылық мекемелер арасында таралады. Бұдан басқа көптеген жапондық фирмаларға батыс стандарттары бойынша қарыз капиталының жеке капиталға жоғары қатынасы тән. Сонымен, жапондық қаржы есебінің стандарттары сыртқы инвесторлардың қажеттіліктерін емес, фирманың несие берушілерінің және кейрецу бойынша серіктестерінің қажеттіліктерін қамтамасыз етуге бағытталған, әйтсе де екеуінің де қаржылық құжаттамаға артықшылықты қолжетімдіктері бар. Мұндай бухгалтерияның айқынсыздығы жиі түрде дамушы елдердің фирмаларының капитал тарту қабілеттіліктеріне қайшы әсер етеді, бұл турасында осы тараудың соңындағы «Мәдениетпен динамикалық байланыс» кейсінде айтылған.

Есеп тәжірибесіндегі айырмашылықтар

Қаржылық есеп беру жүйесіне әрбір елдің философиясы мен қатынасына саяси, мәдени, заңдық және экономикалық күштер де ықпал етеді. Олар ел бухгалтерлері түрлі есеп аспектілерін қалай пайдаланатындығына да әсер етеді. Тәсілдердегі айырмашылықтар, өз кезегінде, фирма пайдасының ресми өлшемдеріне, оның активтерін бағалауға, салықтар шамасына, елде іскерлік операцияларды бастау немесе жалғастыру шешімдеріне әсер етеді. Шетелдік бухгалтерлік есеп ережелеріне сүйенетін, бірақ осы айырмашылықтарды ескермейтін халықаралық кәсіпорындар қымбатқа түсетін, кейде, тіпті, есептеуде болмай қоймайтын стратегиялық қателіктер мен операциялық қателіктер жіберіп алулары мүмкін. Түрлі елдердің есеп жүйелеріндегі халықаралық фирмаларға қатысты ең маңызды деген айырмашылықтардың кейбірін қарастырайық.

Активтерді бағалау мен қайта бағалау. Есеп беру жүйелері көптеген елдерде фирма активтері бастапқы құн бойынша бағалануы тиістігі туралы болжамдарға негізделген. Басқаша айтқанда, актив бухгалтерлік құжаттарда тозуды алып тастағанда өзінің сатып алу құны бойынша кескінделеді. Бірақ та инфляцияның салдарынан активтердің нарықтық құны әдетте олардың бастапқы құнынан жоғары болады. Әртүрлі елдерде бұл мәселе әрқилы шешіледі. Нидерландыдағы фирмаларға өз баланстарындағы осындай активтердің құнын олардың шынайы қалпына келтіру құнын бейнелей отырып, ұлғайтуға рұқсат етіледі. Британдық бухгалтерлер өздерінің кәсіби қарауына қарай активтерді бастапқы құн бойынша ма, әлде ағымдағы құны бойынша ма немесе екеуінің де үйлесімі бойынша ма, соны бағалауды таңдай алады. Британдық бухгалтерлік философияны мұраланған Австралияда бухгалтерлер бұл жағынан да үлкен әрекеттер бостандығына ие. Австралиялық фирмалар ұзақ мерзімді активтер құнына инфляцияны немесе экономикалық жағдайды жақсартуды ескере отырып, өзгерістер енгізе алады. АҚШ пен Жапонияда, дегенмен, мұндай жоғарылатып қайта бағалау заңға қайшы. Активтерді қайта бағалау іс-шараларындағы мұндай айырмашылықтар әртүрлі елдердің фирмаларының бухгалтерлік баланстарын салыстыруға сақтықпен қарау керек екендігін айтады.

Тауарлы-материалдық қорларды бағалау. Бухгалтерлік есептің кез келген курсында қорларды бағалаудың келесідей екі негізгі әдісі туралы айтылады: *LIFO* (*last in, first out*, біріншілік сатып алулар бағалары бойынша қорларды бағалау) және *FIFO* (*first in, first out*, соңғы сатып алулар бағалары бойынша бағалау). Инфляция кезінде *LIFO* әдісі, әдетте, *FIFO* әдісіне қарағанда фирманың сатылған тауарларының есеп беру құнының тым артып кетуін, оның тауарлы-материалдық қорларының баланстық құнының төмендеуін және есеп беру пайдасының (оған қоса, салықтардың да) азаюын тудырады. *FIFOLIFO*-ға қарағанда фирманың қолдағы қорларының құнын айқын бағалауды қамтамасыз етеді. Осыған байланысты екі фирманың тиімділігін салыстыра отырып, олардың әрбірі қандай бағалау әдістерін қолданатындығын білу керек. Америкалық, жапондық және канадалық фирмалар кез келген әдісті қолдана алады. Австралияда *LIFO* әдісі қолданылмайды, ол Жаңа Зеландияда оған рұқсат етілген, бірақ, әдетте, қолданылмайды. Бразилиялық және британдық фирмалар әдетте тек *FIFO* әдісін ғана қолданады.

Салық органдарымен қатынастар. Фирманың есеп беру құжаттамасы оның салықтық міндеттемелерін есептеудің негізін құрайды. ГФР-да бухгалтерлік іс-

шаралар Коммерциялық кодексте нақты берілген және елдің салық заңының талаптарына сәйкес келеді. Әдетте акционерлерге арналған қаржылық есеп беру мен германдық салық органдарына арналған қаржылық есеп беру арасында айырма болмайды. АҚШ-та мүлде басқаша тәсіл қабылданған. Америкалық фирмалар қаржылық есеп берудің екі түрлі түрін жасайды: біреуін салық басқармасы үшін, ал екіншісін акционерлер үшін. Мұндай әрекеттер АҚШ-тың салық заңымен рұқсат етілген және фирмаларға салық заңының арнайы шарттарын пайдалануға және салық салынатын кірісті азайтуға мүмкіндік береді. Мысалы, америкалық фирмалар амортизацияны жылдамдатып есептеуді қаржылық есеп беруді жасау мақсатында емес, салық мақсатында жиі қолданады. Германиядағы фирмаларда мұндай мүмкіндік, әдетте, болмайды. Егер германдық фирма тозуды жылдамдатып есептеуді салықтық мақсатта (ағымдағы жылдың салықтарын төмендету үшін) пайдаланғысы келсе, ол мұны акционерлерге арналған есеп берулерде де көрсетуі тиіс (ал бұл кіріс туралы есеп беру деректерін азайтады).

Жоғары салықтар мен есеп беруде азайтылған кіріс арасын таңдауға мәжбүр болған германдық фирмалар көп жағдайда екінші нұсқаны қолданады. Менеджерлер мен инвесторлар осының салдарынан германдық фирмаларға ресми жарияланатын пайдаларын төмендетіп көрсету тән екендіктерін түсінулері тиіс. Есеп жүйесінің осындай икемсіздігі салдарынан германдық фирмаларға капиталды тарту қиындай түседі. Соған қарамастан, олар әдетте капиталды алу үшін банктер мен сақтандыру фирмалары тәрізді ірі қаржылық делдалдарға қаралады. Бұл инвестор-инсайдерлер жылдық есеп беру құрамына кіретін қаржылық есеп беру нысандарындағы қолжетімдік ақпаратқа қарағанда, фирманың жұмыс нәтижелері туралы қолжетерлік ақпаратқа түгел ие болады.

Салық заңы мемлекеттің бірыңғай шоттар жоспары түрінде берілген нақты белгілі бір іс-шараларын қолданатын француздық бухгалтерлік есеп тәжірибесінде де салмақты рөл атқарады. Германдық жүйедегі тәрізді құнды жылдық қаржылық есепте көрсетпей, салықтық мақсаттарда төмендетуге болмайды. Ал салық заңы бухгалтерлік есепте басым орында тұрғандықтан, француздық фирмалар кірістерінің өз есеп беру көрсеткіштерін және таза активтерін төмендете отырып, көбінесе салық ауыртпалығын азайтады.

Резервтік шоттарды пайдалану. Ұлттық есеп жүйесінің келесі маңызды айырмашылығы резервтік шоттарды пайдалану болып табылады, бұл шоттарға фирма жұмысына әсер етуге қабілетті болжалынған болашақ шығындар жазылады. Мысалы, кеңсе тауарларының көтерме жеткізушісі тиелген өнімнің бір бөлігі төленбейтіндігін, ал басқа бөлігі бөлшек саудагерлерден кері қайтып келетінін біле отырып, үмітсіз қарыздар мен қайтарылған тауарлардың резервтік шотын құра алады. АҚШ-та резервтік шоттарды пайдалану шектелген және Салық басқармасымен және Бағалы қағаздар мен биржалар бойынша комиссиямен мұқият бақыланады. Салық басқармасы олардың құрылуын қолдамайды, себебі осы шоттарға аударымдар салық салынатын кірісті азайтады. Бағалы қағаздар бойынша комиссия, өз тарапынан, фирмалар резервтік шоттармен манипуляция жасауы мүмкіндігінен қауіптенеді, сол арқылы олар өздерінің қаржылық жай-күйінің шындыққа жанаспайтын бейнесін жасауы мүмкін.

Шектелген америкалық жүйеден айырмашылығында Германияның Ком-

мерциялық кодексі неміс фирмаларына кейінге қалдырылған жөндеу немесе халықаралық тәуекелдерге ұшырағыштық тәрізді әртүрлі болуы мүмкін болашақ шығындарға резервтік шоттарды ашуға ымырашылдықпен жағдай жасайды. Бұл резервтер салықтар төленетін есеп беру пайдасын азайтады, сол себепті германдық фирмалардың көпшілігі оларды белсенді түрде пайдаланады. 1990-жылдардың ортасында, мысалы, *Deutsche Bank* жасырын резервтері 14 млрд \$-дан асып түсетіндігін мойындады.

Резервтік шоттарды пайдалану сыртқы инвесторларға неміс фирмаларының жұмыс нәтижелерін бағалауға кедергі келтіреді. Фирмалардың өздері резервтік шоттардың көмегімен өз кірістерінің ауытқуларын жиі тегістеп отырады, ал сәтті жылдары оларға қомақты ақша сомаларын аударып, нашар жылдары оларды ең нағыз резервтер ретінде пайдаланады. Резервтік шоттарды пайдаланудан германдық фирмалардың есеп беру кірістері көбіне америкалық компаниялардың кірістерінен тұрақтырақ болады. Бұл біріншілердің екіншілерге қарағанда азырақ тәуекелді екендігі туралы алдамшы әсерді қалыптастырады. Бухгалтерлік есептегі мұндай айырмашылық инвесторларға инвестиция-ның жалпы тәуекелділігін төмендету үшін халықаралық қоржындарды қалай әртараптандыру керек екендігін туралы шешім қабылдау міндетін қиындатады.

Басқа да айырмашылықтар. Әртүрлі елдердің бухгалтерлік есепке байланысты тәсілдерінде басқа да көптеген айырмашылықтар бар. Төменде бірнеше мысалдар келтірілген:

- Қаржы жалгерлігін капиталдандыру: америкалық, британдық және канадалық фирмалар қаржылық жалгерлікті (лизингті) капиталдандыруға міндетті, ал француздық және швейцариялық фирмалар болса осындай құқыққа ие, бірақ міндетті емес;

- Жинақталған қаржылық есеп беруді жасау: америкалық және британдық фирмалар үшін қаржылық есеп беруді жинақтау міндетті. Ал германдық фирмалар болса, еншілес компанияларының қызметі жетекші фирмаларының қызметінен айтарлықтай ерекшеленсе немесе консолидация соңғысынан тым үлкен шығындарды талап етсе, онда оларды жинақтамауға міндетті;

- Шығындарды ғылыми зерттеулер мен тәжірибе-конструкторлық жұмыстарға (ҒЗТКЖ): көпшілік елдерде фирмаларға ҒЗТКЖ-ға шығындарды капиталдандыруға рұқсат етіледі, бірақ та АҚШ-та бұл тәжірибеге кейбір жағдайлардан басқа жағдайларда тыйым салынған;

- Іскерлік абыройдың есебі: басқа фирманы сатып алатын фирма жиі түрде оның баланстық құнынан асып түсетін соманы төлейді. Фирманың баланстық құны мен оны сатып алу бағасы арасындағы айырма іскерлік абырой («гудвил») деп аталады. Нидерландыда іскерлік абырой әдетте 5 жыл ішінде есептен шығарылады, әйтсе де фирмалар оны бірден немесе 10 жылға дейінгі мерзім ішінде шығарып тастай алады. Британдық фирмалар да іскерлік абыройды бірден шығарып тастау немесе біршама уақыт ішінде әрі қарай шығарып тастаумен баланста оны капиталдандыру арасынан таңдау жасай алады. Француздық фирмалар іскерлік абыройды 5-20 жыл ішінде шығарып тастай алады. Ал Жапонияда іскерлік абыройды шығарып тастауға қатаң шектеу қойылған.

Әртүрлі елдердің қаржылық есеп берулеріндегі маңызды айырмашылықтар 19.1-кестеде келтірілген.

19.1-кесте. Есеп жүйелеріндегі негізгі халықаралық айырмашылықтар

	АҚШ	Жапония	Ұлыбритания	Франция	Германия	Нидерланды	Швейцария	Канада	Италия	Бразилия
ҒЗТҚЖ-ға шығындарды капиталдандыру	Рұқсат етілмейді	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Рұқсат етілмейді	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі
Ұзақ мерзімді активтерді қайта бағалау	Рұқсат етілмейді	Рұқсат етілмейді	Рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі	Рұқсат етілмейді	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Рұқсат етілмейді	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі
Тауарлы-материалдық қорларды <i>LIFO</i> әдісімен бағалау	Рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі, бірақ сирек қолданылады	Рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі, бірақ сирек қолданылады
Қаржылық жаңа беруді капиталдандыру	Қажет етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Рұқсат етілмейді	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі
Еңбек өтілі барысында зейнетақылық ауырымдардың жинақталуы	Қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі
Кейінге қалдырылған салықтың баланста көрсетілуі	Қажет етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Кейбір жағдайларда рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Белгілі бір жағдайларда қажет етіледі	Қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Әдетте қажет етіледі	Қажет етіледі
Ағымдағы бағам әдісімен шетелдік валютаны трансляциялау	Қызметтік валютасы есептік валютаның ерекшеленген шетелдік фирмалар үшін қажет етіледі	Әдетте қажет етіледі	Қажет етіледі	Дербес шетелдік операциялар үшін қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Дербес шетелдік операциялар үшін қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Дербес шетелдік операциялар үшін қажет етіледі	Қажет етіледі	Қажет етіледі
Активтер құнын қайта бағалаусыз компаниялардың бірігуі	Белгілі бір жағдайларда қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Белгілі бір жағдайларда қажет етіледі	Рұқсат етілмейді	Белгілі бір жағдайларда рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі, бірақ сирек қолданылады	Рұқсат етіледі, бірақ сирек қолданылады	Кей кездері рұқсат етіледі	Кей кездері рұқсат етіледі	Рұқсат етіледі, бірақ сирек қолданылады
Жарғылық капиталдың 20-50%-ын иелену кезінде пайдаларды пропорционалды бөлу әдісі қолданылады	Қажет етіледі	Қажет етіледі	Қажет етіледі	Қажет етіледі	Қажет етіледі	Қажет етіледі	Белгілі бір жағдайларда рұқсат етіледі	Қажет етіледі	Рұқсат етіледі	Қажет етіледі

Қаржы есеп беруіндегі айырмашылықтардың капитал нарығына ықпалы

Егер де халықаралық бизнесмендердің шешім қабылдау үшін қажетті ақпаратқа қажеттілігі болмағанда, әртүрлі елдердегі есепке алу тәжірибесіндегі түрлі айырмашылықтар жай ғана қызық мәліметтер болып қалар еді. Осындай айырмашылықтардан әртүрлі елдерде орналасқан фирмалар жұмыстарының нәтижелері бұрмалануы мүмкін. Атап өтілгендей, қаржылық және салықтық есептің келісімділігінің арқасында германдық және француздық фирмалардың пайдасы жиі төмендетіліп көрсетіледі. Жапондық фирмаларда акцияның нарықтық бағасының компанияның таза пайдасына қатынасы америкалыққа қарағанда көбінесе бір акцияға есептегенде артық болады, оның себебі, бірінші кезекте, жапондық есеп тәжірибесі көбінесе есеп беру пайдасының айтарлықтай азаюына байланысты болуында. Мысалы, жапондық фирмалар акционерлерге арналған есеп берулерінде жылдамдатылған әдіспен есептелген амортизациялық аударымдарды көрсетеді және келешек зейнетақы міндеттемелеріне үлкен резервтік қорлар құра алады. Жалпы алғанда бұл айырмашылықтардың ықпалы айдан анық: әртүрлі елдердегі фирмалардың қаржылық есеп беруін салыстыру тым күрделі, және бұл халықаралық инвесторларға ғаламдық компаниялардың тиімділігін бағалау міндетін одан әрі қиындата түседі.

Осы айырмашылықтар әлемдік капитал нарығына ықпал етуі мүмкін. Мысалы, Нью-Йорктік қор биржасына оның қарамағына түсетін ашық акционерлік қоғамдар үшін Бағалы қағаздар жөніндегі комиссияның енгізген есеп ережелері тікелей қатысты. Осы ережелерге сәйкес фирма өз қаржылық жай-күйі туралы ақпаратты толық және жан-жақты ашуды қамтамасыз етуі тиіс. Нью-Йорктік биржада бұл шетелдік фирмаларды өз акцияларын айналысқа жіберместен бұрын тағы бір ойлануға мәжбүр етеді деп қауіптенеді, ал бұл биржаның бәсекеге қабілеттілігіне жағымсыз әсер етеді. Мысалы, *Philips NV* нидерландтық фирмасын алайық. Өз елінің заңына сәйкес, *Philips* өз активтерін ағымдағы құнның негізінде бағалайды. Акциялары нью-йорктік қор биржасына жүруі үшін АҚШ Бағалы қағаздар бойынша комиссиясының талабына сәйкес, *Philips* бастапқы құн бойынша активтерді қайта бағалау үшін қаражаттарды іздестіруі керек.

Дегенмен, ақпаратқа қанық америкалық есеп тәжірибесінің белгілі бір артықшылықтары да бар. Көптеген шетелдік банкирлердің пікірі бойынша АҚШ - қарыздар беру үшін ең жақсы орын, себебі бұл елде ақпаратты міндетті бұқаралық жария ету саясаты бар. Осы саясаттың арқасында фирмалар мүмкін болатын несиелердің тәуекелділігін бағалауға мүмкіндік беретін сенімді мәліметтерді жариялайды. Салыстыру үшін алатын болсақ, фирмаларға шығындардың әртүрлі категорияларын біріктіруге және әртүрлі резервтік шоттар ашуға мүмкіндік беретін немістік есеп беру жүйесі мүмкін болатын шетелдік қарыз берушілерге қатысында оншалықты жылы шырайлы емес. Бір инвестициялық менеджер: «Неміс фирмаларының ұсынатын қаржылық ақпарат сапасының төмендігінен инвесторларға акцияларды сатып алу қиынға түседі, өйткені оларға біркелкі баға беру мүмкін емес» деп айтып өткен болатын. 1999 жылы, мысалы, *DAX30*

(Дау-Джонс өнеркәсіптік индексінің немістік эквиваленті) индексындағы «көгілдір фишкалардың» арасында ең нашар нәтижелерді *Volkswagen* концерні көрсетті. Бұл бір жағынан нақты қаржылық коммуникацияларды және ақпараттарды ашудың тиісті емес саясатына байланысты. Бір еуропалық талдаушының айтуынша: «*Volkswagen* жұмысының нәтижелері – бұл қара жәшік». Институционалды инвесторлардың алдында өз орнын нығайту мақсатында 2000 жылдың басында *Volkswagen* не америкалық *GAAP*-қа, не қаржылық есеп берудің балама айқын әдісі Қаржылық есеп берудің халықаралық стандарттарына (ҚЕХС) көшетіндігін жариялады.

Осыған ұқсас кейбір сарапшылар Оңтүстік Шығыс Азия фирмаларының 1997-1998 жылдары қаржылық дағдарыстың әсерінен туындаған экономикалық мәселелері егер де олардың қаржылық есеп беруі айқынырақ болған жағдайда соншалықты күшті болар ма еді деп санайды. Аймақтағы істері жақсы жүріп жатқанда, инвесторлар азиялық фирмалардың қаржылық есеп беруінде ақпараттың жетіспеушілігін байқамағандай болған, және олардың клиенттері туралы әртүрлі жағымды жорамалдар жасаған. Ал Таиланд батының құнсыздануынан кейін аймақта дағдарыс орын алды, инвесторлар нашар сценарийге дайындала бастады, соның салдарынан акциялар одан сайын төмен түсіп кетті. Институционалды инвесторлардың ақпаратқа осындай қажеттілігінен КҰК арасында капиталдың әлемдік нарықтарына тамаша қолжетімдікті қамтамасыз ететін айқын қаржылық есеп беру үрдісі пайда болды.

Есептің іс-шараларының корпоративті қаржылық бақылауға әсері

Қаржылық есеп іс-шараларындағы айырмашылықтар да КҰК-ларға шетелдік кәсіпорындарды басқару міндетін қиындата түседі. КҰК-ның еншілес компаниялары жетекші компанияның жоғары басшылығын уақтылы және біртекті қаржылық ақпаратпен қамтамасыз етулері тиіс, ол олардың тиімділігінің салыстырмалы бағасын өткізуге мүмкін болатындай салыстырмалы болуы тиіс. Сәйкесінше, туыстас фирмалар өз еншілес компанияларына «жоғарыға» жіберілетін қаржылық есеп беруді жасау үшін қандай нысандар мен іс-шараларды пайдалану керек екендігін айтып отырады. *Coca-Cola*, мысалы, өзінің еншілес кәсіпорындары үшін *GAAP* қағидаларына негізделген қаржылық есеп беруді жасау бойынша қолдануда жеңіл болатын стандартты нұсқау жасады.

Сонымен бірге КҰК басшылығы шетелдік еншілес компанияларының және олардың менеджерлерінің жұмыстарының тиімділігін қандай валютада бағалау қажет екендігін шешуі тиіс: жетекші компания елінің валютасында ма, әлде қабылдаушы елдің валютасында ма. Бір қарағанда, таңдау айқын сияқты: әрбір еншілес компанияның қаржылық есеп беруін жетекші компания елінің валютасына көшіру және осы арқылы салыстыру міндетін жеңілдету. Бірақ та есеп беруді «жетекші» валютада номиналдандыру еншілес компания менеджерлерінің өз кәсіпорындарының іскерлік операцияларын басқарудың орнына валюта нарығындағы жағдайды көбірек қадағалайтынына әкеліп соқтыруы мүмкін. Тәжірибе жүзінде тиімділікті қандай валютада бағалау керек деген сұраққа жалпы қабылданған жауап жоқ. Бір КҰК-лар қабылдаушы елдің валютасын таңдаса,

басқалары – шығу елінің валютасын қабылдайды, бірақ көпшілігі, жалпы алғанда, екеуімен де жұмыс істейді.

Қаржылық есеп беру жүйелерін үйлесімдендіруге ұмтылыстар

Қаржылық есеп беру жүйелеріндегі айырмашылықтар халықаралық кәсіпорындардың қосымша уақыттары мен ақшаларын кетіреді. Осы жүйелердің сәйкессіздігінен фирмаларға өз шетелдік операцияларын бақылау, ал инвесторларға әртүрлі елдерді жұмыс істейтін фирмалардың салыстырмалы тиімділігін бағалау тым қиынырақ. Осы мәселелерді шешу үшін көптеген кәсіби бухгалтерлер мен мемлекеттік реттеуші органдар есеп беруді жасаудың әртүрлі ұлттық ережелерін келістіруге күш-жігерлерін жұмсауда. Осындай күш-жігердің айтарлықтай нәтижелерінің бірі 1973 жылы Халықаралық бухгалтерлік стандарттар жөніндегі комитеттің (*International Accounting Standards Committee, IASC*) құрылуы болды. *IASC*-тың негізін құраушы мүшелер АҚШ, ГФР, Жапония, Ұлыбритания, Нидерланды, Канада, Австралия, Мексика және Ирландияны қосқандағы жетекші сауда державаларының кәсіби бухгалтерлік топтарының өкілдері болды. 2001 жылы *IASC* қайта құрылымданды, нәтижесінде бухгалтерлік есептің стандарттарын жасау міндеті оның аффилиаты – Халықаралық бухгалтерлік стандарттар бюросына (*International Accounting Standards Board, IASB*) жүктелді. Әлемнің 91 елінің 120 бухгалтерлік қауымдастығынан тұратын *IASB бюросы* одаққа мүше елдерде есептің түрлі аспектілерін келісіп қарауға бағытталған халықаралық бухгалтерлік стандарттар сериясын шығарды. *IASB* ең маңызды мақсаттарының арасынан тауарлы-материалдық құндылықтарды бағалаудың, тозуды есептеудің, кейінге қалдырылған салықтық төлемдерді және т.б. бағалаудың стандартты іс-шараларын енгізу жолымен әртүрлі елдердің фирмаларының қаржылық есеп берулерінің салыстырмалылығын қамтамасыз етуді бөліп көрсетуге болады. Дегенмен ресми түрде *IASB*-тың заңдық күші жоқ. Бюроның ұсынған стандарттарымен келіспеген жағдайда түрлі елдердің үкіметтері көбінесе оның елемейді де. АҚШ пен Канада, мысалы, *IASB* әрекеттерін қолдайды, бірақ акциялары америкалық қор биржаларына еркін айналысқа түсетін фирмаларға өздерінің қатаң талаптарын алып тастамайды.

Еуропалық Одақта одаққа мүше елдердің есептік жүйелерін келісу бойынша ұқсас бастама да пайда болды. Бір жағынан, бұл бірыңғай ішкі нарықты түбегейлі қалыптастыру шеңберінде жасалады. Сол арқылы ЕО бухгалтерияны жүргізуге еуропалық КҰК-тың жалпы шығындарын төмендетуге үміттенеді. Мұнан басқа ЕО мүше елдердің бухгалтерлік стандарттары біртекті болғанға дейін инвесторларға осы елдердің фирмаларының тиімділігін бағалау оңайға соғатын болады. ЕО-ның Төртінші директивасына сәйкес әрбір ел өзінің фирмаларынан оның қызмет нәтижелерін «шын және алаламай» көрсетуді қамтамасыз ететін белгілі бір есеп тәжірибесін қабылдауды талап етуге міндетті. Жетінші директива фирмаларды жинақталған қаржылық есеп беруді жариялауға міндеттейді. Жалпы алғанда, әрбір

директива мүше елдерге ұлттық бухгалтерлік стандарттарды орнатуда қандай да бір әрекеттер еркіндігін береді. Мысалы, қорлар *LIFO*, *FIFO* әдістерімен, нақты құны бойынша немесе өлшенген құны бойынша бағалануы мүмкін. Есеп беруді жинақтау, егер де еншілес компанияның қызметі жетекші фирма үшін маңызды болмаса немесе ол туыстас фирманың қызметінен айтарлықтай ерекшеленсе, немесе консолидация үлкен шығындарды тудырса, талап етілмейді. Халықаралық есеп беру стандарттарын қабылдауды басқа да топтар, мысалы Дүниежүзілік сауда ұйымы (ДСҰ) және Халықаралық бағалы қағаздар бойынша комиссия ұйымы жүзеге асырады.

Қаржылық есеп беру жүйесін үйлесімдендіруге талпыныстардың өз сыншылары да бар. Үйлесімдендірудің айтарлықтай шығындары да баршылық. Қолданыстағы ұлттық стандарттардан бас тарту бухгалтерлерді, фирмаларды және мемлекеттік органдарды қайта жарактандыруға шығындарды шығаруға мәжбүрлейді. Үйлесімдендірудің өзі ұлттық абыройға әсерін тигізеді. ЕО-ның бір ресми тұлғасы «Еуропа АҚШ-қа бухгалтерлік стандарттарды жасауды бермеуі тиіс» деген комментарий берген болатын. Америкалық бағалы қағаздар мен биржалар жөнінен комиссия да, өз тарапынан, өзінің есеп стандарттарын әлсіретуге дайын еместігін көрсетті.

Соған қарамастан үйлесімдендіруге баяу болса да, үздіксіз қозғалыстың бар екендігі жөнінде айтуға болады. Негізінен бұл үдеріс КҰК-тың әлемдік капиталдар нарығына қол жетерлікке қажеттілігімен жылжуда: әлемдік экономиканың жаһандануына қарай халықаралық фирмалардың капиталға қажеттілігі арта түсуде. Шетелдік қарсыластармен ойдағыдай бәсекелесу үшін КҰК кіріс ресурстарын, сонымен бірге капиталды да, неғұрлым арзан бағаға сатып алуға ұмтылулары керек. Әсіресе, германдық фирмаларда өзгерістер қатты білінеді. *DaimlerChrysler*, *Veba*, *Schering*, *Hoechst*, *Deutsche Bank* және *Bayer* тәрізді ірі германдық КҰК-тар жаһанды капиталдар нарығына қолжетімдікті жақсарту үшін және тартылған капиталдың құнын төмендету үшін бухгалтерлік есептің айқын іс-шараларына *IASC* немесе *CAAP*-қа көшті.

Халықаралық іскерлік операциялардың қаржылық есебі

Әртүрлі елдердің қаржылық есеп беру жүйелеріндегі айырмашылықтардан туындаған қиындықтардан басқа көптеген халықаралық фирмаларға тағы да халықаралық бизнесте міндетті түрде туындайтын бухгалтерлік есептің төмендегідей нақты екі мәселесін шешуге тура келеді:

- 1) шетел валютасында номиналданған транзакция есебі;
- 2) шетелдік еншілес компаниялардың операциялық нәтижелерін корпорацияның жинақталған қаржылық есеп беруінде кескінделуі.

Халықаралық кәсіпорындар үшін бұл проблемалардың маңыздылығы 1971 жылы Бреттон-Вудс келісімінің тоқталуына байланысты болды. Бұл келісім белгіленген айырбас валюта бағамдарының болуына негізделген, сондықтан да шетелдік валютаға номиналданған халықаралық іскерлік операцияларды есепке алуға байланысты проблемалар мейлінше аз болды. Бреттон-Вудс келісімі өз жұмысын тоқтатқанда, валюта бағамдары өзгере бастады, кейде, тіпті едәуір өзгерді. 1971 жылдан бастап айырбас бағамының халықаралық транзакциялар

құнына және корпорацияның жинақталған қаржылық есеп беруіне өзгерісінің әсерін есептеу халықаралық бизнестің маңызды аспектілерінің біріне айналды.

Шетел валютасындағы транзакцияның есебі

18-тарауда айырбас бағамы ауытқуларының халықаралық транзакциялардың экономикалық нәтижелеріне әсерін көрсететін транзакциялық тәуекел тұжырымдамасы қарастырылған болатын. Фирмалар тауарларды, қызметтерді немесе активтерді басқа елдің валютасында сатуға немесе төлеуге келісімін берген сайын транзакцияны шетелдік валютада есепке алу мәселесімен соқтығысады. Қолданыстағы икемді айырбас бағамдары жүйесі кезінде фирманың халықаралық келісімшартқа қол қойған кезінен бастап, тауарларға, қызметтерге немесе активтерге ақша қаражаттарын төлеген кезіне дейін немесе түскенге дейін валюта бағамының өзгеруі аса мүмкін. 1981 жылдан бері қолданылып келген №52 АҚШ Қаржылық есебінің стандарттар бюросы стандартқа сәйкес америкалық фирмалар екілік транзакция (two-transaction approach) әдісімен осындай халықаралық транзакцияларды ескеріп отыруға міндетті болады.

Мысалы, *Microsoft Corporation* «Windows XP», «Office XP» немесе «Microsoft Excel» жәшіктерін сатуға Ұлыбританияға жібергенде және осы үшін 90 күн ішінде 30 000£ алуға келісімге отырғанда осы проблемамен соқтығысады. Егер сатып алу-сату келісіміне қол қою кезінде 1£ 1,60 \$-ға тең болса, онда келісім құны 48 000 \$ болады (30 000 x 1,60), *Microsoft* №52 стандартын қолдана отырып, транзакцияны келесідей есептейді:

	Дебет	Кредит
Дебиторлық қарыз	48 000 \$	
Сатудан түскен түсім		48 000 \$

90 күннен кейін *Microsoft* 30 000 £ сомасына чек алған кезде фунт стерлинг курсы 1,50 \$-ға дейін түсіп кетті делік. *Microsoft* доллар бейнесінде жоспарланғандай 48 000 \$ емес, бар болғаны 45 000 \$ алады. Ақша сомасының нақты түсімі келесідей ескерілетін болады:

	Дебет	Кредит
Ақшалай қаражаттар	45 000 \$	
Бағамдық жоғалтулар	3000 \$	
Дебиторлық қарыз		48 000 \$

Берілген бухгалтерлік іс-шара сатып алу немесе сату нәтижесінде туындайтын бағамдық айырмашылықтан болған барлық пайда немесе шығындарды көрсетеді. Ақырғы нәтижесінде фирманың таза пайдасына келісімнің бастапқы сомасы да, бағамдық пайдалар да және шығындар да әсер етеді. Екі еселік транзакция әдісінің тиімділігі – фирманың негізгі қызметінің жетістіктері туралы, яғни өнімді сату туралы ақпарат басқарудағы жетістіктер туралы ақпараттан транзакциялық тәуекелмен бөлінуінде. Біздің мысалымызда *Microsoft* менеджерлері айырбас бағамының ауытқуларына қатысында транзакциялық қорғалмағандығын басқаруды жақсарту қажеттілігін түсінеді. Бұл үшін олар, валютамен форвардтық

келісімдерді жүзеге асыра отырып немесе валюталық фьючерстерді сатып ала отырып, өз операцияларын, мүмкін, хеджирлейтін де шығар (18-тарауды қараңыз).

Екіжақты транзакция әдісінде фирманың негізгі қызметі мен транзакциялық тәуекелді басқару ерекшеленетіндіктен, бұл тәсіл қор нарығының талдаушылары үшін ерекше қызығушылықты тудырады. Соңғылары көбінесе өздерін тым үлкен валюталық тәуекелге бел буатын фирмалардан қауіптенеді. Мысалы, 1990 жылдардың басында *Dell Computer*-дің нарықтық құны компания бағамдық шығындар туралы есебін 38 млн \$ мөлшерінде көрсеткеннен кейін 10%-ға азайып кетті, сол уақыттары бұл шамамен *Dell*-дің жылдық пайдасының төрттен бір бөлігін құрады. Нарық талдаушылары мұндай шығындар *Dell* валюта кірістерін экспорттық сатулардан жай хеджирлеп қана қоймайтындығын, валюталық алыпсатарлыққа қатысатындығын білдіреді деп санады. *Dell* басшылығы бұл арыздарды жоққа шығарды.

Шетел валютасын көшіру

КҰК кез болатын халықаралық қаржылық есеп проблемаларының екінші түрі фирма өз еншілес компаниялары қызметінің нәтижелері туралы өз туған елінің акционерлері мен салық органдары алдында есеп берген кезде туындайды. Әдетте шетелдік еншілес кәсіпорындар операцияларды жергілікті валютада жүзеге асырады, сол себепті жетекші компания қаржылық есеп берулердің мәліметтерін өз валютасында қайта есептеуі тиіс. Жергілікті валютада номиналданған еншілес компаниялардың қаржылық есеп берулерін жетекші компания валютасына «ауыстыру» үрдісі көшіру (translation) деп аталады және 18-тарауда талқыланған көшіру тәуекелі мәселесімен байланысты болады. Көптеген КҰК-ларда көшіру үрдісінің қажеттілігі жинақталған қаржылық есеп беруді қалыптастыру міндетімен айқындалады. Жинақталған қаржылық есеп беруде жетекші фирма мен оның еншілес компанияларының барлық операциялар жиынтығы бір валютада номиналданған есеп берудің бірыңғай жинағы түрінде кескінделеді.

Қаржылық есеп берулерді бір валютадан екіншісіне көшіру сәйкесті айырбас бағамының қолданылуын талап етеді. Есеп берулерде бейнеленетін іскерлік операциялар әртүрлі уақыт аралығында жүретіндіктен, нақты қандай бағамды пайдалану керек екендігі туралы мәселе туындайды: транзакция жасалған сол күнгі бағам (тарихи бағам), қаржы есеп беруді жасаған күндегі бағам (ағымдағы курс), уақыт аралығындағы орташа өлшенген бағам немесе қандай да басқа ма? АҚШ-та шетелдік валютада номиналданған қаржылық есептерді аудару кезінде және одан әрі жинақтау кезінде қолданылатын айырбас бағамдары мен бухгалтерлік іс-шараларға қатысты ережелер №52 Қаржылық есептің стандарттар бюросы атты стандартында баяндалған.

Осы стандартқа сәйкес шетел инвестицияларының түсіндірілуі шетелдік фирманың жарғылық капиталының қандай үлесін жетекші компанияның иеленетіндігіне байланысты әртүрлі іске асырылады (19.2-кестені қараңыз). Шетел компаниясында қоржынды инвестициялары бар (10%-дан аз) америкалық фирма «шығындық» әдісті қолдануға міндетті. Мұндай есептеу әдісінде инвестициялар америкалық фирма шотына бастапқы құны бойынша тарихи айырбас бағамын, яғни шетелдік кәсіпорынның акцияларын сатып алған күнгі бағамын қолданумен

жазылады. Америкалық фирманың қоржындық инвестициялардан алатын барлық дивиденттері дивиденттерді алу күніндегі бағам бойынша қайта есептегенде пайдалар мен шығындар туралы оның есеп беруінде кескінделеді. Мысалға, мұндай әдісті корейлық *Kia Motors* фирмасының 9,4% акциясына ие *Ford* компаниясы қолданады.

Егер америкалық фирма шетел фирмасының 10-нан 50%-ға дейінгі акциясына ие болса, онда бұл фирма үлестіккатысу әдісін қолдануға міндетті. Мысалы, бұл әдісті *Ford* корпорациясының жинақталған қаржылық есеп беруінде қолдануымен бұл америкалық кәсіпорынның *Mazda* компаниясының 33% акциясына ие екенін көруге болады. Үлестік қатысу әдісі америкалық фирма шетелдік компаниялардағы өзінің бастапқы инвестицияларын тарихи айырбас бағамын пайдаланумен баланстық құн бойынша ескеруін талап етеді. Дегенмен, шетелдік кәсіпорын пайда тапқаннан кейін немесе шығын шеккеннен кейін америкалық фирманың жинақталған қаржылық есеп беруінде бейнеленетін бұл инвестициялар көлемі есеп беру күніндегі айырбас бағамын пайдаланумен осы пайдаларды немесе шығындарды ескере отырып түзетіледі. Шетелдік компанияның барлық төлейтін дивидендтері осы компаниядағы америкалық фирманың инвестициялар мөлшерін азайтады. Мұндай түзету сонымен бірге дивидендтерді төлеу күніндегі айырбас бағамын пайдаланумен іске асырылады.

Есептің ең күрделі мәселелері америкалық фирма шетелдік компанияның 50%-дан астам акцияларын сатып алған кезде туындайды, мысалы *Ford* корпорациясының *Volvo* компаниясының барлық акцияларын сатып алған жағдайындағы. Мұндай жағдайларда америкалық фирма консолидация әдісін қолдануға міндетті. Бұл әдіске сәйкес америкалық фирма өз нәтижелері туралы акционерлері мен Бағалы қағаздар мен биржалар жөніндегі комиссия алдында есеп бере отырып, екі фирманың шоттарын толығымен жинақтауы тиіс. Шетелдік еншілес компания бухгалтерлік есепті өзінің елінің заңымен немесе ұлттық кәсіби одағымен жазылған ережелерге сәйкес жүзеге асырады, оның қаржылық есебі, ең алдымен, *GAAP* қағидаларына сәйкес келтірілуі тиіс. Әрі қарай еншілес кәсіпорынның функционалды валютасы – осы кәсіпорынның өз операцияларын жүзеге асыратын негізгі экономикалық аймақ валютасы анықталады. Мысалы, *General Motors* америкалық фирманың немістік *Adam Opel AG* еншілес кәсіпорнының функционалды валютасы еуро болып табылады, себебі *Opel* құраушылардың көп бөлігін Еуропада өндіреді, сол жерде олардан дайын автомобильдер жинастырады және өнімнің басты бөлігін сатады. Ал *Hewlett-Packard*-та шотландтық және сингапурлық өндірістік кәсіпорындар ғаламдық сорсинг бағдарламасына енгізілген. Осыған байланысты осы екі еншілес компанияның функционалды валютасы жетекші валюта – АҚШ доллары саналады.

Еншілес компанияның функционалды валютасына байланысты оның қаржылық есеп берулерін америкалық жетекші компания валютасына көшіру төмендегі екі әдістің бірінің көмегімен іске асырылады:

1) ағымдағы бағам әдісі егер еншілес компанияның функционалды валютасы қабылдаушы елдің валютасы болып табылатын болса қолданылады. Мұнда шетелдік еншілес компания дербес кәсіпорын болып саналады. Сонымен, көшіру

барысында туындайтын барлық пайдалар немесе шығындар еншілес компанияның жұмыс нәтижелерін емес, айырбас бағамының өзгерісін кескіндейді;

2) уақытша әдіс егер еншілес компанияның функционалды валютасы АҚШ доллары болып табылатын болса қолданылады. Бұл әдісте еншілес компанияның қызметі туыстас фирма қызметінің ажырамас бөлігі болып табылатындығы қарастырылған. Сәйкесінше еншілес кәсіпорынның пайдалылығы жетекші валютада бағалануы тиіс.

Осы екі тәсіл арасындағы негізгі айырмашылық ондағы көшіру пайдалары мен шығындары қалай қарастырылатындығында жатыр. Уақытша әдісті қолдану кезінде олар фирманың пайдалар мен шығындар туралы есеп беруінде бейнеленеді, ағымдағы бағам әдісін пайдалану кезінде олар акционерлік капиталдың баланстағы түзетулері түрінде кескінделеді. Кейбір жағдайларда фирманың әртүрлі еншілес компанияларының әртүрлі функционалды валюталары болған жағдайда екі әдіс те қолданылуы мүмкін. Мысалы, детройттық автомобиль қозғалтқышта-рының бөлшектерін шығарушы *Federal-Mogul* функционалды валютасы АҚШ доллары болып табылатын бразилиялық және аргентиналық кәсіпорындардың нәтижелерін көшіру кезінде уақытша әдісті қолданады. Британдық және германдық кәсіпорындардың нәтижелері ағымдағы бағам әдісі көмегімен көшіріледі, себебі олардың функционалды валюталары сәйкесінше фунт стерлинг пен еуро болып табылады. Уақытша әдіс өте сирек қолданылады және халықаралық қаржылық есептің негіздерін қарастыру үшін тым күрделі, сондықтан біз суреттеме ретінде тек ағымдағы бағам әдісімен ғана шектелеміз.

Ағымдағы бағам әдісін пайдалар мен шығындар туралы есеп беруді қалыптастыруға қолдану. АҚШ-тың қаржылық есеп стандарттары бюросының №52 стандартына сәйкес ағымдағы бағам әдісін қолдану кезінде фирма транзакция күніндегі айырбас бағамын немесе есепті кезеңдегі орташа өлшенген бағамды пайдалана отырып, еншілес компанияның пайдалары мен шығындары туралы есепті көшіреді. Қарапайымдылығы үшін фирмалар көбіне соңғы әдісті таңдайды. Дивидендтер, алайда, оларды төлеу күніндегі бағам бойынша көшіріледі. 19.3-кестесінде американдық фирманың еншілес жапондық компаниясының пайдалары мен шығындары туралы есеп беруін көшірудің қарапайым мысалы келтірілген. Жапондық кәсіпорынның функционалды валютасы болып иена табылады, ал иена мен АҚШ доллары арасындағы есепті кезеңмен қамтылған үш айдағы орташа айырбас бағамы $100 \text{ ¥} = 1 \text{ \$}$ тең деп алынған.

19.3-кесте. 2004 жылдың бірінші кварталындағы америкалық фирманың жапондық еншілес компаниясының пайдалары мен шығындары туралы есепті ағымдағы бағам әдісімен трансляциялау

	Қызметтік валютада, ¥	Аналық валютада, \$
Сатудан түскен түсімдер	350 000 000	3 500 000
Шығындар		
Сатылған өнімнің өзіндік құны	210 000 000	2 100 000
Жалпы және әкімшілік шығындар	45 500 000	455 000
Амортизация	42 000 000	420 000
Салық төлегенге дейінгі пайда	52 500 000	525 000
Пайдаға салынатын салық	24 500 000	245 000
Салық төлегеннен кейінгі таза пайда	28 000 000	280 000

Ағымдағы бағам әдісін балансты құрастыруға қолдану. Көшіруге сонымен қатар шетелдік еншілес кәсіпорынның балансы да жатады. Ағымдағы бағам әдісін қолдану кезінде активтер мен міндеттемелер балансты құрастыру күніндегі бағам бойынша көшіріледі (19.4-кестесіндегі мысалда бұл 2004 жылдың 31 наурызы). Меншікті капиталмен (қарапайым акциялар және бөлінбеген пайда) байланысқан баптар, әдетте, тарихи бағам бойынша көшіріледі. Екі немесе одан да көп мәнді айырбас бағамдарын қолданғандықтан, еншілес компанияның көшірілген балансындағы активтері әдетте міндеттемелер мен акционерлік капиталдың сомасымен сәйкес келе бермейді. Бұл айырмашылықты есепке алу үшін балансқа жинақталған көшірілген түзету деп аталатын бап енгізіледі (19.4-кестені қараңыз). Осының арқасында фирманың активтері оның міндеттемелері мен акционерлік капиталының сомасына тең болады, онсыз баланс баланс болмас та еді. Жетекші фирма еншілес компанияның балансын өзінің жеке балансымен жинақтаған кезде жинақталған көшірілген түзету сомасы жетекші компанияның акционерлік капиталының өзгерісі ретінде ескеріледі.

19.4-кесте. 2004 жылдың бірінші кварталының соңындағы америкалық фирманың жапондық еншілес компаниясының балансын ағымдағы бағам әдісімен трансляциялау

	Қызметтік валютада, ¥	Айырбас бағамы, ¥/\$	Аналық валютада, \$
АКТИВТЕР			
Ақша қаражаттары	105 000 000	100	1 050 000
Дебиторлық қарыз	70 000 000	100	700 000
Тауарлы-материалдық қорлар	70 000 000	100	700 000
Машиналар және құралдар	140 000 000	100	1 400 000
Барлығы	385 000 000	100	3 850 000
ПАССИВТЕР МЕН АКЦИОНЕРЛІК КАПИТАЛ			
Қысқа мерзімді кредиторлық қарыз	87 500 000	100	875 000
Берілген вексельдер	122 500 000	100	1 225 000
Жай акциялар	50 000 000	125	400 000
Бөлінбеген пайда	125 000 000	115	1 086 957
Жинақталған трансляциялық түзетулер			263 043
Барлығы	385 000 000		3 850 000

Жинақталған көшірілген түзетулерді пайдалану фирмаға да, оның акционерлеріне де қолайлы. Ағымдағы бағам әдісінде түзету сомасы алдымен пайдалар мен шығындар туралы есепте көрсетілудің орнына, тікелей акционерлік капиталдың бағасына өтеді. Осылайша, көшірілген пайдалар мен шығындар фирманың есептік таза пайдасының шамасында әсер етпейді. Осының арқасында фирмалар №52 стандарты енгізілгенге дейін осылайша болған көшірілген пайдалар немесе шығындар нәтижесінде туындаған пайда есебінде көрсетілетін ауытқуларды тегістеу үшін айтарлықтай күш жұмсамайды. Ағымдағы бағам әдісінде айырбас бағамының өзгерістерінің ықпалына, жетекші валютада бейне-

ленген шетелдік еншілес компаниялардағы фирма активтерінің шамасына басты назар аударылады және солай болуы тиіс те.

Халықаралық салық салу сұрақтары

Ұлттық бухгалтерлік іс-шаралар мен ұлттық салық саясатының арасында көбінесе тығыз байланыс болады. Фирма өзінің таза пайдасын (салықты төлегеннен кейінгі пайда) жоғарылатқысы келгендіктен, оның іскерлік мінез-құлқы көбіне салық кодексі арқылы анықталады. Оның көмегімен мемлекет тек өз кірісін арттырып қана қоймай, сонымен қатар қызметтің нақтылы бір келесідей түрлеріне жағдай жасай алады: шектеулі дене мүмкіндіктері бар адамдарды жұмысқа орналастыру немесе ҒЗТКЖ-ға бірлескен шығындарды өсіру. Салықтың құрылымы мен мөлшері орналастыру, өндіріс және қызметкерлерді жалдау шешіміне әсер етуі мүмкін.

Ұлттық фирмалар секілді, халықаралық фирмалар да өзінің таза пайдасын барынша арттыруға ұмтылады. Дегенмен оларға да өздері жұмыс істейтін барлық елдердің салық талаптарын (көбінесе қайшы келетін) орындауға тура келеді. Әдетте, халықаралық кәсіпорындарға салықтық жеңілдіктер түріндегі артықшылықтарды пайдалану мен айыппұл санкцияларының әсеріне түсіп қалу арасында бұлтаруға тура келеді.

Трансферттік баға құру

Жалпы салықтық ауыртпалықты азайту үшін халықаралық фирмалар көбінесе екі құралды қолданады: трансферттік баға құру және «салық жұмағы». Трансферттік баға құру дегеніміз тауарларға немесе қызметтерге бір бөлімшенің – немесе туыстас фирманың еншілес компаниясының басқа бөлімшеге немесе еншілес компанияға бағаларды тағайындауы. Әртүрлі елдерде орналасқан еншілес компаниялар арасында тауарларды, технологияларды және басқа да ресурстарды жіберу – қарапайым құбылыс. Кейбір бағалаулар бойынша, АҚШ-та ішкі корпоративті жабдықтау тауардың барлық сыртқы саудасының 40%-ын құрайды. Трансферттік бағалардың, сонымен қатар КҰК-тың жеке құрылымдық бірліктерінің тиімділігін байқауға және осы тиімділікке жауап беретін менеджерлерді мадақтауға (немесе сөуге) қатысы бар. Бұдан басқа, трансферттік бағалар өз елінде, сол сияқты операцияларды жүргізетін басқа елдерде де КҰК төлейтін салықтардың шамаларына ықпал етеді.

Іс жүзінде трансферттік бағалар екі әдістің бірі арқылы есептеледі:

- 1) нарықтық әдіс;
- 2) нарықтық емес әдістер.

Нарықтық трансферттік бағалар. Нарықтық әдіс корпорациялардың ашық нарықтық баға базасында анықталатын корпорацияның құрылымдық бірліктері арасында тауарлар жіберілетін бағаны қолдануды ұсынады. *Samsung* компаниясы Оңтүстік Кореядан оның америкалық еншілес кәсіпорындарының бірінде компьютерлерді жинақтауға арналған жады микросызбасын экспорттап алғысы

келеді делік. Америкалық енші-лес кәсіпорынға оңтүстік корейлік бөлімшемен микросызба жеткізілетін трансферт бағасы ашық нарық бағасына сәйкес белгіленуі мүмкін.

Мұндай тәсілдің екі негізгі артықшылығы бар. Біріншіден, онда құрылымдық бірліктердің арасында қандай бағаны қолданатыны туралы дау азаяды. Трансферттік баға неғұрлым жоғары болған сайын, сатушы бөлімшелерінің нәтижелері соғұрлым жоғары болады және сатып алушы бөлімшелерінің нәтижесі төмен болады. КҰК компаниялары арасындағы трансферттік бағаға қатысты даулар жетекші компанияның менеджерлер бонустарын қалай үлестіретініне немесе еншілес кәсіпорындар арасындағы инвестициялық қорларды соңғылардың жұмыс тиімділігіне сәйкес қалай үлестіретініне байланысты: менеджерлерге олардың бөлімшесінің нәтижелері КҰК есеп беру жүйесінде қалай көрінетіндігі бәрібір емес. Дегенмен мұндай даулар КҰК жағынан қарағанда – корпоративті қорлардың бос шығыны. Қаржылық есеп беруді жинақтау кезінде пайданың жалпы мөлшері салықтарды төлегенге дейін трансферттік баға А бөлімшесінің пайдалылығын өсіруге және В бөлімшесінің пайдалылығын төмендетуге немесе, керісінше, алып келгендігіне тәуелсіз бірдей болады. Егер екі бөлімше де нарықтық бағаның шынайы әділеттілігін мойындайды деп қарастыратын болсақ, осы тәрізлес корпоратившілік дау азаюы мүмкін.

Екіншіден, нарықтық тәсіл КҰК-ның жалпы пайдалылығының артуына әкеледі, өйткені сатушы бөлімшенің тиімділігінің өсуіне мүмкіндік туғызады. Егер корпоратившілік жеткізілімдер тек нарықтық баға бойынша жүзеге асырылатын болса, сатушы бөлімшенің менеджерлері оның пайдалылығы өздерінің шығындарын қадағалау қабілеттеріне тәуелді болатынын түсінеді. Сонымен қатар оларға тауарды халықаралық бәсекелестеріне қарағанда арзанырақ, және сапасын жоғалтпай шығаруға мүмкіндік туса, онда трансферттік баға белгілеу олардың әрекеттерін асыра өтейді. Бонустар мен мансаптық өсу келешектерімен ынталандырылған бөлімше менеджерлерінің өздерінің операцияларының тиімділігі мен пайдалылығын арттыруға барлық қажетті жағдайлары бар.

Нарықтық емес трансферттік бағалар. Трансферттік бағалар нарықтық емес әдістердің қолданылуымен да белгіленуі мүмкін. Баға сатушы бөлімше мен тұтынушы бөлімше арасындағы келіссөздермен немесе тауардың өзіндік құны негізінде орнатылған ережелер бойынша, мысалы, өндіріске кететін шығындар қосу белгіленген үстеме түрінде анықтала алады. Кейбір жетекші компания көрсететін қызметтер еншілес компанияның түсімінен пайызбен бағаланады. Осылайша корпоративті үстеме шығындарды жабуға кететін, жетекші компанияның технологиясы мен зияткерлік меншігін пайдалану құқына кететін төлемдер көлемі анықталады.

КҰК-та әдетте нарықтық емес трансферттік бағалар қолданылады. Бұл корпорациядан тысқары кейбір тауарлар және қызметтердің нарықтарының болмауына да байланысты. Мысалға: Испания зауытында шығарылатын «Ford» қозғалтқыштарын өткізудің жалғыз нарығы Бельгиядағы, Германиядағы, Ұлыбританиядағы корпорациялардың жинақтаушы автомобиль зауыттары болуы мүмкін. Осы қозғалтқыштардың сыртқы нарығы болмағандықтан, *Ford* оларға трансферттік бағаларды, өндірістің өзіндік құнынан және қосымша шығындар

мен пайданы жабатын қандай да бір үстемеден шыға отырып, белгілей алады. Дәл осылайша *Toyota* компаниясының автомобильдерінің жаңа үлгілерін жасау мен дизайны туралы да айтуға болады: бұл еркін нарықтар сатып алуға немесе сатуға болатын қызмет емес. Сонымен қатар *Toyota* өзінің солтүстік америкалық, британдық, австралиялық еншілес компанияларынан өздерінің зерттеу, дизайндық және конструкторлық бөлімдерінің нәтижелерін пайдаланғаны үшін белгілі бір ақы алады.

Нарықтық емес бағаларды қолданудың артықшылығымен қоса кемшілігі де бар. Мұның кемшіліктеріне мына фактілерді жатқызуға болады: сатып алушы және сатушы бөлімшелерінің менеджерлері трансферттік бағаға қатысты дауласа отырып, уақыты мен күштерін бекерге жоғалтуы мүмкін, ол корпорацияның жинақталған салық салынаын пайдасына әсер ете отырып, еншілес компаниялардың есеп беру пайдасына әсерін тигізеді. Сонымен қатар, нарықтық емес трансферттік бағалар өткізу бөлімшелерінің тиімділігін төмендетуі мүмкін. Өзіндік құн және біршама үстеме негізінде трансферттік бағаны белгілеу кезінде сатушының шығындарды төмендету үшін ынтасы азырақ болуы мүмкін, себебі нарықтық емес трансферттік бағаның арқасында кез келген шығындарды ұлғайту корпоративті отбасының басқа да мүшелеріне ауыстырылуы мүмкін. Осыған қарамастан, нарықтық емес трансферттік бағаларды стратегиялық қолдану 19.5-кестеде көрсетілгендей, халықаралық кәсіпорынға тиімді болуы мүмкін. Корпоратившілік бағаларды дұрыс қайта құрылымдауда жетекші компания өз салықтарының жалпы көлемін азайтуы мүмкін. Мысалға, КҰК сатушы бөлімшесінің сатып алушы бөлімшесі үшін сату бағасын төмендеті отырып, тарифтің салықтық ауыртпалығын «адвалормен» (жарияланған құннан тариф) азайта алады, сол арқылы тариф есептелетін базаны кемітеді. Әрі қарай, осындай баға белгілеу кезінде фирманың пайдаға салынатын жиынтық салықты азайту үшін мүмкіндігі пайда болады.

19.5-кесте. Нарықтық емес трансферттік бағаларды стратегиялық қолдану

Мақсат	Әдіс	Нәтиже
Еншілес компанияның жеткізетін құраушыларға импорттық тарифті азайту	Еншілес компаниялардың алатын трансферттік бағаларын төмендету	Ad valorem тарифі есептелетін бағаларды төмендету
Пайдаға салынатын корпоративті салықтың жиынтық шамасын азайту	Жоғары салықтары бар елдерде еншілес компаниялардың төлейтін трансферттік бағаларын жоғарылату немесе осы компаниялардың белгілейтін трансферттік бағаларын азайту; төмен салықтары бар елдерде еншілес компаниялардың төлейтін трансферттік бағаларын төмендету немесе осы компаниялардың белгілейтін трансферттік бағаларын көтеру;	Жоғары салықтары бар елдердегі еншілес компаниялардың ресми пайдасын азайту, төмен салықтары бар елдердегі еншілес компаниялардың ресми пайдасын арттыру; корпоративті салықтық ауыртпалықты азайту
Репатриацияға тосқауыл қоятын елде орналасқан еншілес компанияның пайдасын репатриациялау	Еншілес компанияның төлейтін трансферттік бағаларды жоғарылату; осы компанияның белгілейтін трансферттік бағаларын азайту	Еншілес компаниядан ақша қаражаттарының ағындарын басқа бөлімшелерге репатриацияға шектеулерден айналып өту үшін бағыттау

Айталық, КҰК екі елде жұмыс істейді: оның біреуінде пайдаға салынатын корпоративті салық мөлшерлемесі жоғары да, ал екіншісінде – төмен. Фирма жоғары салығы бар елдегі еншілес компания үшін орнатылатын трансферттік бағаларды жоғарылата алады, және төмен салығы бар елдегі еншілес компания үшін трансферттік бағаларды төмендете алады. Сол арқылы ол бірінші компанияның пайдалылығын (бухгалтерлік құжаттар бойынша) төмендетеді және екіншісінде жоғарылатады. Нәтижесінде КҰК пайдасы жоғары салық мөлшерлемесі бар елден (одан тым жоғары аударымдар төлеуге тура келер еді) төмен мөлшерлемесі бар елге (салық аз болатын) аударылады және жалпы салықтық ауыртпалық азаяды. Мысалға, Ирландия өнеркәсіптік тауарлардың экспортына салық салудан босатты, сол арқылы КҰК үшін өз аумағында өндірістерді орналастыру үшін жігер берді. Сонымен бір уақытта бұл салықтық әлсірету КҰК-ларды ирландтық фабрикалардың пайдаларын ұлғайту және ирландтық емес еншілес компаниялардың ресми кірістерін азайту үшін ирландтық фабрикалардың орнататын трансферттік бағаларына манипуляция жасауға итермелейді.

Трансферттік бағалардың сауатты құрылымы фирмаға қабылдаушы елден пайданы мемлекетке қайтару шектеулерінен аулақ болуға да жағдай жасайды. Айталық, мысалы, қабылдаушы ел еншілес компанияның дивидендтерін жетекші фирмаға төлеуге тыйым сала отырып, қайта қайтаруды болдырмайды делік. Жетекші фирма осы еншілес компанияға басқа да корпоративті отбасы мүшелерінің жеткізетін тауарлары мен қызметтеріне белгілейтін трансферттік бағаларды жоғарылата отырып және одан жалпы корпоративтік қызметтер үшін ақы ала отырып, бұл шектеулерден арыла алады. Осының арқасында ақша қаражаттары еншілес компаниядан фирманың басқа да құрылымдық бірліктеріне тыйым салынған дивидендтер түрінде емес, тауарлар мен қызметтерге төлемдер түрінде ауыстырылатын болады. Ақырғы нәтиже бірдей болады: өзге де нысанда болса да, ақша қаражаттары қабылдаушы елден қайта оралады.

Трансферттік бағалардың мөлшері фирма жұмыс жасайтын елдердің салықтық зардаптары мен заңдық шектеулері арасында ымыраға келуді білдіреді. Көптеген зерттеулер көрсеткендей, КҰК дәстүрлі түрде салықтық ауыртпалықты трансферттік баға белгілеу мен басқа әдістер көмегімен көшіруді жүзеге асырады.

АҚШ Салық басқармасы тәрізді мемлекеттік органдар бухгалтерлік ойындарды жүргізу үшін бұл мүмкіндіктер туралы жақсы хабардар. Нәтижесінде, үйде де, шетелде де КҰК трансферттік баға саясаты өте мұқият назарға алынады: салық органдары фирмалардың өз салықтық міндеттемелерін орындаудан бас тартпауларын және мемлекеттің өзінің «әділетті үлесін» салықтар түрінде алып отыруын қадағалап отырады. Әдетте мемлекеттік органдар ресми бағаларды тексеру деп аталатын іс-шараны жүргізеді, мұнда бір-бірінен тәуелсіз фирмалар өзара келіскен бағаларды анықтауға талпыныс жасалады. Шын мәнінде, көптеген жағдайларда ресми бағаны белгілеу қиын, соның салдарынан халықаралық кәсіпорындар мен салық органдары арасында жанжалдар туып отырады. Мысалы, 1999 жылы Ұлыбританияның Салық басқармасы *IBM*-нің 1991 жылдан бастап 5 жылға созылған әрекеттері заңға сай болғаны, болмағаны жөнінде тергеу жүргізді, ол жетекші компанияның британдық еншілес кәсіпорнына төленетін лицензиялық сыйақы мөлшерін 8-ден 12%-ға дейін жоғарылатып жіберген. Осын-

дай жоғарылатудың нәтижесінде Ұлыбританиядан АҚШ-қа 260 млн \$ көлеміндегі пайда аударылған, соның кесірінен *IBM*-нен британдық қазынаға түсетін салық мөлшері едәуір кеміген. Әрине тауарлық белгілер мен *IBM* технологиялары тәрізді бірегей активтерге ресми бағаны анықтау оңай шаруа емес. Егер де Салық басқармасы *IBM* салықтарды толық төлеген жоқ деген шешімге келсе, онда *IBM*, сөзсіз, бұл шешімге қарсы шығар еді. Осындай жанжалдардың оңай немесе тез шешілуі сирек кездесетін жағдай.

«Салық жұмағы»

Халықаралық фирмалардың салық ауыртпалықтарын азайтудың екінші бір әдісі – іскерлік операцияларын «салық жұмағы» деп аталатынға орналастыру болып табылады, бұл пайдаға салынатын корпоративтік салықтардың төмен болатын немесе мүлде болмайтын елдердің бірі. Кішігірім ақыға КҰК осындай жерде жарғылық капиталдың 100%-ы тиесілі еншілес компанияны аша алады. Трансферттік бағалар, дивидендтер, пайыздар, лицензиялық сыйақылар мен капиталдың өсімдері тәрізді төлемдермен манипуляция жасай отырып, КҰК жоғары салығы бар елдерден еншілес компанияларының пайдаларын «салықтық жұмақта» тіркелген фирмаға ауыстыра алады, сол арқылы заң шеңберінен басқа елдердің салық жинаушыларын шығара алады. Мысалы, КҰК өз тауарлық белгілеріне меншік құқығын Кайман аралдарында орналасқан еншілес фирмаға бере алады. Ал ол, өз кезегінде, әрбір өндірістік еншілес компаниясынан осы тауарлық белгілерді қолданғаны үшін ақы ала алады. Осы төлемдердің арқасында өндірістік еншілес компаниялардың пайдасы төмендейді, ол, өз кезегінде, пайдаға салынатын корпоративті салықтарды төмендетуге әкеліп соқтырады. Кайман аралдарында, бірақ та олардың тауарлық белгілерін пайдаланғаны үшін жергілікті фирмалардың алатын лицензиялық сыйақысына салық салынбайды. Дәл осындай жағдай түсімге, пайдаға, капитал өсіміне және дивидендтерге де қатысты болады. Соның нәтижесінде КҰК өзінің салықтық ауыртпалығын азайтады. Салықтарды азайту мақсатында «салықтық жұмақты» және трансферттік бағаларды пайдаланудың кейбір этикалық мәселелері «Ауқымды оқыту» бөлімінде қарастырылады.

Жаһандық үйрену

«Салық жұмағы» және трансферттік баға белгілеу этикасы

«Салық жұмағы» және КҰК трансферттік баға белгілеу көмегімен пайдаға салынатын салыққа және басқа да салықтарда миллиондаған долларларды үнемдеуге болады. Мысалы, трансфертті бағаларға манипуляция жасай отырып, КҰК жоғарғы салығы бар елдерден пайданы салығы төмен елдерге ауыстыра алады. Бірақ мұндай мінез-құлық этикаға жатады ма?

«Салық жұмағы» мен трансферттік баға белгілеудің мүмкіндіктерін қолдана

білудің КҰК пен оның акционерлері үшін тиімділігі айдан анық. Бірақ та мұнда жетекші компания елінің бюджетіне немесе қабылдаушы елдің бюджетіне түсетін түсімдер азаяды, олардың көмегімен кедейшілік, баспанасыздық, наркомания секілді маңызды әлеуметтік мәселелерді шешуге болар еді. КҰК-тың өзі жұмыс істейтін елдерінде салықтардың «әділетті үлесін» төлемеу жағдайы осы мәселелерді шешуге ресурстардың тапшылығын немесе КҰК үшін басқа салық төлеушілер төлеуге мәжбүр екендігін білдіреді. КҰК мемлекет қадағалайтын әртүрлі қызметтерді: көлік инфрақұрылымын, білім беру жүйесін, ішкі істер органдары тарапынан қорғанысты пайдаланатын болғандықтан, көпшілік адамдар осыларды төлеуден бас тарту этикаға жатпайды деп санайды.

Басқалары салықтық ауыртпалықты азайту мақсатында трансферттік бағалар мен «салықтық жұмақ» көмегімен салық салудан арылуды этикаға жатады деп есептейді. (Сарапшылар фирма өз салықтық ауыртпалығын барынша азайту үшін салық заңындағы олқылықтарды пайдаланатын кезде салық салудан кетуді және салықтарды төлеуден бас тартуды, фирма салықтық төлемдерді азайту үшін заңға қайшы келетін қызметті жүзеге асыратын кезде салық салудан кетуді айырып көрсетеді). Көптеген бухгалтерлер КҰК басшылары әртүрлі елдердің салық кодекстеріндегі салық салудан кету үшін мүмкіндіктерді пайдалану бойынша өз акционерлері алдында фидуциарлы жауапкершілікте болады. Шын мәнінде, осы көзқарас тұрғысынан менеджердің осы тәріздес әрекеттерден бас тартуы этикаға жатпайтын мінез-құлық деп қарастырылуы мүмкін.

«Салық жұмағы» деп аталатын бизнес Багам аралын, Лихтенштейн мен Антил аралдарын қоса алғанда кейбір кішігірім елдерде жүргізіледі. Өзіне КҰК тарту үшін, «салық жұмағы» пайдаға салынатын салықты алудан бас тартып қана қоймай, тұрақты саясат және іскерлік ахуал, тиімді сот жүйесін және дамыған банктік және телекоммуникациялық салаларды қамтамасыз етуі де тиіс. Өз тарапынан «жұмақ» франчайзинг пен кәсіпорындарды тіркеу есебінен күнелтеді, сонымен қатар осындай ауқымдағы экономикада әдетте мүмкін болатын анағұрлым көбірек кәсіби жұмыс орындарын құрады.

«Салық жұмағында» гүлденген экономика болуы мүмкін. Мысалы, Кайман аралдарында тіркелген шетелдік капиталмен компаниялардағы қызметкерлер саны 32 000 адамнан тұратын жергілікті тұрғындар санынан асып түседі. Кайман аралдарының «салықтық жұмақ» мәртебесіндегі табысы осы елде халықаралық фирмаларға көрсетілетін жоғары сапалы қызметтерді бейнелейді. Қажет болған жағдайда КҰК Кайман аралдарында фирманы 24 сағаттың ішінде құрып және тіркей алады. Осы жердегі фирмалар жоғары ақылы төленетін кәсіби адамдарға: бухгалтерлер, банкирлер, заңгерлерге сұранысты жасайды. Нәтижесінде, Кайман аралдары әлемдегі ең алдыңғы қатарлы банктік және қаржылық орталықтардың бірі болып табылады. Бүгінгі таңда бұл жерде шамамен 500 банктер тіркелген, активтерінің жалпы құны 500 млрд \$-ды құрайды және 2200-ден астам инвестициялық қорлары бар, олардың 200 млрд \$-дан көп сомаға активтері бар. Кайман аралдарының көзқарасы тұрғысынан «салық жұмағы» жергілікті экономиканың ең «таза» секторы болып табылады, оны ресми тұлғалар өте мақтаныш етеді. Екінші жағынан, «салық жұмағы» сияқты осындай құбылыстың болуы басқа елдердің салық органдары үшін көптеген мәселелерді тудырады, бұл тұрасында келесі бөлімде айтылады.

АҚШ-та шетелдік пайдаға салық салу

Әртүрлі мемлекеттерде шетелден алынған табысқа салық салуды әртүрлі іске асады, дегенмен дамыған елдердің көпшілігінде кейбір ортақ белгілер бар. Мысал ретінде АҚШ-тағы шетелдік серіктестіктердің табыстарының салық өндіруін үш бастаушы ретінде қарап шығамыз: экспортты өнімдер немесе қызметтер, шетел филиалдарының қызметі және шетелдік еншілес кәсіпорындарының қызметі.

Экспорттық кірістерге салық салу

Жалпы жағдайда экспорттық тауардың пайдасы мен қызметі тура АҚШ-дағы алынған ішкі нарық пайдасы сияқты салық кодексінде қаралады. Экспорт көлемдері тіпті маңызды: 2002 жылы американдық фирма шетелге 683 млрд \$ тұратын тауар мен 289 млрд \$ тұратын қызметтерді жіберді. Дегенмен ол үшін арнайы фирмалардың экспорттық қызметіне жағдай жасап, америкалық салық кодексі ұзақ уақыт сыртқы сауда корпорацияларын (foreign sales corporations, FSC) құруға рұқсат берді. Кодекске сәйкес, сыртқы сауда корпорациясының өз қызметінің едәуір бөлігі – маркетинг, тапсырыстарды өңдеуді, дистрибуцияны, есептерді шығаруды, экспорттық сатуларды қаржыландыруды – шетелде жүзеге асыру болуы тиіс. Фирма мұндай корпорацияны жасаудың толық шартын атқарып, өз федералды пайда салығын экспорттық қызметтен айтарлықтай азайта алды. Бірақ 2000 жылы БТҰ, ЕК арызының қатысуымен анықтама берілді, жіберген сыртқы сауда корпорацияларына салық талаптарын төмендету бұзылды, экспорттың қара ниет жәрдем беруіне тыйым салынды. АҚШ конгресі бұл жауапқа сыртқы сауда корпорациялары туралы заңды бұзды және оның орнына 2000 жылдың қазанында салық өндіруден келген экстерриториялық ерекшелік туралы заң қабылдады. Осы заң сыртқы сауда корпорацияларының рөлін орындау керек. Сонымен бірге БТҰ-ға бұл заң өз ережелерін бұзушылықпен есептеледі. АҚШ өз салық кодексін БТҰ ережелеріне сай түрге келтірмейінше ЕК жауап ретінде АҚШ-тан тауарлар мен қызметтерді импорттауға жаңа тарифтер енгізуге құқылы. Алайда, ЕК билігі қиын жағдайда қалды. Егер олар АҚШ-қа қарсы тым агрессиялы әрекет ететін болса онсыз да осал америкалық конгрестегі еркін сауданы қолдаушы коалиция тарқап кетуі мүмкін. Еуропалық фирмалар үшін бұл нәтиже тиімсіз, себебі америкалық нарық еуропалық экспорттаушыларға өте маңызды. Оның үстіне салық салудан табысты босату еуропалық көп ұлтты корпорациялардың америкалық еншілес компанияларына тиімді болуын қиындатады. Сондықтан да көптеген еуропалық фирмалар билікті осы мәселені бейбіт жолмен шешуге шақыруда. Соның нәтижесінде, ЕК АҚШ-қа қарсы айыппұл санкцияларын қолдануға асығар емес.

Шетелдік филиалдардың табысына салық салу

Шетелдік филиалдар өз алдына заңды тұлға құқықтары жоқ фирманың құрылымдық бірлігі болып табылады. Филиалдар шетелде жұмыс істейді, бірақ ол заң бойынша «иегер» фирмамен бір бүтін болып есептелгендіктен оның табысы соңғысының табысы ретінде қарастырылады. Сол себепті бұл табыс АҚШ-қа репатриацияланады ма, әлде жоқ па оған байланыссыз америкалық компаниялардың

шетелдік филиалдарының табысы компанияның салық салынатын негізін көбейтеді.

Шетелдік еншілес компаниялардың табысына салық салу

Шетелде өз алдына заңды тұлға ретінде тіркелген еншілес компаниялар құқықтық тұрғыдан алғанда иегер фирмадан бөлек мәртебеге ие. Жалпы алғанда егер бұл табысты еншілес компанияларға қайта реинвестициялауға жұмсаса АҚШ-тағы иегер компания өзінің шетелдік еншілес компанияларының табысын салық салынатын табыс есебіне қоспауына болады. Америкалық салық кодексінде кейінге қалдыру ережесі қарастырылған, оған сәйкес бұндай табыстар тек иегер компанияға дивиденттер ретінде қайтарылғанда ғана салық салынады, бұл соңғысына америкалық салықты шетелдік еншілес компаниялардың реинвестицияланған табыстарынан төлеу үшін кейінге қалдыруға мүмкіндік береді.

Кейінге қалдыру ережесі америкалық фирмалардың халықаралық қызметтерін қолдауға бағытталған. 6-тараудың кіріспесінде айтылған *Caterpillar* компаниясын алайық. Оның түсімінің жартысы дерлік АҚШ-тан тыс елдерден келеді. Кейінге қалдыру ережесі арқасында *Caterpillar* жыл сайын миллиондаған доллар салық үнемдейді, соның арқасында корпорация Еуропа мен Азияның негізгі нарықтарына енуге мүмкіндік алды. Алайда, кейінге қалдыру ережесінде бір маңызды ерекшелік бар: ол америкалық корпорациялардың «салық жұмағында» құрған иегер компанияларға салық төлеуді кейінге қалдыруға көмектесу үшін ғана құрылған холдингтерге қолданылмайды. АҚШ-тың салық заңнамасына сәйкес иегер компания оның бақылауындағы компаниялардың әрқайсысының басқарылатын шетел компаниясы болу-болмауын анықтауы тиіс. Басқарылатын шетел корпорациясы (controlled foreign corporation, CFC) деп 10%-дан артық акция иеленетін барлық америкалық акционерлердің жалпы акциялары 50%-дан жоғары болса айтамыз. Бір қарағанда оғаш көрінетін анықтама бір немесе бірнеше америкалық компаниялардың басқаратын шетелдік фирмаларды өте көп майда америкалық инвесторларға тиесілі шетелдік фирмалардан айыруға бағытталған. Мысалы *Volvo* толығымен *Ford*-қа тиесілі компания ретінде басқарылатын шетелдік корпорация болып табылады, ал *Ford*-қа тек 33%, ал қалған акциясы жапондардың инвесторларға тиесілі *Mazda* ондай болып есептелмейді.

АҚШ-тың салық кодексіне сәйкес басқарылатын шетелдік корпорациялардың табыстары екі санатқа бөлінеді: активті (нақты) және пассивті («F тармақшасы табысы» ретінде белгілі) табыс. Активті табыс – бұл өндіріс, маркетинг, дистрибуция секілді дәстүрлі коммерциялық әрекеттерден түсетін табыс. Пассивті табыс дегеніміз дивидент алу, несиелердің пайыздары, жалға берудің табысы, лицензиялық сыйақы сияқты пассивті әрекеттерден түсетін табыс – «салық жұмағында» тіркелген еншілес компаниялар дәл осы әрекеттермен айналысады. Америкалық фирмалар өздерінің басқаруындағы шетелдік корпорациялардың активті табысын кейінге қалдыра алады, алайда F тармақшасындағы табыс америкалық салықтарды есептеген кезде, негізінен, кейінге қалдырылмайды. Бұл шектеу болмаған жағдайда америкалық фирмалар интеллектуалдық мүлік пен инвестициялық қоржыннан түсетін табыстарға салынатын корпоративтік салықты

айналып өтуге мүмкіндік алар еді. Ол үшін «салық жұмағында» еншілес компания ашып, фирманың тауар белгілерінің, патенттердің, сауда маркаларының және инвестициялық пакеттердің меншіктік құқықтарын соған беру керек болатын еді. Шетелдік еншілес компаниялардың активті және пассивті пайдаларын бөле отырып АҚШ билігі өздерінің фирмаларының халықаралық іскерлік белсенділігін қолдау мен «салық жұмағында» еншілес компанияларды жасау арқылы америкалық салықтан жалтару мүмкіндіктерін шектеуді бөліп алады.

Халықаралық салық шиеленістерін шешу

Мемлекеттер тек салықтың мөлшерімен ғана емес ненің салық салына-тын объект болып табылатындығы жағынан да ерекшеленеді (салық салына-тын негіз). Халықаралық фирмалар өздері операция жүргізетін әр елдің салық органдарына есеп беруі тиіс. Бұл органдардың талаптары көп жағдайда бір-біріне қарама-қайшы болып келеді немесе фирма үшін тым ауыр салмақ болады. Сондықтан да халықаралық салық шиеленістерін шешу халықаралық биз-несмендерге маңызды болып табылады.

Салық несиелері

Шетелдік еншілес компаниялардың табыстарына көп жағдайда қабылдаушы елдердің билігі салық салады. Егер дәл сол табысқа өз елінде де салық түсер болса қосарлы салық салынады, ал бұл фирма үшін үлкен қиындық туғызады және оның халықаралық нарықта жұмыс істеуіне мүлдем септігін тигізбейді. Иегер компания орналасқан мемлекет иегер компанияға қабылдаушы елде төленген табыс салығына салық кредитін, немесе «есеп» ұсыну арқылы шетелдік еншілес компанияның қосарлы табыс салығын жеңілдетеді алады. Бұл кредит көп ұлтты корпорацияның өз елінде төлейтін салығының мөлшерін азайтады.

АҚШ-тың салық кодексі, кейбір шектеулерді есептегенде, федералдық корпоративтік табыс салығын шетелдік филиалдар мен еншілес кәсіпорындар төлейтін табыс салығының көлеміне азайтуға мүмкіндік береді. Шетелдік табыс салығына жеңілдік шетелдік іскерліктің АҚШ-та алынатын салық мөлшерінен жоғары болмауы тиіс. Алайда, кей жағдайларда фирмалар белгілі бір шектелген уақыт арасында салық кредиттерін алдыңғы немесе келесі уақытқа ауыстыру мүмкіндігіне ие. АҚШ-тан тікелей инвестицияларының негізгі ағындары бағытталған елдердің көбісінде корпоративтік салықтар Америкадағыдан жоғары, сондықтан осындай салықты төлеуге арналған салық кредиттері КҰЖ жоғары салық төлемдерінің тек бір бөлігін ғана компенсациялайды. Оның үстіне салық несиесі тек табыс салығына ғана байланысты, ал қосымша құн салығы немесе сатудан түсетін салыққа қатысы жоқ. Сырттай қарағанда осында қарастырылған концепциялар оңай, алайда шетелдік салықты төлеуге деген салық кредитіне байланысты америкалық салық кодексінің көптеген пункттері әлдеқайда қиынырақ. Негізінен халықаралық фирмалар салық кредитінің салық кодекстерімен реттелетін барлық ерекшеліктерін білетін кәсіпқойлардың қызметіне жүгінеді.

Салық салу мәселелері бойынша келісімшарттар

Көптеген елдер халықаралық сауданың дамуына ұмтылып, халықаралық іскерлікке салық салу мәселелеріне байланысты келісімшарттарға қол қояды. Мысалы, АҚШ басқа елдермен 55-тен астам осындай келісімшарттарға қол қойған. Олардың кей жерлерінде өзгешелік болуы мүмкін, бірақ, негізінен, көптеген келісімшарттар компанияның шетелдік филиалдары мен еншілес өндірістерінің табысын репатриациялау кезінде ұсталынатын салық мөлшерін азайту ережелерін анықтайды. Кейде бұндай келісімшарттар фирмалардың шетелдік табыстарына түсетін жалпы салық мөлшерін азайтуға немесе салық төлеуден пайыздық төлемдер мен роялти төлемдерін толығымен алып тастауға бағытталған. Негізінен, осындай преференциялар екі жақпен бірдей беріледі: А мемлекеті В мемлекетінің фирмаларына жеңілдік жағдайларды тек В мемлекеті А мемлекетінің фирмаларына дәл соны жасағанда ғана ұсынады.

Шетелдік фирмаларды дискретизациялау

Халықаралық салық шиеленістерінің тағы бір көзі олардың салықтың «әділетті бөлігін» трансферттік бағаларымен қулық жасау немесе басқаша жолмен иегер корпорациялар және жергілікті еншілік компанияның арасындағы қарым-қатынасты басқашалап реттейді деп есептейтін жергілікті саясаткерлердің шетелдік фирмаларды дискретизациялауы болып табылады («Әлем фокуста» бөлімді қараңыз). Мысалы, шетелдік фирмалардың трансферттік баға құрылымын агрессивтік тексеру саясатымен Жапонияның Ұлттық салық басқармасы белгілі. 1990 жылдың соңында ол 50 шетелдік компанияларға трансферттік бағаларды дұрыс есептемей, 492 миллион \$ жапон салығын төлемеді деп айыптап, шағым білдірді. Шағым *Novartis, Roche, Goodyear, Coca-Cola* және т.б. КҰК-ға түсірілді, істердің көпшілігі осы күнге дейін жабылмады. Сонымен қатар жапон салық басқармасының әрекеттері тексеруші фирмалардың қызметтеріне деген сұраныстың өсуіне себеп болды. «Үлкен төрттік» фирмаларының бірі соңғы он жылда өзінің токиолық кеңсесінде трансферттік баға құрылымы бойынша жұмыс істейтін мамандардың санын төрт есеге көбейтті.

Әлем фокуста

Кедей салық жинаушылар

Америка Құрама Штаттары кірістің бөлігі («*earnings stripping*») ретінде белгілі болған салық заңнамасындағы шығынға ликвидация жасап соның арқасында шетел компанияларынан жиналатын салықтарды көтеруге тырысты. АҚШтың салық кодексіне сәйкес салықпен есептесу кезінде пайыздық төлемдерді азайтуға рұқсат беріледі, сонымен бірге дивидендтер салыққа толық өлшемде салынады. Осыны пайдаланып көп шетелдік КҰК-лар өзінің американдық еншілес компанияларына капиталды олардың акцияларының сатылымдары түрінде емес, ішкі бірлестіктік несиелер нысанында ұсынады. Еншілес компаниялармен алынған кірістерді

АҚШ-тан жиі осы несиелердің салық салынбайтын пайыздық төлемдері түрінде репатриациялады. Осылайша, кірістер салық өндірулерден шығарылды; кері жағдайда американдық еншілес компанияларға тиісті салықтарын төлеп тұруға тиісті болушы еді.

Бұл тәжірибені жою үшін 1989 жылы салық кодексі қайта қарастырылды. Американдық еншілес компаниялардың шетелдік басты компаниялар пайдасына түсетін пайыздық төлемдерінің максимал шегерімдері еншілес компаниялардың салық салынатын пайдасының 50% құрай бастады. Шетелдік КҰКлар өз стратегияларын жылдам өзгертті. Еншілес компанияларын тікелей несиелендіру орнына олар кепілшілер ретінде банктер арқылы әрекет ете бастады. Бұндай жолдың тікелей қарыздарды ұсынуынан қымбат болуына қарамастан көптеген шетелдік КҰК оны америкалық заңнама бойынша салық төлеуге қарағанда тиімдірек балама деп есептейді.

Осыған жауап ретінде 1994 жылы салық кодексі тағы да өзгерді: американдық еншілес компанияларға, кепілшілерге банктік несиелер тікелей несиелермен теңестіріле бастады. АҚШ салық басқармасы шетелдік компаниялардан қулығын асырдым деп ойлады.

Бірақ бүгінгі күнде негізгі нәтиже болып салықтан кетудің одан да жақсы тәсілдерін ойлап табу болып табылады. АҚШ-тың кейбір еншілес компаниялары өз активтерін сатып және сол сәтте оны қайтадан лизингке алды, осымен банктік несиелерді лизингтік төлемдерге алмастырды. Басқалары шетелдік компаниялардың қарапайым акцияларына ауыстырылатын облигацияларды шығарды.

АҚШ-тың салық басқармалары АҚШ-тағы шетел капиталымен жұмыс істейтін фирмалардың тек 28%-ы ғана кіріске америкалық салық төлейтіні белгілі болған кезде осыған ұқсас аңдуды бастады. Шетелдік компаниялар салық төлеуден ауытқудың заңға қайшы әдістерін қандай деңгейде қолданады, ал заңнамадағы қарыздарды пайдаланып заңды түрде салық төлеуден қалай құтылады, осының барлығы әлі де анық емес. 1980 жылдардың аяғы мен 1990 жылдардың басында АҚШ-тың салық басқармасы трансферттік баға жасаудың ережелерін қатаң сақтай бастады, бірақ салық кодексінде қарастырылған салықтан босатулардан жиналуға тиісті шаманың 26,5%-ы ғана жиналды. Осы аралықта салық басқармасына жолданған екі ірі *Merck & Co.* және *Nestle* компанияларына түскен шағымдар қанағаттандырылмады: сот бұл екі корпорациялардың қызметтерінде салық кодексін бұзу болмағанын анықтады. Ұзақ та қымбат тұратын соттық үрдістерді болдырмау мақсатында, *Matsushita Electric Industrial Co.* сияқты көптеген КҰКлар Салық басқармасымен бағалық келісімге (advance pricing agreement) отырды жөн деп санады, ол келісім бойынша екі жақ компаниялар ішкі бірлестіктік транзакцияларда орнататын трансферттік бағаларды алдын ала келіседі. Сонда да кейбір америкалық саясаткерлер шетелдік фирмаларды кіріс салығының кейбір ең аз шамасын төлеуге міндеттендіруді ұсынды. Әзірге АҚШ-тың қаржы министірлігіндегі ресми адамдар бұл ұсыныстарды салық төлеуге қатысты қабылданған келісімшарттарды бұзу деп есептеп, қарсы шығып отыр. Олармен елде жұмыс істейтін КҰКлар да күресуде, олар шетелдік фирмаларға әділетсіз қарау АҚШ-та басқа елдердің билігінің, америкалық фирмалардың еншілес компанияларына қарсы бағытталған жауапты реакцияларына әкеліп соғатынына сенімді.

Тарау мазмұнының қысқаша баяндамасы

Түйіндеме

Халықаралық кәсіпорындардың алдында тұрған қаржылық есеп тапсырмалары ішкі фирмалар шешетіндерден әлдеқайда күрделірек. Халықаралық фирма өз елінің есеп талаптарына да, сондай-ақ ол операция жүргізетін барлық қалған елдердің есеп талаптарына сай болу керек. Өкінішке орай, әртүрлі елдің қаржылық есептерінің стандарттары мен процедураларында принципиалды және техникалық сипаттамаларында мәнді айырмашылықтар бар.

Халықаралық фирмалар мен халықаралық инвесторлардың ұлттық есеп жүйелерінің әртүрлілігімен байланысты шығындарын төмендету үшін ірі сауда елдерінің бухгалтерлік жүйелерінің келісімі бойынша әртүрлі талпыныстар жасалып жатыр. Осы жұмыстарда жетекші рөлді Еуропалық Одақ пен халықаралық бухгалтерлік стандарттар бойынша Комитет атқарады.

Халықаралық бизнеске қатысушы фирмалар әдетте екі қиындыққа кезігеді: шетел валютасындағы транзакцияларының және жинақталған есеп беруді құру мақсатында шетел еншілес компаниялары басты фирма валютасына қаржылық есеп берулер трансляциясының есептеріне кезігеді. АҚШ-та халықаралық транзакциялар есебі процедуралары АҚШ-тың №52 қаржылық есеп беру стандарттары бюросы стандартында баяндалған.

Халықаралық кәсіпорындардың алдында сондай-ақ, басқа елдердің салықтық заңдылықтарын орындау міндеті болады. КҰК әртүрлі салықтық жеңілдіктерді қолданып және айыппұл санкцияларынан қаша отырып, өзінің салықтан кейінгі табысын барынша көбейтуге тырысады. Трансферттік бағаларды манипуляциялау арқылы олар есепте ұсынылатын табысты салығы жоғары елдерден салығы төмен елдерге ауыстыра алады. Бірнеше кішігірім елдер өздерінде «салық жұмағы» қағидасы негізінде күшті экономиканы жасап алды.

Басқа да барлық елдер сияқты АҚШ-та фирмаларға кәсіпкерлерді халықаралық бизнеске қатысуға жетелейтін салықтық жеңілдіктерді ұсынады. АҚШ-тың салықтық кодексі фирмаларға өнімнің экспортынан салықтарды кішірейту үшін сыртқы сауда корпорацияларын құруға рұқсат берді, бір жағынан бұл ДСҰ-ның нормаларына қарама-қайшы деп танылды. Нақты бір жағдайларда америкалық фирмалар сонымен бірге салық төлемдерін өздерінің шетелдік еншілес компанияларынан алған табыстарынан пайдаға жинап қоя алады. Америкалық фирмалардың шетелдік филиалдары мұндай салықтық артықшылықтарға ие емес.

Мемлекеттің қаржылық қажеттілігі салдарынан халықаралық фирмалар жиі шетелдік үкіметтермен жанжалды жағдайда болады. Фирманың салықтық ауыртпалықтарын азайту үшін көптеген елдердің өкіметі өз компанияларына шетелде төленген салық «сынағын» ұсынады. Елдер арасында салық ауыртпалықтарын төмендетуге және халықаралық бизнесті ынталандыруға негізделген келісімдер орнатылады. Алайда, осыған қарамастан, халықаралық фирмалар жиі заң бойынша қажетті салықты төлемейді деп есептейтін жергілікті саясатшылар көзқарасымен беделі төмен объект ретінде көрінеді.

Қорытынды сұрақтар

1. Елде орнатылып жатқан салықтық есеп тәртіптеріне қандай факторлар әсер етеді?
2. Неміс фирмалары резервтегі есептерді қалай қолданады?
3. Бухгалтерлік стандарттардың айырмашылықтары капиталдың халықаралық нарығында қалай көрінеді?
4. Есептің ұлттық стандарттарының үйлесімділігін қандай ұйымдар қолдайды?
5. Екі есе шығын транзакцияның әдісі деген не?
6. Бір еншілес компаниядан екіншісіне сатылатын тауарларға бағаны фирмалар қандай тәсілмен қояды?
7. Американдық КҰК үшін кейінге қалдыру ережесінің пайдасы қандай?
8. АҚШ Салық басқармасының тексерілетін шетелдік кәсіпорындарға қатысты ережелері неліктен сонша күрделі? Салық басқармасы қандай әрекеттерді болдырмауға тырысады?
9. Әртүрлі елдердің өкіметтері өздерінің көпұлтты корпорацияларының шетелдік салықтық ауыртпалықтарын төмендету үшін қандай әдістер қолданады?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Егер мемлекеттер инвесторлардың фирмалардың қаржылық есеп беруге сенімін қайта қалпына келтіре алмаса, ол әлемдік экономикаға қалай әсер етеді?
2. Әр елдегі қаржылық есеп беру стандарттары гармонизациясы халықаралық бизнеске қалай әсер етеді.
3. Қосарлы транзакция әдісінің халықаралық фирмалар мен халықаралық инвесторлар көзқарасы тұрғысынан қандай артықшылықтары бар?
4. Халықаралық фирма трансферттік баға жасау көмегімен өзінің салықтан кейінгі табысын көбейте алады?
5. АҚШ салық кодексі шетел еншілес компанияларының табысты кейінге қалдыруға қатысты тарауында активті және пассивті табыс ажыратылады. Неліктен бұндай айырмашылық енгізілген? Оның маңыздылығы немен түсіндіріледі? Егер де әлемде “салықтық жұмақ” түсінігі жоғалса ол өзінің өзектілігін сақтаушы ма еді?
6. Трансферттік баға жасау көмегімен салықты төмендету әдептілікке жатады ма? Неге?
7. АҚШ фирмалары неміс компаниялары сияқты резервтік есептермен қолдануға құқылары жоқтығын АҚШ кәсіпорындарының бәсекелестік кемшілігі деп есептеуге бола ма?

Халықаралық бизнесте дағдыларды дамыту

Халықаралық қаржылық есеп көптеген қиын нюанстарға толы. Бұл тарау көрсеткендей, фирманың халықаралық қызметі оның қаржылық есебіне әртүрлі әсер етеді. Бұл әсерді толығырақ бағалау үшін, халықаралық бизнеспен айналысатын ашық акционерлік қоғамның соңғы жылдық есебін табыңыз. Осындай есепті акциялары азиялық, австралиялық, еуропалық, солтүстік және оңтүстік америкалық қор биржаларында айналысқа түсетін көптеген фирмалар ұсынуға дайын тұрады. Бұл жағдайда олардың инвесторлармен байланыс жөніндегі бөлімдеріне жазу немесе қоңырау

шалу жеткілікті болмақ. Ақпарат алу үшін жақын жердегі кітапханаға, туыстарға немесе таныстарға жүгінуге болады. Кейбір фирмалар өздерінің жылдық есептерін корпоративті web-сайттарында жариялайды.

Фирманы таңдап және оның жылдық есебін тапқан соң, келесі сұрақтарға жауап беріңіз (Бұл сұрақтардың барлығына жауап бере алмауыңыз мүмкін. Кейбір фирмалар өздерінің халықаралық қызметі туралы өте толық ақпарат берсе, басқалары жеткіліксіз мәліметтермен шектеледі).

1. Фирманың қорланған трансляциялық түзету шамасы абсолюттік кескіндеуде қандай? Бұл сома акционерлік капиталмен салыстырғанда қаншалықты үлкен?

2. Фирма қандай да бір салықтық жеңілдіктерді пайдалана ма? Егер иә болса, онда қандай көлемде?

3. Фирма активтерінің неше пайызы шетелде болады? Оның пайдасының қанша пайызы шетелдік қызметтен түседі?

4. Фирма шетелде қандай салықтар төледі?

5. Экспорт фирма қызметінде қандай рөл атқарады?

6. Шетел валютасымен операция жасау кезінде фирма қандай да бір пайдан емесе шығынға кенеле ме? Өзін айырбас бағамының өзгеруінен сақтау үшін қандай да бір хеджирлеуді жүзеге асыра ма?

Қорытынды кейс

Агатсо-ның артықшылығы

1979-1981 жылдар аралығында Сауд Арабиясы үкіметі шикі мұнайдың баррелінің бағасы қанша тұруы керек деген пікірімен Мұнай экспорттаушы елдер ұйымының (ОПЕК) басқа мүшелерінен алшақтап кетті. «Қаршыға» деп аталғандар шикі мұнай бағасының жоғары болуын қалады. Сауда Арабиясы жоғары баға басқа елдерді жаңа, арзан кен орындарын іздестіруге итермелейді және тұтынушыларды энергияны үнемдеуге үгіттейді дегеннен қауіптеніп, ең тиімді ұзақ мерзімді стратегия – бұл мұнай бағасын төмен деңгейде ұстап тұру деп санады. Сауда Арабия үкіметінің әрекеттері «Агатсо артықшылығы» деп аталатын құбылыстың пайда болуына, сонымен қатар трансферттік баға белгілеуге байланысты бүкіл тарихтағы ең үлкен салықтар қайтарымына әкелді.

Агатсо өз жұмысын бастапқыда Сауд Арабиялық кен орындарын бақылаған *Chevron*, *Exon*, *Mobil* және *Texaco* тәрізді төрт америкалық мұнай компанияларының консорциумы ретінде қызмет етуден бастады – (Нәтижесінде *ExxonMobil*-мен, ал *ChevronTexaco*-мен бірікті). 1970 жылдары Агатсо-ның мұнай резервтері Сауда Арабия билігімен тартып алынды, бірақ бұдан кейін де консорциум Сауда Арабия мұнайы маркетингінде жетекші рөлді атқарды. Агатсо-ның артықшылығы 1979 жылдың қаңтарында пайда болды, сол жылы сауд арабиялық мұнай министрі Ахмед Заки Ямани консорциумға оның министрлігі бекіткен бағадан жоғары бағаға мұнайды сатуға тыйым салатын хатты жолдады. Бұл баға шикі мұнайдың әлемдік нарығында ұсынылған бағадан әлдеқайда төмен болды. Агатсо серіктестері билікпен арақатынасты бұзғысы келмей, Ямани талаптарын бұлжытпай орындады. Олар шикі мұнайды өздерінің шетелдік мұнай айдаушы зауыттарына сатты, ал олар одан жанар-жағар май, дизельді отын

және басқа да мұнай өнімдерін шығарды. Айта кету керек, Ямани директивасында тек шикі мұнайбағасы туралы болды. Одан шыққан өнімдерді төрт компанияның әрқайсысы нарық бағасымен сата алды, бұны жүзеге асырды да. Шикі мұнайды олар нарық бағасынан төмен бағада сатып алғандықтан, мұнай айдау зауыттары үлкен пайдаға кенелді (Қызығушылар үшін айтарымыз, Ямани хаттың зардаптарын білді. Ол бұған көптеген саяси себептерге байланысты барды).

Агатсо артықшылығының ақшалай бейнеленуі үлкен болды. 1979-1981 жылдары *Exxon*-ның мұнай айдау зауыттары қосымша 4,5 млрд \$, ал *Texasco* мұнай айдау зауытының таза пайдасы кейбір бағалаулар бойынша 1,8 млрд \$-ды құраған. Бұл пайдаларды мұнай корпорациялардың шетелдік еншілес компаниялары тапқандықтан, олар мерзімді ұзарту ережесі бойынша америкалық салық салуға түспеді – қандай жағдай болмасын, мұнай компаниялары солай ойлады. АҚШ Салық басқармасы олай деп ойламады, ол пайда мұнайды айдаудан емес, екі компанияның маркетингілік қызметінің есебінен алынды деп есептеді. Осыған байланысты басқарма 4,5 млрд \$-ды және пайданың 1,8 млрд \$-ын мұнай айдаушы еншілес компаниялардан сәйкесінше *Exxon* мен *Texasco* (бас корпорацияларға) аударуын талап етті. Мұнай компаниялары қойылған талапты орындағанда, оларға америкалық пайдаға салынатын салықты толығымен төлеуге тура келер еді.

Екі компанияның да қарсы шыққандығы таңғаларлық жағдай емес. *Exxon* және *Texasco* егеменді, достастық елінің министрлігінің айқын нұсқауларын негізге алды. Яманидің хатына сәйкес, олар бас компания шикі мұнайға төмен бағалардан тікелей пайда таба алмайды деп атап өтті, өйткені оларға оны нарық бағасымен қайта сатуға тыйым салынған. Агатсо-ның артықшылығын тек дистрибуция-өндіруші тізбегінің келесі буындарында тұрған ұйымдар ғана пайдалана алатын. Ал одан кейінгі осы буында Агатсо-ның жеке серіктерінің меншігіне тиесілі шетелдік мұнай айдау зауыттары болды, олар пайда болған артықшылықты жақсы пайдаланды.

Exxon және *Texasco* Құрама Штаттары Сауда Арабия билігіне олардың шикі мұнай бағасын төмендетуіне үлкен дипломатиялық қысым жасағанын айта кетті, және де АҚШ-тың ресми тұлғалары осындай саясаттың нәтижесінде мұнай өнімдерін өндіруден пайданың артатынын тамаша түсінді.

Ұзақ соттық қаралымнан кейін *Texasco* ісі бойынша бірінші қорытынды шешім шығарылды. АҚШ салық соты компанияның дәлелдемелерімен келісті. Сот Агатсо-ның артықшылығы нәтижесінде алынған қосымша 1,8 млрд \$ пайда еншілес компаниялармен табылды және бұл пайда бас корпорацияға дивидендтер түрінде репатриацияланғанға дейін оған америкалық салық салынбайды деп шешті. Федералдық апелляциялық сот Салық сотының үкімін қолдады. 1997 жылы сәуірде АҚШ-тың Жоғарғы соты Салық басқармасының апелляциялық сотының шешімін апелляцияда қарастырудан бас тартты. *Texasco* бағалауы бойынша 700 млн \$ көлемінде салық қайтарылған.

Кейске қойылатын сұрақтар

1. *Texasco*-ның қандай бөлімшесінде шын мәнінде Агатсо-ның артықшылығы «жүзеге асты»? Агатсо-ның өзі ме? *Texasco*-ның шетелдік мұнай айдау зауыттары ма? *Texasco*-ның маркетингілік қызметі ме? Немесе бас компания ма?

2. Егер Агатсо америкалық *Texaco*-ның шикі мұнайды айдау зауытына сатса, қосымша табысқа салынатын америкалық салық төлеуден құтыла ала ма?

3. Ямани Агатсо артықшылық жасады себебі бір жағынан, АҚШ тарапынан оған үлкен дипломатиялық қысым болды. Осыған байланысты *Exxon* мен *Texaco*-дан олардың еншісіндегі шикі мұнайды шетелдік емес, америкалық ішкі мұнай айдау зауыттарына сатуды талап ету керек пе еді?

4. АҚШ Салық басқармасының заңгерлерінің дәлелдемесі бойынша, апелляциялық соттың қаулысы «америкалық салықтан жалтарыну жолдарын ашты. (Бұл)... американдық корпорацияға түбегейлі салықтық қызығушылық осындай пайдалы шетелдік «құқықтық шектеулер», «талап етуші» корпорациялар жүрізу арқылы американдық салықтан жалтарады». Салық басқармасының пікірімен келісесіз бе? Немесе бұл тек «ренжу» реакциясы ма?

Қайнар көздері: «Courts Block Challenge of Big Tax refund for Texaco», *The New York Times*, April 22, 1997, p. C1; «Texaco “\Vins Billion-Dollar Tax Battle», *Houston Chronicle*, April 22, 1997, p. 1C.

ВИДЕО Мәдениетпен динамикалық байаныс

Culture QuestCQ

ОАР апартеидтан кейін: мемлекеттің тікелей шетелдік инвестицияларға қатынасы

Бұл тарауда жаһанды компаниялар өзінің шетелдегі инвестицияларын қалай есептейтіндігі және халықаралық операцияларды қалай басқаратындығы туралы айтылады. Осы тараудың материалдарынан шыға отырып және (мүмкін) оқытушының көрсеткен бейнефильмінен келесі сұрақтарға жауап беріңіз.

1. Оңтүстік Африка Республикасында инвестицияларын қарастыратын фирма қандай негізгі тәуекелдерге және мүмкіндіктерге кез болады? Сіз қандай факторларды бағалау керек деп есептейсіз? Оларды маңызына қарай қалай орналастырар едіңіз?

2. ОАР-да корпоративтік реттеулер әдісінің дамуы қалай өтті және олардың есебінің айқындылығы қалай қамтамасыз етілді? Бұл дамушы нарықта компанияның жұмысына қандай факторлар әсер етуін жалғастыруда?

3. Соңғы 10 жылда биліктің және компаниялардың шетелдік инвестицияларға, әсіресе ОАР сияқты дамушы нарықтардағы қатынастары қалай өзгерді?

20

ТАРАУ

Адам ресурстары мен еңбек қатынастарын халықаралық басқару

«Loyola менеджерлері сенімді: жетістікке жету үшін айрықша қызметкерлер керек»

Осы тарауды оқығаннан кейін сіз:

- халықаралық бизнесте адам ресурстарын басқарудың табиғатын түсінуді;
- фирмалар шетелде жұмыс істеу үшін менеджерлерді қалай жалдайтынын және таңдайтынын білуді;
- халықаралық кәсіпорындар экспатриацияланатын менеджерлерді қалай оқытып, дамытатынын түсіндіруді;
- халықаралық фирмалар өз менеджерлерінің шетелдегі жұмысының тиімділігін бағалауды қалай өткізетінін және еңбекақы саясатын қалай анықтайтынын талқылауды;
- халықаралық бизнеске қатысты кадрларды ұстап тұру мен тұрақсыздығы мәселелерін талдауды;
- басқармайтын кадрларды басқаруға байланысты негізгі мәселелерді ұғындыруды;
- халықаралық бизнестегі еңбек қатынастарын сипаттауды үйренесіз.

Жалдасақ, тек жақсысын!

Халықаралық фирма шетелде жаңа кәсіпорын ашқанда, оның басты міндеттерінің бірі болып осы кәсіпорынды менеджерлермен және ондірістік жұмыскерлермен қамтамасыз ету болып табылады. Бұл үшін фирма жаңа кәсіпорында неше адам істеу керек екенін, олар қандай дағдыларға ие болу керек, оларды қайдан жалдау керек, қанша төлемақы төлеу керек екенін және тағы

да басқа көптеген мәселелерді шешіп алуы керек. Шетелдік кәсіпорындарды кадрлық қамтамасыз етуге байланысты жапондық компания әлемдегі ең абайлап қабылдаушы және негізін құраушы болып табылады.

АҚШ-та орналасқан автомобиль құрастырушы зауыттар үшін кадрларды іріктеудегі Toyota компаниясының әдісін қарастырайық. Жапонияда автомобиль фирмалары және басқа да ірі өндірушілер мектептерде арнайы оқу бағдарламаларын өткізеді. Оларды кәсіпорындардың өздері қаржыландырады, ал оған колледжге түсуге мүмкіндігі аз оқушылар қатыса алады. *Toyota* менеджерлері жетістікке жету үшін айрықша қызметкерлер керек екендігіне сенімді. *Toyota* оның басымдылықтарына сәйкес келетін адамдарды ғана жалдағысы келеді, яғни олар командада жұмыс істей алатын әрі өнеркәсіптік торапта корпоративті адал және әмбебап болулары тиіс. Жапонияда мүмкін қызметкерлерді оқытады және осы белгілері бойынша оларды орта мектепте оқып жүргенде-ақ іріктейді. АҚШ-та мұндай бағдарламалар сирек кездеседі, сол себепті *Toyota*-ның америкалық қызметкерлерді таңдауға қатысты әрекеттерін кейбір байқаушылар әдеттегіден тыс деп атайды.

Toyota Кентукки штатында өзінің алғашқы америкалық зауытын ашқанда, ол 2700 өндірістік және 300 кеңселік бос жұмыс орындарына 100000-нан астам өтініш алды. Талапкерлердің жартысын бірден қайтарды, өйткені олардың, компания өлшемі бойынша, ең мейлінше аз білімі немесе жұмыс тәжірибесі болмады. Басқа талапкерлер іріктеу үдерісінің басында таралды, себебі бір немесе немесе бірнеше маңызды біліктіліктерге ие болмады.

Қалған талапкерлерді, ал олардың саны бәрібір мыңдаған адам болатын, бірнеше сынақтарға қатысуға шақырды. Тіпті ең төменгі деңгейдегі жұмыстың өзіне талапкерлерді 14 сағат бойы тестілеуден өткізді. Бастапқы сынақтар қолдың ептілігі, келешек жұмысты орындай алуы, техникалық білімдері сияқты дағдыларды қамтыды. Бірінші сынақ деңгейінен өткендерді ұйымның жұмысын еліктейтін әрекеттерге қатысуға шақырды. Көптеген фирмалар мұндай жаттығуларды басшылық орындарға кадрларды жұмысқа іріктегенде өткізеді, ал *Toyota* болса, оны барлық бос орындарға сай өткізе береді. Еліктеу нәтижесінде талапкерлер аясы тарыла түсті, ал қалғандарына тағы бір тестілеуден өту ұсынылды. Үшінші сынақ толқыны тәжірибелі нұсқаушылардың бақылаумен еліктеуші конвейерде жұмыс істеуден тұрды. Бұл тесттен тек әрбір жиырмамыншы талапкер қана өтті. Тек соларды ғана әңгімелесу үшін компанияға тағы да шақырды.

Әңгімелесулер компанияның ресми адамдарының және зауыттың әрбір бөлімінің өкілдерінің қатысуымен жүргізілді. Сұхбат жүргізушілер әрбір талапкердің компанияның жалпы мәдениетіне және оларды ұсынылып отырған бөлімдерге қаншалықты жақсы кірігетінін анықтауға үйретілген болатын. Ақырында сұхбат жүргізушілерден оңды баға алған талапкерлер дәрігерлік байқаудан және есірткіні пайдалануға арналған тесттен өтулері тиіс болатын. Егер адам бұл сынақтардан да ойдағыдай өтсе, онда ол тек сонда ғана *Toyota*-ның тиісті стандарттарына сай болып есептелді.

Бос жұмыс орнына адамды іріктеу үдерісінің аяқталу мезетіне қарай *Toyota* оны тестілеуге және байқауларға 13000\$-дан астам ақша жұмсады. Мұнан басқа, тағы да мыңдаған долларлар басқа талапкерлерді одан да ертерек

кезеңдерде іріктеуден өткізуге жұмсалады. АҚШ-тағы *Toyota*-ның алғашқы зауыты он жылдан астам жұмыс істеп келгеніне қарамастан, фирма әлі күнге дейін сол кездегідей таңдаулы. Бағалау орталығына қабылдауға күніне 24 адамнан аспайтын адам ғана жазыла алатын (әйтсе де жұмысқа орналасқысы келетіндердің саны анағұрлым көп болатын). Жұмысқа шамамен әрбір жүзінші адам алына-тын және мұнда талапкерлер тізіміндегі күту уақытын қосқандағы бүкіл бағалау үдерісі, адамның өзінің міндеттерін орындауға кіріспестен бұрын, екі жылға дейін созылуы мүмкін. Дәл осындай қызметкерді іріктеу әдісі жақсартылған және кенейтілген түрінде *Toyota*-ның жаңа зауыттарында да қолданады. Индианада жүк автомобильдері зауытында және Батыс Виргинияда қозғалтқыштар өндірісінде жұмыс істегісі келетіндер дәл сол Кентукки зауытындағы тәрізді қатаң іс-шарадан өтеді. Осындай іс-шарадан Сан-Антониодағы *Toyota*-ның жүк кәсіпорнының болашақ жұмыскерлері де өтетін болады.

Ең қарапайым мағынасында кішкентай азық-түлік дүкені немесе ең ірі көпұлтты корпорация болсын (КҰК) кез келген ұйым – бұл жұмыс орындарының, жұмыс орындарын кластерлерінің жиынтығы және осы жұмыс орындарының арасындағы өзара байланыстары. Бұл жұмыс орындарына ие адамдар ұйым өзінің мақсатына, бәсеке қабілеттілігін сақтауға және өз құрылтайшыларын қанағаттандыруға қаншалықты тиімді түрде жете алатындығының өмірлік маңызды факторы болып табылады. Америкалық кәсіпорындар үшін *Toyota*-ның қызметкерлерді іріктеуге арналған асқан дәл әдісі – компанияның жұмыскерлері – бұл оның ең маңызды активтерінің бірі екендігін түсінетіндігін көрсетеді.

Адам ресурстарын халықаралық басқарудың табиғаты

Адам ресурстарын басқару, АРБ (human resource management, HRM) – бұл фирманың мақсатқа жетуіне қажетті тиімді жұмыс күшін тарту, дамыту және қолдауға бағытталған әрекеттер жиынтығы. АРБ басқармайтын және басқаратын кадрларды таңдау және іріктеу, оқыту (тренинг) және дамыту, жұмыс нәтижелерін бағалау, еңбекке ақы төлеу және қосымша жеңілдіктер беруден тұрады. Адам ресурстары бойынша менеджерлер, олар ұлттық немесе халықаралық фирмаларда жұмыс істеуіне тәуелсіз, осы міндеттердің орындалуын қамтамасыз ететін саясат пен іс-шараларды жасаумен шұғылданады.

Дегенмен, адам ресурстары бойынша халықаралық менеджерлердің ұшырасатын қиындықтары олардың ұлттық компаниялардың әріптестері шешетін мәселелерден асып түседі. Соның ішінде, елдердің мәдени айырмашылықтары, экономикалық дамудағы және заң жүйесіндегі айырмашылықтар компаниядан жалдау, жұмыстан шығару, оқыту және еңбекке ақы төлеу бағдарламаларының бейімделуін талап етуі мүмкін, себебі әрбір елдің өз бағдарламасы болуы тиіс. Әсіресе, фирманың өз елінің мәдениеті мен заңдары қабылдаушы елдің мәдениеті мен заңдарына қарама-қайшы болғанда үлкен қиындықтар туады. Мысалы, АҚШ-тағы қолданыстағы жыныстық белгісі бойынша алалауға тыйым салатын еңбекке

орналастыру кезіндегі тең құқылық туралы заң Сауд Арабиясының әйел адамдар рөліне қатысты заңдары мен әдет-ғұрыптарына қайшы келеді. Осы тәріздес даулар олардың басшы қызметтегі әйел адамдары олардың әріптес ер адамдары тәрізді шетелде жұмыс істеу мүмкіндігіне ие болуына тырысатын америкалық КҰК-ларда мәселелер тудырады.

Сонымен қатар халықаралық фирма өзінің әртүрлі жұмыскерлерінің шығу тегі жетекші елден бе, қабылдаушы елден бе немесе үшінші елдерден бе болуы тиістігін анықтауы тиіс. Ұтымды комбинация (персонал-микс) фирманың өз операцияларын қай аймақта орындауына байланысты әртүрлі болуы мүмкін. Фирма шетелде жұмыс істеуге қарағанда, онда орналасқан өндірістік кәсіпорындарда жұмыс істеу үшін көп жағдайда өз елінің қызметкерлеріне көңіл аударады. Сонымен бірге жергілікті заңдарды да назарға алу қажет, өйткені ол жұмысқа орналастырудың белгілі бір тәжірибесіне шек қоя алады немесе бұйыра алады. Мысалы, иммиграция заңы шетел азаматтарына берілетін виза санына шек қоя алады, ал басқа да нормативтік актілер ел аймағындағы бизнесті жүзеге асыру шарты ретінде сол жердің тұрғындарын жалдауды міндеттей алады.

Халықаралық кәсіпорындар қызметкерлерді оқыту мен дамытуға байланысты мұнан да күрделі қиындықтармен кездеседі. Шетелде жұмыс істеуге іріктелген басшыларды адам ресурстары жөніндегі менеджерлер сәйкесті мәдени дағдыларға оқытуды қамтамасыз етуі керек. Осыған ұқсас қабылдаушы елдердегі өндірістік жұмысшыларды оқытудың бағдарламасы жергілікті білім беру жүйесімен қамтамасыз етілетін білім беру деңгейін ескере отырып түзетілуі тиіс. Мысалы, *Toyota*, өмірлік жұмысбастылық дәстүрін ұстанатын басқа да ірі жапондық корпорациялар тәрізді өз зауыттары мен кеңселеріне шын мәнінде қажетті адамдарды жалдау үшін ғана көп нәрсеге барады. Кіріспе кейсте айтылғандай, ол өз елінде тікелей мектеп үстелінен өзіне болашақ жұмыскерлерді оқыта және іріктей отырып, орта білім беру жүйесімен қарым-қатынас жасайды. Бірақ бұл әдіс *Toyota* жұмыс істейтін барлық елдерде де қолданыла бермейды, себебі жергілікті мектеп жүйелері жеке фирмалармен осы тәріздес серіктестіктер жасауға көбінесе дайын емес. Германияда орта білім беру жүйесі оқушыларға көлемді кәсіби дайындықты қамтамасыз етеді, бірақ бұл дайындық Жапониядағы тәрізді нақты фирмамен байланыспаған. АҚШ-тың мемлекеттік мектептерінде, бір жағынан, негізгі екпін жалпы білімге негізделеді, ал кәсіби дайындық мүмкіндіктері тым шектеулі. Мұнан басқа, көп елдерде барлық параметрлерге сәйкес оқымаған және біліктілігі жоқ жұмыс күші бар. Осыған байланысты *Toyota* өзінің қызметін іске асыратын елдердің талаптарына сәйкес қызметкерлерді таңдау, іріктеу мен оқытудың өз тәжірибесіне түзету енгізді.

Ақырында, әртүрлі елдерде еңбек жағдайы және ең төменгі күнкөріс деңгейі айтарлықтай өзгешеленуі мүмкін, сондықтан адам ресурстары жөніндегі менеджерлерге көбінде еңбекақы төлеу жүйесін қабылдаушы елдің еңбек нарығының мұқтаждығына сәйкестендіруге тура келеді. Олар жергілікті заңдардың ерекшеліктерін ескерулері тиіс, себебі ол ел фирмандан ең төменгі жалақы төлеуді немесе компанияның қызметкерлеріне жылдық сыйақылар немесе медициналық сақтандыру тәрізді белгілі бір жеңілдіктер көрсетуді міндеттей алады. Мұнан басқа, менеджерлер тым жоғары өмір сүру құнына, өмір сүру жағдайларының на-

шарлауына және достары мен туыстарынан ажырауына байланысты депрессиямен немесе күйзеліспен кездесуі мүмкін шетелде жұмыс істейтін басшылардың еңбегіне қалай төлеу керек екендігін де анықтаулары тиіс

МӘДЕНИЕТТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Оңтүстік Африка Республикасының тұрғындары өздерінің мәдени тамырларын мақтан етеді. Егер сізге осы елде тұруға тура келсе, ондағы әртүрлі адамдар топтарымен қалай сөйлесу керек екендігін алдын ала біліп алыңыз. ОАР-дың бірегей мәдени ландшафтымен және оның іскерлік шешімдерге қалай әсер ететіндігімен танысыңыз.



Адам ресурстарын басқарудың стратегиялық маңыздылығы

Маркетингпен, өндіріспен және қаржылармен болған жағдайдағы тәрізді фирма менеджерлері жалпы корпоративтік стратегияға және бизнес стратегиясына қолдау көрсететіндей адам ресурстарын басқару стратегиясын жасаулары тиіс. АРБ-ның тиімді стратегиясын жасау міндеті ешбір халықаралық бизнес айналып өте алмайтын мәдени шарттарымен қиындай түседі. Халықаралық АРБ-ның үрдісінің басты элементтері 20.1-суретте көрсетілген. Бұл суреттің төңірегінде осы тарау құрылатын болады. Басты нүктесі АРБ-ның фирмадағы стратегиялық орнын және оның жалпы стратегия мен АРБ стратегиясы арасындағы өзара байланысын мойындау болып саналады. Мысалы, фирма шығындардағы көшбасшылық стратегиясын қабылдауды шешеді және жаңа халықаралық нарықтарда қатал баға белгілеу есебінен бәсекелес фирмалардың алдын алу мүмкіндігін табады делік. Осы стратегияны жүзеге асыра отырып, фирма кіріс ресурстарын сыртқы жабдықтаушылардан сатып алуды немесе өндірісті Қытай немесе Индонезия тәрізді арзан жұмыс күші бар елге ауыстыруды шеше алады. Өндірісті орналастыру туралы осы шешімнің өз еліндегі жұмысшыларға қажеттілікті азайтуға және шетелдік кәсіпорындағы жұмысшыларға қажеттілікті ұлғайтуға әкеліп соқтыруы мүмкін. Тиісінше адам ресурстарын басқару жөніндегі менеджерлер жұмыстан босатылатын жұмыскерлерді шығу жәрдемақыларымен және жаңа жұмысқа орналасу көмегімен қамтамасыз етулері тиіс, сонымен қатар шетелде жаңа жұмысшыларды тандап, іріктеп және оқытулары тиіс. Уақыт өте келе адам ресурстары жөнінен менеджерлер өз тәжірибесін қабылдаушы елдің шарттарына сәйкес түзетулері тиіс болады, ол мүмкіндігінше, өз үйінде дағдыланған тәжірибеден ерекшеленетін болады.

Өндірістік операцияларды шетелге ауыстыру туралы шешімнің басқа да кадрлық зардаптары да бар. Адам ресурстарын басқару жөнінен менеджерлер фирманың жаңа шетелдік кәсіпорындарына технологиялар, операциялық саясаты және қажетті тәжірибе мен білімдерді беруді басқаратын маңызды басшылық

20.1-сурет. Адам ресурстарын халықаралық басқару үдерісі



қызметтеріне адамдарды іріктеулері тиіс. Осы басшылардың қандай дағдылар мен қабілеттіліктерге ие болғандығына қарамастан, олардың қайсыбірі орынға келе сап, ол жерде нені және қалай жасау керек екендігін бірден біле алады дейсіз. Бұл дегеніңіз адам ресурстарын басқару жөніндегі менеджерлер осы басшыларды оқытуды қамтамасыз етулері тиістігін білдіреді, бұл олардың жаңа мәдениет жағдайында тиімдірек жұмыс істеуіне мүмкіндік беретін болады.

Адам ресурстары жөнінен менеджерлер сондай-ақ, тиімді жұмыстың белгілерін анықтаулары тиіс және әрбір халықаралық басшының қызметін осы белгілерге сәйкес бағалаулары керек. Айтылғандардан басқа халықаралық менеджерлердің еңбегіне ақы төленуі тиіс. Компаниялар оларға үлкен ақшалар салады, сондықтан адам ресурстары жөнінен менеджерлер фирманың кадрларды ұстап тұруды және тұрақсыздығын қаншалықты тиімді басқаратындығына талдау жүргізуі керек.

Басқарушылық кадрлармен халықаралық қамсыздандырудың қажеттіліктері

Адам ресурстарын басқару жөнінен халықаралық менеджерлер шешетін кадрлық қамтамасыз ету мәселелерін екі үлкен категорияға бөлуге болады. Біріншісі – бұл менеджерлерді және топ-менеджерлерді таңдау, оқыту мен ұстап тұру. Екінші категория – бұл өндірістік жұмысшылар («көк жағалылар» деп аталатындарды) және кеңселік жұмысшылар («ақ жағалылар») секілді басқармайтын кадрларды таңдау, оқыту мен ұстап тұру. Бірінші жағдайда стратегиялық талдау мен даму мәселелерінің бірінші кезектегі мәні бар. Басқармайтын жұмыскерлер жағдайында елдер арасындағы мәдени, саяси және заңды айырмашылықтардың үлкен маңызы бар.

Интернационалдандыру ауқымы

Менеджерлерді таңдау, оқыту мен ұстап тұруды талқылаудан бастайық. Бұл міндеттің ауқымы фирманың халықаралық қызметінің ауқымына байланысты бо-

лады. Тікелей экспорт тәрізді интернационалдандырудың бастапқы сатыларында фирманың қажеттіліктері әртүрлі елдерде кең көлемді инвестициялары бар КҰК-тарға қарағанда тым күрделі және ауқымды да еместігі айдан анық. 14-тарауда талқыланған ұйымдастыру құрылымының эволюциясын қарастырайық.

1. Экспорт бөлімі. Халықаралық бизнес саласындағы фирманың бастапқы әрекеттері әдетте ұлттық өндірістік кәсіпорын өнімдерін шағын экспорттауды ұйымдастыруда жатыр. Бұл қызметті экспорт бөлімі басқарады, оның басшысы компанияның топ-менеджерлерінің біріне, мысалы, маркетинг жөнінен вице-президентке бағынады. Көбінесе экспорт бөлімінің басшысы фирма пайда болған елдің азаматы болып табылады және оның халықаралық маркетинг пен сыртқы сауда операцияларын қаржыландыру аймағында арнайы білімі болуы немесе болмауы да мүмкін. Экспорттық жеткізілімдердің ұлғаюына қарай фирма өз кадрларының біліктілігін жоғарылатуға қажеттілікті сезіне бастайды және сол себепті экспорттық құжаттама, халықаралық сауданы қаржыландыру мен халықаралық дистрибуция және маркетинг жөнінен мамандарды жалдайды. Көбінесе осы адамдарды халықаралық банктерден, халықаралық көлік компанияларынан немесе экспортты басқаруға маманданған компаниялардан тартады.

2. Халықаралық бөлімше (бөлім). Егер де фирма үшін халықаралық қызметтің мәні арта түссе, жиі түрде шетелдегі фирманың бүкіл қызметін басқару тапсырылатын жекелеген халықаралық бөлімше құрылады. Әдетте, мұндай бөлімше фирманың өз еліндегі штаб-пәтерінде орналасады және оны осы елдің азаматы басқарады. Бөлімшенің мақсаты фирма жұмысының ішкі және халықаралық бағыттарын байланыстыру мен үйлестіруді қамтамасыз ету болып саналады. Оның басшысына шетелдік еншілес компаниялардың басшылары бағынады. Осы еншілес компаниялардың менеджерлері болып (олардың президенттері мен қаржылық, маркетингтік және өндірістік тәрізді қызметтік бөлімшелерінің басшыларын қосқанда) фирманың өз елінің де, қабылдаушы елдің де азаматтары бола алады. Жетекші елден менеджерлерді тарту, яғни жетекші фирмаға тән мәдени және білімді тамырлары бар тұлғаларды тарту шетелдік бөлімшелердің штаб-пәтермен байланыстарының тиімділігін және операцияларын үйлестіруді арттырады. Қабылдаушы елден менеджерлерді тарту көбінесе еншілес компанияның жергілікті экономикалық және саяси жағдайлардың өзгерісіне бейімделу қабілеттілігіне оңды әсер етеді. Әрі қарай осы тарауда айтылатындай, «өз» және шетелдік менеджерлер арасындағы таңдауда айтарлықтай рөлді құндық пайымдаулар да атқарады.

3. Ғаламдық ұйым. Одан әрі фирманың интернационалдануы барысында жиі түрде ғаламдық ұйымдастыру құрылымдарының бірін құрады (14-тарауда қаралған ғаламдық өнім, ғаламдық қызметтік және ғаламдық географиялық құрылым, сонымен қатар тұтынушыға бағытталған ғаламдық құрылым). Ғаламдық ұйым қызметінің күрделілігі мынада: оған бүкіл әлем бойынша өндірісте, қаржылық менеджментте және тауарлар маркетингінде жұмысты жүргізе білетін менеджерлер командасын жинау қажет және бір уақытта ғаламдық өндірісте, қаржыландыруда және маркетингте үнемдеу мен синергияға жету үшін өз жұмысын үйлестіруі қажет. Ғаламдық фирманың табысты жұмыс істеуі үшін оған келесідей салаларда білімдері мен тәжірибесі бар менеджерлер командасы қажет:

◆ *фирманың өнімділік тораптары.* Өнімдер жөнінен менеджерлер назарға өндірістің ең жаңа технологиялары, зерттеулер мен жұмыстар үшін мүмкіндіктер, бәсекелестердің стратегиялары тәрізді факторларды да алулары тиіс;

◆ *қызметтік әрекеттер* (қаржылық есеп, логистика, маркетинг, өндірісті басқару және т.с.с.), бұлар ғаламдық бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етуге қажетті болып саналады. Қызметті мамандар фирманың қаржылық, маркетингтік және өндірістік қызметінен ауқымдылық пен синергияның ғаламдық әсерлерін табуға тырысады;

◆ фирма жұмыс істейтін *нақты елдік нарықтар*: белгілі бір елдерге және аумақтарға жауапты менеджерлер жергілікті заң, мәдениет, бәсеке, тарату жүйесі, жарнама құралдары тәрізді факторларды білуі тиіс. Бұл менеджерлер жергілікті сатып алушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыруда, қабылдаушы елдің нормалары мен стандарттарын сақтауда, нарық үлесін кеңейтуде, осы елдегі корпорация операцияларының пайдалылығын арттыруда маңызды рөлді атқарады;

◆ корпорацияның *интернационалдандыру стратегиясы*: корпоративті штаб-пәтердің топ-менеджерлері фирма үшін интернационалдандыру стратегиясын тұжырымдауы тиіс, содан кейін жекелеген өнімдерге, жауап беретін менеджерлердің қызметтерін және сол арқылы оның ойдағыдай жүзеге асырылуын қамтамасыз ете отырып, елдің де қызметтік бағыттарын бақылауы және үйлестіруі тиіс.

Бақылауды орталықтандыру мен орталықсыздандыру

Халықаралық фирмада адам ресурстарын басқаруға фирма шешім қабылдауды корпоративті штаб-пәтерде орталықтандырғысы келеді ме, әлде оларды еншілес компанияларына бөліп беруді (орталықсыздандыруды) жүзеге асырғысы келеді ме, осы жағдай да әсер етеді. Орталықтандыру әдісін таңдайтын фирмалар көбіне менеджерлерді өз елінен жалдайды, ал орталықсызданған шешім қабылдауды артығырақ көретін фирмалар, мүмкіндігінше менеджерлерді қабылдаушы елдерден жұмысқа шақырады.

Орталықтандыру немесе орталықсыздандыруды таңдауға белгілі бір ұйымдастыру әдістері мен нысандары әсер етеді. Өзін мультижергілікті деп қарастыратын фирмалар көбінесе көпұлтты ұйымдарға қарағанда орталықтанған шешім қабылдауды артығырақ көреді. Шетелдік еншілес компаниялардың менеджерлеріне өкілеттіліктерді бөліп беруге ғаламдық географиялық құрылым жағдай жасайды. Халықаралық бөлімше нысаны, керісінше, шешім қабылдауды корпоративті штаб-пәтерде орталықтандыруға мүмкіндік береді.

14-тараудан еске түсіретін болсақ, көптеген халықаралық кәсіпорындар қандай да бір таза орталықтандыру мен таза орталықсыздандыру арасында орналасады. АРБ-ға қатысты айтатын болсақ, КҰК-тардың көпшілігі корпоративті штаб-пәтер деңгейінде жалпы адам ресурстары стратегиясын қолданады, бірақ көптеген қатардағы кадрлық мәселелерді жергілікті және аймақтық өкілдіктерге бөліп береді. Бұл әрбір шетелдік бөлімшеге өз кадрлық қажеттіліктерін қанағаттандыруға және жергілікті жағдайларға, мәдениетке және жұмысқа орналастыру тәжірибесіне жақсырақ сәйкес келуге мүмкіндік туғызады.

Қызметкерлерді таңдау философиясы

Фирманы интернационалдандыру ауқымы және оны орталықтандыру немесе орталықсыздандыру деңгейі халықаралық менеджерлердің ұлтына қатысында философиясына әсер етеді (және оның әсеріне ұшырайды). Фирма мынадай үш тұлғалар тобынан тұратын менеджерлерді жалдай алады: жетекші елдің, қабылдаушы елдің және үшінші елдердің өкілдерінен.

Жетекші елдің өкілдері (parent country nationals – PCNs) – бұлар халықаралық фирманың өз елінің тұрғындары. Шетелдік қызметке оларды тарту фирмаға көптеген артықшылықтарды береді. Жетекші елдің өкілдері көптеген жағдайларда корпоративті штаб-пәтердің қызметкерлерінің мәдениеті мен білімінің иелері де болып табылатындықтан, олардың арасында байланысу мен әрекеттерді үйлестіруге қатысты қиындықтар азаюы тиіс. Егер де фирманың ғаламдық стратегиясы ішкі нарықта жасалынған жаңа технологиялар мен бизнес әдістерін пайдаланудан тұратын болса, бұл өкілдер, әдетте, осы инновацияларды қабылдаушы елдің ортасында барлығынан да жақсырақ дарыта алады. Мысалы, *Mercedes* компаниясы ГФР-ға басшылар командасын АҚШ-тағы өндірістің дамуын бақылауға жіберді. Компания Алабамадағы зауытында оның өндіріс әдістері мен фирманың сапаны ұстанушылығы ойдағыдай жерсініп кететіндігіне сенімді болғысы келеді.

Бірақ та жетекші елдің өкілдерін тартудың өз кемшіліктері де бар. Әдетте, оларға қабылдаушы елдің заңдарын, оның мәдениетін, экономикалық жағдайын, әлеуметтік инфрақұрылымын және саяси үрдістерін білу жетіспейді. Әрине, адамдарды осылардың барлығына үйретуге болады, дегенмен, мұндай оқыту қымбатқа түседі (әсіресе егер де басшының уақытын жоғалтудан болатын балама шығындарды назарға алатын болса) және қабылдаушы елде дүниеге келген және өскен адамның білімдерін ауыстыруға қабілетсіз. Мұнан басқа шетелдегі жетекші елдің өкілінің көшіп қонуы мен тұруы да көбінесе қымбатқа түседі. Ақырында, көптеген қабылдаушы елдер шетелдік жұмыскерлер санына шектеу қояды немесе халықаралық фирманың жалақы қорының белгілі бір пайызы жергілікті тұрғындар қатарынан жұмыскерлерге төленуін талап етеді. Сонымен, халықаралық фирма шетелдік орындарға кімді жалдағысы келсе де, толық еркіндікке ие бола алмайды. Осыған байланысты қабылдаушы елдердегі жетекші елдің өкілдері көбінесе жоғары басшылық немесе техникалық қызметтерге тағайындалады.

Қабылдаушы елдің өкілдері (host country nationals – HCNs) – бұл фирманың шетелдік операцияларын жүргізетін елдің тұрғындары. Олар әдетте халықаралық кәсіпорындарға төменгі және орта деңгейдегі қызметтерге тартылады, бірақ кейде басқарушылық және кәсіби қызметтерде де көрініп қалады. *Intel*, *Canadian Imperial Bank of Commerce*, *IBM* және *Nortel Networks* тәрізді тәжірибелі КҰК жиі түрде жергілікті өкілдерді өз қызметкерлерін шетелге кәсіби қызметтерге жіберудің орнына жалдайды. Шетелде қызметін дамытатын кішігірім фирмалардың арасынан көпшілігі, сондай-ақ қабылдаушы елдің өкілдерін жалдайды, себебі олардың ұзаққа созылатын шетелдік іссапарларға жіберетіндей жеткілікті түрдегі жақсы менеджерлері жоқ.

Жергілікті қызметкерді тарту екі басты артықшылықтан тұрады. Біріншіден, бұл тұлғалар бастапқы кезден-ақ жергілікті заңдарды, мәдениетті және экономикалық жағдайды түсінеді. Екіншіден, фирма менеджерлерін шетелге іссапарға жіберуге байланысты шығындардан, мысалы, көшіп-қону шығыны, басқа елде жұмыс

істеуіне байланысты жалақының жоғарылауы, балалары үшін жеке мектептерге ақы төлеу тәрізді шығындардан құтылады. Сонымен қатар жергілікті кадрларды тартудың кемшіліктері де жоқ емес. Бұл адамдар фирманың мәдениеті мен тәжірибесімен таныс болмауы да мүмкін, ал бұл олардың қызметінің тиімділігін шектейді. Жоғарыда айтылып өтілгендей, *Mercedes* АҚШ-қа өз неміс мамандарын жаңа жұмыскерлердің фирманың автомобильдер сапасына қаншалықты көңіл бөлетінін түсінулері үшін қадағалауға жіберді.

Соңында, халықаралық фирма жетекшісі фирма елінің де, қабылдаушы елдің де тұрғындары болып табылмайтын үшінші елдердің өкілдерін (third country nationals – TCNs) тарта алады. Жетекшісі елдің өкілдері тәрізді үшінші елдің тұлғаларын да жиі түрде жоғары басшылық немесе техникалық қызметтерге тағайындайды. Үшінші елдердің және жетекшісі елдің өкілдерін экспатрианттар деп атайды, бұлар өз елінде емес, басқа елдерде жұмыс істейтін және тұратын адамдар. Ертеректе үшінші елдердің өкілдері, негізінен, фирманың өзге де тәсілдерімен ала алмайтын қандай да бір ерекше тәжірибесі болған кезде жұмысқа тартылатын. Бүгінде кейбір фирмалар өз қызметінің ғаламдық ауқымын көрсете отырып, үшінші елдердің адамдарын әдейі жалдайды. *Nestle* және *Philips NV* тәрізді фирмалар, көп жағдайда үшінші елдердің өкілдеріне сүйенеді, себебі олардың қатысуы фирмалардың шетелдік кәсіпорындарында жұмыс істейтін адамдардың ой өрісін және тәжірибесін кеңейтеді деп санайды. Мұнан басқа кейбір фирмалар өз директорлар кеңесінің құрамындағы үшінші елдердің өкілдерінің санын кеңеске жаһандылық бағыттама беру үшін арттырады.

Көптеген фирмаларда әртүрлі бос жұмыс орындарын толтыру кезінде үш адамдар тобының арасынан жұмыскерлерді таңдаудың жүйелік стратегиясы бар. Кейбір фирмалар қызметкерлерді тартудың этноцентрлік үлгісін қолданады, мұнда жоғары қызметтерге тағайындау кезінде, негізінен, жетекшісі елдің өкілдері тартылады. Бұл тәсіл фирманың бас кеңесінің пікірі еншілес кәсіпорындардың пікірлерінен басым түсуі керек екендігі туралы болжамға және экспатриацияланған жетекшісі елдің өкілдері шетелдік операцияларға бас кеңесінің көзқарастарын тиімдірек ұсынады деген болжамға негізделген. Басқа да халықаралық фирмалар кадрлық қамтамасыз етудің полицентрлік үлгісін ұстанады, яғни жергілікті жұмыскерлерден басқа жергілікті нарықты жақсырақ білетін ешкім жоқ деп санай отырып, оларды тартуға ұмтылады. Ақырында, кадрлық қамтамасыз етудің геоцентрлік үлгісінде барлық үш топтың да жұмысқа орналасу кезінде бірдей мүмкіндіктері бар. Осы тәсілді қолданатын фирмалар қай елден шыққанына қарамастан, талапкерлердің ішінен ең жақсыларын жалдауға тырысады.

Фирманың таңдайтын кадрлық қамтамасыз ету үлгісіне жиі түрде ұлттық мәдениет те әсер етеді. Еуропалық КҰК-тар америкалықтарға немесе жапондықтарға қарағанда геоцентрлік тәсілді көбірек қолданады. Бұл тәсілді Еуропалық Одаққа (ЕО) мүше елдердің жұмысшылары мен менеджерлерінің жұмылғыштығын арттыруға тырыса отырып, осы ұйым қолдау көрсетеді. Жапондық фирмалар кадрлық қамтамасыз етудің этноцентрлік үлгісін ұстанады. Бір жағынан, бұл жапондық менеджерлердің фирманың еншілес кәсіпорындарында маңызды қызметтерге тағайындалуы оларда шешім қабылдауға консенсуалдық тәсілді қолдануға мүмкіндік береді. Кейде жапондық фирмалар бұл үлгіні тым асыра

қолданады. Төменгі қызметтерге олар әдетте қабылдаушы елдердің адамдарын шақырады, бірақ жапондық емес адамның жоғары басшылық қызметте жұмыс істеуі аса қиын. Осындай жағдай орын алған кезде жапондықтар, мәселелердің бірінші белгілерінде-ақ шетелге өз адамын жібереді. Мұнан басқа жапондық фирмаларда жапондық емес менеджерлердің үстінде, әдетте «шыны төбе» деп аталатын тұрады: жоғары қызметтер Жапонияның басшылары үшін сақталып қойылған. Осының салдары этноцентрлік саясат жиі түрде жергілікті кадрлар қатарынан ең тамаша деген менеджерлерді жоғалтып алуға әкеліп соқтырады: олар өздеріне ең жауапты және ең тиімді жұмыстарды іздестіре отырып, оны басқа жапондық емес жұмыс берушілерден табады.

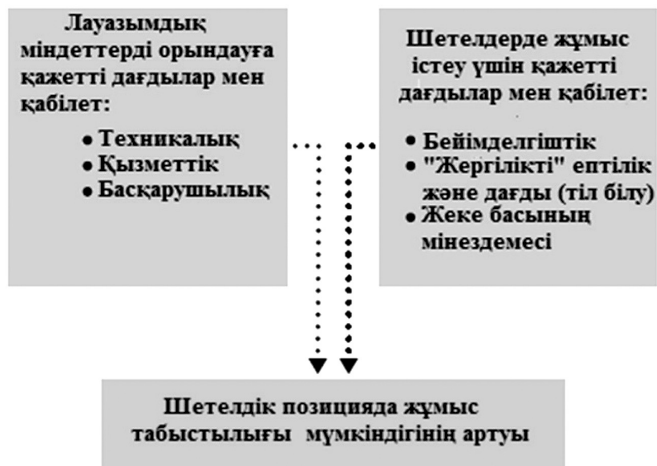
Құрамын толтыру және таңдау

Фирманың интернационалдануының ауқымы, орталықтандыру деңгейі және қызметкерлерді таңдау философиясы халықаралық менеджерлердің қандай дағдылар мен қабілеттіліктерге ие болуы керек екендігін анықтауға көмектеседі. 20.2-суретте көрсетілгендей, бұл дағдылар және қабілеттіліктер екі категорияға бөлінеді: лауазымды міндеттердің орындаулары үшін қажеттілер және шетелде жұмыс істеу үшін қажеттілер.

Фирма, ең алдымен, лауазымды міндеттерді орындауға қажетті іскерлік дағдыларды анықтауы керек. Мысалға, шетелдік нарықта жинақтаушы зауыты бар фирмаға ол жерде шығарылатын өнімнің техникалық аспектілерін, қандай өндірістік үрдістер пайдаланылуы тиіс екендігін және т.б. түсінетін зауыт директоры қажет. Мұндай фирманың маркетинг бойынша менеджерлері елде жарнама құралдары, тарату каналдары және нарықтық бәсеке қаншалықты дамығандығын, жергілікті тұтынушылардың демографиялық сипаттамаларын білулері тиіс.

Одан әрі фирма ше- **20.2-сурет.** Халықаралық менеджерлерге қажетті дағдылар телде тиімді жұмыс мен қабілеттіліктер істеуі және қызмет етуі үшін менеджердің қандай дағдылар мен қабілеттіліктерге ие болуы керек екендігін айқындауы тиіс. Бұған менеджердің жаңа мәдениетке бейімделу қабілеттілігі, жергілікті тілді меңгеруі, жалпы физикалық және эмоционалды жай-күйі, тәуелсіздік пен дербестік, тиісті тәжірибесі мен білімінің болуы кіреді.

Қабылдаушы елдің



өкіліне жетекші немесе үшінші елдің өкіліне қарағанда осы талаптарға сәйкес келуі анағұрлым жеңілрек екендігі айдан анық. Осыған байланысты қызметкерлерді таңдаудың этноцентрлік және геоцентрлік үлгілерін қолданатын фирмалар шетелде орналасқан жетекші немесе үшінші елдің өкілдерін таңдау мен үйретуге полицентрлік үлгіге сүйенетін фирмаларға қарағанда көбірек ресурстарды бөлуге тиісті болады.

Менеджерлер құрамын толтыру

Халықаралық менеджердің қандай дағдылар мен қабілеттіліктерге ие болуы тиістігін анықтай отырып, халықаралық фирма сол қызметке сәйкес келетін бірнеше талапкерлерді іздеп тауып, содан кейін оларды шақырып ішінен ең жақсысын таңдап алуы тиіс.

Тәжірибелі менеджерлер құрамын толтыру. Халықаралық бизнесте тәжірибелі менеджерлер құрамын толтыру түрлі арналарды пайдаланумен іске асырылады. Талапкерлердің негізгі көздердің бірі фирма болып табылады: қабылдаушы елде жұмыс істеп келе жатқан қызметкерлер немесе өз елінде жұмыс істейтіндер және ұзақ шетелдік іссапарға кетуге дайын тұратындар. Соңғы топқа мұндай іссапарларда бұрын болып көрмеген менеджерлер де, бұрын шетелдік тапсырмаларды орындап жүрген менеджерлер де жатады. Мысалы, фирманың канадалық еншілес компаниясы *Kal Kan* Польшада жануарлар үшін жемшөп нарығына енуін жүзеге асырғанда, ол жаңа бизнестің бастамасын поляктік тегі бар канадалық менеджерлер командасына тапсырды. Басқа компаниялар қысқа мерзімді халықаралық бос орындарды толтыру үшін зейнетке шыққан өз басшыларының қызметтеріне жүгінеді. *Whirlpool*, мысалы, зейнетке шыққан өзінің басты инженерлерінің бірін оның шанхайлық кір жуғыш машиналар фабрикасындағы өндірісін кеңейтуге көмектесу үшін қайтадан жұмысқа алды, ал *Quaker Oats* ол жерге зейнетке шыққан бес қызметкерден тұратын командасын жүгері ұлпаларын шығаратын зауыттың құрылысын бақылауға жіберді. Зейнетке шыққан жұмыскерлер, әдетте, осындай тапсырмаларды орындауға дайын тұрады. Мысалы, *Verizon* компаниясының өз деректер базасында қысқа мерзімді шетелдік іссапарларға кетуге дайын тұрған 725 бұрынғы басшылар туралы ақпараты бар.

Халықаралық кәсіпорын басқа фирмалардан келешегі бар менеджерлерді іздестіріп көре де алады. Бұлар бос орын қызметінің талаптарына сәйкес келетін қабылдаушы елдің тұрғындарының қатарындағы менеджерлер немесе шетелде, бірақ өзге фирмаларға жұмыс істейтін менеджерлер болуы мүмкін. Жоғары қызметтерге талапкерлерді таңдау кезінде фирмалар көбіне хэдхантерлер деп аталатындардың қызметтеріне жүгінеді, олар талапкерлерді іздестіру жөнінен «бастарды аулаушылар» болып табылады. Хэдхантерлер – бұлар білікті менеджерлерді және басқа да кәсіби мамандарды басқа ұйымдардағы мүмкін бос орындар үшін белсенді түрде іздестіретін, құрамын толтыратын фирмалар. Әлемнің көптеген елдерінде, соның ішінде Жапонияда да жұмыс орнын ауыстыру ұзақ уақыт бойы айыпталатын; Еуропада күні кешегіге дейін хэдхантинг этикаға жатпайтын қылық деп саналатын. Әйтсе де бұл қызмет түріне қатынас өзгеріп келеді.

Көптеген фирмалар тіпті жапондық фирмалардан жоғары білікті жапондық қызметкерлердің өзін қызықтырып әкету мүмкіндіктерін іздеп табуда.

Кейде фирмаға білікті жұмыс күшіне қолжетімдігі бар аудандарға өндірістік қуаттылықтарды ауыстыру тиімді болады. Мысалы, *Upjohn* және *Pharmacia* (тиісінше америкалық және шведтік фармацевтикалық фирмалар) 1990 жылдардың ортасында біріккен кезде, олар ең әуелі корпоративті штаб-пәтерін Лондонда орналастырды. Уақыт өте келе ол жерде кәсіпорынның қажеттіліктерін қамтамасыз ету үшін басшылық және техникалық кадрлардың қажетті саны жоқ екендігі анықталды. Лондон – әлемдегі ең қымбат қалалардың бірі, сол себепті ол жерге басқа жерлерден менеджерлерді ауыстыру экономикалық тұрғыда өзін-өзі ақтамайтын еді. Сондықтан да біршама уақыт өткеннен кейін фирма өз штаб-пәтерін Нью-Джерсиге ауыстырды, ол жерде көптеген басқа да фармацевтикалық компаниялардың кеңселері орналасқан. Басшылық осылайша фирма фармацевтикалық салада жұмыс тәжірибесі бар менеджерлерге жақын болады деп санады, сол себепті құрамын толтыру үрдісі едәуір оңайырақ болады.

Келесідей тенденцияның орын алып отырғанын сеніммен айтуға болады: бизнесті жаһандандыру нәтижесінде басқарушылық бос орындары нарығы да жаһандана түсуде. Мысалы, ең ірі британдық *Imperial Chemical Industries PLC* химия компаниясының 150 топ-менеджерлерінің жартысына жуығының британдық тегі бар. Фирмалар барған сайын еңбек тиімділігін ұлттан жоғары қойып келеді. Осы үдерістің әдеттегі өкілі – Жапониядағы ең ірі брокерлік фирма *Nomura Securities*. Жаһандық нарықтағы өз үлесінің қысқаруына қам жеген ол бағалы қағаздар әлемінен көп жылдық тәжірибесі бар басшыға, америкалық Марк Чепменге жаһандық операцияларды белсендіруге көмек көрсету, ол үшін Лондонда орналасқан штаб-пәтерін басқару ұсынысымен қаралды.

Жас менеджерлердің құрамын толтыру. Ірі КҰК-тар ЖОО-лардың бітірушілерін шетелге жұмыс істеуге бірден жіберуге көбіне жалдай бермейді. Кейбір фирмалар, алайда, кешегі студенттерді болашақта шетелдік іссапарларға жіберу үшін жалдайды, ол үшін ең алдымен оларға ішкі нарықтан жұмыс береді. Әсіресе, шетелдік тілдерді білетін, шетелде саяхаттау тәжірибесі бар және халықаралық бизнесте немесе ұқсас салада маманданған бітірушілер тартымды болып саналады. Жекелеген фирмалар халықаралық басқарушылық кадрларды дамытуға ұзақ мерзімді тәсілді тәжірибелей бастады. Мысалы, *Coca-Cola* болашақ шетелдік іссапарлар үшін менеджерлер құрамын толтырудың инновациялық стратегиясын жасады. Компания америкалық колледждерде және университеттерде оқитын және диплом жұмысын қорғағаннан кейін өз еліне қайтып оралуды көздейтін шетелдік студенттерді белсенді түрде іздестіруде. Ол осы бітірушілердің ең жақсыларын тартып, жалдайды және оларға жылдық оқыту бағдарламасынан өтуді ұсынады. Жаңа менеджерлер үйіне *Coca-Cola*-ның штаттық қызметкерлері ретінде орала алады және олардың елінде операциялар жүргізетін КҰК бөлімшелеріне тағайындала алады.

Менеджерлерді таңдау

Жеткілікті талапкерлер саны шақырылғаннан кейін адам ресурстары жөнінен менеджерлер олардың ішінен қайсысы бос орынды толтыруға ең қолайлы екенін

шешулері тиіс. Ең келешегі мол талапкерлер келесідей сипаттамаларға ие болады:

- ◆ басқарушылық құзыр (техникалық дағдылар, көшбасшылық, корпоративті мәдениетті білу);

- ◆ тиісті дайындық (ресми оқыту, қабылдаушы елді, оның мәдениеті мен тілін білу);

- ◆ жаңа жағдайларға бейімделушілігі (бір уақытта жаңа жұмысқа да және жаңа ортаға да бейімделе алуы, қабылдаушы елдің өкілдерімен қатынасуға бейімделе алуы, жаңа ұлттық мәдениетке бейімделе алуы).

Экспатриант-менеджерлер туралы сөз болғанда, таңдау үрдісінің маңыздылығын аса бағалау қиын. Егер де экспатриант өз міндеттемелерін игере алмаса, жоғалтулар тым үлкен болуы мүмкін. Экспатрианттың сәтсіздігі – бұл экспатриацияланған менеджердің өз еліне шетелдік тапсырманы орындауға қабілетсіздігінен уақытынан бұрын оралуы. Сарапшылардың бағалаулары бойынша осындай жағдайларға байланысты жоғалтулар 40 000 \$-дан басталып 250 000 \$-ға дейін жетуі мүмкін (бұл сомаларға бастапқы оқытуға келетін шығындар, көшіп-қонуға және басқарушылық еңбек өнімділігін төмендетуге кететін шығындар кіреді, бірақ шетелдік еншілес компанияны өзінің тиімділігін төмендету кірмейді). Бұл саладағы сәтсіздіктер көптеп кездеседі. Көптеген америкалық фирмаларда сәтсіз оқиғалардың саны 20%-50%-ға дейін құрайды және бұл жан-жағынан алып қарағанда, Еуропа мен Жапония фирмаларымен салыстырғанда едәуір жоғары екендігін көруге болады.⁹

Экспатриант-менеджерлердің сәтсіздіктерінің басты себебі олардың өздерінің, әйелдерінің (күйеулерінің) және отбасыларының жаңа жағдайларда өмір сүруге бейімделе алмаушылығы. Осыған байланысты менеджерлер көбінесе талапкердің шетелдік міндеттерді орындауға қаншалықты сәйкес келетіндігінің «техникалық емес аспектілерін» бағалауда. Белгілі бір дағдылары мен қабілеттіліктері өте қарапайым бағаланады. Мысалы, талапкердің шетелдік тілді қаншалықты деңгейде білетінін анықтау аса қиын емес. Адамның мәдени бейімділігін анықтау күрделірек, бұл жерде әртүрлі құралдар талап етіледі. Фирмалардың көпшілігі таңдау барысында тестілер (жеке қасиеттерін тексеру, жеке қабілеттіліктерінің тесті және басқалары) мен әңгімелесуді үйлесімді түрде қолданады. Сонымен қатар бірнеше жаттығулардан, тестілерден және сұхбаттан тұратын бірнеше күнге созылатын бағдарламаларды ұсынатын мамандандырылған бағалау орталықтарына қаралу да пайдалы болмақ. Мұндай бағдарламалар бірдей жағдайларда бірнеше мүмкін талапкерлермен тереңірек танысуға мүмкіндік береді.

Келесі бір маңызды аспект – талапкерді халықаралық міндетті орындауға ынталандыру және оның бұл мәселеге қызығушылығы. Кейбір менеджерлерді мұндай міндеттер қызықтырады: әлдекімге шетелде өмір сүру туралы ойдың өзі ұнамды, ал әлдебіреуге осы тәжірибе болашақ мансаптық жоспарлар тұрғысынан пайдалы болып көрінеді. Ал басқаларына оларға өзі отбасыларымен тұрғылықты орнынан кетулеріне, әсіресе, мүлде басқа мәдениеті бар елге баруына тура келетіндігі туралы ойдың өзі жүрек айнытады. Алдында айтылып өтілгендей, отбасының жаңа мәдениетке бейімделе алмау қабілеті – бұл сәтсіз ұзаққа созылатын шетелдік іссапарлардың басты себебі. Сондықтан да көптеген фирмалар сондай-ақ, отбасылардың қаншалықты ынталанғанына және қызығушылық-

тары бар екендіктеріне назар аударады. Менеджерлер жұмыстарының тиімділігі, егер де шетелге көшу достарынан ажыраған және жаңа мәдениетте өзін жайсыз сезінетін жұбайлардың бірін бақытсыз ететін болса, көбінесе төмендейді. Шетелге көшу отбасыны өз елінің басқа қаласына көшкеннен гөрі қатты қажытатыны анық. Балаларда жаңа мектеп мәдениетіне бірігуге байланысты мәселелер, әсіресе, егер олар жергілікті тілде сөйлемейтін болса, туындауы мүмкін. Жаңа мектепте пәндерді оқу балалардың үйлерінде өткендерімен салыстырғанда, тым алға (немесе өте кейіндеп) кеткендігі көрінуі мүмкін. Оған қоса, екінші мансап мәселесі де туындайды. «Екінші жартыларда» өз жұмысында ұзаққа созылатын демалысты рәсімдеуде қиындықтар туындауы мүмкін, соның салдарынан мансап баспалдағы бойынша олардың алға жылжуы қыл үстінде тұруы мүмкін. Ең сорақысы, жаңа елдің еңбек заңы менеджердің жұбайына жаңа ресми түрде жұмысқа тұруына кедергі келтіруі мүмкін.

Экспатриант-менеджерлердің мүмкін сәтсіздіктеріне байланысты тәуекелді ескере отырып, фирмалар талапкерлерді таңдау мен үйретуге айтарлықтай ресурстарды жиі бөледі. *AT&T*, мысалы, компанияның шетелдік іссапарлар үшін менеджерлерді таңдауға мұқият қарайтындығын мақтаныш тұтады. Осы үрдіс аясында фирма жеке қасиеттерді тексеру мен әңгімелесулерді бұрыннан өткізіп келеді. Енді ол талапкерлерді бағалауға психологтарды да тартуда, сондай-ақ отбасы мәселелеріне де жоғары ыждаһаттылықпен қарайды. Осыған толықтыру ретінде барлық талапкерлер анкета толтырады, оның көмегімен олар шетелге көшудің өз ниетін бағалай алады. Фирманың мүмкін экспатрианттарды және олардың жұбайларын таңдау кезінде пайдаланылатын кейбір мәселелер 20.1-кестеде келтірілген. *AT&T* мәлімдеуі бойынша, бұл жаттығу менеджерлер тарапынан өзін-өзі талдауға мүмкіндік береді. Нәтижесінде, ұзаққа созылатын іссапарлардан өз еркімен бас тартатын менеджерлер көбейе түсті.

20.1-кесте. *AT&T* компаниясының талапкерлерді шетелде жұмыс істеу үшін іріктеудің анкетасы

Сіздің қасыңызда шетелде ілесіп жүру үшін сіздің жұбайыңызға өз мансабын үзуіне тура келеді ме? Егер, иә болса, онда сіздің пікіріңізше бұл сіздің жұбайыңызға және сіздің қатынастарыңызға қалай әсер етеді?

Сізге жаңа жағдайлардан шығу жолын өзіңіздің іздеп табуыңыз сізге ұнай ма?

Кері оралу кезінде сіздің жұмыс орныңыздың сақталуы тұтастай және толығымен сізге байланысты болады. Сіз бейресми байланыстарға және өз мүдделеріңізді дербес қорғауға қалай қарайсыз?

Жаңа әлеуметтік байланыстарды жасауда сіз қаншалықты табыстысыз?

Сіздің өзіңіздің өміріңізді теледидарсыз елестете аласыз ба?

Сізге өзіңіз тәрізді этникалық, нәсілдік, діни және ұлттық тектегі адамдар тобымен едәуір уақытты өткізу қаншалықты маңызды?

Өзіңіздің өткен тәжірибеңізге қарап тұрып, одан басқа адамдармен және мәдениеттермен танысуға қызығушылығыңызды білдірген көріністерді айтып бере аласыз ба?

Өзге елде демалу сізде қалыптасқан жағдай ма әлде тыс жағдай ма?

Сізге басқа елдердің ас дәмдерін көру ұнай ма?

Жөндеу бойынша шеберді шыдамдылықпен күте аласыз ба?

Халықаралық фирмаларды мүмкін талапкер жаңа мәдениетке қаншалықты деңгейде бейімделе алатындығы емес, сонымен бірге ол оған қаншалықты еніп кететіндігі де толғандырады. Мысалы, кейбір америкалық фирмалар көптеген жылдар бойы әйел менеджерлерді Жапония тәрізді елдерге іссапарларға жібермеуге тырысты, себебі олар әйел адамның үйден сыртта жұмыс істеуін қоштамайтын мәдениетте олар қабылданбайды деп ұйғарды. Бірақ, зерттеулер көрсеткендей, бұл қауіптер дәлелденбеді. Қабылдаушы елдің тұрғындары осындай басшының шетелдік тегіне ғана назар аударатыны белгілі болды, ал олардың жыныстық қатыстылығына ешбір көңіл бөлінбеді.

Экспатриация және қайта оралу мәселелері

Ұзақ шетелдік іссапарларға бара отырып, жетекші елдің өкілдері жаңа мәдениетке бейімделу түріндегі үлкен қиындықтарға ұшырайды. Бөгде мәдениет жағдайында жұмыс істеу және онымен тұрақты түрде соқтығысу мәдени естен танушылықты тудыруы мүмкін, бұл қорқыныш пен қорғансыздық, тітіркендіргіштік, бағыттан адасушылық сезімдерін тудыратын психологиялық құбылыс. Жаңа және бейтаныс мәдени ортада жұмыс істеудің нәтижесінде жаңа экспатрианттар әдеттегі мәдени ортаға қатысында жоғалту сезімін, сонымен қатар

20.3-сурет. Жаңа мәдениетке бейімделу кезеңдері

"Бал айы"
Алғашқы күндері немесе айларда жаңа мәдениет экзотикалық және әсерлі сияқты болып көрінеді. Жаңа ортаның ерекше болуынан қызметкер бейімделудің қарапайым екендігін асыра бағалауы мүмкін.



Көңілі қайту

Ескі және жаңа орта арасындағы айырмашылық үстемеленіп бір біріне тағылады. Қызметкер мен оның отбасында тұрмыстық қиындықтардың артуына қарай бұл айырмашылықтар арта түседі. Жұмысқа келген қызметкерлердің көбі бұл кезеңнен өте алмайды.



Бейімделу

Уақыт өте келе қызметкер жаңа мәдениеттің қағидаларын түсіне бастайды, тілді меңгереді және күнделікті өмірге бейімделеді.



Қосмәдениеттілік

Жұмысқа келген қызметкер жаңа мәдениетте қызметінің өнімді болуына қарай қабілеттілігіне сенімділік пайда болады, оның мазалануының ізі де қалмайды.

абыржу, қабылдамау, өз-өзіне күмәндану және өз-өзінің бағасын төмендету сезімін сезінеді. 20.3-суретте көрсетілгендей, жаңа мәдениетке бейімделу әдетте төрт кезеңнен тұрады.

Мәдени естен танушылық экспатрианттың тиімділігі мен өнімділігін төмендетеді, сондықтан халықаралық кәсіпорындар оның салдарларын жұмсартудың әртүрлі стратегияларын жасайды. Бір ғана қарапайым шешім экспатрианттарға (және олардың отбасыларына) кетем дегенше алдағы болатын мәдени өзгерістерді жақсырақ түсініп, болжай білуі үшін басқа тілді және мәдениетті үйретуде жатыр. Осындай ресми үйретуден басқа фирмалар адамдарды қысқа танысу іссапарларына жібере алады, сонымен қатар экспатрианттардың әрбір шетелдік іссапары олардың мансабында қандай рөлді атқаратынын түсінуін қадағалай алады.

Қызықтысы сол, репатриация – менеджерлердің шетелдік іссапарының аяқталуына қарай үйлеріне кері оралуы да экспатриация тәрізді өзіне назар аударуды талап етеді. Егер де менеджерлерді

және олардың отбасыларын экспатриациялау ойдағыдай өтсе, онда олар бөгде мәдениетте өмір сүруге және жұмыс істеуге дағдылана алады. Үйлеріне қайтып оралу оларға шетелге көшу тәрізді сондайлық қиын болуы да мүмкін. Репатриация қиындығының себептерінің бірі адамдардың өз үйлерінде ештеңе де өзгермеді деп ойлауында жатыр. Олар ескі достарына, таныс жағдайларға, қалыпты күнделікті күйбелеңге оралуды ойлайды. Бірақ та, достары көшіп кетулері мүмкін немесе жаңа әлеуметтік байланыстарды орнатуы мүмкін, әріптестері жаңа жұмыс орындарына тағайындалуы мүмкін. АҚШ-та кейбір қайта оралушы экспатрианттарға тіпті несие беруден бас тартады, себебі соңғы бірнеше жыл бойы олардың ешқандай ішкі несиелік тарихы жоқ!

Репатриацияланған менеджерлерге сондай-ақ, өзгерістермен және жұмыстағы белгісіздікпен мойынсұнуға тура келеді. Фирма шетелге іссапарға жіберілген қызметкердің оның жұмыста болмауы кезінде жұмыс орнымен не болатынын білмеуі мүмкін. Мұнан басқа шетелде ол қызметкер жағдайын пайдаланып, «балды басқаруы» мүмкін еді және қолында айтарлықтай билігі де болуы мүмкін еді. Кері қайтып оралуына қарай менеджерлердің көбінесе азырақ өкілеттіліктері болады және басқалардың көпшілігімен тең жағдайда болады, бұрынғыға қарағанда басшылардың көп санына бағынады. Сонымен қатар қабылдаушы елде экспатриацияланған менеджерлер мен олардың отбасылары үйлеріне қайтып келгенге қарағанда одан да жоғары әлеуметтік мәртебеге ие болғандығы да мүмкін еді. Қайтадан бейімделу мәселелері әжептәуір күрделі болуы мүмкін және сырттан да, менеджерлердің өздерінен де және олардың фирмаларынан да көңіл аударуды талап етеді.

Репатриация мәселелері фирма үшін қомақты сомаға айналуы мүмкін. Кейбір бағалаулар бойынша үйлеріне қайтып келгеннен кейінгі бір жыл ішінде репатриацияланған жұмыскерлердің төрттен бірі өз жұмыс берушілерінен кетеді. АҚШ-та орташа экспатриант жұмыс берушіге жылына 300 000 \$-дан келеді және ол шетелде үш-төрт жыл ішінде жұмыс істейді; сонымен, жұмыстан кетуді шешетін әрбір репатриацияланған басшы фирманың миллиондаған долларларға инвестицияларын жоғалтады.

Қорытынды жасай отырып, экспатриация мен репатриация мәселелерін, егер де халықаралық кәсіпорындар экспатрияланған менеджерлерді мансаптық өсудің ұйымдастыру бағдарламаларымен жүйелі түрде қамтамасыз ететін болса, азайтуға болады деп айтуға болады. Таяуда жүргізілген зерттеулер көрсеткендей, менеджерлердің шетелдік міндеттерді ойдағыдай орындау мүмкіндігі егер де менеджерлер келесідей шараларды орындай алса, өсе түседі:

- ◆ еркін таңдай алса, олармен шетелдік іссапарға кетуге келіссе немесе одан бас тартса;
- ◆ жаңа жұмыс орны туралы және өзінің міндеті туралы шынайы түсінікті алдын-ала ала алса;
- ◆ өздерінің репатриациясы қалай өтетіндігі жөнінде шынайы түсінікті ала алса;
- ◆ үйіне қайтып оралған кезде олардың мүдделерін қорғайтын көмекшіні ала алса және менеджерлер шетелде болған кездерінде корпоративті және әлеуметтік қорғауды қамтамасыз ете алса;

◆ шетелдік іссапар мен ұзақ мерзімді мансаптық өсу арасындағы байланысты айқын көре білсе.

Осы бес элементтің ішінен соңғысы экспатрианттың табысын анықтауда ең сыни көрсеткіш болып табылады.

Оқыту мен дамыту

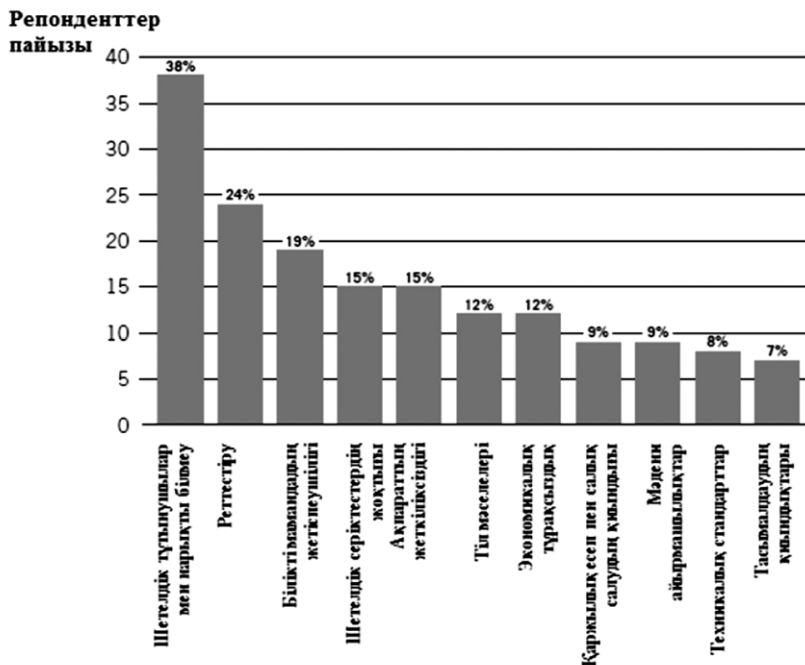
Халықаралық фирманың кадрлар бөлімі менеджерлерге (жетекші компания ретінде де, шетелдік кеңселер ретінде де) олардың тиімдірек жұмыс істеуіне көмектесуі үшін оларды оқытуы мен дамытуы қажет. Оқыту (тренинг) деп нақты жұмыс дағдылары мен қабілеттіліктерін дамытуға бағытталған дайындық аталады. Мысалы, оқу бағдарламалары жұмыскерлерге шетел тілін меңгеруде, жаңа жабдықты пайдалануда, жаңа өндірістік үрдістерді енгізуде көмек көрсетуге бағытталуы мүмкін. Ұзақ шетелдік іссапарларға жіберілетін жұмыскерлер үшін жаңа мәдениетке бейімделуді жеңілдетуге бағытталған арнайы оқыту маңызды. Даму дегеніміз менеджерлерді одан да жоғары қызметке жаңадан тағайындауға және ауыстыруға байланысты жалпы білім беру. Әдетте, даму бағдарламасы менеджерлерге шешім қабылдау немесе бағыныштыларды ынталандыру қабілеттілігін жақсартуға көмек көрсетуге бағытталуы мүмкін.

Оқытуға қажеттілікті бағалау

Оқыту мен дамытудың қаншалықты бір маңызды бағдарламасын іске асырмастан бұрын, фирма оның оқыту мен дамытуға қажеттіліктері қандай екендіктерін бағалауы тиіс. Бұл бағалау менеджерлер мен жұмысшылардың не істей алатындығы мен, фирма пікірі бойынша, олардың не істеулері тиістігі арасындағы алшақтықты анықтаудан тұрады. Мысалы, Латын Америкасында операцияларды жүргізетін фирма өзінің қызметкерлері испан тілінде еркін сөйлеуін қалайды делік. Егер оның жұмыскерлерінің көпшілігі испан тілін жетік білетін болса, тілдік оқытуға қажеттілік өте аз болады, бірақ егер де мұндай адамдар салыстырмалы түрде аз болса, онда кең көлемді оқыту қажет болуы мүмкін. Оқытуға қажеттілікті бағалау – адам ресурстарын халықаралық басқарудың аса маңызды элементі. Осы қажеттіліктерді жөнді бағаламайтын фирмалар күрделі қиындықтарға кез болып қалулары мүмкін. Дәл осы шетелдік сатып алушылар және нарықтар туралы білімдердің жетіспеушілігі осындай нарықтарға ойдағыдай ену жолындағы басты кедергі болып табылады (20.4-сурет).

Халықаралық нарыққа енді ғана еніп отырған фирмада оқытуға және дамытуға қажеттіліктер орныққан ғаламдық фирмалардың қажеттіліктерінен ерекшеленетін болады. Жуық арада әлемдік аренада пайда болған фирма тәжірибелі халықаралық менеджерлерге жартылай немесе тіпті толығымен жетіспеушілікті сезінетін болады. Осыған байланысты оның оқытуға және дамытуға шығындары айтарлықтай болады. Ғаламдық фирмада, керісінше, шетелде жұмыс істеп үлгерген және сәйкесті дағдылар мен қабілеттіліктерге ие оқытылған және тәжірибелі менеджерлердің бүтіндей штаты бар. Бірақ, тіпті, бұл

20.4-сурет. Шетелдік нарықтарға енудегі кедергілер



жағдайда да қандай бір ұйымдық өзгеріс оқытуды талап етуі мүмкін. Мысалы, *Jaguar* компаниясы Англияда бұрын «Ford Escort» автомобильдері дайындалатын зауытты сатып алған кезде, менеджерлер ол жерде адамгершілікке сәйкес келмейтін шешім қабылдауға жауап бергісі келмейтін еңбек ұжымына кезікті. Барлық жұмыскерлерді, біріншіден, олардың техникалық дағдыларын жоғарылатуға, ал екіншіден, маңызды шешімдерді дербес қабылдауды ынталандыруға арналған арнайы семинарларға жіберді.

Оқытудың негізгі әдістері мен іс-шаралары

Халықаралық фирманың оқыту мен дамытуды жоспарлай отырып, ойлауы тиісті алғашқы нәрсесі бұл стандартты бағдарламаларды қолдану керек пе, әлде өзінің дербес, арнайы бағдарламаларын жасау керек пе, соны ойлау. Дайын тренингтің белгілі бір түрлері үшін қарапайым бөлшек сауда дүкендеріне қаралуға болады: мысалы, ол жерлерде шетел тілін кассеталардан немесе компакт-дискілерден дербес оқу курстарын сатып алуға болады. *Prudential Insurance* компаниясы тіпті экспатрианттар отбасыларына тренингтік бағдарламалардың арнайы пакеттерін отбасы мәселелері экспатриант-менеджерлердің сәтсіздіктерінде ойнайтын рөл аясында ұсынады, бұл жақсы идея болып табылады. Стандартты бағдарламалардың артықшылықтарының бірі, әдетте, олардың мамандандырылған бағдарламалардан арзан тұратындығында. Екінші жағынан, стандартты бағдарлама фирма қажеттіліктеріне толығымен жауап бермеуі мүмкін.

Нәтижесінде, оқыту мен дамыту бағдарламаларының көпшілігі нақты фирманың нақты міндеттері аясында жасалады. Ірі КҰК-тарда, әдетте, же-

келеген менеджерлер мен бизнес-бірліктердің бірегей қажеттіліктері аясында кастомизацияланған бағдарламаларды жасайтын оқыту мен дамытудың бүтіндей бөлімдері болады. Оқыту мен дамытудың өзі фирма ішінде, әдеттегі аудиторлық жағдайда, жұмыс орындарында немесе басқа да жағдайларда, мысалы, конференц-залда немесе қонақ үйде өтуі мүмкін. Мамандандырылған бағдарламалар стандарттықтан қымбат тұрады, бірақ олар жұмыскерлердің фирма қажетті деп санайтын дәл ақпаратты алатынына кепілдік етеді. Стандарттау немесе мамандандыруға тәуелсіз бағдарламалардың көпшілігінде бірден бірнеше оқыту әдістері қолданылады. Лекциялар мен «үйде оқу» бейнематериалдар мен web-ресурстарды пайдаланумен оқыту тәрізді өте кең таралған. Мәдениетаралық білім беруде мультимедиялық технологиялар да барған сайын үлкен рөлді атқарып келеді. *Atma Global*-дың президенті, осы саладағы жаңашыл адамдардың бірі С.Дунунгтың айтуы бойынша КҰК-тарға жұмыскерлерге күн өткен сайын ғаламдық (бірдей сапалы) және икемді мәдениетаралық оқыту талап етілуде. Мультимедиялық тәсілдерді пайдаланумен фирманың қызметкерлері планетаның әртүрлі нүктесінде бола отырып, оқу материалдарын өздеріне ыңғайлы күн мен түн уақытында пайдалана алады.

Басқа мәдениеттерді зерттеу кезінде рөлдік ойындар мен эмпирикалық оқытудың басқа да нысандары өте пайдалы болмақ. *Motorola*, мысалы, өз менеджерлерін шетелдік іссапарларға жаңа жұмыс орнына имитациялау көмегімен дайындайды. Сондай-ақ, кейстер әдісі қолданылады, әйтсе де ол басқа әдістер тәрізді соншалықты жиі қолданылмайды. Оқу материалдарын жиі әртүрлі мәдени контекстілерге бейімдеуге тура келеді. Мысалы, *Bally of Switzerland*-қа арналған оқу бейнематериалдары өндірісі үшін шақырылған бір кеңесші әуелі фирманың әрбір аймақтық кеңсесі үшін сол бір бейнежазбаны сценарийіне аздаған өзгерістер енгізе отырып, қолдануды ұйғарған болатын. Бірақ та істің мән-жайына келгенде, қаншама тілдік және мәдени айырмашылықтардың болуына байланысты әрбір өкілдік үшін өз бағдарламасын түсіруге тура келді.

Нұсқаушылардың өздеріне де бейімделуге тура келеді. Бір кәсіби оқытушы өзінің әдеттегі тәсілін Таиландта қолданудың қиындықтары жөнінде хабарлады. Ол бейресми әдісті қолданатын және қатысушыларды оқыту үрдісіне рөлдік ойындар мен өзара әрекеттесудің басқа да нысандары арқылы тартатын. Дегенмен, таиландтық менеджерлердің осындай бейресми жағдайда өздерін жайсыз сезінетіндігі белгілі болды, олар рөлдік ойындарға қызығушылық танытпады, олардың әсерлері керісінше болды. Ақырында нұсқаушыға ресми стильді таңдауға тура келді және ол өз материалдарын дәріс оқу әдісі арқылы баяндады.

Жас халықаралық менеджерлерді дамыту

Бизнесті күшейіп келе жатқан жаһандандыру көптеген КҰК-тарды өз менеджерлерін олардың мансаптарының ертеректегі кезеңдерінде интернационалдандырудың маңыздылығын түсінуге әкеліп соқтырды. 1980 жылдардың аяғына дейін көптеген америкалық КҰК-тар маңызды шетелдік іссапарларға, негізінен фирмада 7 жылдан 10 жылға дейін жұмыс істеген жұмыскерлерді жіберетін. Бүгінде осы КҰК-тардың көпшілігі халықаралық білімдер мен

басшылардың тәжірибесінің дамуын ертерек бастау керек екендігін түсінуде, ал шетелдік іссапарларды жеке мансаптық жоспарларға жүйелі түрде кіргізу керек. Мысалы, *GE* өз кәсіби мамандарын тілдік және мәдениетаралық тренингтермен қамтамасыз етеді, тіпті олардың қайсыбірі шетелге жұмысқа ешуақытта да жіберілмеуі мүмкін. Мұндай тренинг компания қызметкерлеріне басқа елдерден шыққан әріптестерімен және *GE*-нің серіктестіктік, жабдықтаушылық және клиенттік ұйымдарының жоғары лауазымды өкілдерімен қолма-қол жұмыс істеуге тура келетін жағдайда да маңызды болып саналады. Мұнан басқа, осы тәріздес тренинг жұмыскерлерге өз фирмасының халықаралық нарықтарын түсінуге көмектеседі. *American Express* және *Johnson & Johnson* тәрізді басқа да ұйымдар ара-тұра шетелдік іссапарларға өз қызметтерінде бар болғаны 18-20 ай ғана жұмыс істеген менеджерлерін жіберіп тұрады. *PepsiCo* және *Raychem* АҚШ-та жұмыс істеу үшін өз шетелдік бөлімшелерінің жас менеджерлерін оларға компания мәдениеті мен оның технологиясын білуді қамтамасыз ету үшін тартады.

Америкалық фирмалар – шетелдегі жұмысына өз жас менеджерлерінің мансап жолындағы ажырамас бөлігі ретінде қарайтын жалғыз компания емес. АҚШ-тағы *Honda* корпорациясының еншілес өндірістік кәсіпорны менеджерлерін АҚШ-тан Токиоға көпжылдық стажировкаға жібереді, осы уақыт аралығы ішінде олар жұмысы ілгерілеп келе жатқан автоөндірушінің өндірістік және операциялық философиясымен жақынырақ танысады. *Samsung* компаниясы қалыпты түрде өз басшыларын шетелге әртүрлі мақсаттарда жіберіп отырады. *Samsung*-тің одан да қызықты стратегиясы бар: жас менеджерлерін бір жылға шетелге белгілі бір жерлерге нақты бір қызметтік нұсқаулар бермей, жіберіп отыру. Осы уақыт аралығы ішінде менеджерлер жергілікті тілді үйреніп, мәдениетімен танысады деген ой-пікір қалыптасқан.

Идея сол уақытта одан да жоғары лауазымдағы менеджердің әрі қарай тағайындалуы кезінде ол сол орында да тиімдірек жұмыс істей алатындығында. Бұл бағдарлама *Samsung*-қа шамамен жылына адам басына 80 000\$-ға келеді, бірақ фирма басшылығы бұл инвестициялар тез қайтарылады деп санайды.

Еңбек нәтижелерін бағалау мен өтемақы мөлшерлері

Халықаралық адам ресурстарын басқарудың келесі маңызды элементі жұмыс нәтижелерін бағалауды жүргізу және еңбекке ақы төлеу мен жеңілдіктер өлшемдерін анықтау болып табылады. Егер де құрамын толтыру, таңдау мен дамытумен оқыту, негізінен жұмыскерлердің өз міндеттемелерін орындауға алғышарт болып табылатын мәселелерге қатысты болса, онда еңбекті бағалау мен ақы төлеу қызметкерге де, фирмаға да адамды шетелге жібергеннен кейінгі ұзақ уақыт аралығында әсер ететін «ағымдық» мәселелерге байланысты болады.

Халықаралық бизнесте еңбек нәтижесін бағалау

Еңбек нәтижесін бағалау – бұл адамдардың өзіне жүктелінген тапсырманы қаншалықты жақсы орындайтынын анықтайтын үрдіс. Бұл жеке адамдармен

кері байланыс орнату үшін, яғни олар қаншалықты өз міндеттерін жақсы орындап жатқандығы туралы, сонымен бірге ең тиімді жұмыс істейтін жұмыскерлерді марапаттауға негізделген критерийлерді анықтау үшін және де қосымша оқыту мен дамытуды іске асыратын саланы сәйкестендіру, сонымен қатар лауазым иесін ауыстыру талап етілуі мүмкін келелі аймақтарды сәйкестендіру үшін қажет.

Халықаралық топ-менеджерлердің жұмыстарын бағалау фирманың оның шетелдік қызметінің мақсаттары туралы нақты түсінігіне негізделуі тиіс. Есейген және орныққан шетел нарығында жұмыс істейтін сәтті еншілес компанияның мақсаты өсіп келе жатқан, бірақ орнықсыз салада ілгерілеп келе жатқан жана жобаның мақсаттарынан ерекшеленетін болады. Соған сай фирма осы әртүрлі еншілес компанияларға өз екі менеджерін тағайындай отырып, олардан бірдей нәтижені күтпеуі тиіс. Сол сияқты шығын орталықтары рөлін атқаратын шетелдік еншілес компаниялардың менеджерлері кіріс орталықтарының менеджерлеріне қойылатын стандарттар бойынша бағаланбауы тиіс.

Фирма менеджердің нақты жұмыс істеу нәтижесін бағалаған кезінде сатылу көлеміне, пайда мөлшеріне, нарық үлесінің ұлғаюына және басқа өздері маңызды деп шешкен көрсеткіштер мен индикаторларға баса назар аудара алады. Егер еншілес компания қандай да бір қиындықтарға тап болса, еңбек нәтижесін бағалағанда фирма нақты бір менеджердің осы мәселені шешуге қаншалықты өз үлесін қосқанын бағалағаны жөн болар. Мысалы, жақсы нәтиже деп (қандай жағдайда болсын қысқа мерзімді келешекте) таза шығынның азаюын немесе нарық үлесінің төмендеуін айтуға болады.

Фирма күтілетін және нақты қол жеткізілген нәтижелерді салыстырып отыру керек және де олардың арасындағы айырмашылықты түсіндіре алуы керек. Бұл кезеңде диагностика элементі болады, яғни неге менеджер жұмысының нәтижелері қолайлы немесе қолайлы емес мәселелер менеджердің дағдыларының жеткіліксіз дамымағандығына байланысты ма, немесе болжалынбаған жағдайларға байланысты ма, кейбір туындаған мәселелерге жауапкершілік, менеджерге дұрыс оқытуды қамтамасыз етпеген бас кеңсенің мойнында жатыр ма деген сұрақтарға жауап ізделеді. Әрине, күтілетін нәтижеге мәдени құндылықтар да әсер етуі мүмкін, мысалы, жеке тұлғалық мәдениетте ұйым жұмысының жалпы нәтижелері ұжымдыққа қарағанда, көбінесе жекелеген менеджерлер арасында «бөлініске түседі». Сондықтан жұмыс нәтижелерін бағалау, егер де бағалайтын және бағаланатын адамдар әртүрлі мәдениетке жататын болса қиындай түседі.

Бағалауды жүргізу жиілігі нақты жағдайға байланысты болады. Ұлттық компанияда ол тіптен квартал сайын жүргізіліп отырылуы мүмкін. Халықаралық бизнесе жұмыс нәтижелерін бағалауды жүргізу жиілігі географиялық факторлармен шектелген. Соған сай халықаралық менеджерлер тұрақты түрде штаб-пәтерге өз қызметінің нәтижесі туралы есеп берулерін жіберіп отырулары тиісті болады. Осы есеп берудің мазмұны, әзірге, рұқсат етілген параметрлер аясынан шыққан жоқ, сондықтан да фирма, мысалы, жылына бір рет жүргізілетін ресми бағалаулармен шектеліп қана қоятын болады. Алайда егер есеп берулер мәселелердің бар екендігін көрсетсе, онда жағдайды қалыпқа келтіру үшін бағалау жиірек жүргізілуі мүмкін.

Халықаралық бизнесте өтемақы мөлшерін анықтау

Халықаралық адам ресурстарын басқарудағы маңызды аспектілерге сонымен бірге менеджерлер жұмыстарына өтемақы мөлшерін анықтауы жатады. Бәсекеге қабілеттілікті сақтау үшін фирма өз менеджерлеріне әрбір нақты нарықта берілетін өтемақы мөлшерін анықтауы қажет. Бұл өтемақы мөлшері жалақыдан және басқа да төлемдерден тұруы мүмкін, олардың мөлшері еңбек нарығының басқарушылық кадрлардың сұранысы мен ұсынысы, қызмет түрі, кәсіби лицензиялауға қатысты талаптар, өмір сүру деңгейі, мемлекеттік реттеу, салықтық кодекс және т.б. факторлармен анықталады. Мысалы, Германияда топ-менеджердің жеке автокөлігін қызметтік мақсаттарда пайдаланғаны үшін шығындарын төлеу қабылданған. Жапонияда болса менеджерлерге қызметтік автомобиль оны пайдалануға кететін шығындарды толығымен өтеумен беріледі. Сонымен қоса Жапония басшылары ойын-сауықтарды төлеуге және іскерлік сыйлықтарға үлкен көлемде ақша сомасын алады. Британдық компаниялар да өз менеджерлеріне қызметтік автокөлікті береді. Ал АҚШ-та фирмалар басшы қызметкерлерге денсаулық сақтау бойынша жеңілдіктер береді, себебі мұндай жеңілдіктерде кіріс салығы салынбайды.

Экспатриацияланған менеджерлерге еңбекке ақы төлеу. Экспатриацияланған менеджерлер үшін өтемақы мөлшерін анықтау ең күрделі деген мәселелердің бірі болып табылады. Көптеген халықаралық фирмалар мұндай менеджерлерге валюта құндарындағы, өмір сүру деңгейіндегі, әдет-ғұрыптардағы және т.с.с. кенеттен болатын өзгерістерді ескеретін сараланған төлемді қамтамасыз етуді қажет деп санайды.²¹ Менеджерлер қысқа мерзімді шетелдік іссапарларға кеткен кезде, олардың «үйлеріндегі» жалақысы, әдетте, өзгермейді (Әрине, бұнда менеджерлерге қонақ үйде тұру, тамақтану, көлікті пайдалану тәрізді қысқа мерзімді шығындарға өтемақы төленеді).

Егер де белгісіз немесе ұзақ мерзімге іссапар жоспарланса, төлемақы мөлшеріне, әдетте, менеджерге қабылдаушы елде тиісті өмір сүру деңгейін қамтамасыз ету үшін түзету енгізіледі. Бұл түзету егер де менеджер арзан елден қымбат елге көшетін болса, немесе жоғары өмір сүру деңгейі бар елден өмір сүру деңгейі төмен елге көшетін болса ерекше маңызды болады. Жоғары халықаралық белсенділікпен сипатталатын әртүрлі қалалардағы күнкөріс деңгейінің қалай ерекшеленетіндігі жөнінде 20.2-кестенің мәліметтері бойынша айтуға болады.

Сараланған еңбекақы мөлшерін анықтау кезінде бастапқы нүкте ретінде күнкөріс деңгейіне байланысты үстеме алынады. Бұл үстеме өз елі мен қабылдаушы елдің күнкөріс деңгейі арасындағы айырманы өтеуі тиіс. Шетелдік іссапарға жіберілетін менеджер өз үйіндегідей өмір сүру деңгейін шетелде де көрсетуі тиіс деген болжам жасалынады. Егер де өзге елдегі күнкөріс деңгейі жоғары болса, менеджер өзінің қазіргі жалақысымен осындай өмір сүру деңгейін өзіне қамтамасыз ете алмайды, сол себепті фирма осы айырманы жабатындай оған қосымша қаражаттарды бөледі. Сөзсіз, егер де қабылдаушы елдің өмір сүру деңгейі үйіне қарағанда, төмендеу болса, мұндай үстеме талап етілмейді.

20.2-кесте. Әлемнің жекелеген қалаларында өмір сүрудің салыстырмалы құны

Рейтинг	Қала	Индекс
1	Токио, Жапония	126.1
2	Мәскеу, Ресей	114.5
3	Осака, Жапония	112.2
4	Гонконг	111.6
5	Бейжің, Қытай	105.1
6	Женева, Швейцария	101.8
7	Лондон, Ұлыбритания	101.3
8	Сеул, Оңтүстік Корея	101.0
9	Цюрих, Швейцария	100.3
10	Нью-Йорк, АҚШ	100.0
11	Шанхай, Қытай	98.4
12	Санкт-Петербург, Ресей	97.3
13	Осло, Норвегия	92.7
14	Ханой, Вьетнам	89.5
15	Копенгаген, Дания	89.4
16	Хошимин, Вьетнам	88.5
17	Милан, Италия	87.2
18	Шэньчжэнь, Қытай	86.7
19	Гуанчжоу, Қытай	86.7
20	Уайт-Плейнс, Нью-Йорк штаты	86.2
Қайнар көзі: Runzheimer International		

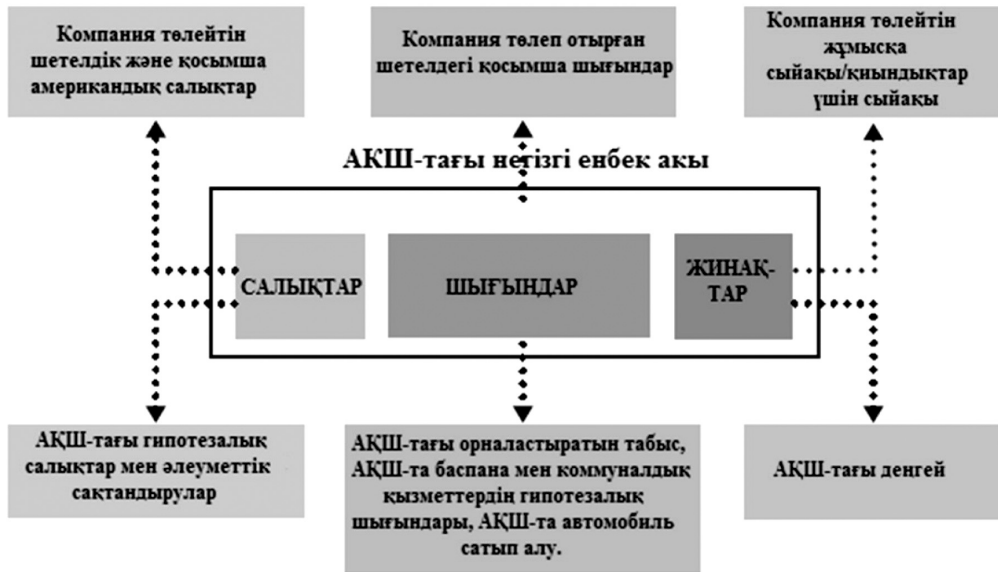
Кейде фирмаларға менеджерлердің тартымсыз орынға қатысты іссапарға баруға келісулері үшін оларға қосымша ақы төлеулеріне тура келеді. Англия мен Жапонияға жұмыс істеуге баруға дайын тұратын адамдарды іздестіру түкке тұрмайды, әйтсе де, мысалы, Колумбияға немесе Ауғанстанға баруға адамды үгіттеу аса қиынға соғады. Осындай іссапарларға байланысты қосымша ақы төлеу қиындыққа сыйақы немесе шетелде жұмыс істеуге сыйақы деп аталады, және, шын мәнінде, жеке адамның тағайындалуды қабылдауы үшін қосымша ынталандыру болып саналады. Мысалы, Анголада қантөгістік азаматтық соғыс аяқталған кезде француздық *TotalFinaElf* мұнай компаниясы ол жерге өз менеджерлерін қайтарғысы келгенде, оған бұл үшін біршама ақша сомасын ұсынуға тура келді. Тіпті, бұл жағдайдың өзінде-ақ Анголаға баруға келіскен басшылар олардың іссапары бір жылдан аса мерзімге созылмауын талап етті. «Фокустағы әлем» бөлімінде айтылғандай, кейбір бару нүктелерінің тұрақсыз болатындығы соншалық, тіпті ол жерлерде қауіпсіздікті қамтамасыз етуге маманданған фирмалар да бар.

Ақырында, көптеген халықаралық кәсіпорындарға салықтарды теңестіру жүйесін енгізуге тура келеді. Салықтарды теңестіру жүйесі қабылдаушы елде экспатриацияланған менеджердің таза кірісінің осы менеджердің өз еліндегі таза кірісіне сәйкес келуін қамтамасыз етеді. Әрбір елде өз азаматтарының кірістеріне, оның аумағында жұмыс істейтін басқа елдің азаматтарының кірістеріне немесе басқа елдерде жұмыс істейтін оның азаматтарының кірістеріне салық салуға қатысты өз заңдары әрекет етеді. Фирманың экспатриацияланған менеджерлерінің

салықтарын теңестірумен оның есеп-қисап бөлімі атқаратын жүйе ең кеңінен таралған жүйе болып табылады. Фирманың есепшілері менеджер үйінде қанша салық төлейтінін және қабылдаушы елде қанша төлейтінін анықтайды, осыдан шыға отырып, бір салықты басқаларға теңестіре отырып, қажетті түзетулерді енгізеді.

20.5-суретте бір ірі мұнай компаниясының өз экспатриант-менеджерлерінің еңбекақы пакеттерін қалыптастыратыны сызба күйінде көрсетілген.

20.5-сурет. Экспатриант қызметкерлердің өтемақылық пакетін есептеу сызбасы



Сызбаның орталық бөлігіндеді блоктарда жеке адамның шетелге кетуге дейінгі базалық жалақысы белгіленген. Осындай іссапарға жіберілгеннен кейін сызбаның жоғарғы және төменгі бөліктеріндегі блоктар бойынша тиісті түзетулер енгізіледі. Мысалы, қазіргі уақытта шетелде жұмыс істеуге тура келетін америкалық менеджер жылына 100 000 \$ еңбекақы табады делік, оның 25 000 \$-ын салықтар түрінде төлесе, 10 000 \$-ын жинақтайды, ал қалған 65 000 \$-ын жұмсайды. Сонымен қатар тұрғылықты орынға бұл менеджер қазіргі таңда айына 2000 \$ (қарыз бойынша төлемдер мен коммуналдық қызметтерге) жұмсайды. Фирма менеджердің жалпы еңбекақы мөлшерін қазіргі уақытта АҚШ-та алынатын кіріске осы мөлшерді мүмкіндігінше теңестіру үшін түзетеді. Сонымен, шетелде өмір сүру мен коммуналдық қызметтерге шығындар АҚШ-қа қарағанда шамамен 20%-ға жоғарырақ, ал өзге де тұтынушылық тауарлар мен қызметтер орта есеппен 10%-ға қымбаттырақ делік. Сәйкесінше фирма өз қызметкеріне оның ағымдағы шығындарына тең келетін өмір сүруге, тұрғын үйге тағы да 20%, немесе айына 400 \$ қосымша сома төлейтін болады. Менеджердің шығындарының қалған бөлігі 10%-ға артатын болады. Осыған ұқсас түзетулер 20.5-суретте көрсетілген басқа да құраушылар үшін жүзеге асырылатын болады.

Әлем фокуста

Қауіпсіздік қамтамасыз ету бизнес ретінде

Шетелге іссапарға кететін жұмыскерлердің қауіпсіздігін қамтамасыз ету - көпұлтты фирмалардың ең өзекті мәселесі болып табылады. Кейбір елдерде, мысалы Колумбия тәрізді елде шетелдіктерді және олардың отбасыларын одан әрі өтемақы талап етумен ұрлау жағдайы жанданған. Көбінесе қылмыскерлердің мақсаттары болып ірі басшылар табылуда: себебі жұмыс берушілері оларды босату үшін қомақты ақша сомасын береді деген сенім қалыптасқан. Басқа елдерде саяси тұрақсыздық жағдайы орын алған. Соңғы уақыттары бұл Сьерра-Леона, Индонезия және Таяу Шығыс елдеріне қатысты болуда.

Кейде мұндай жағдайларда кәсіпкерлер өздеріне белгілі бір мүмкіндіктерді табады. Көптеген тұрақсыз және қауіпті аймақтарда жергілікті компаниялар жеке оққағарларын ұсынады, автокөліктеріне және тұрғын үйлеріне оқ өткізбейтін әйнектер салады, қауіпті аудандар туралы ақпараттар береді. Мәселелер туындаған жағдайда жергілікті кәсіпкерлер жиі түрде келіссөздер жүргізуге және тергеулерге қатысады.

Әсіресе төтенше жағдайларда адамдарды эвакуациялауға маманданған британдық *Air Partner* фирмасы үлкен жетістіктерге жетті. *Air Partner*-дің негізін салушы Алан Мэрлер көптеген КҰК-ларда жұмыскерлерді шетелдік апатты аймақтардан алып шығудың егжей-тегжейлі жоспары бар болса да, көбіне бұл жоспарлар ұшақтың болмауынан жүзеге аспай жатқандығын білді. Оның компаниясы сенімді әуе көлігімен қамтамасыз етеді және өзінің адамдарын қауіпті жерден тездетіп шығару үшін ақы төлеуге дайын тұрған халықаралық тұтынушылардың үлкен тізімі бар.

Air Partner-дің Шешенстан, Кувейт, Сауд Арабиясы, Албания, Батыс Үндістан және Индонезия тәрізді «ыстық нүктелерден» адамдарды ойдағыдай эвакуация жасау жөнінен тәжірибесі бар. Мысалы, 1999 жылы Индонезияда саяси тоқырау орын алған кезде компания батыстағы компаниялардың 250 менеджерін және олардың отбасы мүшелерін елден қауіпсіз түрде ұшып шығуын қамтамасыз етті. Мұның құны қанша тұрды? Көптеген фирма *Air Partner*-ге оның қызметтерін қажет болған жағдайда пайдалану үшін жылына 60 000 \$ төлемақы төлейді. Басқалары бекітілген тариф бойынша бір адам эвакуациясы үшін 15 000 \$ төлейді.

Қайнар көзі: «Flight to Safety», *Forbes*, May 29, 2000, pp. 166-168.

Экспатриацияланған менеджерлер үшін жеңілдіктер пакеті. Халықаралық фирмалар өздерінің экспатриацияланған менеджерлеріне жалақыларына түзету ғана енгізіп қоймай, сонымен қатар менеджердің үйде алатын медициналық сақтандыру және төленетін демалысқа қосымша ретінде арнайы жеңілдіктер нысандарын берулері қажет. Арнайы жеңілдіктерге жататындар: тұрғын үй, білім алу, медициналық қызмет көрсету, туған елге сапарлар және әртүрлі клубтарға мүшелік.

Ең көп таралған арнайы жеңілдіктің бірі – тұрғын үйге төлеу. Өмір сүру құнының өзге де құраушылары тәрізді тұрғын үй құны орналасқан ауданына байланысты өзгереді. Басшының өз еліндегідей тұрғын үй деңгейін қамтамасыз ету үшін үлкен ақша көлемі кетуі мүмкін, сол себепті тұрғын үйге ақы төлеу жиі жеке жеңілдік ретінде қарастырылады. Егер менеджер шетелге тұрақты тұрғылықты тұруға немесе ұзақ іссапарға жіберілетін болса, онда фирма оның үйін әділ нарық бағасымен сатып ала алады. Сонымен қатар, фирма менеджеріне қабылдаушы елде, егер де тұрғын үй құны немесе несие бойынша пайыздық мөлшерлемелер өз еліндегіге қарағанда анағұрлым ерекшеленетін болса, үй сатып алуға көмектесе алады.

Егер экспатриацияланатын менеджердің отбасысы бар болса, онда фирмаға оның жұбайына жаңа жұмыс табуға және балаларының оқу шығындарын төлеуге тура келуі әбден мүмкін. Балаларына, мысалы, жеке мектеп қажет болуы мүмкін, оған фирма төлейтін болады. Жапониядан келген экспатриант-менеджерлер үшін мектепте оқыту мәселесі ерекше маңызды болып табылады, себебі олардың балалары шетелде жүргенде туған тілдерін жартылай ұмытып жатса, онда Жапонияның ең беделді университеттеріне түсу емтихандарын тапсыра алмай қалуы мүмкін. Осыған байланысты көптеген жапондық фирмалар өз экспатрианттарына балаларын емтиханға дайындалуға көмектесетін жеке мектептерде оқытуға ақша төлейді.

Сонымен бірге медициналық жеңілдіктер де түзетулерді қажет етуі мүмкін. Мысалы, кейбір адамдар Малайзиядағы денсаулық сақтау мекемелері заманауи стандарттарға сәйкес емес деп есептейді. Сондықтан осы елге кететін менеджерлер көбінесе жұмыс берушілерінен оларды медициналық қызмет көрсетуге Сингапурға жіберуін талап етеді.

Көптеген халықаралық кәсіпорындар өздерінің экспатрианттарына отбасы жағдайына байланысты, мысалы, отбасы мүшелерімен кездесуге немесе мейрамдарда үйлеріне бару шығынын төлейді. Менеджерлерге жылына бір немесе екі рет осындай сапарды компания есебінен жасауға рұқсат етілген. Егер қысқа мерзімді іссапар кезінде менеджердің отбасы үйде қалатын болса, онда мұндай сапарларға мүмкіндіктер көбірек болады.

Кейбір мәдениеттерде іскер әлемнің ажырамас атрибуты болып белгілі бір клубтарға мүше болу немесе белгіленген қызметпен айналысу саналады. Мысалы, Жапонияда көптеген мәмілелер гольф ойнау барысында жасалады. Мұнда жетістікке жету үшін шетелдік менеджерге гольф клубының мүшесі болуы қажет. Мұндай клубтарға мүше болу мыңдаған доллар тұрады, ал гольфты бір раунд ойнау құны орташа әлемдіктен 10 және бірнеше есе қымбат болуы мүмкін. Бірақ та мұндай қызмет бизнестің әдеттегі бір бөлігі болғандықтан, фирма өздерінің Жапонияда іссапарда жүрген менеджерлеріне осындай жеңілдіктерді жиі түрде ұсынады.

Еңбекақының әділ болу сұрақтары. Осыған дейін біз тек қана экспатриацияланатын менеджерлердің еңбекақысы жайлы сөз еттік және олардың еңбекақысы мен сол елде соған ұқсас жұмыс істейтін адамдардың еңбекақысы арасындағы әділдік, теңдік мәселелері қозғалмады. Көбіне экспатриацияланатын менеджерлердің өтемақылық пакеттері өкілеттілік пен жауапкершіліктің балама көлемдері бөлінген қабылдаушы елдердің қызметкерлеріне ұсынылатындардан

едәуір тартымдырақ болады. Үшінші елдердің өкілдерімен жағдайларда әділдік мәселесі бұдан да қаттырақ қойылуда. Мысалы, егер америкалық халықаралық мұнай компаниясы өз менеджерін Венесуэладан Перуге жіберетін болса, онда оған қандай стандарттар бойынша төлеу керек: перулік пе, венесуэллалық па немесе америкалық па?

Өкінішке орай бұл мәселені оңай шешудің жолы жоқ, КҰК мұндай мәселеге соқтыққанда әртүрлі әдістерді пайдаланады. *Hewlett-Packard* қысқа мерзімді шетелдік іссапарға кететін экспатрианттарға олардың туған елінің стандарты бойынша, ал ұзақ мерзімді шетелдік іссапарға кететіндерге қабылдаушы елдің стандарттары бойынша баратын елдің стандартымен төлемақы төлейді. *Minnesota Mining & Manufacturing (3M)* компаниясы экспатриантқа өз елінде алған еңбекақының мөлшерін қабылдаушы елдің өкіліне әдетте қанша төлейтіндігімен салыстыра отырып, үлкен соманы төлейді. *Phillips Petroleum* үшінші елдер өкілдерінің жалақысын олардың өз үйлерінде алатын деңгейде шектейді, бірақ қабылдаушы елдің бағалары бойынша тұрғын үй, білім алуды және үйге қайтуды төлейді.

Кадрларды сақтау және кадрлар ағыны

Халықаралық адам ресурстарын басқарудың тағы бір маңызды элементтерінің бірі кадрларды сақтау мен ағынына байланысты. Кадрларды сақтау дегеніміз – бағалы кадрларды фирманың қаншалықты ұстап тұруына байланысты әрекеті. Кадрлардың ағыны – осыған тікелей қарама-қарсы ұғым, ол қызметкерлердің фирмадан қандай жылдамдықпен кететіндігін білдіреді. Қызметкердің фирмадан кету себебі көп болуы мүмкін: мысалы, сол кездегі жалақы деңгейіне қанағаттанбауы немесе жоғарылауға мүмкіндіктердің болмауы немесе басқа ұйымнан мұнан да қолайлы ұсынысты алуы. Сонымен қатар, кадрлар ағыны, экспатриация мен репатриацияға байланысты жұмыс орнын ауыстырудан да туындайды. Егер жұмыскерге жұмыс орнын (географиялық) ауыстыру келешегі көңілінен шықпаса, ол жұмыс берушіні ауыстыру туралы ойлана алады. Халықаралық бизнесте кадрлар ағыны үлкен мәселе болып табылады, себебі менеджерлерде халықаралық іскерлік дағдыларды дамыту қымбатқа түседі. Бұл жағдайда жақсы беделі бар менеджерлерге сұраныс көп болады. Осыған дейін айтылғандай, кейбір фирмалар хэдхантерлер қызметтеріне олардың қазіргі уақытта басқа ұйымдарда жұмыс істейтін келешегі мол қызметкерлерді тауып беруі үшін жүгінеді. Дәл осы себептерге байланысты жоғары білікті тәжірибелі менеджерлердің жетіспеушілігінен жақсы менеджерлерді ұстап тұру кез келген халықаралық кәсіпорынның басты мақсаттарының бірі болуы тиіс. Басқарушы кадрлар ағынын бақылау әдістерінің бірі сәтсіз экспатриация мен репатриация пайыздарын азайтатын стратегияны жасауда жатыр. Мұндай стратегияларға мансаптық өсу мәселелері бойынша кеңес беру, мәдени естен танушылықты жұмсартатын мәдениетаралық оқыту және т.б. жатады.

Сонымен қатар өздерінің бағалы халықаралық менеджерлеріне фирма арнайы ынталандырулар ұсынуға міндетті болуы да мүмкін: еңбекақының жоғарыланған деңгейін немесе шетелдік іссапарларын өзіне таңдау құқын беру. Сонымен

бірге фирма мұндай менеджерлеріне осындай іссапар мерзіміне қатысты қатаң кепілдемелер бере алады. Мысалы, фирма өзінің Италиядағы операцияларын басқару үшін үшінші елден белгілі бір тәжірибелі өкілді жалдауға ниеттенуі мүмкін. Шығындардың және көшуге байланысты өзге де қолайсыздықтардың әсерінен бұл адам, егер де мұндай іссапар, айталық, кем дегенде бес жылға созылатын болса, бұл тапсырманы қабылдауға келісуі мүмкін.

Кадрлар ағынын басқарудың тағы бір маңызды элементі – жұмыстан кету кезінде әңгімелесу өткізу. Мұндай әңгімелесу фирмадан кетіп бара жатқан жұмыскерлермен жүргізіледі. Оның мақсаты – адамның не себепті кетуге шешім қабылдағанын анықтау. Халықаралық бизнестегі арақашықтықтарды ескере отырып компаниялар жұмыстан босату кезіндегі әңгімелесулерді маңызды деп есептемейді, бұл бекершілік, себебі әңгімелесу менеджерлерге мүмкін болатындай бағалы ақпарат береді. Соның көмегімен олар болашақтағы жұмыскерлер ағынын азайта алады. Осылайша фирмаларға мұндай сұхбаттарды кадрлар ағынын кеміту стратегиясы аясында пайдалану туралы жақсылап ойланғандары дұрыс.

Басшылық етпейтін кадрларды басқару мәселелері

Енді қабылдаушы елдердегі басшылық етпейтін жұмыскерлер тәрізді адам ресурстарын басқару мәселелерін қарастыруға өтейік. Басшылық етпейтін кадрларға байланысты адам ресурстарын басқарудың стандартты міндеттері, яғни құрамын толтыру, іріктеу, оқыту, еңбекке ақы төлеу және т.с.с. жергілікті заңдарға, мәдениетке және экономикалық жағдайға түгелімен тәуелді болады. Қабылдаушы елде жетістікке жету үшін адам ресурстары жөнінен менеджерлер стереотиптердің құрбаны болмауы тиіс. Олар жұмыстарын өз елінде қабылданғандай емес, жергілікті тұрғындардың қалауынша ұйымдастыруға дайын болулары тиіс. Қысқаша айтқанда, өзге елге өз заңыңмен кірмейсің. Осы себепке байланысты көптеген КҰК-тар кадрлық саясаты мен іс-шараларын жасау кезінде қабылдаушы елдің өкілдерін олардың білімдерін пайдалану үшін кадрлар бөліміне жалдайды.

Құрамын толтыру мен іріктеу

Халықаралық фирмалардың шетелдік бөлімшелерінде басшылық етпейтін қызметтерде, яғни өндірістік жұмысшылар («көк жағалылар») немесе немесе кеңсе қызметшілері («ақ жағалылар») ретінде, әдетте, қабылдаушы елдің өкілдері жұмыс істейді. Көп жағдайда бұған экономикалық түсіндірме бар: олар фирмаға жетекші елдің немесе үшінші елдің өкілдеріне қарағанда арзанға түседі. Сонымен қатар, жергілікті заңдар соны талап еткендіктен де, жергілікті жұмыскерлер жұмысқа тартылады. Мысалы, иммиграциялық және визалық заңдар, әдетте, сол елдің аумағында жұмыс істеуге заңды құқығы бар азаматтарды ғана жұмысқа алуға рұқсат етеді. Бұл ережелердің бірнеше ерекшеліктері бар. Сауд Арабиясы және Кувейт тәрізді бай елдерде құрылыс фирмалары жиі түрде Пәкістан мен Бангладештен жұмысшыларды жалдайды, себебі тұрғылықты тұрғындардың құрылыста жұмыс істеуі көңілінен шықпайды. Мұнай компаниялары мен әуекомпаниялары

көбінесе жетекші елдің және үшінші елдердің өкілдерін жоғары біліктілікті талап ететін қызметтерге, яғни бұрғылау мен ұшу бастығы ретінде шақырады.

Қалай болғанда да халықаралық кәсіпорынның қабылдаушы ел нарығында жұмыскерлердің құрамын толтыру мен іріктеу жоспары жасалуы және енгізілуі тиіс. Бұл жоспардың құрамында фирманың адам ресурстарына қажеттіліктерін бағалау, жұмыс күшін тарту көздері, жұмыскерлердің дағдылары мен қабілеттіліктері және оқытуға қажеттіліктері болуы тиіс. Ол сонымен қатар жергілікті еңбек нарығындағы ерекше жағдайларды да ескеруі керек. Бұл тараудың кіріспе кейсінде, мысалы, *Toyota* компаниясы АҚШ-та орналасқан өз зауыттары үшін америкалық жұмысшыларды іздестіру мен іріктеуді қалай жүзеге асыратыны туралы айтылды.

Фирмалар жетекші елдің өкілдерін шетелге іссапарға жіберу үшін жалдаған кездерінде олар өз елінің еңбек заңдары мен нормаларын ұстаулары тиіс. Жергілікті қызметкерді жалдаған кезде фирмалар қабылдаушы елдерде қандай еңбек заңдары мен нормалары әрекет ететінін білулері тиіс. Мысалы АҚШ-та адамдарды жынысы, нәсілі, жасы, діні және басқа да белгілері бойынша алалауға заңмен тыйым салынған. *Toyota* америкалық жұмысшыларды іріктеу барысында осы және өзге талаптардың ешқайсысын да бұзбауларын қадағалап отырулары тиіс болатын. Жалпы алғанда, АҚШ-та еңбек заңы жұмысқа алу кезінде жұмысқа байланысты қабілеттілік дағдылары мен білім алу тәрізді белгілерді пайдалануды қолдайды және жұмысқа байланысты емес талапкердің жынысы тәрізді белгілерді пайдалануға тыйым салады. Кейбір елдерде, керісінше, жұмысқа қабылдау кезінде жынысы, діні, терісінің түсі және басқа да осындай сипаттамалары есепке алынады. Мысалы, Израиль және Солтүстік Ирландиядағы фирмаларға діндік, ал Сауд Арабиясындағы фирмаларға жыныстық алалау тән.

Оқыту мен дамыту

Адам ресурстары жөнінен менеджерлер қабылдаушы елдердің жұмыскерлерінің өз міндеттерін тиімдірек орындауға оларға көмектесу үшін оқыту мен дамытуға қажеттіліктерін бағалаулары да тиіс. Жергілікті еңбек ұжымдарының оқыту мен дамытуға қажеттіліктері бірнеше факторларға байланысты болады. Олардың арасынан ең маңыздыларының бірі болып шетелдік бөлімшенің орналасуы табылады. Өнеркәсіптік дамыған нарықтарда фирмаларға әдетте оқытудан тек фирмамен ырақ танысу ғана қажет болуы мүмкін білікті жұмысшыларды іздестіріп таба алады. Дамымаған аймақтарда оқытуға қажеттілік анағұрлым күштірек болуы мүмкін. Мысалы, коммунизмнің құлдырауынан кейін *Hilton* компаниясы өз қонақ үйлерін Шығыс Еуропа елдерінде аша бастаған кезде, даяшылар, клерктер және қызмет көрсету саласының өзге де қызметкерлері базалық дағдыларға ие еместігі анықталды, онсыз жоғары сапалы қызмет көрсету мүмкін емес тұғын. Бұл адамдардың жоспарлы экономика жағдайында жұмыс істеуге үйренгендігі соншалықты, оларға қонақтарды қанағаттандыру туралы ой келмеген немесе тіпті келмеді де, сондай-ақ оларға жұмысқа өз қатынастарын неліктен өзгерту керек екендіктерін де түсіну қиынға соқты. Компанияға өз есептегеніне қарағанда, жаңа жұмыскердерді оқыту үшін бірталай ақша мөлшерін шығаруына тура келді.

Оқыту, егер де фирма шетелде орналасқан өндірістен барынша үлкен пайда

тапқысы келсе, сыни элементі болып саналады. Соңғы жылдары КҰК арасында кәсіпорындарды жұмыс күші арзан тұратын Гондурас, Малайзия және Индонезия тәрізді белгілі бір аймақтарға ауыстырудың айқын қарқыны байқалуда. Бірақ көбінесе бұл жұмыс күшінің өнімділігі төмен болып келеді және фирма қызметкерлерді оқытуға қаржы бөлмейінше, сондай деңгейде қала береді. Малайзияда мысалы, барлық ересек халықтың тек үштен бірінің ғана алты сыныптан аса білімі бар, соның салдарынан оқытуға шығындар тым көп болуы мүмкін. Америкалық электр магнитті катушкалардың өндірушісі *Quality Coils*-тың иесі Коннектикут штатындағы зауытын жауып, өндірісін Мексикадағы Сьюдад-Хуарес қаласына көшірді, себебі ондағы сағаттық мөлшерлеме үш есеге төмен. Дегенмен, артынша белгілі болғандай, бұл жердегі еңбек өнімділігі Америкаға қарағанда екі есеге азырақ болып шықты. Оған қоса жұмыскерлердің жұмысқа келмей қалуға және жеке шығындарға бейімділігі Мексикада бизнес жүргізудің орнына фирма иесінің қайтадан Коннектикут штатына оралуына мәжбүр етті.

Кейде оқытуға шығындар фирма үшін болжалынбаған себептерге байланысты туындайды. Мысалы, *Merrill Lynch* компаниясы Жапониядағы мөлшері жөнінен төртінші тұрған *Yamaichi Securities* брокерлік компаниясын сатып алған кезде, ол онымен қоса өз ішкі нарығымен таныс 2000 қабілетті және тәжірибелі брокерлерден тұратын штатты да алуды жоспарлады. Әйтсе де біршама уақыт өткеннен кейін *Yamaichi* брокерлері бағалы қағаздармен операциялар жүргізе білсе де, клиенттерге қызмет көрсету және биржалық ұсыныстар беруге дейінгі олардың инвестициялық қажеттіліктерін зерттеу түсініктері жайында ештеңе де білген жоқ. *Merrill Lynch*-ке өз жаңа брокерлерін оларды клиенттермен қалай жұмыс істеу керектігі жөнінде оқыту үшін қомақта ақша қаражаттарын салуына тура келді.

Өтемақы төлеу мен еңбек нәтижесін бағалау

Басшылық етпейтін жұмыскерлерге өтемақы төлеу мен еңбек нәтижелерін бағалау тәжірибесі, сондай-ақ елдер арасында жергілікті заңдар, әдет-ғұрыптар мен мәдениеттерге байланысты айтарлықтай ерекшеленеді. АҚШ тәрізді жеке тұлғалық мәдениеттерде басты назар жеке адамның жұмыс нәтижелерін оның еңбегіне одан әрі тиісті ақы төлеумен бағалауға аударылады. Жапония тәрізді аса бейнеленген топтық бағытталуы бар мәдениеттерде жеке бағалауға емес, бүкіл топты оқыту мен дамытуға баса назар аударылады және ақы төлеуге оншалықты көңіл бөлінбейді. Фирманың әрбір шетелдік бөлімінің адам ресурстары жөніндегі менеджері орындалатын жұмыстың сипаты мен мәдени контексті ескеретін осы бөлімнің орналасуына ең сәйкес келетін еңбек нәтижелерін және есеп берулерді бағалау жүйесін жасауы мен енгізуі тиіс. Мысалы, америкалық жұмысшылар бағалау жүйесі түріндегі кері байланысқа оңды қарайды, бұл оларға өз нәтижелерін әрі қарай жақсартуға мүмкіндік береді, ал неміс жұмысшылары болса жиі түрде оған қарсылық көрсетеді, олар кері байланыс олардың қателіктері мен кемшіліктері бар екендіктерін мойындауға мәжбүрлейді деп санайды.

Өтемақы төлеу тәжірибесі де жергілікті заңдарды, мәдениетті және экономикалық жағдайды кескіндейді. Өртүрлі елдердегі жалақының басым деңгейі айрықша болады, және бұл көптеген күрделі еңбекті қажетсінетін салаларды Малайзия, Индонезия және Гватемала тәрізді елдерге миграциялауға итермелейді.

Жұмысшыларды тарту үшін адам ресурстары жөніндегі менеджерлер олардың фирмаларындағы жалақы жергілікті нормаларға сәйкес келуін қадағалап отырулары тиіс (Жергілікті нормалардың шетелдік еңбекақы төлеу тәсілдерінің қабылдануына байланысты қарсылықтарын «Ауқымды оқыту» бөлімінен көре аласыздар).

Жалақыдан басқа өтемақы пакеттеріне қолдау төлемдері мен жеңілдіктер бағдарламалары кіреді. Зерттеулер көрсеткендей, жалақы, қолдау төлемдері мен жеңілдіктердің нақты үйлесімі ұлттық мәдениеттің қызметінің өзі болып табылады. Мысалы, Азияның төрт еліндегі 41 өндірістік салаларында жалақы жұмысшылардың жалпы еңбекақысы пакетінің 85%-ын құрады. Сол сияқты салаларда, бірақ бес «латын-еуропалық» елдерде жалақы жұмысшылардың жалпы еңбекақысы пакетінің 56%-ын құрады. Өтемақылық пакеттің құрылымын жергілікті нормаларға сәйкестендіруге қарай түзету енгізе отырып, адам ресурстары жөніндегі менеджерлер олардың жұмысшылары (және фирма да) әрбір төленген доллардан барынша көп пайда тапқанын қалайды.²⁶ Еңбекке ақы төлеу саясатына, сонымен бірге, жергілікті заңдылық та әсер етеді. Мысалы, Мексикада жұмыс берушілер заң бойынша жүктілік демалысын төлеуге, жаңа жылдық сыйақыны 15 күндік жалақы мөлшерінде төлеуге және жұмыстан босатылатын жұмыскерлерге, ең аз дегенде, үш айлық шығу жәрдемақысын беруге міндетті. Швецияда жұмысшылар басқалардан көбірек сырқаттану қағаздарын пайдаланады, орта есеппен алғанда жылына 24,4 күндей. Бұл АҚШ-қа қарағанда төрт есеге көбірек, және Дания, Германия мен Испанияға қарағанда екі есеге артығырақ.²⁷ «Шетелдік бизнес» бөлімінде бір фирманың өз үйіндегідей еңбекке ақы төлеуді шетелде де қолдануға тырысқандығы жөнінде және соған байланысты күтпеген қиындықтарға ұшырағандығы жөнінде айтылады.

Еңбек қатынастары

Адам ресурстарын халықаралық басқарудың соңғы құраушысы – еңбек қатынастары болып табылады. Еңбек қатынастарының күрделілігі мен маңыздылығына қарай оларды жиі түрде адам ресурстарын басқарудан бөлектеніп тұрған жекелеген ұйымдық қызмет ретінде бөліп көрсетеді.

«Жаһандық оқыту»

Америкалық менеджмент стилі Жапонияға да келіп жетті

Хаято Мияучи фирмадағы 18 әріптестен тұратын топ алдында жалақыны көтеру туралы мәселемен тұрды. Олар әуелі, оның өзін және оның жұмысының нәтижелерін сынға алды. Мияучиге басын ұяла төмен салбыратқаннан басқа ештеңе де қалмады. Содан кейін дауыс берілді; көтеруден бас тартылды. Жанжалдарды қабылдамайтын Жапония үшін мұндай бағалаудың қатал іс-шарасы – нағыз естен тандырарлық жағдай болды. Дегенмен, Козо Хашигава негізін салған, мейрамханалар желісін иеленетін жапондық *Global Dining* компаниясын-

да америкалық жүйе, яғни нәтижесіне қарай ақы төлеу қабылданған. Америкалық директорлар тәрізді дәлме-дәл К. Хашигава: «Ақулалар өмір сүру үшін қалай қозғалуы тиіс болса, біз де қиындықтармен тұрақты күресуге дайын тұрған адамдарды тартқымыз келеді» деп мәлімдейді.

Дәстүрлі жапондық менеджмент стилі консенсусты ұсынады, онда даулар сирек кездеседі. Жалақы атқаратын қызметінің жоғарылығына және топтың жетістігіне байланысты болады, өмір бойғы жұмысбастылық – бұл әдеттегі қалып болып саналады. АҚШ-та керісінше, көптеген жұмыс орындарына әртүрлі келіспеушіліктер, ашық қызу талқылаулар тән, еңбекке ақы төлеу қол жеткен нәтижелерге байланысты болады және лауазымның жоғарылауына бақталастық жағдайлар орын алған. Америкалық әдістерге көше отырып, *Global Dining* Жапониядағы терең бойлаған құндылықтарға қарсы шықты. Ерекшеліктер мынадан көрінді: командалық сыйақы беру жүйесінің орнына жеке адамдарға сыйақы беру, фирманың жұмыскерлерге қатысты әділеттілігі, сондай-ақ менеджерлердің бағыныштылардың жұмыстарының төмен нәтижелеріне жауапкершілігі болды.

Global Dining жүйесі айқын белгілі бір мақсаттардың қойылуын қарастырады және әрі қарай ең нәтижелі жұмыскерлерге көлемді сыйақы беруді ұйғарады. Бір 27 жасар менеджер 150 000 \$ жалақы алды, бұл жоғары буындағы жапондық басшылардың көбісі табатын жалақыдан көбірек. Төмен нәтижелер көрсеткен жұмысшылар болса сыйақылар алмайды, жалақыларын жоғалтып, лауазымдары төмендейді және жұмысынан айрылып қалуы да мүмкін. Жұмыскерлер ылғи да бір-бірін бақылап отырады және барлық оқиғалар жөнінде менеджерлерге хабарлап отырады. Әрбір жұмыскердің жалақы мөлшері ешкімге де құпия емес. «*Wall Street Journal*» газетінің журналистерінің бірі Юмико Оно бұл жүйе туралы былай деді: «Бұл нәтижелер бойынша стероидтық төлем америкалық рухқа тым жақын».

Global Dining стилінде икемсіздік элементтерін табуға болады. Мысалы, жұмыскерлер өздеріне байланысты емес факторлардың кесірінен төмен нәтижелер көрсеткені үшін жазалауға ұшырауы мүмкін. Фирмада 14 жыл бойы жұмыс істеген Коки Охтаны К. Хашигава бір жаңа мейрамхананың тұжырымдамасын аяқ асты еткені үшін айыптады. Басқа да менеджерлер бас июші және ізетті жапондықтар үшін таңғаларлық болса да ереуіл көтеріп, дауысқа салуды талап етті. Олардың біреуі былай деді: «Фирмадан жақсы адамдар кетіп қала ма деп қорқамын». Әйтсе де К. Хашигава бұл жоспарға қарсы шығып, мынаны қосты: «Бұл біздің бәріміз үшін сабақ болсын». Менеджменттің қолдауына қарамастан К. Охта *Global Dining*-ті тастап кетті, кетерінде ол: «Барлығын да өлшеуге болмайды. Бұл әділ шешім деп ойламаймын» деген пікірін білдіріп кетті.

Дегенмен көп бөлігінде нәтижесіне қарай еңбекке ақы төлеу жүйесі жұмыс істеуде. *Global Dining* дәстүрге толы Жапонияның еңбекке ақы төлеу жүйесіне өзгеріс енгізген алғашқы қарлығаштардың бірі болып табылады. «Жапондық қызметкерлермен жұмыс істеу жүйесінің әрі-сәрі күйде екендігіне күмән жоқ», - дейді Sony директорларының бірі Ивао Накатани. И. Накатанидің айтуы бойынша, егер де жапондық компаниялар өз әдістерін жетілдірмесе, «олардың жаһандық бәсеке дәуірінде тірі қалуы неғайбыл».

Қайнар көзі: «A Restaurant Chain in Japan Chops Up the Social Contract», *Wall Street Journal*, January 7, 2001, pp. A1, A19.

Әртүрлі елдердегі еңбек қатынастарының сипаты

Қабылдаушы елдегі еңбек қатынастары әдетте оның заңдарын, мәдениетін, әлеуметтік құрылымын және экономикалық жағдайын бейнелейді. Мысалы, АҚШ-тасоңғы жылдары кәсіподақтарға мүшелік тұрақты түрде төмендей түсуде және осы уақытта жұмыс күшінің жалпы санының 15%-ын құрайды. Бұл елде еңбек қатынастары түгелімен менеджменттің жұмысшыларға қатысындағы әрекеттерін де, жұмысшылардың менеджментке қатысындағы әрекеттерін де қамтитын түрлі заңдармен реттеледі. Мұнан басқа фирмалар мен кәсіподақтар арасында ресми еңбек қатынастары да жасалады, бұлар заңдық күші бар міндетті келісімшарттар болып табылады. Жан-жақты реттеудің салдарынан осындай келісімшарттардың көпшілігінің салыстырмалы ресми және механикалық сипаттары бар: екі тарапта заңға жүгініп жұмыс істейді.

Шетелдегі бизнес

Барлығын да экспорттау мүмкін емес!

Огайо штатының Кливленд қаласындағы *Lincoln Electric* фирмасының кесімді жұмысшыларға қолдау көрсетудің бүкіл әлемге әйгілі жүйесі бар. Базалық төлем жеке адамның өнімділігіне тікелей байланысты болады. Оның жұмыскерлері шығарған әрбір жарамды өнім бірлігі үшін белгілі бір соманы алады. Мұнан басқа, жыл соңында әрбір жұмыскерге баға беріледі: оның сенімділігі, ұсынатын идеялары, өнім сапасы мен саны ескеріледі. Бағалау нәтижесі бойынша қосымша бонус төленеді, оның сомасы көбіне жұмыскердің әдеттегі табысына тең болады немесе одан асып түседі. Бұл жүйе ойдағыдай *Lincoln Electric*-те 70 жылдан астам уақыт бойы қолданылып келеді. Баспасөзде фирманы оның жоғары ынталы қызметкерлерін мақтап отырады.

Lincoln Electric халықаралық нарыққа енуді шешкен кезде ол осы жүйесін басқа елдерде де қолдануға тырысқандығына таңғалуға болмайды. Оның нәтижесі күткендегідей болмады: Венесуэла, Бразилия, Мексика және Жапония тәрізді елдерде бүге-шүгесіне дейін тексерілген төлем жүйесі жұмыс істемеді не пайдасына қарағанда зияны көп болды. Неліктен? Фирма басшылығы жай ғана мәдени айырмашылықтарды есепке алмады, нақты бұлардың өзі сыйақының қай түрі жұмыскерлерге қажет екендігін, олардың өз жұмыс берушілерінен нені күтетіндігін және нені күтпейтіндігін анықтауға мүмкіндік береді. Жүйені қолдану оны енгізу қалай тез болса, солай тез тиылды. *Lincoln Electric* жергілікті бизнес жүргізу тәжірибесіне және жұмыс күшінің күтілістеріне сәйкес келетіндей сыйақы төлеу жүйесіне ауысты.

Қайнар көздері: «Lincoln Electric's Harsh Lessons From International Expansion», *Harvard Business Review*, May-June 1999, pp. 162-178; «Paying Workers to Meet Goals Spreads, but Gauging Performance Proves Tough», *Wall Street Journal*, September 10, 1996, pp. B1. B8.

Көптеген басқа елдерде мүлде басқа жағдай байқалуда. Кейбір елдерде кәсіподақтарға мүшелік пайызы өте жоғары және өсе түсуде. АҚШ-тан тыс

елдерде кәсіподақтарға барлық жұмыс күшінің жартысынан астамы мүше болып табылады. Еуропада кәсіподақтар АҚШ-қа қарағанда анағұрлым маңыздырақ. Көптеген еуропалық елдерде кәсіподақтар саяси партияларға жатқызылған және олардың жағдайы қай партия үкіметті бақылайтындығына байланысты жеңілдей түседі және әлсірейді. Өз талаптарына қоғамның қолдауын іздестіру мақсатында еуропалық кәсіподақтар уақытша ереуілдерге жиі шығып тұрады. Мысалы, париждік көлік жұмыскерлерінің кәсіподағы жиі түрде біркүндік ереуілдерді ұйымдастырып отырады, олардың кезінде қалада ешбір автобус, ешбір метро, ешбір темір жол көлігі жұмыс істемейді. Кәсіподақ ыңғайсыздықты сезінетін қауым ресми адамдардан келешекте осындай ашулануларды болдырмау үшін барлығын жасауды талап етеді деп санайды. Елдегі үстемдік ететін еңбек қатынастарын өзгертуге тырысатын шетелдік фирмалар өздерін бәлеге қалдыруы мүмкін. Мысалы, *Toys «R» Us* балалар ойыншықтары дүкенінің желісі дәстүрлі шведтік бөлшек саудасы үшін ұжымдық келісімшартты жасасқысы келмеді, соның салдары үш айлық ереуілге және кәсіподақ көшбасшысы тарапынан фирманы «дәстүрлі шведтік дәстүрлерге құқыққа қарсы қол сұғушылық» деп атаған ашық талқыға салуға әкеліп соқтырды. Бұл әрине, *Toys «R» Us*-дің өзіне қауым алдында құрғысы келген абыройы емес екендігі түсінікті нәрсе. Осыған ұқсас немістік бөлшек сауда жұмыскерлерінің кәсіподақтары қысқа, бірақ жиі түрде ереуілдерді ұйымдастырады, осы арқылы *Wal-Mart*-ты олардың талаптарын қанағаттандыруға мәжбүрлегісі келеді.

Жапонияда, керісінше, шын көңілдік еңбек қатынастары кеңінен таралған. Көбінесе кәсіподақтар кәсіпорындардың өздерімен құрылады да басқарылады. Кәсіподақ басшысы мен компания менеджменті өздерінің ортақ мүдделері бағытында бірігіп жұмыс істейді. Жапондық мәдениет конфронтация мен дұшпандықты болдырмайды және бұл еңбек қатынастарында да көрінуде. Даулар әдетте, жылы жағдайда екі тарапқа да қолайлы шешімдерді іздестіру жолымен шешіледі. Тіпті делдалдың қатысуы талап етілетін сирек жағдайларда қабылданған шешім әдетте ешкімде де ащы сезімді немесе қастықты тудырмайды. Сол себепті ереуілдер Жапонияда өте сирек болады.

БИЗНЕСТІ ТЕРЕҢ ЗЕРТТЕУ

Оңтүстік Африка Республикасының кәсіподақтары өте мықты. Мұнда менеджерлер мен жұмысшылар арасындағы өзара қатынастарға аса абайлықпен қарау керек. ОАР-дағы еңбек қатынастары туралы көп біліңіз.



Ұжымдық келісімшарт

Ұжымдық келісімшарт – бұл фирманың менеджменті мен кәсіподақтар арасындағы келісім. АҚШ-та айтылғандай, ұжымдық келісімшарттарды жасасу үрдісі толығымен заңмен реттеледі. Бірақ еңбек келісімшарттарына қатысты барлық қалған жағдайларда

мемлекеттің рөлі біршама енжар. Келісімшарт кәсіподақ өкілдері мен фирма басшылығы арасында жасалады. Ол тараптар арасындағы жұмыс қатынастарын мерзімі біткенше айқындайды, ал содан кейін жаңа келісімшарт жасалады. Әдетте, әрбір фирма мен әрбір кәсіподақ арасында өзінің ұжымдық келісімшарты жасалады. Мысалы, *United Air Lines* әуекомпаниясы ұшқыштар кәсіподағымен, борттөткізушілер кәсіподағымен, механиктер кәсіподағымен және т.с.с. осындай келісімшарт жасасады. Бұл кәсіподақтардың әрқайсысы, өз жағынан, жұмысшылардың еңбегін қолданатын, олардың мүдделерін көрсететін әрбір әуекомпаниямен ұжымдық келісімшарттар жасасады.

Басқа көптеген елдерде мемлекет ұжымдық келісімшартты жасасу барысына белсендірек араласады. Кейбір еуропалық елдерде бұл үдеріске бірнеше фирмалар мен кәсіподақтардың өкілдері, сондай-ақ мемлекеттік шенеуніктер де қатысады. Осының нәтижесінде экономиканың бүтіндей салаларына және туыстас кәсіподақтардың тобына қолданылатын қолшатырлық келісім шығады. Жапонияда мемлекет те әдетте ұжымдық келісімшарт жасасуға қатысады, бірақ бұл салалар деңгейінде емес, жеке фирмалар деңгейінде жасалады. Шенеуніктер қол жеткізген келісімді тіркеуге ала отырып және туындаған сұрақтарға жауап бере отырып, бақылаушылар рөлін атқарады.

Кәсіподақтардың ықпалы және кодетерминация

Кәсіподақтардың ықпалы мүшелікті, ереуілдерді және паблик рилейшнзді қосқанда түрліше көрінуі мүмкін. Еуропада кәсіподақтардың рөлі өнеркәсіптік демократия қағидасына сүйенеді, мұның астарында кәсіпорынды басқаруда жұмысшылардың дауыс беру құқығы болуы жатыр. Кейбір елдерде, ең бірінші кезекте ГФР-да, кәсіподақтардың ықпалы менеджмент пен жұмысшылардың арасындағы дәстүрлі өзара қатынастардан тым әрі кеткен. Германдық әдістің «кодетерминация» деген атауы бар және ол менеджмент пен жұмыс күші арасында фирманы басқару мәселелерінде қауымдасуға жағдай туғызады.

Кодетерминация 1947 жылы көмір және болат құю өнеркәсібінің фирмасына кәсіподақтарға басқаруға қатысу мүмкіндігін беруді міндеттеген заңды қабылдау нәтижесінде пайда болды. Бұл заңға бірнеше рет өзгертулер енгізілді және осы заң қазірде 2000 және одан да көп жұмыскерлері бар германдық фирмаларға қолданылады. Барлық осындай фирмаларда бақылаушы кеңес болуы қажет. Осы кеңестегі орынның жартысының сайлау сипаты бар және ол фирманың иелері арасында бөлінеді (америкалық корпорациялардың директорлар кеңесінде секілді), ал қалған жартысы еңбек ұжымынан сайланады немесе тағайындалады. Бұл орындардың үштен бірі кәсіподақтың ресми тұлғаларына тиесілі, ал үштен екісі фирманың жұмыскерлері арасынан сайланады, соның ішінде бір орынды басқарушы жұмыскер иеленуі тиіс. Сонымен, байқау кеңесінде фирма басшылығының мүмкін тыйым салу құқы болады. Байқау кеңесі менеджерлер кеңесі деп аталатын басқа кеңестің қызметін бақылайды. Менеджерлер кеңесі фирманың топ-менеджерлерінен тұрады да, ұйымды ағымдық басқарумен айналысады.

Германдық үлгі өнеркәсіптік демократияның тым айқын бейнеленген нысанын көрсетеді. Осыған ұқсас әдістер Швеция, Нидерланды, Норвегия, Люксембург, Дания және Францияны қосқанда басқа да елдерде қолданылады. Бұларда еңбек

ұжымы қандай да бір нысанда фирманың басқармасында болуы керек. Ал Италия, Ирландия, Ұлыбритания, Испания, Грекия және Португалияда, керісінше, еңбек ұжымының басқаруға міндетті түрде қатысуы орын алмайды немесе жоқ дерлік. Осыған байланысты ЕО-да одаққа мүше елдердің барлығында еңбек қатынастарын стандарттауға, жұмыспен қамту саласын және еңбекке ақы төлеуді реттеуге әрекеттер қолға алынуда. Осы әрекеттердің нәтижесі бүгінгі таңда жүктілік демалысы, жұмыс орнында оқыту, қарттық бойынша жұмыстан шығару (зейнетке шығу) тәрізді мәселелерді қамтитын әлеуметтік хартияны (немесе әлеуметтік саясатты) енгізу болып табылады. Әлеуметтік хартияның ең басты уәждерінің бірі болып Германия, Бельгия сияқты бай елдерден жұмыс орындарының жалақы мөлшері едәуір төмен және жеңілдіктері тым аз Португалия, Грекия және Испания секілді елдерге мүмкін ауысуын азайту саналады. Еңбек қатынастарының реформасы Азия-Тынық мұхит аймағы елдерін де жанап өтті. Мысалы, Сингапур елінің жұмысшылары өздерінің компаниясы қалай жұмыс істейтіндігі туралы мәселеде айтарлықтай көп дауыс беру құқына ие болды. Ал жапондық жұмысшылар өз фирмаларын басқаруға нақты араласу құқықтары болмаса да, дәстүрлі түрде едәуір жеке биліктерін және жеке өз жұмыстарын орындауға қатысты бақылауды пайдаланады.

Тарау мазмұнына қысқаша баяндама

Түйіндеме

Адам ресурстарын басқару – бұл фирманың мақсаттарына жету жолындағы тиімді жұмыс күшін жұмылдыру, дамыту және қолдау бағытындағы әрекеттер жиынтығы. Адам ресурстарын басқару қызметі фирманың жетістікке жетуде орталық рөлін атқаратындықтан, топ-менеджерлер оны стратегиялық жүзеге асыруға кірісулері керек.

Адам ресурстарын халықаралық басқарудың қажеттілігі жартылай фирманың интернационалдану дәрежесіне байланысты болып келеді. Сонымен бірге бақылауды орталықтандырудың немесе орталықсыздандырудың салыстырмалы дәрежесі де маңызды рөл атқарады. Нысан кадрлық қамтамасыздандырудың базалық философиясын жасап, оны берік ұстануы керек.

Адам ресурстарын халықаралық басқарудағы маңызды элементтер кадрлар құрамын толтыру мен іріктеу болып табылады. Кейбір фирмалар шетелдік іссапарларға тәжірибелі басшыларды жіберуді жөн көреді, ал басқалары одан да жас, көбінесе тәжірибесі аз менеджерлерді жұмысқа қабылдайды. Құрамын толтырудың осы тәсілдерінің әрқайсысының өзінің әдістері бар. Шетелдік іссапарларға баратын менеджерлерді таңдау кезінде әдетте олардың іскерлік те, халықаралық та дағдылары ескеріледі. Менеджерлердің өздері де, фирмалар да қызметкерлерді шетелге экспатриациялауға және оларды Отанына репатриациялауға байланысты бірнеше мәселелерді шешулері тиіс.

Халықаралық адам ресурстарын басқарудың тағы да екі маңызды аспектісі қызметкерлерді оқыту (тренинг) мен дамыту болып табылады. Бұл қызмет екі маңызды құраушыдан тұрады: оқытуға қажеттілікті бағалау мен оқытудың негізгі әдістері мен іс-шараларын таңдау.

Сонымен қатар, фирма өзінің халықаралық менеджерлерінің жұмыстарының қорытындысын бағалауы тиіс және олардың өтемақылық пакетінің көлемін анықтауы керек. Экспатриацияланатын менеджерлерге өтемақы төлеу әдетте күнкөріс деңгейіндегі айырмаларға байланысты үстемеден және әртүрлі арнаулы жеңілдіктерден тұрады.

Экспатриант менеджерлерді оқыту мен дамытудың жоғары құнын ескере отырып, фирмалар кадрларды сақтау мен олардың ағынын басқаруға ерекше назар аударулары тиіс. Халықаралық адам ресурстарын басқарудың барлық құраушылары басшылық етпейтін жұмыскерлерге да қолданылады.

Адам ресурстары жөніндегі менеджерлердің жекелеген қиын міндеті ол еңбек қатынастары болып табылады, бұл қатынасты басқарумен жиі түрде фирманың арнайы бөлімі айналысады. Еңбек қатынастарының маңызды аспектілерінің бірі фирма мен кәсіподақтар арасындағы ұжымдық келісімшарт немесе еңбек келісімшарты болып саналады.

Бақылау сұрақтары

1. Ұлттық және халықаралық фирмаларда адам ресурстарын басқару қандай сипаттамалармен ерекшеленеді?
2. Фирманың орталықтану немесе орталықсыздану деңгейі оның халықаралық кадрлық қамтамасыз етуіне қалай әсерін тигізеді?
3. Шетелдерге жіберу мақсатындағы менеджерлердің құрамын толтыру мен іріктеу қандай негізгі сұрақтармен байланысқан?
4. Экспатриациямен репатриация мәселелері неде жатыр?
5. Неліктен еңбек нәтижесін бағалау халықаралық фирмалар үшін маңызды?
6. Адам ресурстарын халықаралық басқаруда өтемақы мен жеңілдіктердің қандай ерекше мәселелері туындайды?
7. Халықаралық басшылық кадрларды басқарудың басшылық етпейтін кадрларды басқарудан айырмашылығы неде?

Талқылауға арналған сұрақтар

1. Адам ресурстарын басқару маркетинг, қаржы, өндірістік менеджмент тәрізді басқа қызметтермен қалай байланысқан?
2. Фирманың интернационалдану ауқымы оның адам ресурстарын басқару тәжірибесіне не себептен және қалай әсер етеді?
3. Менеджерлерді шетелге жіберу мақсатында құрамын толтыруға жекелеген әдістердің ұқсастықтары мен айырмашылықтары неде?
4. Қандай дағдыларды бағалау оңай: іскерлік пе немесе халықаралық па? Неліктен?
5. Егер сізді шет елге жұмыс істеуге жіберетін болса, сіз нақты қандай оқу түрін өзіңіздің жұмыс берушіңізден сұрап едіңіз?
6. Сіз кейбір шетелдік іссапарлар ерекше өтемақыны талап етеді деген оймен келісесіз бе?
7. Сіздің ойыңызша, халықаралық еңбекке ақы төлеудің әділдігі туралы мәселе қаншалықты жеңіл шешіледі?
8. Сіздің ойыңызша, қайсысы оңайырақ: басқарушы кадрларды басқару ма, әлде басшылық етпейтін кадрларды басқару ма? Неліктен?

Халықаралық бизнестегі дағдыларды дамыту

Елестетіп көріңізші, сіз – ірі халықаралық фирмада адам ресурстары жөнінен топ-менеджерсіз. Сіздің фирмаңыздың жапондық еншілес компаниясының басшысы аяқ астынан қызметінен босап, басқа ұйымға жұмыс істеуге кетті. Сіз мүмкіндігінше тезірек оның орнын басатын адам табуыңыз керек. Сізде келесідей әлеуетті кандидаттар тізімі бар.

- Джек Хендерсон: бірінші вице-президент, Чикагода сізбен бірге фирманың штаб-пәтерінде жұмыс істейді. Джек фирмада ұзақ уақыт бойы жұмыс істеп келеді, тамаша мансап жасап алды, бәріне ұнайды және үш жылдан кейін зейнетке шығуды жоспарлап жүр. АҚШ-тан тыс жерде ешқашан жұмыс істеп көрмеген, бірақ Жапониядағы босаған орынға өзінің кандидатурасын табандылықпен және ашық түрде ұсынуда. Алайда, сіз және сіздің жұбайыңыз Хендерсондар жанұясымен бейресми жағдайда кездесіп жүргендіктен, сіз оның әйелі Чикагодан кеткісі келмейтіндігін білесіз.

- Такео Такахаша: жапондық компанияның екінші дәрежелі менеджері, шыны керек, бұл лауазымда небары үш ай қызмет етті. Жапонияда туып өскен. АҚШ-та колледжді бітірген соң, отанына оралып, сіздің фирмаңызға жұмысқа орналасты. Такео компанияның болашақ жарқын жұлдызы болып есептеледі, дегенмен, салыстырмалы түрде әлі жас және тәжірибесі аз. Сіздің атқарушы директорыңыз жапондық кәсіпорынның директоры қызметіне компанияда кемінде 15 жыл қызмет еткен адамды тағайындағаныңызды қалайды, ал Такеоның жұмыс тәжірибесі бар болғаны сегіз жыл. Оны түбінде жапондық бөлімшені басқаруға дайындады, бірақ ол үшін жұмыстан шығып кеткен директор өз қызметінде зейнеткерлік жасына жеткенше тағы да сегіз жыл жұмыс істеуі керек болатын.

- Джейн Ямагучи: қазіргі уақытта сіздің фирмаңыздың АҚШ-тағы аса үлкен бөлімшесін басқарушы гавай текті менеджер. Гавайлық университетті бірден екі дипломмен аяқтап шықты: экономикадан және азиялық елдерді зерттеу бойынша. Соңғы бірнеше жылдың ішінде Джейн жапондық нарықты зерттеумен айналысып, осы ел бойынша нағыз сарапшы болып алды. Иссапарлар оны қажытпайды. Джейн Азияда мүмкіндігінше ұзақ уақытты қуана-қуана өткізеді. Сіз оны пайда болған бос қызмет орны қатты қызықтыраарын білесіз, бірақ күйеуі мен мектеп жасындағы екі баласы оның Жапонияға көшуге деген құлшынысын бөліспеуі мүмкін. Сонымен қатар, сіз егер жақын арада Джейн жана тапсырма алмаса, ол өзіне басқа жұмыс орнын іздей бастауы мүмкін екенін аңғарасыз.

- Жак Мойн: сіздің ең тәжірибелі халықаралық менеджеріңіз. Франциядан шыққан Жак сіздің фирмаңыздың Германия, Испания, Канада, Аргентина және қазіргі уақытта Мексикадағы бөлімшелерінде жоғары басқарушы қызметтерді атқарып келеді және жалпы алып қарағанда өте риза. Мексикалық кәсіпорын тұрақты және өте тиімді жұмыс істейді, сондықтан оны басқа, тәжірибесі Жақтан аздау адам да басқара алушы еді.

Сіздің міндетіңіз: бірінші, өз бетіңізбен төрт кандидаттың әрқайсысының артықшылығы мен кемшілігін мұқият саралаңыз да, олардың ішінен ең мықтысын таңдаңыз. Содан соң, студенттермен әрқайсысында 4-5 адам болатындай топтарға

бірігіңіз. Бір-біріңізбен өз шешімдеріңізбен бөлісіңіз, өз таңдауыңыздың пайдасына дәлелдеме келтіріңіз.

Қорытынды кейс

«Сіздер, америкалықтар, тым көп жұмыс істейсіздер»

Андреас Дрошке және Энджи Кларк ұқсас қызмет атқарады және алатын жалақылары да шамамен бірдей: біріншісі Берлинде әмбебап дүкенде, ал екіншісі – Вашингтонның кала шетінде әмбебап дүкенде жұмыс істейді. Дегенмен, олардың жұмыс уақытының көлемі ешқандай салыстыруға келмейді.

А. Дрошкенің қызметі 37 сағаттық жұмыс аптасын және жыл сайынғы алты апталық демалысты қарастырады. Оның дүкені демалыстарда сенбі күні сағат 14-те жабылады және аптасына бір рет әдеттегіден ұзағырақ жұмыс істейді. Бұл Германия үшін жаңа қызмет, А.Дрошке оны байқап көрмек болды. «Мен түсінбеймін, Америкада қалайша адамдар тым кеште дүкен аралап жүре береді. Егер қисынды пайымдайтын болсақ, адамға велосипедті 20:30-да сатып алып не керек? – дейді Германиядағы аса ірі әмбебап дүкендер желісі *Karstadt*-тың автомобильді, мотоциклді және велосипедті бөлімшелерін басқарушы 29 жасар менеджер.

Э. Кларк аптасына кемінде 44 сағат жұмыс істейді, соның ішінде кештерде жұмыста қалады және көбіне сенбі және жексенбі күндері де еңбек етеді. Ол үйіне әртүрлі құжаттарды жиі әкеледі, демалыстарда бәсекелестерінің дүкендерін зерттейді және ешқашан бір аптадан артық уақытқа еңбек демалысына шықпайды. «Егер мен ұзаққа кетсем, менде жағдайды бақылауды жоғалтып алатындай сезім пайда болады. Немістер демалысты жұмыстан жоғары қояды. Америкада бәрі керісінше», - дейді Вирджиния штатындағы Спрингфилд қаласының /СReoteг/ сауда компаниясының мерчандайзинг бойынша бас менеджері.

Елу жасар миссис Кларк Германияда туылды, дегенмен, бұл елде өзін шет елдік сезінеді.

Америкалықтар немістердің еңбекқорлығына жиі таң қалады, дегенмен, нақты жұмыс мөлшерін салыстыру бұл ұлттық стереотиптерді жойып жібереді. Өндірістік салада мысалы, орташа америкалық жұмыс аптасы 37,7 сағатты құрайды және өсіп жатыр. ГФР-да ол 30 сағатқа тең және соңғы онжылдықта біртіндеп қысқарып жатыр. Бүкіл неміс жұмысшыларына заң бойынша кемінде бес апталық жыл сайынғы еңбек демалысы қамтамасыз етіледі.

Неміс және американдық әмбебап дүкендерінде өткен бір күн бұл екі елдің еңбек этикасы бір бірінен қаншалықты ерекшелетінін көруге болады, қалай болғанда да, жұмысшылардың жұмыс уақытына деген көзқарасына қатысты. Немістер олардың бос уақытына деген кез келген кедергіге барынша қарсы шығады, ал *JCPenney*-дің көптеген қызметкерлері екі жұмыста қатар қызмет етіп, аптасына 60 сағат еңбектенеді.

Алайда, ұзақ және тұрақсыз жұмыс сағаттары босқа өтпейді. Неміс әмбебап дүкендерінде кадрлар ағымы елеусіз, ал *JCPenney*-де ол жылына 40%-ды құрайды. Германияда оқу кезеңі екі-үш жылға созылады, осы уақыт аралығында қызметкер өз жұмысын бүге-шүгесіне дейін меңгереді. *JCPenney*-дің жұмыскерлері екі-үш күнге созылатын тренингтен өтеді. Көптеген америкалық қызметкерлерді жұмысқа

деген қызығушылық емес, экономикалық қажеттілік итермелейді деуге болады.

«Бірінші орында – қажеттілік, екінші орында - қанағатсыздық», - дейді *JCPenney*-де толық жұмыс күнінде және соған қоса компьютерлік фирмада аптасына 15-20 сағаттан қызмет ететін Сильвия Джонсон. Осының арқасында ол өзінің бір баласының медициналық ЖОО-ның және екіншісінің колледжінің ақшасын төлей алды. Миссис Джонсон қазір 51 жаста және оның айтуынша, қазір сонша тынымсыз жұмыс жасау қажеттілігі жоқ, бірақ ол сонда да жұмыс істейді.

«Күйеуіміз екеуімізде үлкен үй және үш машинамыз бар. Бірақ, менің ойымша, адам тынымсыз еңбек еткен сайын алатын сыйақының одан да көбірек болғанын қалайды», - дейді ол.

А.Дрошке, неміс менеджері, тіптен басқаша көзқарасты ұстанады: жұмыс уақытында тыным таппай жұмыс істеу керек, ол жұмыс уақыты біткен кезде өз шаруаларымен айналысу керек. Құмар бақташы, үйленген және кішкентай баласы бар ол жұмысқа өзінің бағыныштыларынан 20 минутқа ерте келеді, бірақ одан бөлек еңбек келісімшарты бойынша тиесілі 37 сағаттан артық жұмыс жасауға қызығушылығы жоқ, тіпті ол оған қосымша пайда әкелетін болса да. «Бос уақытты сатып ала алмайсың», - дейді ол.

Германияда барлығы дерлік мейлінше аз жұмыс істеуді ұстанады және соның ішінде ең алдымен кәсіподақ, ал олар мұнда өте мықты. 1989 жылы германдық дүкендер сейсенбі күндері әдеттегіден ұзағырақ жұмыс істейтін болғанда, жеке сауда саласының жұмысшылары ереуілге шықты. А. Дрошкеге сейсенбі күндері екі сағатқа артық жұмыс істейтін адамдарды табу қиынға соғады, жалпы алғанда кешкі ауысым бір сағатқа кем жұмыс істейтіндігіне қарамастан. Жақын арадағы сейсенбіде 20:30-ға дейін жұмыс істеуге деген ұсынысқа «менің әйелім менің кешке жай келгеніме қарсы», - деп жауап берді бір қызметкер.

Америкалықтардың қатарынан екі жұмыста болу әдетін А. Дрошке, басқа да немістер сияқты, түсіне алмайды. «Мен онсыз да үйге кешкі жетіде келемін. Қай уақытта жұмыс жасап үлгерем?» - деп иығын сілтейді. Ал енді жұмыссыз күндерге қатысты Германияда тыйым салынған – ия ия, заңмен тыйым салынған – демалыс күндері мен мейрамдарда басқа жұмыстарда қызмет ету – «қатаң түрде қалыпқа келуге арналған» уақыт. Егер бізде де Америкадағыдай жағдай болса, онда, әрине, сол күйінде жұмыс жасай берудің алдында екі рет ойлануға тура келуші еді», - деп түсіндіреді А.Дрошке.

JCPenney-де мерчандайзинг менеджерінің жұмыс күні 8:00-де, миссис Кларк қойманың бұрышында орналасқан қызметтік лифтпен өзінің терезесі жоқ кеңсесіне көтеріліп бара жатқанда басталады. Дүкен тек 10:00-де ашылады, бірақ Э. Кларкқа сөре тауарлардың дұрыс орналасуын және кім қандай ауысымда жұмыс істейтіндігін тексеріп шығуға қосымша уақыт керек. Көптеген қызметкерлер жұмысқа 9:00-де келеді, кассаларды жүктейді және сөрелерді толықтырады. Бұл жағынан американдық *JCPenney* немістік *Karstadt-man* қатты ерекшеленеді, онда адамдар жұмысқа дүкен ашылуға санаулы минуттар қалғанда келеді.

Кейске арналған сұрақтар

1. АҚШ-тағы адам ресурстарын басқару ГФР-дағы адам ресурстарын басқарудан немен ерекшеленеді?
2. Әр жүйеден қандай артықшылықтар мен кемшіліктер табасыз?
3. Егер сіз халықаралық әмбебап дүкендер желісінің ГФР-да да, АҚШ-

та да дүкендері бар топ-менеджері болсаңыз, және адам ресурстарын басқаруға жауап берсеңіз, ұжымды басқарудың корпоративті саясатының қандай негізгі аспектілеріне көңіл бөлуші едіңіз?

4. Егер бөлшек саудадағы берілген аспектілерді басқа салалармен салыстырса, олар қайсысында өткірірек?

5. Сіз қандай салада жұмыс істегенді қалар едіңіз?

Қайнар көзі: Daniel Benjamin, Tony Horwitz, «German View: “You Americans Work Too Hard – and for What?”», *Wall Street Journal*, July 14, 1994, pp. B5-B6. «*Wall Street Journal*», © Dow Jones & Company, Inc. рұқсатымен жарияланған. Барлық құқықтары қорғалған.

КЕЙС Мәдениетпен динамикалық байланыс

Culture QuestCQ

ОАР: түбегейлі өзгерістер кезінде басқару

Қандай жағдай болды: апартеидтің құлауы және оның салдарлары

XX ғасырдың басым бөлігінде Оңтүстік Африка Республикасының үкіметі ел халқының аз ғана бөлігін құраған ақтармен бақыланды. Осы үкіметтің көшбасшылары адамдарды терінің түсіне қарай бөлуге бағытталған апартеид жүйесін құрып нығайтты. Осы уақыт аралығында ақ емес адамдарға (яғни, үш топқа – қара нәсілді адамдарға, азиялықтарға және ұлты аралас адамдарға) арнайы жерде тұруға, белгілі бір жұмыстарды атқаруға, белгілі бір оқу орындарына баруға, белгілі бір меншікті иеленуге және т.с.с. рұқсат етілді.

Дегенмен, 1980 жылдары және 1990 жылдардың басында халықаралық санкциялар мен басқа да халықаралық күштер ОАР-да кенеттен өзгерістер тудырды. 1994 жылы елде тарихи сайлау өткізілді, соның арқасында барлық тұрғындардың құқықтарын теңестірген жаңа конституция қабылданды. Бар болғаны бір түн ішінде-ақ адамдардың осы уақытқа дейін қолы жетпеген мүмкіндіктері айқара ашылды. Кейбір ақ нәсілділер өз меншігін жоғалтудан қорқып, елден кетіп қалды, бірақ көпшілігі қалып қойды. 1990 жылдардың аяғында бұрын езілген халық топтарының өкілдеріне қосымша артықшылықтар берген жаңа заңдар қабылданды. Мысалы, жаңа қызметкерлерді жұмысқа қабылдау кезінде кез келген фирма жұмыс күшінің сыртқы нарығындағы үйлесімдерді сақтап отыруы тиіс.

Бүгінгі күнде ОАР тұрғындары өткен және бүгінгі күндерін нәсілдік контексте қалыпты жағдайда талқылайды. Мысалы, қара түстілер де, ақ түстілер де «өткен үкімет» және «жаңа үкімет» сөздерін пайдаланады, оның астарында, тиісінше, апартеид дәуірінің ақ нәсілділердің басқаруы және оның орнына келген көпұлтты басқару жатыр. Сонымен қатар көптеген оңтүстік африкалықтар көптүрліліктің

мүмкін артықшылықтары жөнінде және осы көптүрлілікті іскер ортада басқаруға байланысты қиындықтар жөнінде ашық айтуда. Әрине, мұндай елде шешілмеген мәселелер қалып қояды. Кейбір қарт қара нәсілділер, мысалы, өткен замандарда оларға қалай қарағандығы жөнінде ызаларын сақтап қалған. Ал кейбір ақ нәсілділер болса, қара түстілерге тым көп артықшылықтар беріледі деп санауға бейім. Жалпы алғанда, бірақ та көптеген қазіргі оңтүстік африкалықтар өз елінің болашағы жөнінде абайлап сөйлейді.

ОАР экономикасы апартеидқа қарсы бағытталған халықаралық санкциялардан кейін әзірге есін жия қойған жоқ, елде жоғары жұмыссыздық деңгейі сақталынған, бірақ белгілі бір қозғалыс пен ерік бостандығы байқалуда. 2003 жылдың шілде айында АҚШ Президенті Джордж Буштың ОАР-ға ресми сапары кезінде осы оқиғаны баспа беттерінде жариялаған журналистер бұл елді ХХІ ғасырдың ірі экономикалық аймағына африкалық континентті потенциалды айналдырудың маңызды элементтерінің бірі деп атады.

Қандай жағдай болады: ОАР-дағы менеджмент

Сонымен, егер де сізді ОАР-ға қызметтік іссапарға менеджер ретінде жіберетін болса, онда сізге, сіздің жұмысыңызға және сіздің бизнесіңізге тікелей немесе жанама әсер ететін әлеуметтік және заңды күштердің қызықты түрде араласып кетуіне кез боласыз. Ең өзекті деген күштерді атап өтейік.

◆ Тіл. ОАР-да 11 ресми тіл бар: ағылшын, африкалық және тағы да тоғыз тайпалық тілдер. Көпшілік адамдар ең аз дегенде осылардың үшеуінде сөйлейді.

◆ Денсаулық сақтау саласы. ОАР-да ВЖА тасушылар өте көп, осы аурумен мемлекеттік күресу бағдарламасы тым мардымсыз.

◆ Жұмысбастылық. Оңтүстік африкалық жұмыс берушілердің жұмыскерлерді жалдау мен жұмыстан босатуға қатысты еркіндігі, айтылып өткендей, шектелген. Елде ең аз еңбекақы мөлшері жоқ.

◆ Кәсіподақтар. Кәсіподақтар апартеидпен ішкі күрес барысында шешуші рөлді атқарды, сол себепті тұрғындардың көпшілігі оларға оң көзқараспен қарайды. Заң бойынша барлық оңтүстік африкалық жұмысшыларда кәсіподаққа кіруге құқықтары бар.

◆ Қауіпсіздік. ОАР-да иммиграцияға салыстырмалы түрде жұмсақ қарайды, сондықтан да бұл жерде Зимбабве және Мозамбик тәрізді көршілес елдерден келген қашқындар көп. Олардың кейбірінің құжаттары да, өмір сүруге қаражаттары да жоқ, соның салдарынан көптеген оңтүстік африкалықтар оларды жуық арада болған қылмыстық жағдайларға айыптайды. Нәтижесінде, көптеген мекемелер (тұрғын үйлер де) күрделі күзеттік жүйелермен жабдықталған.

◆ Білім алу мен дағдылар. Оқуға мүмкіндіктер шектелгендіктен, көптеген қарт оңтүстік африкалықтардың білімдері жоқ – және қиын жұмыстарды атқара алмайды.

Мультимедиа-оқыту

«Springbooks» (ағылш. гизельдер) – бұл тек ұлттық жануар ғана емес, ол регби бойынша жергілікті команданың атауы. ОАР-да регби тым әйгілі, сондықтан скрам

мен трай немен ерекшеленетінін жақсырақ біледі (допқа таласу мен сәйкесінше қарсыластың қақпасының сызығына дейін ойыншының доппен өтуі кезіндегі үш ұпай ұтысы).

Оңтүстік Африка Республикасы туралы қосымша КӨРНЕКІ МАТЕРИАЛДАР-ДЫ қарап шығыңыз және осы жерде жұмыс істейтін компаниялар алдына осы елдің күрделі мәдениеті қандай қиындықтарды тудыратындығын зерттеңіз.

Тест сұрақтарына жауап бере отырып, ӨЗ БІЛІМДЕРІҢІЗДІ ТЕКСЕРІҢІЗ.

IV БӨЛІМГЕ ҚОРЫТЫНДЫ КЕЙСТЕР

«Carvel» балмұздағы: Бейжің нарығын қалай жаулап алуға болады?

Томас Карвел Нью-Йорк штатының Хартсдейл қаласында 1934 жылы *Carvel Corporation* (одан әрі жай ғана Carvel) негізін салды, ол балмұздақ таситын өз жүк машинасын тұрақты сауда шатырына айналдырып алды. 1990-жылдардың ортасында *Carvel*-ге 300-ден астам бөлшек сауда дүкендері тиесілі болды және 600-ден астамы франчайзинг шартымен жұмыс істеді. Мұнан басқа, сол уақыттары АҚШ-та компанияның 4500-ден астам көтерме сатып алушылары болды.

1994 жылы Азия елдерінде бұл балмұздақ өндірушінің инвестициялық мүдделерін ұсынатын холдингтік компания - *Carvel Asia Limited* құрылды. Ең алғашқы капиталды салу нысаны Бейжің болды. Мұнда *Carvel Asia Limited* Қытай ауыл шаруашылығы министрлігімен күш біріктірді. Осылайша *Beijing Carvel Food Company (Beijing Carvel)* - тараптардың паритетті қатысуы бар біріккен кәсіпорын пайда болды. Құрылған уақытынан бастап бұл компанияда бірде бір шығынды жыл болмады, яғни оның қаржылық жағдайы тұрақты түрде жақсарып отырды.

Бейжіңдік нарық

Америкада дүниеге келген, екі тілді жақсы меңгерген қытайлық Ванг Стивен Ванг 1997 жылдың қыркүйегінде *Carvel Asia Limited*-ке Бейжіңде, бірінші кезекте, балмұздақтан жасалған торттың сатылым көлемін арттыру мақсатында жұмысқа алынды. Ал С.Ванг өзіне қойылған мақсатты былайша тұжырымдайды:

Қытайлықтардың көпшілігі үшін жаңа тауардың бүкіл маркетингтік бағдарламасын жасау керек. Осыған байланысты бізге жасауға тура келетіннің көбісі оқуға байланысты болады: біздің сатып алушыларымыз бен серіктес-дистрибьюторларымыз біздің кім екенімізді, біздің немен айналысатынымызды және біздің өнімнің қаншалықты жақсы екенін түсінетіндей етіп жасауымыз қажет. Сонымен қатар жарнамаға және өткізуді ынталандыруға бізге өте шектелген бюджет бөлінген, сондықтан біздің орындайтын жұмысымыз экономикалық тұрғыда тиімді болуы тиіс. Біз Бейжіңде мұндай бағдарламаны жасап шығарып, тексергеннен кейін, біз алған білімдерімізді елдің басқа бөліктеріне де қолданатын боламыз.

С.Ванг маркетинг бағдарламасын жасау кезінде ескеруге тиісті жеті факторын бөліп көрсетті. Бұл факторлардың бірі Қытайда сүт өнімдерін тұтыну әлемдегі ең төмен көрсеткіштердің бірі болып табылады. Ванг мұны санитарлық жағдайларды

да, экономикалық тиімді дистрибуцияны да қамтамасыз ете алмайтын дамымаған инфрақұрылыммен, сонымен қатар көптеген қытайлықтарға лактозаны (сүт қантын) көтере алмаушылық тән екендігімен байланыстырады. Дегенмен, сүт өнімдерінің күнделікті қытайлықтардың тамақтануына кіруінің оң белгілері де байқалуда. Ванг алдыңғы он жыл ішінде Қытайда сүт өнімдерін тұтынудың жалпы көлемі үш есе өскендігін және де ең әйгілісі балмұздақ болғандығын білді. Осыған қосымша ретінде қытай дәрігерлері денсаулық үшін сүт өнімдерін тұтынуды ұлғайтудың пайдасы жөнінде белсендірек айта бастады.

Ванг сатылымдарды арттыру тұрғысынан ең көп үміт күттіретіндер сатып алушылардың үш сегменті болып табылатындығы жөнінде қорытынды жасады, атап айтқанда орташа және жоғары класты қытайлық мамандар, «кішкентай императорлар» деп аталатын жас ұрпақ және Қытайда басқа елдерден келіп тұрып жатқан экспатриант-азаматтар. Ванг:

Бейжіңде біздің ең басты сатып алушы сегментіміз әзірге орташадан жоғарыға дейін табысы бар жұмыс істейтін мамандар болып табылады. Оларға біздің торттарымыздың сатылымдарының 70%-ы келеді. Бірақ та бұл адамдарға әлі де болса консерватизм тән, соның салдарынан олар егер де тауар тәуекелді болып көрінсе, сатып алулар жасамайды. Бұл біздің 8-дюймдық «Классикалық» тортымыздың неліктен ең көп сұранысқа ие екендігінің себептерінің бірі шығар деп ойлаймын. Басқа себеп «классикалық» торттарда жазбалар жазуға болатындығында, ал Қытайда бұл өте әйгілі болып саналады деп қосты.

Басқа да тартымды сегмент ретінде Ванг балалар және жас өспірім-тинэйджерлерді санайды. Оны былай ұғындырады: 1980 жылы үкімет тұрғындардың қарқынды өсуін баяулату үшін «отбасында бір баланың болуы» саясатын енгізді. Соның салдарынан «кішкентай императорлар» деп аталатын бүтіндей ұрпақ пайда болды. Осындай балалардың көпшілігінде не ағалары, не әпкелері болған жоқ, оның орнына ата-аналары және оларды үнемі еркелететін ата-әжелері болды. «Кішкентай императорлар» барлық қалағандарын алуға үйреніп алды. Бір Бейжіңнің өзінде ғана 5 пен 12 жас аралығындағы балалардың саны 1,5 миллиондай болды.

Вангтың міндеті осы балалардың және олардың ата-аналарының «Carvel» балмұздағынан жасалған торттарға қызығушылығын жоғарылату болды.

Бүгінгі күні компанияның Бейжіңде алатын барлық түсімінің шамамен 10%-ы бейжіңдік экспатрианттардың жүз мыңыншы сегментіне келеді. Бұл көбінесе шетелдік компаниялардың және елшіліктердің қызметкерлері, сонымен бірге олардың Бейжіңде тұрақты тұратын және жұмыс істейтін отбасы мүшелері. Бұл сегмент Вангте аралас сезімдерді тудырады. Қытайлық астанада тұратындардың барлығы дерлік солтүстік американдықтар мен еуропалықтар ағылшын тілін жетік біледі. Бұл дегеніңіз *Beijing Carvel* бүкіл маркетингілік бағдарламасын қытай тіліне аударуға ақшасын да, уақытын да жұмсамауға болатындығын білдіреді. Мұнан басқа бұл тұтынушылар тобы жалпы балмұздақтың не екенін біледі және сонымен қатар балмұздақтан жасалатын торттармен де таныс. Сайып келгенде, батыстық маркетингілік бағдарламасының бейжіңдік ортаға бейімделуі салыстырмалы түрде аз күшті талап етеді, өйткені көптеген жергілікті экспатрианттар *Carvel* өнімін және оның артықшылықтарын жақсы біледі, ал *Carvel* өз жағынан,

сатып алушылардың әдеттері мен бұл тұтынушылардың белгілерін жақсы біледі. Ванг дегенмен, экспатрианттарды тым белсенді тарту компаниядан кең көлемді жергілікті аудиторияны алшақтатып жібереді деп қорқады.

Beijing Carvel тиімділігін арттыру

Балмұздақтан тортты жасауды жылжытудың маркетингілік бағдарламасын құрудан жұмысын бастай отырып, Ванг ақырғы шешімді қабылдамастан бұрын бірнеше баламаларды талдауы тиіс екендігін түсінді.

Өнімдер мен бағалар

Ең алдымен қандай өнім түрлерін өткізу керек екендігіне және олардың бағасы қандай болу керек екендігіне қатысты бірнеше шешімдерді қабылдау қажет. Нұсқалардың бірі ұсынылатын өнімдердің ассортиментін ұлғайтудан тұрады. Ванг бейжіңдік нарық үшін оның компаниясымен АҚШ нарығында сатылатын екі өнім ғана сәйкес келетініне сенімді болды. Біріншісі – бұл АҚШ-та 7,99 \$ құнымен сатылатын «Little Love» (диаметрі алты дюймды, салмағы 600 г) шағын «классикалық» торттың топтамасының түрі. Ванг бұл «Little Love» көпшілікке тез сатылады деп есептейді, өйткені бұл торттың төмен бағасы күмәншіл сатып алушылардың «сатып алу тәуекелін» азайтуы тиіс. Өнімнің өзі де «кішкентай императорлардың» айтқанын екі етпейтін аналарына да ұнауы керек.

Ванг екінші мүмкіндігі бойынша тиімді өнім деп «Piece of Cake» деп аталатын кішігірім порциялық торт-пирожныйды санайды. Мұндай ұсыныстың негізгі идеясы «сатып алу тәуекелін» азайтуда жатыр. Қытайдағы халықтың табысы бұрынғыша үлкен емес, сондықтан, Ванг «Торт кесегі» әлі де болса торт-балмұздақ тұжырымдамасымен таныс емес бейжіңдіктерді тарта алады деп санайды. Одан әрі бұл тауар *Beijing Carvel*-ді негізгі бәсекелестерінен ерекшелендірер еді, себебі олар осы тәріздес ештеңені де ұсына алмады, олардың тікелей дүкенде жеуге болатын өнімдері де жоқ. Мұнан басқа тұтынушыларға шын мәнінде «коммерциялық үлгіні» ұсына отырып, компания сатып алулардың көлемін «толық өлшемді» торттарға дейін ұлғайтуға үміт арта алады.

Қазіргі номенклатуралық позицияларға қатысты Ванг бағалармен не істеу керектігін ойланады, өйткені кез келген өзгеріс бәсекелестермен салыстырғанда *Beijing Carvel* беделіне әсер етуі мүмкін. Бұл маңыздылығы жөнінен кем фактор емес, себебі компанияның бағалары *Baskin-Robbins* және *Haagen-Dazs*-қа қарағанда онсыз да төмен.

Бағалық саясат нұсқаларының бірі өндіріс шығындарын төмендетуге қол жеткізуден және тұтынушыға осы үнемді тапсырудан тұрады. Бұған балмұздақтың сапасын төмендету, дәлірек айтқанда, сүт массасындағы ауа көпіршіктерінің көлемін ұлғайту арқылы қол жеткізуге болады. Осының арқасында Вангтің есептеуі бойынша, айнымалы шығындарды 5%-ға азайтудың сәті түседі. Басқа жағынан, бұл жағдайда фирма өзінің сапалы өндіруші беделін жартылай жоғалтатынын түсінеді. Демек, шешім қабылдаудың алдында бас кәсіпорынның келісімін алу керек.

Дистрибуция

Дистрибуция нұсқаларын зерттей отырып Ванг, біріншіден, *Beijing Carvel*-дің қазіргікөтерме және бөлшек сауда серіктестеріне сатылым көлемін қалай ұлғайтуға

болатындығын анықтауы тиіс, екіншіден, бөлу каналдарының бірін дамытуды басқалардан артық көруге бола ма, үшіншіден, белгілі бір орындарда сауда-саттықты тоқтату қажет пе, соны анықтауы керек. Дистрибуция туралы шешімнің қиындығы тарату каналдарының бір-бірінен сатылым көлемдері бойынша қатты ерекшеленетіндігімен түсіндіріледі, сол себепті тиімді құрылым әзірге жасалынған жоқ.

Beijing Carvel өнімдерін сатумен айналысатын барлық бөлшек сауда нүктелерінің ішінен тек төртеуі ғана «толық қызмет көрсетулер циклы» бар кафе категориясына жатады, себебі тек осында ғана «Carvel» торттарының барлық түрлері көрсетілген және бір уақытта 15-20 келушілерге дейін қызмет көрсетіле алады. Қалған алты кафелер қысқартылған нұсқамалар болып табылады: онда тек қатты балмұздақтар мен торттар ғана сатылады, ал орындар аз немесе мүлде жоқ болады. Олардың сатудан түсетін орташа айлық түсімі 2000 \$-нан 15 000 \$-ға дейін барады. Ал инвестициялардың тиімділігіне қатысы бойынша әртүрлі сауда нүктелерінде бұл көрсеткіш 225-тен 60%-ға дейінгі аралықта ауытқып отырады.

Көтерме сауда-саттыққа келсек, мұнда *Beijing Carvel* азық-түлік тауарларымен сауда жасайтын әртүрлі саудагерлермен араласады, атап айтқанда, 25 «шетелдік» әмбебап дүкендермен, 25 жергілікті әмбебап дүкендермен, 40 бәліш дүкендермен және 60 мейрамханалармен және барлармен қызмет жасайды. Осы компаниялармен қарым-қатынаста басты назар балмұздақтан жасалатын торттар сатылымы көлемін ұлғайтуға аударылады, бірақ кейбір жерлерде қатты балмұздақ пен кейбір жаңа өнімдер де ұсынылады. Фирма штатында әрқайсысы жаңа клиенттерді іздеумен айналысатын және қазіргі клиенттерге қызмет көрсететін сегіз сауда өкілдері бар. Сауда өкілдерінің міндеттеріне сатушыларды өнімге қарау ережелеріне оқыту, сонымен бірге фирма көзқарасы тұрғысынан ең сәтті орналасу жерін көрсету және балмұздақтың презентациясын көрсету кіреді.

Барлық торттар көтерме сатып алушыларға *Beijing Carvel*-дің бөлшек сауда бағасынан 30%-ға арзан бағамен сатылады. Сонымен қатар фирма сатушыларды дүкендерде орналастыруға арналған арнайы бөлектеніп тұрған тоңазытқыштармен қамтамасыз етеді.

Beijing Carvel жұмыс жасайтын барлық «шетелдік» әмбебап дүкендер *Carrefour* (Франция), *Makro* (Голландия) және *Park «n» Shop* (Гонконг) секілді қытайлық компаниялармен және атақты шетелдік сатушы фирмалармен құрылған біріккен кәсіпорындар болып саналады. Бұл дүкендерде Бейжіңдегі азық-түлік тауарларының және қулинарлық қоспалардың аса кең таңдауын ұсынады, ал олардың сатып алушылары болып негізінен шетелдіктер мен дәулетті қытайлықтар саналады, мұнда соңғылары барған сайын ұлғая түсуде. Батыста осы тәріздес дүкендер негізінен төмен бағалармен ассоциацияланады, бірақ бұл жерлерде көптеген импорттық тауарлардың бағалары көптеген қытайлықтар үшін қол жеткізбестей жоғары. Соған қарамастан соңғы жылдары Бейжіңде бірнеше жергілікті әмбебаптар желісі пайда болды, олар көптеген (және тез өсетін) орташа класстарға арнайы түрде бағытталды. «Шетелдік» әмбебаптардан айырмашылығында, бұл дүкендердің ассортименті жергілікті дәмдерге сәйкес таңдалған, ал бағалары тұрақты.

Beijing Carvel наубайханалары балмұздақтан жасалған өз торттарын сатуға арналған табиғи жерлері болып табылады, себебі көптеген тұтынушылар ұннан жасалған торттарды және басқа да өнімдерді сатып алу үшін осы дүкендерге жиі

кіріп тұрады. Бұл каналдың дамуы Вангта тек бір қорқынышты туғызады: ұннан жасалған торттарға бағалар орта есеппен алғанда *Beijing Carvel* торттарының бағаларына қарағанда 15-30%-ға төмен.

Мейрамханалар мен барлар секілді көтерме каналдармен қарым-қатынастарды дамыту логикасы келесідегідей болып келеді: бейжіндік қоғамда орташа және жоғары кластар құрылады, сол себептен қоғамдық тамақтандыру кәсіпорындары мен ішу орындарының саны кенеттен арта түседі. Мұнан басқа Қытайда әлеуметтік атмосферада бизнеспен айналысу дәстүрі де бар, соның әсерінен көптеген қалталы азаматтар мұндай жерлерде өздерінің қазіргі және потенциалды іскер серіктестерін тамақтандыра отырып, көптеген уақыттарын өткізеді.

Вангтің Қытайға келуіне дейін жалданған көптеген көтерме саудагерлердің «сапасы» оған ұнамады. Мұны ол былайша түсіндіреді:

Мәселе, негізінен фирманың сегіз сауда өкілдері бар, және олардың әрбірі сатып алушылармен қатынастарының сапасы үшін емес, қанша сатып алушылар тапқандығына байланысты ақша алады. Бізге бұл жүйені түбегейлі түрде өзгерту қажет: бізге жұмсалатын уақыт пен күшті үнемдеуге тұрарлықтай сатып алушыларға ғана қызмет көрсетуіміз қажет. Бұл дегеніміз тиімсіз сатып алушылармен жұмысты тоқтату керектігін және босаған тоназытқыштарды басқа клиенттер арасында қайта бөлу керектігін білдіреді.

Жарнама

Ванг оның жарнамалық бюджеті келесі жылы тек 20 000 \$ құрайтынын түсінеді. Бұл қарастырылатындардың ішінен теледидар және радио секілді жарнама құралдарының автоматты түрде алып тасталынатындығын білдіреді. Сайып келгенде, Ванг әртүрлі баспа құралдарына үміт артуы керек және солардың көмегімен бұқара халыққа өзінің хабарламасын жеткізуі керек, ал нақтырақ айтқанда, «біз кімдерміз, біз немен айналысамыз және біздің артықшылықтарымыз неде» дегенді жеткізу. Ванг үш қолжетерлік баспалық жарнама тасушыларды бөліп көрсетті, олар: газет, жарнама қағаздары және купондары бар кітапшалар.

«Beijing Shoppers Guide» – аптасына екі рет шығатын және қалада дамып келе жатқан орташа және жоғары қоғамдық кластарға бағытталған газет. Әрбір нөмірі 250 000 дана тиражбен шығарылады және оқырмандарға 12 центке сатылады. Төрт квадратты дюйм ауданы бар жарнамалық хабарландырудың бір шығарылымы 1250 \$ тұрады. Осындай хабарландырулардың көмегімен көптеген компаниялар өз тауарларын көрсетеді және суреттейді, ол сондай-ақ купон ретінде де қолданылады, оны кесіп алып, дүкенге жеңілдік алу үшін қайтарып беруге болады.

Әдетте жеңілдік бөлшек сауда бағасының 12%-ын құрайды, «сегіз» саны Қытайда бақытты сан, ал 88 саны екі есе бақытты сан саналады. Вангтің ойынша жарнаманың бұл түрін сатылымдарды ынталандыру үшін қолдану кезінде сатып алушыларға қарапайым 12%-дық жеңілдікке қарағанда одан да үлкенірек басқа жеңілдіктер қарастыру қажет.

Вангтің ойынша жарнама қағаздары былай бейнеленеді: үшке бүктелген толық өлшемді (мысалы, 8,5 x 11 дюймді) жалтырақ қағаз парағы, екі жағына да мөр қойылған және екі тілде жазылған. Қағаздың бірінші жағында *Beijing Carvel*

өнімдерінің, бірінші кезекте, торттарының суреттері мен олардың бағалары жазылады. Екінші бетінде Бейжің қаласында орналасқан фирмалық кафелердің орналасқан жерлерін және олардың телефон нөмірлерін көрсетумен шағын карта-сы, сонымен қатар купон бейнеленеді.

Бастапқы шығындар 2000 данадан тұратын ең аз тираж кезінде бір қағаз үшін 5 центті құрайтын болады. 5000 парақтан асатын тапсырыс кезінде бағасы бір қағаз үшін үш центке дейін төмендейді. Вангтің ойынша қағаздарды ең тиімді түрде тарату бейжіңдік тұтынушылардың жаңа класты көптеген өкілдерін тартатын бірнеше жаңа сауда орталықтарының алдындағы аудандар болып табылады. Қағаздарды таратумен, Вангтің пікірі бойынша басынан аяғына дейін фирманың униформасын киген компанияның қызметшілері айналысу керек.

Азиялық қонақ үй одағының (АҚО) бейжіңдік бөлімі купоны бар кітапшалар шығарады, купонда 175 мейрамханалардың, кафелердің, барлардың және ойынсауық ғимараттарының суреттемесі келтірілген. Кітапша әр жылдың басында шығарылады және жоғары табысы бар сегментке қатысты 10 000 жергілікті «мүшелер» арасында таралады, әрбір данасының бағасы 16 \$ тұрады. Сатып алушылар ұйымдастырушы-қатысушыларда бір жыл бойы қолданыла алатын АҚО-ның клубтық карточкасын жеңілдікке алады.

Ванганың пікірі бойынша осы жүйеге қатысу кезінде оның мүшелеріне 12% жеңілдік беруге болатын еді. 1/2 жолақтарға (3x4 дюймге) жарнаманың хабарландыру бағасы 500 \$ құрайды. Ванг осы баспаның директорымен жекеше таныстығына байланысты жарнаманы ол стандартты түрде шығару үшін 300 \$ құрайтын *Beijing Carvel*-дың купонына айырбас ретінде жасауға болатындығына сенімді.

Негізгі жұмыстар әлі алда

Алдағы жұмыстарға байланысты Ванг маркетингтік бағдарламаны енгізу үшін бірқатар тиянақты шешімдер қабылдау керектігін түсінеді. Мұнда қандай сатып алушыларға қызмет жасау керектігі, қандай тауарларға көңіл аудару керектігі және оларға қандай баға қою керек деген сұрақтарға жауаптар кіреді. Сонымен қатар *Beijing Carvel* торттарын белсенді сатуға өз үлесін қандай сату нүктелері қосатындығын шешу қажет және оларға қандай жарнамалық баспалар түрінде көмек көрсету қажеттігін шешу қажет. Қытайлықтар үшін балмұздақ-торттар жаңа тауар болып келетіндіктен, сонымен қатар өте танымал емес азық-түліктер қатарына жататындықтан жағдай ушығады. Одан басқа, Вангтың қолында бар ақпараттар кейде дерексіз болып қалады. «Алайда, бұл шешімдерді қабылдамау керек деген желеу емес».

Кейске арналған сұрақтар

1. *Carvel*-дың жаңа басқарушысы Стивен Ванг әзірше бағалық та, тауарлы да саясатты тұжырымдамады. Сіз оған қандай ақыл айтар едіңіз? Бағаны өнім сапасын төмендететіндей арзандату қажет пе?

2. Сіз Вангтің фирма бейжіңдік экспатрианттарға аз көңіл аудару керек деген пікірімен келісесіз бе?

3. Сіз бейжіңдік *Carvel*-дың тауарларды қазіргі орналастыру жүйесіне қандай өзгертулер енгізетін едіңіз? Фирманың иелігіндегі кафелерге тіреу жасау қажет пе?

Наубайханаларға және басқа да көтерме сауда орындарына ауысу керек пе? Өз жауабыңызды түсіндіріңіз.

4. *Carvel* фирмасының жарнама қоры шектелген. Фирмаға жарнаманы қайда беру керек?

Қайнар көзі: «Carvel Ice Cream – Developing the Beijing Market» (кейс 1999-07-17) Батыс Онтарио Университетінің Ричард Айви Бизнес мектебінің рұқсатымен бейімделген.

Target Micronics Қытайда: қаржы бөліміндегі абыржу

Кіріспе

Ким Найт *Target Micronics China*-ның қаржы директоры 1994 жылдың наурызында фирманың азиялық аймақтағы қызметінің ішкі тексеруінің нәтижесін алды. Оның қанағаттанғысыздығына орай, қаржылық жай-күйі «қанағаттанарлықсыз» деп бағаланды. *Target Micronics China*-ның гонконгтық штаб-пәтері үшін бұл кезекті нашар жаңалық болды. Адамдар кеңседе жетіспеді, кадрлар ағыны айына екі мәнді санмен өлшенді, рухани жай-күйі туралы айтпаса да болады. Барлық осындай жағдайларға қоса фирмаға аймақтағы буырқанған өсуге және операциялардың күрделене түсуіне бейімделуге тура келді. Желтоқсанда компанияға сыртқы тексерушілер келуі тиіс болатын және К.Найт «қанағаттанарлықсыз» жағдайды түзету жоспарын жасай бастады. Бірақ оны қалай жасау керек?

Target Micronics-тың Қытайдағы қызметі

Target Micronics – канадалық микроэлектронды өнеркәсіптің ірі ойыншысы және әлемдегі интегралды микросызбалардың жетекші жабдықтаушыларының бірі. 1968 жылы құрылған компания бірінші болып микроэлектрондық сызбаларын автомобиль өнеркәсібінде қолдана бастады. *Target Micronics*-тың жетістігі қатал, бірақ фокусталған жаһанды стратегияға байланысты. 1994 жылы компанияның сатылым көлемі 28 млрд \$ рекордтық деңгейге жетті, оның 32%-ы Солтүстік Америкадан тыс компанияның әлемнің 40-тан астам елдердегі операциялары нәтижесі ретінде алынды.

Бәрінен бұрын, 1978 жылы *Target Micronics* Қытай, Гонконг, Тайвань және Кореяны қамтитын азиялық аймаққа өз өнімін алға жылжыту мақсатында келді. Өткізу, маркетинг, қаржылық және операциялық менеджмент қызметтері Гонконгтағы аймақтық штаб-пәтерде шоғырландырылды.

Қытайда алғашқы жетістіктерге 1983 жылы қол жетті, ол кезде мемлекеттік компаниямен – тұрмыстық техниканы өндірушімен микроэлектрондық құраушыларды жеткізу келісімшартына қол қойылды. 1988 жылы Қытайда *Zhejiang-Micronics* деп аталған интеграцияланған микросызбаларды шығару бойынша біріккен кәсіпорын құрылды. 1991 жылға қарай кәсіпорын айына 20 000 бұйымды шығарып отырды, ал өнімнің номенклатурасы қолданылу салалары әртүрлі микросызбалардан тұрды.

1993 жылы *Target Micronics* Қытайға интеграцияланған микросызбаларды жеткізу үшін Жоспарлау бойынша қытайлық мемлекеттік комиссиямен іріктеліп алынған халықаралық микроэлектронды компаниялардың бестігіне кірді. Осы мәміле шеңберінде *Target Micronics* келесі 5 жыл ішінде бірнеше біріккен жобалар-

ға 20 млн \$ инвестиция салды. Бейжіңде кеңсенің ашылуымен компанияның аймаққа қатысуы кеңейе түсті. 1992 жылдан 1994 жылға дейінгі аралықта Қытайдағы *Target Micronics* бизнесі 300%-ға дерлік өсті. Осы уақыт аралығында сатылым көлемінің қарқынды өсуі ғана емес, шығарылатын бұйымдардың номенклатурасы да едәуір кеңіді. Мұнан басқа, *Target Micronics* жергілікті жеке фирмалармен жаңа біріккен кәсіпорындарды құра бастады. Осы факторлардың барлығы азиялық аймақтағы компанияның қаржылық жай-күйіне әсер етті.

Қаржылық қызметке жүктеме

Азия аймақтарына жауапты қаржы директоры ретінде Ким Найт тікелей аймақтық төрағаға бағынышты болады және жанама түрде жаһанды қаржылық саясат жөніндегі америкалық вице-президентке, ал ол өз кезегінде *Target Micronics* қаржы директорына бағынышты болады. К.Найттың басқаратын қаржылық тобы аймақтағы компания өнімдерін сатуға байланысты операциялардың базалық қаржылық есептерін жүзеге асырады: дебиторлік және кредиторлық қарыз есебін жүргізеді, сонымен қатар ақша ағынын басқарады. Топ өз аймағындағы сатылымдарды қаржыландырумен де айналысады. Қытай үшін сатылымдардың негізгі массасын бастапқы қаржыландыру Канаданың Экономикалық даму корпорациясы берген несиелер көмегімен іске асырылды. Бұл транзакцияларды өңдеу қарапайым түрде жүргізілді. Дегенмен, 1993 жылы *Target Micronics*-тың жұмыс істейтін қытайлық министрліктері пайыздық мөлшерлемені төмендетуді және өткен қарызды қайта құрылымдауды талап ете бастады. Бұл талаптар қаржы транзакцияларының жүзеге асыруын бірталай қиындатты.

Сол 1993 жылы К.Найт бөліміне Тайвандағы және Кореядағы операцияларды қаржылық есептеу міндеті жүктелді. Одан басқа, бөлім *Target Micronics*-тың аймақтық өкілдіктерінің қызметкерлерін Токиодан Гонконгқа көшіруді қамтамасыз етті. Бір уақытта фирма жеке қытайлық компаниялар-клиенттермен бірнеше біріккен кәсіпорындарды құру бойынша жұмысын бастады. Әрбір осындай жағдайда қаржы бөлімі қаржы пакетін құрып және қандай шарт кезінде келісім фирмаға пайда алып келетінін анықтау керек болды. Осыған қоса онсыз да жұмыстан бас көтермеген бөлім жаңа менеджер-экспатрианттардың (Гонконгке де, Бейжіңге де) аймаққа келуімен ұшырасып қалды, олардың әрбіріне қолма қол ақшалай несиелер, шығындарды төлеу, жалақы алу тәрізді мәселелер бойынша кеңестер талап етілді.

1994 жылдың басына қарай 10 млн \$-ға транзакцияны қаржылық қамтамасыз етуге есептелген жүйе барынша жүктеленді: 80 млн \$-дан астам сомаға транзакциялармен және басқа да бухгалтерлік және төлем операцияларымен айналысты. Тек өткен бір жылдың ішінде ғана сатудан түскен пайда екі есеге 41 млн \$-дан 84 млн \$-ға дейін өсті. Одан басқа, өткен жылдардағы қарапайым келісімшарттардың орнына анағұрлым күрделі операциялар келді. Бөлімдегі қызметкерлер жай ғана өз міндеттерін атқара алмай қалды. Адамдардың санының аз болғандығына қоса, қызметкерлердің көбісінің күрделенген операцияларды жүргізу үшін қажетті дағдылары болмады.

Мәселенің симптомдары

К.Найт қақтығысып қалған қызметкерлердің жеткіліксіз біліктілігінен кейінгі

ең күрделі мәселе кадрлардың аса күшті ағыны болды. 1993 жылы ағылу 30%-ды құрады, ал 1994 жылы 40%-дан асып кету қаупінде тұрды. Жұмыстан кетіп жатқан қызметкерлердің орнына адам табу барған сайын қиындай түсті. Гонконгтық еңбек нарығы ізденушілер үшін тым қарқынды және тартымды бола түсті. Мысалы, «South China Morning Post»-те 1994 жылдың 30 сәуірінде бос орындар туралы 55 беттік хабарландырулар болды, олардың 189-дан астамы К. Найттың бағыныштылары үшін қызығушылық таныта алды. Нәтижесінде *Target Micronics*-тың азиялық қаржылық бөлімінің 21 штаттық бірлігінің жетеуі 1994 жылдың көп уақыты мерзімінде жай ғана босап тұрды.

Сонша күшті кадрлар ағыны бірнеше себептерге байланысты туындаған. Қаржы бөлімінің қызметкерлерінің жұмыс күні 8.30-дан 21.00-ге дейін немесе 22.00-ге дейін созылады және сенбі-жексенбі күндері де бес сағаттық қысқартылған жұмыс күндері болып табылады. Салыстырулар үшін айтатын болсақ: Гонконгта аптасына шамамен 40 сағат жұмыс істеу және демалыс күндері жұмыс істемеу қалыпты жағдай болып есептеледі. Айдың соңында есеп беруді тапсыру мерзімі таянғанда, көбінесе күні-түні жұмыс істеуге тура келеді. Әсіресе, ауыр жағдай 1993 жылдың соңында қалыптасты, ол кезде қаржы бөлімінің қызметкерлері ешқандай Рождестволық демалыстарсыз және демалыссыз күніне 16 сағаттан жұмыс істеген болатын. Бір қызметкер үйінде тіпті үш күн қатарынан болмапты: бір жолға бір сағаттық уақытты кетіре алмады. Ол өз әріптесі үйінде тұрыпты: пәтерде күніне үш-төрт сағаттан ғана ұйықтап, содан кейін қайтадан жұмысқа барып жүріпті.

Мәселенің екінші аспектісі жалақы болып табылады. *Target Micronics* өз қызметкерлеріне Гонконгта әдетте қанша төлейтін болса, соншалықты ақы төлейді. Егер де олардың мерзімнен тыс жұмыстың қандай көлемін орындайтынын ескеретін болсақ, бұл жалақы мүлде бәсекеге жарамсыз болып көрінеді. Мәселе *Target Micronics*-тың корпоративті саясатымен қиындай түседі, оған сәйкес 1994 жылы жалақының ұлғаюы 10%-дан аспауы тиіс болатын. Гонконгта бұл инфляция қарқынынан және жергілікті компаниялардағы жалақының орташа көбеюінен 15%-ға төмен болды. Мұнан басқа еңбекке ақы төлеудің қатаң жекелік сипаты бар, әйтсе де қаржы бөлімінде жұмыс істеу барып тұрған командалық жұмыс болып табылады.

Ақы төлеу мәселесімен *Target Micronics*-те лауазымдарды бөлу мәселесі де байланысты болады. Компанияда лауазымдардың солтүстік америкалық жүйесі қабылданған. Гонконгта, тіпті Азияда лауазым адам үшін аса маңызды болып табылады және де көптеген жұмыс берушілер оны арзан артықшылық ретінде пайдалануда. Ал *Target Micronics* қызметкерлерінің көбі басқа компаниялардағы әріптестеріне қарағанда беделі төменірек лауазымдарды иеленгенді. Кейбір жағдайларда адамдар *Target Micronics*-тан белгілі бір лауазым деңгейіне көтеріле алмаған бүкіл университеттің бітірушілерінің ішінен жалғыз болып қалғандығына байланысты кетуде.

Лауазым аттарының мәселелерімен компаниядағы мансаптық өсу мәселесі тығыз байланысты болады. Мансаптық өсу үшін мүмкіндік – адамдарды фирмада ұстап тұрудың маңызды факторы болып табылады. Гонконгта адамдар өз мансаптарын дербес басқаруға қатты тырысады. Жұмыскерлер жұмыс берушілерінен өзінің келешектері туралы тікелей сұрайды, егер де берілген жауап оларды

қанағаттандырмаса, онда олар басқа, мансап жөнінен тиімдірек орынға кетеді. Қаржы бөлімінің көптеген қызметкерлері *Target Micronics* көп үміт күттіретін кадрларды оқыту мен дамытуға ақша салғысы келмейді деген пікірлермен келісуде.

Осы барлық мәселелердің нәтижесі болып жіберілмеуге тиісті жоғары қарқындылық табылады. Адамдар *Target Micronics*-тың гонконгтық қаржылық бөлімінен кетуде және оған себеп ретінде төмен жалақы мөлшерін, жұбайының артынан жаңа тұрғылықты орынға кету қажеттілігін, одан да беделді лауазымды иеленуге ниетін және мансапты жасауға үлкен мүмкіндіктерді иеленуін көрсетуде. Адам кеткен кезде оның орнына әдетте уақытша жұмыскерді қабылдайды, ол да әрине, фирмада қалмайды. Нәтижесінде жүйе құлдырайды, қателіктер бірінен кейін бірі көбейе түседі, үрдістер күйреуге ұшырайды.

Одан басқа кадрлардың жетіспеушілігінен менеджерлерге өзінің тікелей міндеттерінен бас тартып, бітпейтін жұмыспен айналысуға, бірнеше транзакцияларды рәсімдеуге тура келеді. К. Найттың алдында болған адам бұл мәселені шеше алмады, себебі барлық уақытта жаңа біріккен өндірісті құруды ұйымдастырған топ құрамында жұмыс істеді. Көшбасшының жетіспеушілігі нәтижесінде қызметкерлерді оқыту қысқартылды, жоспарлау тоқтатылды, ешбір стратегиялық реформалау туралы әңгіме болған да жоқ. Менеджердің өздері кадрлық қамтамасыз ету мәселелерін шешетіндігіне сенуге болмайды. Соның салдарынан қаржы бөлімінің қызметкерлері арасында бастапқыдан наразылық деңгейі өсті, содан соң кадрлардың ағыны да артты: олар жақын арада, ешқандай да өзгерістерді көруге күтпегенінде емес, қалыптасқан жағдайға одан әрі көнуге күштері болмады.

1994 жылдың басында қаржы бөлімі толық тәртіпсіздікте болды. Ішкі тексеру бизнес-үдерістердегі және негізгі қаржылық жүйелердегі өзгерістер іскерлік ортаның буырқанған өзгерістеріне және күрделене түсуіне балама болып табылмайтындығын көрсетті. Тағы бір қайшы фактор ретінде еңбек нарығында жоғары бәсекеден туындаған кәсіби және кеңселік деңгейдегі кадрлардың жоғары тұрақсыздығы аталды.

Тексерушілердің есептерінде екі аймақ шұғыл назар аударуды қажетсінеді делінді. Біріншіден, шоттарды тексеру мен талдау жеткіліксіз деп танылды. Бухгалтерлік баланстың көптеген баптарының көптен салыстырылмағаны және оларға түзету енгізілмегені көрініп тұр, ал ілеспе құжаттамасы осы баптардың мазмұнын ашып көрсетпеді. Екіншіден, көптеген үдерістер айтарлықтай реинжинрингті және оңтайландыруды талап етті, тек осы жағдайда ғана олар жаңа ортада тиімді бола алар еді. Көптеген қаржылық үдерістер қарапайым транзакциялардың анағұрлым аз көлеміне есептелген және бүгінгі қажеттіліктерге сәйкес келмеді. Кейбір үдерістер пысықтауға мұқтаж ретінде белгіленді. Оларға жолдағы ақша қаражаттарының есебі және қызметкерлердің шығындарын төлеу, жабдықтаушылардың шоттарын төлеу мен дебиторлық қарызды алу үдерістері жатады. Дебиторлық қарыз мәселесі тым келелі, себебі кейде төлеу мерзімдері екі есеге дейінгі уақытқа созылып кетеді. Бағалаулар бойынша дебиторлардан ақшалардың түсу уақытты қысқарту 750 000 \$ мөлшерінде қосымша ақша ағынын құрады. Қорытындысында, есеп беруде қауіпсіздікті әлеуетті бұзушылық туралы айтылды, себебі шоттарды, банк операцияларын дайындаумен, банк құжаттарын салыстырумен және журналдарды жүргізумен жалғыз ғана клерк айналысқан.

Бұл бақылаудың әлсіреуіне әкеледі және компанияға да, клеркке де қаражаттарды ретсіз жұмсауға байланысты айыптауларды тудырады.

Бұлардың барлығы да ірі мәселелер, ал олар көптеген ұсақ оқиғалардан тұрады. Келісімшарттарды есепке алу кітабын бас кітаппен салыстыру мүмкін емес. Жүйелер бір-бірімен ешқандай байланыспаған, сондықтан сол және бір мәліметтер әртүрлі жүйелерде сәйкес келмеуі мүмкін. Бұл механикалық қателіктердің туындауына орасан зор мүмкіндік береді. Бұған қоса өте көп шоттар қолмен кішейтіп жазылады. *Target Micronics*-тың банк шоттарындағы қалдықтарды артық жұмсау әдеттегі құбылысқа айналды. Жұмыскерлер шығындарына өтемақыны айлар бойы күтеді. Олардың чектері көбіне шкафқа жинастырылып, банкке жіберілмейді. Шоттар бойынша төлемдерді уақытында төлемеу, кейде тіпті шоттар бойынша төлемеу жабдықтаушылардың ашу-ызасын тудырады. Барлық осы жағдайлар, нәтижесінде, сатып алушылар мен жабдықтаушылар арасындағы қатынастардың айтарлықтай нашарлауына әкеліп соқтырады.

К.Найт дилеммасы

Қаржылық бөлімнің күрделі кемшіліктерін анықтаған тексерушілердің қанағаттанарлықсыз бағасы жағдайында К. Найт балға мен төс арасында қысылып қалды. Бір жағынан, ол жаңа жүйені жасап, енгізуге тиіс болды. Бұл үшін оған осындай жұмыста тәжірибесі бар адамдарға қажет болды. Бірақ мұндай жүйе пайда болмайынша хаостан тәртіпті жасауға дағдылары бар адамдарды тарту немесе ұстап тұру туралы сөз қозғау мүмкін емес. Әрі қарай не істеу керек екендігі туралы ойлану және жорамалдау ғана қалады. Әйтсе де К. Найттың бұған уақыты тапшы! Фирма қызметін сыртқы тексеру басталатын желтоқсан айына дейін бар болғаны тоғыз ай қалды.

Кейс сұрақтары

1. Азиялық *Target Micronics*-тың қаржылық бөлімі кез болған мәселелерді талдаңыз. Олар неліктен пайда болды?
2. Бұл бөлімнің директоры К. Найттың орнында өзіңізді елестетіңіз. Ол нені басқаша жасай алар еді? Сыртқы тексерушілердің келуіне дейінгі қалған тоғыз ай ішінде оған қандай кеңес берер едіңіз?
3. *Target Micronics*-тың азиялық өкілдігінің басшысы К. Найттың орнына өзіңізді қойып көріңіз. Ол не істеуі керек?
4. Бас компанияның қаржылық директоры орнына өзіңізді қойыңыз. Ол қандай әрекеттерді жасауы тиіс?

Қайнар көзі: *Батыс Онтариодағы Ричард Айви Университетінің Бизнес мектебінің рұқсатымен «Target Micronics in China: Disarray in Finance» (2000-07-27 кейсі) алынған.*

Глоссарий

Aktiengesellschaft (AG) – Германияда Басқарма және директорлар кеңесі тәрізді басшылық органдар ұйымдастырылуы тиіс кең көлемді акционерлері бар ірі компанияларды атау үшін қолданылады.

Besloten vennootschap (BV) – Нидерландыда жауапкершілігі шектеулі жабық компанияларды атау үшін қолданылатын термин.

Cairns Group – құрамына Аргентина, Бразилия, Канада және Таиланд секілді мемлекеттер кіретін, ауылшаруашылық өнімінің саудасына шектеулердің қысқаруын лоббилайтын ауылшаруашылық өнімнің алдыңғы қатарлы экспорттаушы елдер тобы.

Chaebol – Корея экономикасында үстемдік жағдайды иеленетін ірі конгломераттар.

Gesellschaft mit Beschränkter Haftung (GmbH) – Германияда жекеменшік болып табылатын шағын компанияларды атау үшін қолданылатын термин.

Inc. – «incorporated» сөзінің қысқартылған атауы («корпорация ретінде тіркелген») компанияның әрбір иесінің салынған капиталы көлеміне байланысты (банкроттық жағдайында немесе қаржылық немесе құқықтық мәселелердің туындауы жағдайында) қаржылық жауапкершілігінің шектеулігін атау үшін қолданылатын термин.

Kabushiki kaisha (KK) – Жапонияда барлық түрдегі жауапкершілігі шектеулі компанияларды атау үшін қолданылатын термин.

Keiretsu – көп жағдайда ортасында ірі банк пен сауда компаниясы орналасқан жапондық компаниялар тобы. Бұл компаниялардың мүшелері көп жағдайларда бір-бірінің акцияларына ие болады және бір-біріне қатысты жабдықтаушы қызметін атқарады.

Kommanditgesellschaft auf Aktien (KgaA) – Германиядағы корпорациялар түрлерінің бірі. Әдетте, KgaA типтегі компания – бұл шектеулі жауапкершілігі бар серіктестердің меншігіндегі компания, олардың арасында, кем дегенде жауапкершілігі шектеусіз бір акционер болуы тиіс.

La societa per azioni (SpA) – Италиядағы корпорациялардың бір түрі, оған сәйкес компанияның меншік иелері шектеулі жауапкершілікте болады.

Lingua franca – халықаралық қатынас тілі.

Ltd. («limited» сөзінен қысқартылып алынған) – Ұлыбританияда шектелген жауапкершілігі бар жабық компанияларды атау үшін қолданылатын қысқарған сөз.

Naamloze vennootschap (NV) – Нидерландыда шектелген жауапкершілігі бар ашық компанияларды атау үшін қолданылатын термин.

PLC (public limited company) – Ұлыбританияда шектелген жауапкершілігі бар ашық компанияларды атау үшін қолданылатын аббревиатура.

Sogo sosha – жапондық ірі сауда компаниясы.

SWOT-талдау (SWOT-analysis) – компанияның қызметін және оның бизнес жүргізу ортасын зерттеу, оның мақсаты компанияның күшті және әлсіз жақтарын анықтау, қолындағы мүмкіндіктерін, сонымен қатар оған төнетін қауіпті анықтау болып табылады.

Абсолюттік артықшылық теориясы (theory of absolute advantage) – бұл теорияға сәйкес елдердің арасындағы сауда бір елдің басқа елдермен салыстырғанда тауар шығаруы өнімдірек болған кезде жүретін сауда. Адам Смиттің айтуы бойынша мемлекет басқаларға қарағанда абсолютті артықшылығы бар тауарлар мен қызметтерді көрсету керек және сондай тауарлар мен қызметтерді импорттау керек.

Авизоланған аккредитив (advised letter of credit) – аккредитивті берген соң импорттаушының банкі оны және ілеспе құжаттаманы экспорттаушының банкіне жібереді, ол болса өз клиентіне аккредитив шарттары жөнінде хабарлайды (авизолайды).

Австралия-Жаңа Зеландиялық экономикалық ынтымақтастық туралы келісім (Australia-New Zealand Closer Economic Trade Relations Agreement, ANZCERTA немесе қысқартылған түрде – CER) – Австралия мен Жаңа Зеландия арасындағы саудаға деген кедендік тарифтерді және басқа да тарифтік емес шектеулерді жою мақсатында құрылған келісім.

Авторитарлық (authoritarianism) – жеке тұлғалық мінездеме, ол жеке адамның адамдар арасындағы айырмашылықтарды олардың иерархиялық әлеуметтік жүйелері шеңберінде өкілеттіліктері мен мәртебесі (әртүрлі типтерді ұйымдастыру тәрізді) негізінде жүргізудің қолайлылығына сенімділік дәрежесін анықтайды.

Ағымдағы бағам әдісі (current rate method) – еншілес компанияның қызметтік валютасы қабылдаушы валютасы болған кезде қолданылады.

Ағымдағы операциялар шоты (current account) – тауарлар экспорт мен импорты, қызметтер экспорты мен импорты туралы, сонымен қатар инвестициялардан түсетін табыстар мен қайырымдылық көрсетулер туралы деректер кескінделетін төлем балансының бір бөлімі.

Ағымдағы операциялар шотының балансы (current account balance) – тауарлармен сауда, қызметтермен сауда, инвестициялардан түсетін кірістер және біржақты трансферттер тәрізді ағымдағы операциялар шотының барлық бабы бойынша сальдо.

Адалдық (conscientiousness) - жеке адамның әрекеттерінің тәртіптік және асқан дәлдік деңгейін анықтайтын «үлкен бестік» мінездемелерінің бірі.

«Адвалорем» тарифі (advalorem tariff), құны жарияланған тариф – импортталған тауардың нарықтық құнына қойылатын пайыздық тариф.

Азаматтық құқық (civil law) – кодтауға немесе жасауға рұқсат етілген және рұқсат етілмеген әрекеттерді бүге-шүгесіне дейін тізіп шығуға негізделген жалпы қабылданған құқық жүйесі.

Азия-Тынық мұхиты экономикалық ынтымақтастығы (Asia Pacific Economic Cooperation, APEC) – сауда шектеулерін жою арқылы тауарлар мен қызметтердің еркін саудасын қамтамасыз ету саласында қарым-қатынас жасайтын Тынық мұхитының екі жағындағы елдер тобы.

Аймақтық даму банкері (regional development banks) – миссиясы өз аймақтарында төмен табыстар деңгейі бар елдерді экономикалық дамытуды қолдау болып табылатын банктер.

Айырбасталмайтын валюта (inconvertible currency) - елдің ішкі заң салған шектеулерін валюталық нарықта сату немесе сатып алу қиын валюта, немесе шетелдіктердің қаламайтын өз жинақтарын осы валютаға сақтау, сонымен бірге бұл аумалы валюта деп те аталады.

Ақпарат (information) – менеджерге қажетті нысандағы деректер.

Ақпарат құралы (medium) – жарнама берушінің хабарлама беру үшін пайдаланатын байланысу арнасы.

Ақпараттық жүйе (information system) – менеджерлерге ыңғайлы нысанда немесе нысандарда деректерді жинау мен ұсыну мақсатында фирманың құрған әдіснамалық тәсілі.

Ақшалай ағындарымен орталықтандырылған басқару (centralized cash management) – барлық әлемдегі өзінің еншілес компанияларының ақшалай ағынын басқаратын компания.

Ақыл-ой меншігіне құқықтар (intellectual property rights) – материалдық емес меншіктерге құқығы, оларға патенттер, авторлық құқықтар, сауда маркалары, брендтердің аттары, сондай-ақ өндірістік құпиялар да жатады.

Алға басудың кешені (promotion mix) – тауардың алға басуы үшін жарнаманың, жеке сатылымдардың, өткізуді ынталандырудың және публік рилейшнздің кешенді қолданылуы.

Алғашқы жүрісті артықшылық (first-mover advantage) – сол немесе басқа нарыққа шығуда, тауарды өңдеуде, технологияларды енгізуде және т.б. бірінші компания алатын бәсекелестік артықшылық.

Алтын стандарт (Gold Standard) – халықаралық валюта жүйесі, оған сәйкес елдер өз қағаз ақшаларын тіркелген баға бойынша алтынға айырбастауға сатуға өз келісімін береді.

Алтын эквивалентке теңестіру (pegged) - «Алтын стандарттарды қолдану валюталық курстың тәркіленгенін білуге алып келді, соған байланысты әрбір мемлекеттегі ақшалық бірлік құны алтын эквивалентке теңестірілді».

Америка Құрама Штаттарының экспорттық-импорттық банкі (Export-Import Bank of the United States, Eximbank) – АҚШ экспортына тікелей несиелерді және несиелер бойынша кепілдерді беру арқылы қолдау көрсететін үкіметтік орган.

Амстердам келісімі (Treaty of Amsterdam) – 1997 жылы ЕО-ға мүше елдердің одан әрі интеграциялау үдерісін дамыту мақсатында қол қойылған келісімшарт.

Анд пакті (Andean Pact) – Оңтүстік Американың Боливия, Чили, Колумбия, Эквадор және Перу атты бес елінің арасындағы кедендік одақ.

Араға түсуші (intermediary) - экспорт-импорт операцияларының жүзеге асуына маманданған үшінші жақ.

Аралас тариф (compound tariff) – «ад валормен» тарифінің және арнайы тарифтің үйлесімінен тұратын тариф.

Арбитраж (arbitrage) – бір нарықтан құнды қағазды сатып алып оны басқа нарыққа сатып, бағаның айырмашылығы арқылы пайда табу мақсатында жүргізілетін қауіпсіз операция.

Арбитраж (arbitrage) – бағалық қағаздарды бір уақытта сатып алу мен оны басқа нарықта, осы нарықтардағы баға айырмасынан пайда табу мақсатында сатуға байланысты тәуекелсіз операция.

Арнайы тариф (specific tariff) – енгізілетін тауарлардың салмақ бірлігіне немесе санын өлшеудің басқа бірлігіне долларлардың белгілі бір санымен кескінделетін тариф.

Аумақтық қағидасы бойынша компания жұмысын ұйымдастырудың ғаламдық сызбасы (global area design) – ұйымдастырушылық құрылым түрі, ол компания қызметін белгілі бір аймақтарда немесе әлемнің өлкелерінде шоғырландыруды қарастырады.

Ауыстырып қосу сызбасы (switching arrangements) – қатысушылардың тауарларды сатып алуға өз құқықтарын үшінші тарапқа сату мүмкіндігі.

Әдептілік қағидасы (principle of comity) – мемлекет кейбір басқа шет мемлекеттердің сот органдарының

шешімдері мен қаулыларын мойындайтын және олардың өз территориясында қолдануын қамтамасыз ететін халықаралық құқықты норма.

Әділетті сауда (fair trade) – барлық елдердің компаниялары осы елдің аумағында тауар операцияларын жүргізу кезінде экономикалық артықшылықтардан өзінің әділетті үлесін алуға кепілдік беру мақсатында сыртқы сауда қызметінің барысына ел үкіметінің белсенді араласуын білдіретін елдер арасындағы сауда; кейде оны басқарылатын сауда деп те атайды.

Әкімшілік өкілеттікті табыстау туралы келісім (delegated agreement) – басқару туралы келісім, оған сәйкес стратегиялық одақ бойынша серіктестер одақтың қызметін ұйымдастыруға белсенді қатыспайды, әкімшілік басқару бойынша осы одақтың қызмет етуші адамдарына өкілеттікті табыстайды.

Әкімшілік қызметтерді бөлу туралы келісім (shared management agreement) – басқару туралы келісім, оған сәйкес серіктестердің әрбірі стратегиялық одақты басқаруға белсенді қатысады.

Әкімшілік қызметтерді орталықтандыру туралы келісім (assigned arrangement) – басқару туралы келісім, оған сәйкес серіктестердің біреуі стратегиялық одақ қызметі үшін толық жауапкершілікті өз мойнына алады.

Әлеуметтік бағдарлану (social orientation) – жеке адамның салыстырмалы маңыздылығына және оның жататын қоғамдық қабатына қатысты мәдени сенім-нанымдар.

Әлеуметтік жұмылғыштық (social mobility) – жеке адамдардың бір әлеуметтік қабаттан екіншісіне өту қабілеттігі.

Әлеуметтік стратификация (social stratification) – шығу тегі, қызмет түрі, білім деңгейі және басқа да сипаттамаларына байланысты қоғамның иерархиялық ұйымы.

Әлеуметтік хартия (social charter) – ЕО-ға мүше барлық елдердің арасында еңбек қатынастарын стандарттауға, жұмысбастандық пен еңбекке ақы төлеу саласында реттеуге одақтың қабылдайтын әрекеттері, сондай-ақ, әлеуметтік саясаты.

Әртараптандыру стратегиясы (differentiation strategy) – тауарлар немесе қызметтердің ерекшелік сипаттамаларына назар аударуды қарастыратын бизнесті жүргізу стратегиясы.

Бағалы активтер иелену артықшылықтары (ownership advantages) – компанияның бір профильдегі бәсекелес басқа компаниядан артықшылықтарын көрсететін материалды немесе материалды емес мүліктерімен шартталған артықшылықтар.

Бақылау локусы (locus of control) – жеке адамның мінездемесі, ол жеке адамның оның мінез-құлқы онымен болып жатқан оқиғаларға нақты әсер ететіндігіне сенімділік деңгейін анықтайды.

Бақылау стандарты (control standard) – компания бақылауға ұмтылатын жұмыс тиімділігінің қандай да бір белгісінің талап ететін мәні.

Балансты хеджирлеу (balance sheet hedge) – халықаралық фирма белгілі бір валютада номиналданған өз активтерін сол валютада номиналданған міндеттемелерге теңестірген кездегі трансляциялық тәуекелді болдырмаудың техникасы.

Банк акцепті (banker's acceptance) – импорттаушының банкі белгілі бір ақыға жедел траттаны өзі акцептейді, сол арқылы импорттаушыға тиесілі соманы төлеуді өз міндетіне алады.

Банк бөлімшесі (branch bank) – жеке тәуелсіз серіктестіктер сияқты тіркелмеген отандық банктің шетелдік бөлімшесі.

Банк филиалы (affiliated bank) – отандық банктің шетел бөлімшесі, оның иелері болып сол банктің өзі және оның отандық немесе шетелдік серіктесі саналады.

Бас бухгалтер (controller) – компания штатында оның қызметін қаржылық бақылауды іске асыру үшін қарастырылған әкімшілік қызмет.

Басқару туралы келісім (Management Contract) – бір компания екінші компанияға алдын ала келісілген кезең ішінде ақшалай сыйақыға басқарушылық, техникалық және басқа да маманданған қызметтерді көрсететін келісім.

Басқарылатын сауда (management trade) – Әділетті сауданы қараңыз.

Батыс Африкалық мемлекеттердің экономикалық қауымдастығы (Economic Community of West African States, ECOWAS) – 16 батыс африкалық елдердің арасындағы аймақтық экономикалық ынтымақтастыққа жағдай жасайтын ұйым.

Бәсекелестік артықшылықтар, бағалы активтердің ие болу теориясы (ownership advantage theory) – бұл теория бойынша компания бірден шетелге инвестиция жасай алады, себебі оның бағалы активтері бар, сол активтер оған шетел нарығында монополиялық артықшылықтар береді.

Бейкердің жоспары (Baker Plan) – бұл 1985 жылы АҚШ-тың қаржы министрі Джеймс Брейк енгізген жоспар және оның мақсаты – халықаралық қарыздар дағдарысына рұқсат алуды шешу. Бұл жоспар мемлекеттердің қарыздарын жеңілдікті шарттарға сәйкес қайта қарауға, бұл елдердің ақша-несиелік және қаржылық саясатына МВФ бақылауды күшейтуге, сондай-ақ қарыз елдерге несие бөлуге ерекше орын бөлінген.

Бейресми басқару жүйесі (informal management network) – әлемнің әртүрлі елдерінен сол немесе басқа әдіспен бір-бірімен байланысқан менеджерлер тобы.

Белгісіздікті қабылдау (uncertainty acceptance) – жаңа мүмкіндіктерді пайдалану арқылы табысқа жету мүмкіндігін және өзгерістерге анықталмағандық пен екіұштылық жағынан қабылдайтын индивидтің мәдени сенімі.

Белсенді мақсатты мінез-құлық (aggressive goal orientation) – материалдық игілік, ақша мен табандылық секілді факторлар жеке адамның ынтасы негізіне жатады және де оның алға қойған мақсаттарын көрсетеді деген мәдени көзқарастарға байланысты мінез-құлық.

Белсенді пайда (active income) – өндіру, маркетинг, дистрибуция секілді дәстүрлі коммерциялық қызметтен алынатын пайда.

Бизнесті жүргізу ортасын зерттеу (environmental scanning) – бизнесті жүргізудің барлық сыртқы және ішкі экономикалық шарттары туралы деректерді, соның ішінде нарық конъюктурасы, нормативтік-құқықтық реттеу, бәсекелестердің әрекеттері, өндіріс шығындары және еңбек өнімділігінің деңгейі тәрізді мәліметтерді жүйелі түрде жинау.

Билік локусы (locus of authority) – шешім қабылдау бойынша өкілеттілік шоғырландырған компанияның ұйымдық құрылымының нүктесі.

Билікке құрмет (power respect) дегеніміз – бұл тұлғаның түсінігі бойынша билікке айтқанына жүгіну не болмаса өзінен биік лауазымда тұрған адамға бағынуы.

Бөгде мәдениетке бейімделу (acculturation) – басқа елдің мәдениетін түсіну деп қана қоймай, сонымен бірге оны сол елдің мәдениетімен үйлесетіндей ету үшін мінез-құлықты өзгерту мен бейімдеу үрдісі.

Брэди жоспары (Brady Plan) – 1989 жылы АҚШ-тың қаржы министрі Николас Брэди мемлекеттік қарыздар дағдарысын шешу мақсатымен енгізген. Бұл жоспар қарызға батқан елдердің қарыздарын қысқартуды қарастырды. Жоспарда оның шешімі – жеке қарыздарды жазу немесе төмен номиналды кредит сомасы бағасында мемлекеттер өздерінің қарыздарын өтеу үшін қосымша құралдар бөлу деп қарастырылған.

Бухгалтерлік есептің халықаралық стандарттары жөніндегі комитет (International Accounting Standards Committee, IASC) – халықаралық ұйым, оның міндеті әртүрлі елдерде қолданылатын бухгалтерлік есеп ережелерін стандарттау.

Бұраушы кәсіпорын (screwdriver plant) – импортталатын комплект құрастыруды жасайтын, олардың тұтынушы құнының болмашы өсу үдерісінде орындалатын отандық құрастырушы кәсіпорын.

Бүкіләлемдік банк тобы (World Bank Group) – құрамына Бүкіләлемдік банк және оның үш құрылымдық бөлімшесі: Халықаралық даму қауымдастығы, Халықаралық қаржы корпорациясы және Инвестицияларды кепіл ету бойынша көп жақты агенттік кіретін ұйым.

Бір қызмет бағытына бағытталу стратегиясы (single-business strategy) – компанияның бір бизнес бағытынан, басқаша айтқанда, бір өнім шығарудан немесе бір қызметті көрсетуден пайда табуы көздейтін корпоративті стратегия.

Біржақты трансферттер (unilateral transfers) – бір елдің резиденттері басқа ел резиденттерінің мекенжайында істейтін қайырымдылыққа сыйлық беру. Бірлескен кәсіпорын (joint venture) – стратегиялық одақтың ерекше түрі, ол екі немесе одан да көп компаниялардың жаңа оқшауландырылған сауда-өнеркәсіп кәсіпорнын құруын қарастырады. Бұл кәсіпорын бас компаниялардан заңдық тұрғыдан тәуелсіз болар және ортақ мүдделерде әрекет етер еді.

Бірлескен шешім қабылдаудың процедурасы (co-decision procedure) – Еуропалық парламент пен Еуропалық Одақ кеңесі арасында шешім қабылдау бойынша өкілеттіліктерді бөлу процедурасы.

Біртұтастық қоры (cohesion fund) – жан басына шаққандағы ЖІӨ ЕО елдері бойынша орташа көрсеткіштен 90%-ға кем болған елдерге қаржылық көмекті көрсетуге арналған қор.

Бюрократиялық құқық (bureaucratic law) – үкіметтік шенеуніктердің қаулыларына, іс-әрекеттеріне және нұсқауларына заңдық күш беретін құқық жүйесі.

Бюрократиялық үлгі (bureaucratic design) – ережелерге, жазбаларға және стандартты іс-шараларға негізделген ұйымдық құрылым түрі.

Валюта бағамы (exchange rate) – бір елдің валютасының басқа елдің валютасына есептелгендегі валюта бағасы.

Валюталық опцион (currency option) – опцион иесіне шетел валютасының белгілі бір мөлшерін белгілі бір мерзімі ішінде белгіленген бағамен сатып алу немесе сату құқығын беретін (бірақ міндеттемейтін) шарт.

Валюталық фьючерс (currency future) – шетел валютасының берілген мөлшерін алдын ала белгіленген мерзімде белгіленген бағамен жеткізу бойынша сату немесе сатып алу жөніндегі шарт.

Валютаның кері айырбастау бағамы (indirect exchange rate), немесе кері баға белгілеу (Indirectquote) – бұл ұлттық валютаның шетелдік валюта бірлігі бейнеленген бағасы.

Валютаның жанама (кері) айырбастау бағамы (indirect exchange rate) – ұлттық валютаның шетелдік валютаға қайта есептеудегі бағасы; сонымен бірге «жанама баға белгілеу» деген атпен танымал.

Валютаның тікелей айырбас бағамы (direct exchange rate) немесе төте бағаны белгілеу (direct quote) – ұлттық валюта бірлігімен көрсетілген шетелдік валюта бағасы.

Валютаның тікелей айырбас бағамы (direct exchange rate) – ұлттық валютаға есептегендегі шетелдік валюта бағасы, ол сонымен қатар «төте бағаны белгілеу» атымен де белгілі.

Географиялық арбитраж (geographic arbitrage) – Екі жақты арбитражды қараңыз.

Геоцентрлік көзқарас (geocentric approach) – компанияларда қолданылатын басқару тұжырымдамасы, олар бүкіл әлемдегі тұтынушылардың мұқтаждықтарын талдайды және өздері қызмет көрсететін барлық нарықтар үшін бизнес жүргізудің стандартты әдістерін жасайды.

Галамдық облигациялар (global bonds) - кез келген елде кез келген уақытта сатыла алатын ірі сомаларға өтімді қаржылық құжаттар.

Даму (development) – менеджерлерді жаңа орынға дайындауға немесе одан да жоғары қызметке ауыстыруға байланысты жалпы білім беру.

Дәл уақытында (JIT, just-in-time) – тауарлық қорларды басқару жүйесі, оған сәйкес жабдықтаушылар бастапқы ресурстарға қажеттілік туындауына қарай компанияға оларды жеткізуге міндетті.

Демпинг (dumping) - импорттық тауарларды сату: 1) сатып алудан төмен бағалар бойынша да;

2) тауардың өзіндік құнынан төмен бағалар бойынша да.

Демпингке қарсы салық (antidumping duty) – отандық компанияларды импорттық тауарларды өзіндік құннан төмен бағаларға немесе импорттаушы елдің ішкі нарығындағы сондай тауарлар бағасынан төмен бағаларға сатудан қорғауды мақсат ететін импортталатын тауарларға салынатын салық.

Дербес сатулар (personal selling) – жеке байланыстар базасында сатуларды жүзеге асыру.

Дистрибуция (distribution) - әрбір қызмет көрсетілетін елде өз тауарларын сату үрдісі.

Дүниежүзілік банк (World Bank) – қараңыз: Халықаралық қайта құру және даму банкі, ХҚДБ.

Дүниежүзілік сауда ұйымы, ДСҰ (World Trade Organization, WTO) – 1995 жылы құрылып, ГАТТ-тың құқықтық мұрагеріне айналған ұйым, ол Уругвай келіссөздер раунды барысында құрылды.

Діни құқық (religious law) – қандай да бір діни оқуларға сәйкес діни нанымдардың ресми белгіленген ережелеріне және діни жоралғыларды жасауға негізделген құқық.

Егеменді шетел мемлекеттерінің имунитеті туралы 1976 жылғы АҚШ заңы (Foreign Sovereign Immunities Act) – АҚШ азаматтарының шетелдік мемлекеттердің үкіметтеріне қарсы АҚШ сотына айып тағу қабілеттіліктерін шектейтін заң.

Екі деңгейлі бағалық саясат (two-tiered pricing policy) – ішкі нарықта тауарларға бір баға бекітіледі де, ал барлық халықаралық нарықтарда – басқа баға бекітіледі.

Екі транзакция әдісі (two-transaction approach) – америкалық компаниялар қолданатын халықаралық транзакцияларды есепке алу әдісі.

Екі түрлі жағдайда пайдаланылатын тауарлар (dual use) – азаматтық және әскери мақсаттарда қолданылуы мүмкін тауарлар.

Екіжақты төрелік (two-point arbitrage) – бір географиялық нарықтан екінші географиялық нарыққа тауарды тез қайта сату үшін осы нарықтардағы валюта бағамдарының айырбасы есебінен пайда табу мақсатында тәуекелсіз сатып алу; сондай-ақ, ол географиялық төрелік деп аталады.

Екіұштылыққа қатынас (uncertainty orientation) – жеке адамның мәдени сенімдерге қатысты екі ұштылығы және осы не өзге ахуалдар екіұштылықтары.

Екіұштылықты қабылдамау (uncertainty avoidance) - жағымсыз құбылыстан бой жасыру керек болатын екі ұштылықты соған сәйкес екіұштылық деп санайтын индивидтің мәдени сенімі.

Елдердің артықшылықтарының бәсеке күресіндегі теориясы (theory of national competitive advantage) - халықаралық саудадағы жетістікке сәйкес төрт элементтердің өзара әрекеттесуімен қамтамасыз етілген халықаралық сауда теориясына тән нақты ел және нақты серіктестік үшін: өндірістің факторлар жиынтығы; тұтынушы сұранысының деңгейі; жапсарлас және қосалқы салалар; серіктестіктің стратегиясы, оның ұйымдық құрылымы және бәсекеге түсе алатындық факторлары әсер етеді.

Елдердің ұқсастығының теориясы (country similarity theory) – бұл теория бойынша мемлекеттердің халықаралық саудасы экономикасы мен жан басына шаққандағы пайдасы бір-біріне ұқсас елдер арасында болу керек.

Елдік қор (country fund) – сол мемлекеттің компаниясымен шығарылатын акцияларға және облигацияларға инвестициялауға арналған екеуара қоры.

Еншілес банк (subsidiary bank) – жеке тәуелсіз компания ретінде тіркелген отандық банктің шетелдік бөлімшесі.

Ең төменгі күнкөріс деңгейінің өтемақысы (cost-of-living allowance) – қабылдаушы елде менеджерге тиісті өмір сүру деңгейін қамтамасыз ету үшін еңбекақыны түзету.

Ең үлкен қолайлылық қағидасы (most favored nation, MFN) - бір мемлекеттің басқа мемлекеттерге тарау мақсатында шығарған кез-келген кедендік жеңілдіктерді талап ететін қағида.

Еңбек өнімділігі (labor productivity) – шығарылған өнім көлемінен және еңбек сағаттары санынан немесе шығындар көлемінен жекелей түрінде анықталатын көрсеткіш. Ол компания өз еңбек ресурстарын қаншалықты тиімді пайдаланатынын анықтау үшін қолданылады.

Еңбекке сыйақы (hardship premium) – тағайындаулар қабылдау үшін индивидті қосымша қызықтыру.

Еркін айналыстағы валюта (convertible currency) – халықаралық сауда операцияларын жүзеге асыру барысында шектеусіз айырбасталатын және қабылданатын валюта; сонымен бірге тұрақты валюта деп те аталады.

Еркін сауда (free trade) – ел үкіметінің мейлінше аз араласуы кезінде жүзеге асырылатын елдер арасындағы сауда.

Еркін сауда аймағы (Foreign Trade Zone, FTZ) – тауарлар импорты немесе экспорты үшін жеңілдікті кеден тәртібін қамтамасыз ететін географиялық аудан.

Еркін сауда аймағы (free trade area) – блокқа мүше елдер арасындағы сауда кедергілерін жою арқылы сауданың дамуын қолдайтын аймақтық сауда блогы.

Еуровалюта (eurocurrency) – айналысқа түсетін елден тысқары банк шоттарына депозиттелген валюта.

Еуродолларлар (eurodollars) – Америка Құрама Штаттарынан тыс банк шоттарына депозиттелген АҚШ долларлары.

Еурооблигациялар (eurobonds) – бір елдің валютасында номиналданатын, бірақ басқа елдердің резиденттеріне сатылатын облигациялар.

Еуропалық еркін сауда ассоциациясы (European Free Trade Association) – ішкі еуропалық сауданы қолдау саласында ЕО-мен тығыз өзара әрекеттестікте жұмыс істейтін Еуропаның кейбір елдерінің сауда блогы; ағымдағы кезеңде блок құрамына Исландия, Лихтенштейн, Норвегия және Швейцария кіреді.

Еуропалық валюта жүйесі (European Monetary System, EMS) – Еуропалық Одаққа мүше елдермен олар арасындағы валюталық қатынастарды реттеп отыру мақсатында 1979 жылы құрылған валюталық жүйе.

Еуропалық Одақ туралы келісім (Treaty on European Union) - 1992 жылы қол қойылған және 1993 жылдың 1 қарашасында күшіне енген келісім, Еуропалық қауымдастыққа мүше елдердің экономикалық және саяси бірігуіне қолдау көрсету мақсатында құрылған келісім, келісімнің ең маңызды шарттарының арасында мыналар бар: экономикалық және валюталық одақты құру, бірыңғай қорды қалыптастыру, сыртқы және қорғаныс саясаты саласында ынтымақтасуға міндеттеме алу, сондай-ақ Еуропалық қауымдастықтың атын Еуропалық Одаққа ауыстыру. Сонымен қатар «Маастрихт келісімі» деген атпен де белгілі.

Еуропалық Одақтың валюталық бағамдарының тетігі (exchange rate mechanism, ERM) – өздерінің ұлттық валютасының бекітілген айырбас бағамын бір-біріне қатысты тар диапазонда ұстап тұруға міндеттеме алған Еуропалық одаққа мүше елдердің арасындағы келісімшарт.

Еуропалық Одақ кеңесі (Council of the European Union) – ЕО-ның басты директивалық органы, ол 15 өкілден тұрады, олардың әрқайсысы тікелей ел үкіметімен сайланады және осы үкіметке есеп береді.

Еуропалық Одақтың Комиссиясы (European Commission) – ЕО әкімшілік органы, оның құрамына комиссияның 20 мүшесі кіреді; ЕО шеңберінде заң шығару бастамасының ерекше құқығына ие.

Еуропалық орталық банк (European Central Bank) – еуроны ақша айналымының бірлігі ретінде қабылдаған ЕО елдерінің монетарлық саясатын бақылайтын орталық банк.

Еуропалық парламент (European Parliament) ЕО-қа мүше елдердің әрбірімен өткізілетін жалпы сайлауда бес жылғы мерзімге сайланатын 626 өкілден тұрады, шешім қабылдау барысында кеңес беру қызметтерін атқарады.

Еуропалық сот (European Court of Justice) – міндетіне ЕО заңдарын түсіндіру мен ЕО-ға мүше барлық елдердің ұлттық заңдары ЕО-ның заң нормаларына және саяси қағидаларына сәйкес келетініне кепілдікті қамтамасыз ету кіретін 15 соттан тұратын сот.

Еуропалық экономикалық аймақ (European Economic Area) – Еуропалық Одақпен және Исландиямен, Лихтенштейнмен және Норвегиямен құрылған ортақ нарық.

Жабулы пайыздық төрелік (covered-interest arbitrage) – белгілі бір уақыт аралығында болатын әртүрлі елдердегі валюталық курстар арасындағы және пайыздық үлестер арасындағы өзгерістерді қолдануға мүмкіндік беретін төрелік.

Жалпы шығындар көлемін қысқарту есебінен артықшылықтарды алу стратегиясы (overall cost leadership strategy) – компанияда жүріп жатқан барлық операциялық үдерістердің жоғары тиімділік деңгейіне жетуді қарастыратын бизнесті дамыту стратегиясы, ол одан да төмен шығындар көлемін (бәсекелес фирмалармен салыстырғанда) қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Жалпы ішкі өнім, ЖІӨ (gross domestic product, GDP) – белгілі бір уақыт аралығында елдегі өндірілген барлық тауарлар мен қызметтердің жалпы нарықтық құны.

Жан басына шаққандағы табыс (per capita income) – елдің бір тұрғынына есептегендегі орташа табыс.

Жаңа кәсіпорындар құрылысы немесе «жасыл өріс» стратегиясы (greenfield strategy) – жаңа өндіріс қуаттарының құрылысын қарастыратын тікелей шетелдік инвестициялар нысаны.

Жаңа өнеркәсіп салаларын қолдау (infant industry argument) – ішкі сатылымды мемлекеттік реттеудің бір дәлелі – мемлекет нәтижесінде халықаралық рынокта оған бәсекелес болуды көздейтін потенциалды артықшылықтары бар өнеркәсіптік сектордың болуын қолдау керек.

Жаңа тәуелсіз мемлекеттер (Newly Independent States, NIS) - Кенес одағы ыдырауының нәтижесінде болған 15 тәуелсіз мемлекеттердің белгісі үшін қолданылатын термин.

Жан-жақты одақ (comprehensive alliance) – тауарларды немесе қызметтерді нарыққа ендіру үрдісінің бірнеше кезеңін бірлесіп іске асыру жөнінде қатысушылары келісімге келетін стратегиялық одақ.

Жасырын шығындар (opportunity cost) – тауарды шығару үшін қолайлы мүмкіндіктерді пайдаланбауға байланысты шығындар.

Жедел тратта (time draft) – белгілі бір уақыт кезеңі ішінде берілген несиеге импорттаушының төлейтін төлемі.

Жеке адамның ашықтығы (openness) - индивид мүдделерінің әр түрлілігін және үзілді-кесілді сенім дәрежесін анықтаған «үлкен бестіктің» мінездемелердің бірі.

Жеке тәжірибеге сілтеме белгісі (self-reference criterion) – жаңа мәдени ортаны бағалау және ұғынуы үшін өзіндік мәдени ұстанымдарды еріксіз пайдалану.

Жекешелендіру (privatization) – жеке инвесторларға мемлекеттің меншігін сату. Жекешілдік (individualism) – жеке адамның мәдени сенім-нанымы, оған сәйкес оның жеке мүдделерінің бірінші кезектегі мәні бар.

Женілдікті несиелер (soft loans) – Бүкіләлемдік банк тобының беретін несиелері және олардың өтелмеуінің белгілі бір қаупі бар.

Женілдікті шарттармен әрекет ететін банктің халықаралық бөлімшесі (International Banking Facility, IBF) – тек қана халықаралық банктік қызмет көрсететін және отандық бөлімшелерден құқықтық қатынаста тәуелсіз болып келетін америкалық банк бөлімшесі.

Жетекші елдің өкілдері (parent country nationals, PNC) – шетелге қызметке тартылған халықаралық фирмалар елдерінің тұрғындары.

Жеткізу тізбегін басқару (supply chain management) – тауар жасау үшін фирманың жұмсайтын қаражаты мен ресурстарының сабақтастығы.

Жинақталған қаржылық есеп-қисап (consolidated financial statement) – жетекші фирманың және оның еншілес серіктестіктерінің операцияларының барлық жиынтығы бір валютада номиналданған есеп берулердің бірыңғай комплексісі түрінде кескінделеді.

Жинақтау әдісі (consolidation method) – фирманың 50%-дан артық акциялары бар еншілес кәсіпорынның қаржылық есеп беруін жинақтау әдісі.

Жиналған трансляциялар түзетуі (cumulative translation adjustment) - жетекші фирма өзіне меншікті серіктестіктің ішкі баланс мерзімін ұзартқандағы айырмашылықтарды есепке алуға арналған бап.

Жоғары контексті мәдениет (high-context culture) – айтылған сөздерге қарағанда коммуникативті акт контексті маңыздылығы жағынан кем түспейтін мәдениет, ал мәдени контексті білу коммуникативті акті тақырыбын түсіну үшін үлкен маңызы бар.

Жоспарлау үдерісін бақылау (planning process control) – компанияның стратегиялық жоспарын жасау кезінде қолданылатын механизмдерге және іс-шараларға назарды шоғырландыруды қарастыратын ұйымдастыру бақылауының нысаны.

Жұмысқа қанағаттану/қанағаттанбау (job satisfaction, dissatisfaction) – бұл дегеніміз жұмыскердің өз жұмысына қандай деңгейде қанағаттануы және сол жұмысқа деген қатынасы.

Жұмыстан босату кезіндегі әңгімелесу (exit interview) – фирмдан кететін жұмыскермен жүргізілетін әңгімелесу.

Жылжымалы (float) – сұраныс пен ұсыныс сияқты факторлармен анықталатын сол елдің немесе басқа да елдің валюта бағамы туралы

Зерттеулер және жұмыстар саласындағы консорциум, К&О-консорциум (R&D consorcium) – әлемдік нарықта қолдануға және жүзеге асыруға арналған жаңа өнімдерді және технологиялық үрдістерді зерттеу мен жасау саласында өзара ынтымақтасатын компаниялар одағы.

Зерттеулер мен дайындаулар саласындағы одақ, R&D-СОК>3 (R&D alliance) – бір немесе бірнеше компаниялардың жаңа тауарлар мен қызметтерді дайындау үдерісінде қажетті зерттеулерді бірігіп жүргізуге келісуі төңірегінде құрылған стратегиялық одақ.

Ікемді (құбылмалы) валюта бағамы (flexible (floating) exchange rate system) – валютаның айырбас бағамдары сұраныс пен ұсынысқа сәйкес анықталатын жүйе.

Импорт (importing) – өз елінің аумағында одан әрі пайдалану немесе қайта сату мақсатында басқа елдерде шығарылған өнімді сатып алу.

Импорттың орнын басу саясаты (import substitution policy) – тауар импортын сақтау құралдарында үлкен тарифті немесе тарифсіз шектеулер енгізу арқылы жергілікті өнеркәсіптің даму бағыттарын қарастыратын экономикалық даму стратегиясы.

Инвестициялардың кепілдік беруі бойынша көп жақты агенттік (Multilateral Investment Guarantee Agency, MIGA) - коммерциялық емес тәуекелден жеке инвестор шетелдік инвестицияларды сақтандыруды ұсынатын Бүкіләлемдік банктің құрылымдық бөлімшесі.

Инвойс валютасы (invoicing currency) – тауарлар мен қызметтердің сатылу көлемі есептелетін ақша бірлігі.

Интернализация теориясы (internalization theory) – бұл теорияға сәйкес шетелге бірден инвестициялау қарастырылады, егер шетелге кәсіпорын ашу үдерісі өте ұзаққа созылып кетсе, мысалы, келіссөздер жүргізу кезінде қиындықтар болса, шартқа отыру мәселелері, жобаның салыну мерзімі және қаржысы инвестициядан асып кеткен кезде қолданылатын теория.

Кадр алмасуы (turnover) – қызметкердің жұмыс орнына немесе ұйымның белгілі бір жұмыскерге қанағаттанбаушылықтан туатын жұмыс күшінің қозғалысы.

Кадрлық қамтамасыз етудің полицентрлік үлгісі (polycentric staffing model) – жергілікті қызметкерлердің артықшылықтарға ынталандыру бағытын ұстанған шетелдік кіші кәсіпорындардың жоғарғы деңгейдегі менеджментін дамыту жолы.

Кадрмен қамтамасыз етудің геоцентрлік үлгісі (geocentric staffing model) - барлық жұмыскерлердің үш категориясын: жетекші елдің, еншілес кәсіпорын елінің, үшінші елдердің өкілдерін тартуды қарастыратын шетелдік еншілес кәсіпорынның жоғарғы деңгейінің менеджментін қалыптастыру тәсілі.

Капитал импорты (import of the services of capital) – ел экономикасына салынған инвестициядан шетел резиденттерінің алатын кірісі.

Капиталдар қозғалысының есебі (capital account) – әртүрлі елдердің резиденттері арасында іске асырылатын капиталмен операциялар туралы деректер тіркелетін төлем балансының бір бөлімі.

Капиталдың экспорты (export of the services of capital) – ел резиденттерінің өз шетелдік инвестицияларынан алатын табысы.

Кариб бассейнінің елдері бойынша бастама (Caribbean Basin Initiative, CBI) – Кариб бассейні елдерінің экономикалық дамуын ынталандыру мақсатында Америка Құрама Штатымен жасалған бағдарлама, ол еркін сауда туралы біржақты келісім ретінде әрекет етеді және осы елден АҚШ-қа тауарлардың кең ассортиментінің алымсыз импортына рұқсат береді.

Квота (quota) – 1) Халықаралық валюта қорына кіруі кезінде елдің төлейтін жарнасы; 2) белгілі бір уақыт аралығында елге енгізілуі мүмкін тауарлардың барынша жіберілетін саны.

Кеден жеңілдіктерінің ортақ жүйесі (generalized system of preferences) - баяу тарифті жалақылардың дамушы ел импорттайтын тауарларына кіріспе жүйесі.

Кедендік одақ (customs union) - аймақтық экономикалық бірігудің формасы, бұл кеден одағына кіретін одақ мемлекеттердің арасындағы ішкі сауда шектеулерін жоюға және сыртқы саудаға, яғни одаққа кірмейтін мемлекеттерге ортақ сауда саясатын жүргізу.

Кейінге қалдыру ережесі (deferral rule) - ішкі серіктестіктердің табыстары аналық серіктестікке қайтарылғанда ғана дивидендтер түрінде салық салынады.

Келу елі (host country) – компанияның өз елі болып табылмайтын және сол аймақта осы компания бизнесін жүргізетін ел.

Келісілген тарифті кесте (harmonized tariff schedule, HTS) – импортталатын тауарлар жіктелімінің толық кестесі, ол көптеген елдерде осы тауарларға тарифтерді анықтау үшін қолданылады.

Кері аударма (backtranslation) - аудармалардың дұрыстығын тексеру әдісі. Бұл әдіске байланысты бір маман А тілден В тілге құжат ауыстырады, содан соң сол құжатты басқа маман В тілден А тілге ауыстырады, аударманың барысына көз жеткізу үшін бастапқы мәтіннің мағынасы бұрмалаламағанын байқаймыз.

Кері баға белгілеу – Валютаның кері айырбастау бағамын қараңыз.

Кері шақырылмайтын аккредитив (irrevocable letter of credit) – қос тараптың, импорттаушы мен экспорттаушының жазбаша келісімінсіз өзгертілмейтін аккредитив.

Клиринг есебі (clearinghouse accounts) – қарама-қарсы сауданы жеңілдету үшін ашылады; фирмаға әрбір қарсы транзакциядан кейін баланс жүргізуге тура келмейді, бірақ, сонымен бірге, ол өзінің жинақы міндеттемелерін клиринг есебінің әрекет ету мерзімінің аяқталуына дейін орындауы керек.

Кодетерминация (codetermination) – фирманы басқару мәселелерінде менеджмент пен жұмысшы күші арасындағы кооперацияға жағдай жасайтын германдық әдіс.

Компания жұмысын ұйымдастырудың ғаламдық матрицалық сызбасы (global matrix design) – халықаралық компанияның ұйымдастырушылық құрылымының күрделі түрі, ол бір типтегі

ұйымдастырушылық құрылымның екінші типтегі құрылымға (әрекет етуші құрылымға) кірігуінің нәтижесінде қалыптасады.

Компания қызметін басқарудың ортақ схемасы (control framework) - стратегиялық мақсаттарының табысы серіктестіктің жол бойынша алға басыуын қамтамасыз етуі керек болған басқару және ұйымдастыру процедураларының жиынтығы.

Компанияның айрықша құзыры (distinctive competence) – компанияның қандай да бір қызмет саласында тым жоғары нәтижелерге жету қабілеттілігін, әсіресе бәсекелес фирмалардың сәйкесті нәтижелерімен салыстырғанда анықтайды.

Компанияның миссиясы туралы декларация (mission statement) – компанияның мақсаты, оның құндылығы және қызметінің бағыттары ашылатын декларация.

Компанияның өз елі (home country) – аумағында компанияның штаб-пәтері орналасқан ел.

Компанияның ұйымдық құрылымының өзгеруі (organization change) – компанияның стратегиясының, ұйымдық құрылымының, технологиясының және/немесе қызметкерлерінің кез келген маңызды түрлендірмесі немесе өзгерісі.

Комплементарлы тәсіл (collary approach) – осы тәсілге сәйкес компания жұмыс істейтін бөлімдердің бірінің қызметкеріне шетелдік клиенттерден алған тапсырыстың өңделуіне жауапкершілікті жүктейді (мысалы, маркетинг бөлімі немесе қаржы бөлімі).

Конгломерат (conglomerate) – туыс емес әртарапандыру стратегиясына сәйкес әрекет ететін компания.

Корпоративті мәдениет (corporate culture) – компания ұстанатын және оның барлық қызметкерлері бөлісуі тиіс ортақ құндылықтардың жиынтығы.

Корпоратившілік айырбас (intracorporate transfer) – бір елде орналасқан компанияның тауарларын басқа елдерде орналасқан оның еншілес компанияларына сатуы.

Корреспонденттік қатынастар (correspondent relationship) – агенттік қатынастар, соған сәйкес А еліндегі банк В елінің банк агенті рөлінде А еліндегі банк қызметтерін В еліне және оның клиенттеріне көрсетеді; әдетте, бұл қатынастардың екі жақты сипаты бар.

Көпұлтты кәсіпорын (multinational enterprises, MNE) – акционерлік қоғамының мәртебесін иемдене алатын немесе алмайтын және халықаралық кәсіпкерлікпен белсене шұғылданатын компания.

Көпұлтты корпорация, КҰК (multinational corporation, MNC) – халықаралық кәсіпкерлік қызметпен белсенді айналысатын, тікелей шетелдік инвестициялар секілді бизнес жүргізу нысандарын қолданатын, сонымен қоса шетелдерде орналасқан кәсіпорындары бар және осы кәсіпорында тұтынушыларға арналған құндылықтарды жасау үрдісін бақылайтын акционерлік компания.

Көпұлтты ұйым (multinational organization, MNO) – халықаралық қызметке белсенді қатысатын кез келген коммерциялық немесе коммерциялық емес ұйым.

Көрші елдердің ойсырау саясаты (beggar-thy-neighbor policies) – басқа елдерге әсері бар қауіпті жотын ішкі экономикалық саясат.

Көрінбейтін сауда операциялары (trade in invisibles) – Ұлыбританияда сауда қызметтерінің белгісі үшін қолданылатын термин.

Көрінетін сауда операциялары (trade in visibles) – тауарлармен сауда-саттықты белгілеу үшін Ұлыбританияда қолданылатын ұғым.

Көшбасшылық (leadership) – адамдар тобының немесе ұйымның мақсаттарын құрастыруға, топ мүшелерінің немесе ұйымның жұмыскерлерінің мінез-құлықтарын осы мақсаттарға жетуге ынталандыруға және топтық немесе корпоративті мәдениетті құруға қолдау көрсетуге бағытталған зорлықсыз әсер етуді қолдану үрдісі.

Кросс-бағам (cross rate) – С валютаны сатып алуы үшін есептелген А валютаны қолдануы арқылы және содан соң В валютаны сатып алуы үшін А және В екі валюталардың арасындағы айырбас бағамы.

Кросс-мәдени сауаттылық (cross-cultural literacy) – кемінде екі мәдени ортада әрекет жасай білу қабілеттілігі.

Күйзеліс (stress) – күшті тітіркендіргішке жеке адамның әсері.

Күйзеліс факторы (stressor) – күйзелісті тудыратын күшті тітіркендіргіш.

Күні бойынша чек (date draft) – төлем жүргізілуі тиісті нақты күн.

Қабылдау (perception) – жеке тұлғаның қоршаған орта туралы ақпаратты игеріп, осы ақпаратты қабылдауына мүмкіндік беретін үрдістер жиынтығы.

Қағаз алтын (paper gold) – қараңыз: Қарыз алу бойынша арнайы құқықтар.

Қажеттіліктер (needs) - индивид міндетті немесе алғысы келетін құндылықтар.

Қайтарылмалы сенімдеме (revocable letter of credit) - банк кез келген уақытта, кез келген нәрсе үшін сенімдемені өзгерте алады.

Қарама-қарсы сатып алу (counter purchase) – бір фирма өз тауарын екінші фирмаға сататын, ал ақысын екінші фирманың өнімі түрінде кейіннен алатын сатып алу түрі.

Қаржы одағы (financial alliance) – қандай да бір жобаны іске асыруға байланысты қаржылық тәуекелдерді қысқартуға ұмтылатын компаниялардың стратегиялық одағы.

Қателер және рұқсатнамалардың есебі (errors and omissions account) – төлем балансының бір бөлімі, ол келесі теңдеуге сәйкес төлем балансын теңдестіру үшін қолданылады: ағымдағы операциялар шоты + капиталмен операциялар шоты + мемлекеттік резервтердің есебі + қателер және рұқсатнамалардың есебі = 0.

Қатынастардағы үйлесімділік (agreeableness) – жеке адамның социумның басқа да мүшелерімен өмір сүре алу қабілеттілігін анықтайтын бес іргелі жеке тұлғалық мінездемелердің бірі.

Қашқын капитал (flight capital) – саяси немесе экономикалық жағдайы тұрақсыз елден жағдайы сенім ұялататын елге шығарылатын ақша қаражаттары.

Қоғамдық таңдаудың теориясы (public choice analysis) - үкіметтің экономика төңірегіндегі таңдау саясатын зерттейтін экономикалық ғылымның саласы.

Қоғаммен байланыс орнату (public relations) – компания абыройы мен беделін жақсартуға бағытталған шаралар кешені.

«Қоңыр өріс» стратегиясы (brownfield strategy) – Жұмыс істейтін кәсіпорындарды сатып алуды қараңыз.

Қоржындық инвестициялар (portfolio investments) – бағалы қағаздар эмитентінің жұмысын бақылау немесе басқару мақсатынсыз шетелдік мемлекеттердің қаржылық активтерді (акцияларды, облигацияларды, депозиттік сертификаттарды немесе басқа да активтерді) пассивті иеленуі.

Қуаттарды орналастыру артықшылықтары (location advantages) – өз елінде емес, тұрған елінде нақты орнығуына тәуелді факторлармен шартталған артықшылықтар.

Қуаттардың жоспарлануы (capacity planning) – белгіленген уақытта фирма қанша сатып алушыға қызмет көрсете алатынын анықтау.

Құзыреттіліктің маңызды аймағы (core competency) – компанияның оның табысты жұмысы үшін аса маңызды мәні бар, ерекше мәртебесі немесе артықшылығы болатын жұмыс саласы.

Құндылықтар (values) – жеке адамның маңызды деп санайтындары.

Қызмет ету саласы (scope of operations) – компанияның іскерлік мүдделерінің аймағын анықтайтын стратегия элементі.

Қызмет көрсетудің экспорты және импорты (service exports and imports) – қолға ұсталынбайтын тауарлар саудасы.

Қызметкерді тартудың этноцентрикалық үлгісі (ethnocentric staffing model) – шетелдік еншілес кәсіпорындардың жоғары қызметтеріне негізінен аналық елдің өкілдері тағайындалатын үлгі.

Қызметкерлерді сақтау (retention) – компанияның өз жұмыскерлерін ұстап тұру қабілеттігі.

Қызметтер импорты (service import) – басқа елдің резиденттерімен ұсынылатын қызметтерді ел резидентінің сатып алуы.

Қызметтердің операциялық менеджменті (service operations management) - шешім, материалдық емес қызметтерді жасаумен байланысқан үдерістер және операциялық менеджменттің аспектілері.

Қызметтердің экспорты (service export) – шетелдік мемлекеттің резидентіне қызметтерді сату.

Қызметтермен сауда балансы (balance on services trade) – қандай да бір елдегі қызметтер экспорты мен импорты көлемдерінің арасындағы айырма.

Қызметтік қағидасы бойынша компания жұмысын ұйымдастырудың ғаламдық сызбасы (global functional design) – ұйымдастырушылық құрылым түрі, компания қызметтерінің бірін (қаржылық, операциялық, маркетингілік, зерттеулер мен жұмыстар қызметтерінің, сонымен қатар еңбек ресурстарын басқару қызметтерінің) әлемдік ауқымда жүзеге асыруға жауап беретін бөлімдерді немесе бөлімшелерді құруды қарастырады; ол сондай-ақ U-бейнелі ұйымдастырушылық құрылым деп те аталады.

Қызметтік міндеттемелерді тарату орталықтарының қызметтерін бақылау (responsibility center control) – қызметтік міндеттемелерді тарату орталықтарын орталықсыздандыруға негізделген ұйымдастыру бақылауының нысаны.

Қысқа мерзімді қоржындық инвестициялар (short-term portfolio investments) – бір жылдан көп емес ұзақтықтағы өтеу мерзімі бар қаржылық құралдар.

Лас қалқымалы бағам (dirty float) – Реттелетін қалқымалы бағамды қараңыз.

Леонтьев парадоксы (Leontief paradox) – АҚШ импорт болғаны туралы эмпирикалық қорытынды, экспортпен салыстырғанда біраз қаржы керек екендігі болжамдарға қайшы келді, өндіріс факторларының байланыс теориясы бойынша жасалынды.

LIBOR Лондондық банкаралық мөлшерлеме (LIBOR, London Interbank Offer Rate) – лондондық банктердегі еуровалютада, қысқа мерзімді несиелер бойынша бір-біріне тағайындайтын пайыздық мөлшерлемесі.

Лицензиар (licensor) – басқа компанияға зияткерлік меншікті пайдалануға құқығын сататын компания.

Лицензиат (licensee) – басқа компаниядан зияткерлік меншікті пайдалану құқығын сатып алатын компания.

Лицензиялау (licensing) – келісім, оған сәйкес фирма (лицензиар деп аталатын) басқа компанияға (лицензиатка) өзінің зияткерлік меншігін қолдану құқығын роялти төлеміне айырбастауға сатады.

Маастрихт келісімшарты (Maasrticht Treaty) – Еуропалық Одақ туралы Келісімшарттың бейресми атауы.

Макиладора (maquiladora) – Мексикада еркін сауда аймағында орналасқан кәсіпорын; мұндай түрдегі кәсіпорындардың көпшілігі Мексика және АҚШ аралығындағы шекараларға тікелей жақындықта болады және жеңілдікті кеден және салық тәртіптерін пайдаланады.

Макросаяси қауіп (macropolitical risk) – елде жұмыс істейтін барлық компанияларды қозғайтын саяси тәуекел.

Мақсатқа жету бағыты (goal orientation) – нақтылы мақсаттар табысы жолындағы сол не басқа жұмыстарды орындау туралы индивидтың мәдени сенімдері.

Маркетинг (marketing) – бұл жеке тұлғалар мен ұйымның мақсаттарын қанағаттандыратын айыр-бастарды құру мақсатында тұжырымдамаларды жоспарлау мен жүзеге асыру, идеяларға, тауарлар мен қызметтерге баға белгілеу, оларды алға бастыру мен дистрибуциялау үрдісі.

Маркетинг-микс (marketing mix) – тауар, баға белгілеу, алға бастыру мен дистрибуция үшін маркетингтік шешімдердің кезегі.

Маркетингтік одақ (marketing alliance) – шеңберінде екі немесе одан көп компаниялар біріге отырып, маркетингті ұйымдастырумен айналысатын немесе осы салада бір-бірімен тәжірибе алмасатын стратегиялық одақ.

Материалдарды басқару (materials management) – жеткізіп берушілерден фирмаға келетін тауарлардың, құрал-жабдықтарды, саймандарды және тағы сол сияқтылардың ағынын басқару.

Мәдени естен танушылық (culture shock) – қорқыныш мен дәрменсіздік, тітіркендіргіштік, бағыттан адасу сезімін тудыратын психологиялық құбылыс.

Мәдени конвергенция (cultural convergence) – екі немесе бірнеше мәдениеттердің жақындасуы.

Мәдени топ (cultural cluster) – белгілі бір айырмашылықтарды сақтау кезінде көптеген ұқсас мәдени құндылықтарымен өзгешеленген елдер тобы.

Мәдениет (culture) – құндылықтар, сенімдер, мінез-құлықтың үлгілері, әдет-ғұрыптар мен ұстанымдар жиынтығы, олар қоғамның мәнін анықтайды және бір қоғамды басқасынан айырады.

Мәміле валютасы (transaction currency) – халықаралық сауда мәмілесін жүзеге асыру кезінде бағалары көрсетілетін валюта.

Мемлекеттендіру (nationalization) – елдің үкіметінде болған серіктестіктерге жеке меншік берілу.

Мемлекеттік-жеке кәсіпорын (public-private venture) – біріккен кәсіпорын, оның шеңберінде жеке компания мен мемлекет аралығында ынтымақтастық болады.

Мемлекеттік резервтердің есебі (official reserves account) – елдің орталық банкі қолдайтын мемлекеттік резервтер деңгейі тіркелетін төлем балансының бір бөлімі.

Меркантилизм (mercantilism) – мемлекеттің әл-ауқаты оның иеленетін алтын және күміс қорларымен анықталады деп есептелген XVI ғасырдағы философиялық ілім.

Mercosur келісімі (Mercosur Accord) – құрамына Аргентина, Бразилия, Парагвай және Уругвай кіретін кедендік одақ; Боливия, Чили және Перу мемлекеттері келісімге қауымдастырылған мүшелер ретінде қосылды.

Микросаяси тәуекел (micropolitical risk) – ел экономикасының жекелеген компанияларын немесе жекелеген салаларын қозғайтын саяси тәуекел.

Мотивация (motivation) – қол жетімді үлгілер жиынынан, түрткі болатын адамдар соны немесе мінез-құлықтың басқа үлгісін таңдайтын факторлар жиынтығы.

М-типті құрылым (M-form organization) – өзара байланысты қызмет түрлерімен шұғылданатын бірнеше автономды бөлімшелерден тұратын компания («multidivisional») ағылшын сөзінен – «бірнеше бөлімшелерден тұратын» деген мағынаны береді.

Мүдделердің үйлесімділігі (harmonization) – аймақтық сауда блогы мүшелерінің халықаралық саудаға қолдау көрсету мақсатында экономикалық саясаттың жалпы нормативті актілерін, шаралары мен іс-шараларын ерікті түрде қабылдау.

Нарықтық бағалық саясат (market pricing policy) – әрбір нақты нарық үшін олардың әрбіріндегі пайданы барынша арттыруды көздейтін бағалар сараланатын бағалық саясат.

Нарықтық социализм (market socialism) – ресурстарды айтарлықтай дербес иеленуге мүмкіндік беретін социализм нысаны.

Неомеркантилист (neomercantilists) – меркантилизм саясатының өзге түрі, ел шетелдік серіктестік жағынан, өз өнеркәсіп салаларын басекелестіктен қорғау үшін салықтық тарифті немесе квотаны енгізу керек; оларды протекционистер деп те атайды.

Номиналды құн (par value) – валютаның ресми алтындай баламасы.

Н-типті құрылым (H-form organization) – бір-бірімен байланысты емес қызмет түрлерімен шұғылданатын автономды, іс жүзінде бір-бірімен байланысы жоқ бөлімшелердің КҰК-та болуын қарастыратын ұйымдастырушылық дизайн («holding» ағылшын сөзінен – «холдинг» немесе «холдингтік компания» деген мағынаны береді).

Объектінің дайын күйінде етіп құрылысын салуға келісімшарт (turnkey contract) – осы келісімшартқа сәйкес компания пайдалануға толық дайын объектіні тапсырыс берушіге одан әрі берумен объектіні жобалау, құрылысын салу және жабдықтау бойынша міндеттемелерді өз мойнына алады.

Оңтүстік Африканы дамыту мәселелері жөніндегі қауымдастық (South African Development Community, SADC) – 12 оңтүстік африкалық елдер құрған еркін сауда аймағы.

Операциялар интернализациясындағы артықшылықтар (internalization advantages) – сәйкес жұмыстарды орындауға басқа компаниялармен келісімдер жүргізу орнына компанияның өз қызмет күшін ұсынуы немесе тауарлар өндіруде шарт жасасу артықшылықтары.

Операциялық бақылау (operations control) – жұмыс үдерістері және жүйелерін тексеруге бағытталған, толық серіктестіктер шеңбері сияқты жұмыс істейтін және сол сияқты оның кәсіпорын еншісі мен өндірістік бөлімшелер шеңберін бақылау.

Операциялық менеджмент (operations management) – серіктестік соңғы тауарларда және қызметтерде әртүрлі бастапқы қорларды өзгерту мақсатын қолданатын іс-әрекеттердің жиынтығы.

Орнатулар (attitudes) – жеке адамның нақты идеяларға, ситуацияларға, сонымен қатар басқа адамдарға қатысты сенімдерінің жиынтығы.

Ортақ құқық (common law) – ағылшын-американдық елдердегі құқық жүйесінің негізі; елдердің барлық тарихы бойына жинақталған, жиынтық тәжірибеде жеке сот істері бойынша шешім қабылдау негізделген.

Ортақ нарық (common market) – еркін жұмысшы күшіне айналудың үстіне бақылауды жоюмен қатар кеден одағының мінездемелеріне ие болады, капитал және технологиялар ортақ базар мүшелері-елдері арасындағы аймақтық экономикалық бірігу формасы.

Ортақ ұйымдастыру бақылауы (generic organizational control) – бақылауды ұйымдастыру формасы, осыған сәйкес әрбір бөлімшеде немесе әрбір кәсіпорында біртегіс жүйелерді бақылау қолданылады, бақылаудың ортақ жүйесінің орталығы серіктестіктің штаб-пәтерінде болады.

Орталық Африкалық валюта-экономикалық қауымдастық (Monetary and Economic Community of Central Africa, CEMAC) – аймақтық экономикалық ынтымақтастыққа қолдау көрсету мақсатында Орталық Африка елдерімен құрылған ұйым.

Орталықтанған жоспарлы экономика (centrally planned economy) – экономикалық ұйым нысаны, оған сәйкес үкімет кәсіпорындары белгілі бір өнімді өндіруді және оны белгіленген бағалармен сатуды қамтамасыз етуді міндеттейді.

Өз күшіне сенімділік (self-efficacy) – бұл жеке тұлғаның мінездемесі, ол жеке адамның сол немесе өзге де міндетті орындаудағы өз қабілеттілігі туралы түсінігін анықтайды.

Өзара қарыз беру туралы арнайы құқықтар (special drawing rights, SDR) – ХВҚ-ға мүше елдердің орталық банктері арасында жүзеге асырылатын ресми нарықтық операциялар бойынша есептеулер үшін ақша бірлігі рөлін атқаратын халықаралық есептесу және резервті құрал; ол «қағаз алтын» деген атпен де әйгілі.

Өзара мойындау (mutual recognition) – Еуропалық соттың құрған құқықтық тұжырымдамасы, мұнда Еуропа Одағына кіретін бір ел қандай да бір тауарды сатуға ыңғайлы деп таныса, ЕО-ға мүше қалған елдер де осы тауарды өз аумағында сатудың заңдылығын мойындауы тиіс.

Өзі өндіру немесе сатып алу туралы шешім (make-or-buy decision) – компанияның жинақтаушы бұйымдарды дербес өндіруіне немесе оларды сыртқы жабдықтаушылардан сатып алуға қатысты қабылдайтын шешімі.

Өзін бағалау (self-esteem) – жеке адамның құрметтеуге тұрарлық және оған лайықты екендігіне көз жеткізу деңгейін анықтайтын жеке тұлғалық мінездеме.

Өкіметке қатынас (power orientation) – мүшелердің көзқарастары осы не басқа коммерциялық серіктестіктер сияқты иерархиялық құрылымның әр түрлі деңгейлерін өкіметтің заңдылығы және оның бірқалыпты еместігіне бөлетін мәдени топтар.

Өндіріс ауқымын ұлғайтудан үнем (economies of scale) – өнімді өндіруге кететін орташа шығындар көлемі компанияның шығарған өнім бірлігі санының ұлғаюына қарай төмендеген кезде орын алатын үнем.

Өндірісті әртараптандырудан үнемдеу (economies of scope) – бір серіктестікпен шығарылатын шығындарының орташа көлемі өнімді шығару барысында түрлі өнімдердің санының үлкеюінен төмендеген кездегі үнемдеу.

Өндірістік менеджмент (production management) – материалдық тауарларды құруға байланысты операциялық менеджменттің шешімдері, үдерістері мен аспектілері.

Өндірістік одақ (production alliance) - стратегиялық одақ, оның шеңберінде екі немесе одан да компаниялар бірлесіп пайдаланылатын немесе жалпы өндірістік не сервистік кәсіпорында өнімді өндірумен немесе қызметтерді көрсетумен айналысады.

Өндірістік факторлардың қатынасының теориясы (theory of relative factor endowments) – бұл теория бойынша мемлекет халықаралық саудада үлкен жетістікке жету үшін шикізаттан жетіспеушілік көрмейтін қорлардан тауар жасау керек; басқаша «Хекшер-Олин теориясы».

Өнеркәсіптік демократия (industrial democracy) – жұмысшылар компанияны басқаруға қатысуға құқылы екендігі туралы сенімге негізделген жүйе.

Өнеркәсіптік компаниялардың сауда агенттері (manufacturers' agents) – әдетте комиссиялық сыйақы алуға айырбас ретінде отандық клиенттерден тапсырыстарды іздестірумен айналысатын делдалдар.

Өнеркәсіптік компаниялардың экспорттық агенттері (manufacturers' export agents) – отандық өнеркәсіптік компаниялардың шетелдік экспорттық бөлімшелері ретінде әрекет ететін, шетелдік нарықтарда олардың өнімдерін сататын делдалдар.

Өнеркәсіптік саясат, экономиканың базалық салаларын қолдайтын саясат (industrial policy) – экономикалық даму стратегиясы, оған сәйкес ел үкіметі қандай салалар елдің одан әрі экономикалық дамуы үшін өмірлік маңызды екендігін анықтауы қажет және осы салалардың бәсекеге қабілеттілігін қолдаудың бағдарламаларын жасау қажет.

Өнімдерді қолдау бойынша қызметтер көрсету (product-support services) – компаниялардың сатып алушыларға өздерінің бұйымдарын пайдаға жарату, техникалық қызмет көрсету және жөндеу жағдайын көрсететін көмегі.

Өнімділік қағидасы бойынша компания жұмысын ұйымдастырудың ғаламдық сызбасы (global product design) – ұйымдастырушылық құрылым түрі, оған сәйкес белгілі бір тауарларға немесе тауарлар жиынтығына жаһандық жауапкершілік компания құрамына кіретін жекелеген бөлімшелер арасында бөлінеді.

Өтемақылық баж салығы (Countervailing Duty, CVD) – шетелдік компанияларға берілетін жәрдемақы ықпалына жауап ретінде импорттаушы елмен енгізілген, импортталатын тауарға «адвалор» тарифі.

Параллель айырбас (parallel barter Counterpurchase) – қарсы сауданы қара.

Параллель импорт (parallel importing) – дұрыс, авторизацияланған бөлу каналдарын өндірушілер арқылы емес, мемлекетке тауар ресми импортталғанда пайда болатын рынок.

Пассивті мақсатты әрекет (passive goal behavior) – қоғамның басқа мүшелерімен, индивидтің үйлесімдік негізінде жақындарға деген қамқорлық пен тұрмыс сапасы қоғамның басқа мүшелерімен байланыста болып, үнемі қадағалап отыратын факторлар арқылы мәдени құндылықтармен шартталған әрекет.

Пассивті пайда (passive income) – Subpart Fincome-ді қара - дивидендтер, несие бойынша пайыздар, жалгерлік төлемдер, лицензиялық табыстамалар алу сияқты пассивті әрекеттердің нәтижесі.

Плаза келісімі (Plaza Accord) – Батыстың бес жетекші елінің орталық банктері валюта нарықтарында АҚШ долларының бағамын төмендетуге рұқсат беру туралы келіскен келісім.

Полицентрлік жол (polycentric approach) – әрбір мақсаттық шетелдік нарыққа бизнесті енгізу әдістеріне бейімдейтін компанияларда қолданылатын басқару тұжырымдамалары.

Протекционистер (protectionists) – Неомеркантилистерді қараңыз.

Протестанттық мораль (Protestant ethic) – еңбексүйгіштік, үнемділік және табысқа жетушілік - бұл құдайды дәріптеудің әдістері.

Расталған аккредитив (confirmed letter of credit) – импорттаушының банкі төлемақыны төлемеген жағдайда экспортшының банкі аккредитивті өзінің жеке кепілдіктері мен төлемдерімен толықтырады.

Резервтік есептер (accounting reserves) – фирма жұмысына әсер етуге қабілетті болжанатын болашақ шығындар жазылатын шоттар.

Репатриация (repatriate) – елге оралу.

Репатриация (repatriation) – менеджерлердің шетелдік іссапары аяқталғаннан кейін өз еліне оралуы.

Ресми есеп айырысулар бабы бойынша баланс (official settlements balance) – елдің мемлекеттік резервтері көлеміндегі өзгерістерді көрсететін төлем балансының сальдосы.

Ресурстарды орналастыру (resource deployment) – халықаралық стратегияның элементі, ол компания қызметінің әртүрлі бағыттары арасында компанияның қандай да бір нарықта бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету мақсатында оның ресурстарын бөлу әдісін анықтайды.

Реттелетін құбылмалы бағам (managed float) – икемді валюталық бағам жүйесі, оған сәйкес үкіметтің араласуы айырбас бағамдарын анықтау кезінде басты рөлді атқарады. Ол сонымен қатар «лас құбылмалы бағам» деген атаумен де белгілі.

Резэкспорт (reexporting) – тауарларды басқа елдерге өзгеріссіз немесе шамалы өзгеріс енгізе отырып, одан әрі үшін

шығару үшін оларды елге әкелу үдерісі.

Римдік келісім (Treaty of Rome) – Еуропалық Экономикалық қауымдастықты (ЕЭҚ) құруды қарастырған 1957 жылы қол қойылған келісім. Бастапқыда келісімге алты ел қол қойды, кейіннен олардың саны 15-ке дейін жетті.

Ringi жүйесі (ringi system) – шешім қабылдауды біржақты тәртiппен емес, ұжымдық түрде қамтамасыз етудің жапондық әдісі.

Роялти (royalty) – лицензиялық келісім шарттарына сәйкес лицензиаттың лицензиарға төлейтін өтемақысы.

Салаларалық сауда (interindustry trade) – бір елдің өнеркәсібінің бір саласының шығарған тауарларын басқа елдің өнеркәсібінің басқа саласының шығарған тауарларына айырбастауды қарастыратын халықаралық сауда.

Салаішілік сауда (intraindustry trade) – екі елдің арасында бір өнеркәсіп саласында өндірілген тауарлармен айырбас жасауды қарастыратын сауда.

«Салық жұмағы» (taxheavens) – бірлескен салықтар пайдасы төмен болатын немесе тіпті болмайтын ел.

Салықтарды теңестіру жүйесі (tax equalization system) – қабылдаушы елде экспатриацияланған менеджердің таза кірісінің осы менеджердің өз еліндегі таза кірісіне сәйкестілігін қамтамасыз ететін жүйе.

Салыстырмалы артықшылық теориясы (theory of comparative advantage) – бұл теория бойынша елдер арасындағы сауда бір ел басқа елдерге қарағанда қандай да бір тауарды өндіруде салыстырмалы түрде аса өнімді мүмкіндіктері болған кезде жүзеге асырылады.

Санкциялар (sanctions) – шетелдік мемлекеттермен саудаға ел үкіметімен енгізілетін шектеулер.

Сапа (quality) – тауар немесе қызметтің тұтынушының тіркелген немесе болжалынған мұқтаждықтарын қанағаттандыру қабілеттілігін анықтайтын тауар немесе қызметтердің қасиеттері мен мінездемелерінің жиынтығы.

Сату опционы (put option) – белгілі мерзім ағымы көрсетілген шетелдік валюталар мөлшерін ашықтан-ашық сату (бірақ міндеттемейді) оны құқық иесі берген биржадағы сатылымдық келісім.

Сатып алу опционы (call option) – белгілі мерзім ағымы көрсетілген шетелдік валюталар мөлшерін ашықтан-ашық сатып алу (бірақ міндеттемейді) оны құқық иесі берген биржадағы сатылымдық келісім.

Сатып алушылық қуатының пара-парлығы (Theory of purchasing power parity, PPP) – әртүрлі елдердегі сауда жасалатын тауарлар бағасы тербелістердің нәтижесінде валюталық курстың нәтижесіне сәйкес келетін тенденциясы бар теория.

Сауда (trade) – заңды тұлғалар мен жеке тұлғалар арасындағы ерікті тауармен, қызметтермен, дүниемен немесе ақшалай құралдармен алмасу.

Саудалық ағындардың ауытқуы (trade deflection) – саудалық ағын бағытын елге қарай бұру, бұл аймақта елдерден тауарлар импортына ең төменгі шектеуді қамтамасыз ету кірмейді еркін сауда аймағының құрамына кіреді.

Саяси билік (theocracy) – бұл мемлекеттегі азаматтардың азаматтық және криминалды мінез-құлқы діни құқықпен реттеледі.

Саяси одақ (political union) – екі немесе одан да көп елдердің толық саяси және экономикалық интеграциясы.

Саяси тәуекелдік (political risk) – компанияның коммерциялық жұмысының сәтсіз жағдайындағы саяси шарттардың кез келген өзгерістері.

Саяси тәуекелдік бағасы (political risk assessment) – шет мемлекеттердегі кезігіп қалған серіктестіктерді саяси тәуекелдіктер жүйесі түрінде талдайтын процедура.

Своп-операция (swap transaction) – үдерісінде сол және бір валютаның бір уақытта сатып алынуы мен сатылуы жүретін операция, бірақ та оның жеткізілуі әртүрлі уақытта іске асырылады.

Своптық нарық (swap market) – екі компания арасында қаржылық міндеттемелер айырбасын қарастыратын халықаралық капитал нарығының түрлерінің бірі.

Синергизм (synergy) – халықаралық стратегияның элементі, ол компанияның түрлі бөлімшелерінің өзара тығыз әрекеттестігі есебінен жиынтық нәтижесін арттыруды қарастырады.

Смитсонов конференциясы (Smithsonian Conference) – Вашингтонда (Колумбия округында) 1971 жылдың желтоқсанында өткізілген кездесу, оның барысында ондыққа мүше елдердің орталық банк өкілдері саудамен айналысатын жетекші елдердің валюталары арасындағы өзгертілген арақатыс негізінде тіркелген айырбас бағамының жүйесін қалпына келтіру туралы келісімге келді.

Сот форумын таңдаудағы маневрлар (forum shopping) – адвокаттың клиентіне қатысында жақсы қарайтын сот жүйесін немесе сотты табу талпыныстары.

Спот-нарық (spot market) – валютаның тез жеткізілуін қарастыратын валюталық мәмілелер жасалатын нарық.

Статуттық құқық (statutory law) – құқық қорғау органдарымен қабылданған заңдар.

Стерлингтік алтын стандарт (sterling-based gold standard) – британдық фунт мәмілелер бойынша есептесудің балама құралы ретінде пайдаланылатын алтын стандарт.

Стратегиялық бақылау (strategic control) – халықаралық компания стратегиясын қалыптастыру мен жүзеге асыру үдерісін қадағалау.

Стратегиялық жоспарлау (strategic planning) – компания қызметі бағыттарының бірі бойынша халықаралық стратегияны жасау үдерісі.

Стратегиялық мақсаттар (strategic goals) – нақты әрекеттер жоспарына сәйкес орындалуы тиісті компания алдына қойылған міндеттер.

Стратегиялық одақ (strategic alliance) – екі немесе одан көп компаниялар арасындағы өзара тиімді ынтымақтастық туралы іскерлік келісім.

Стратегиялық сауда теориясы (strategic trade theory) – бұл теория бойынша ел үкіметі монополиялық және олигополиялық өнеркәсіп салаларына жататын отандық компаниялардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған сауда саясатын енгізу арқылы сауданы гүлдендіруге қолдау көрсете алады.

Стратегиялық ұйымдасқан бірлік (strategic business unit, SBU) – туысқан немесе туысқан емес саралаудың

корпоративті стратегиясын ұстанатын компанияларда жүзеге асырылатын бірыңғай ұйымдасқан құрылымға қызметтің белгілі бір бағыттарын біріктіру.

Супер-301 (Super-301) – АҚШ-тың Сауда туралы заңының 301-310 баптарына қосымша, оған сәйкес АҚШ-тың сауда өкілі өкілдік атынан қандай да бір елде орын алған алалау сауда тәжірибесінің тым өрескел жағдайларын ресми тіркеуге міндетті.

Сұр нарық (gray market) – тауарлар елге өндірушінің қалыпты, авторланған тарату арналары арқылы емесе, ресми түрде импортталатын кезде туындайтын нарық.

Сыртқы экономикалық қызметтегі жемқорлыққа қарсы күрес туралы заңы (Foreign Corrupt Practices Act, FCPA) – 1977 жылы АҚШ Конгресінде қабылданған заң. Бұл заң америкалық компанияларға, олардың жұмыскерлеріне, сонымен қатар олардың аттарынан іс жүргізетін делдалдарға шетелдік мемлекеттік шенеуніктерге олардың іс-әрекеттеріне немесе саясатына осы елде бизнесті жүргізу үшін мүмкіндіктерді алу немесе сақтау мақсатында әсер ету үшін паралар беруге немесе ұсынуға тыйым салады.

СЭП жобасы, құрылыс – эксплуатация – жіберілу (B-O-T, build-operate-transfer project) – объектіні кілтке берумен салу нұсқаларының бірі, оған сәйкес компания объектіні салады, оны пайдаланады, содан соң осы объектіге құқықты басқа компанияға береді.

Тактика (tactics) – компанияның стратегиялық жоспарларын іске асыру үшін басқарманың орта деңгейлі менеджерлерінің қолданатын әдістері.

Тарату каналының ұзындығы (channel length) – тарату каналындағы сатылар саны.

Тариф (tariff) - халықаралық саудада қолданылатын тауарларға салынатын баж салығы.

Тарифсіз шектеулер (nontariff barriers, NTB) – үкіметтің саяси курсы немесе басқа іс-әрекеті, тарифтарды енгізуден және халықаралық сауданы жүргізуге ықпал көрсететуде айырмашылығы болатын, кез келген нормативтік актілер.

Тарифтер мен сауда жөніндегі бас келісім (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) - халықаралық саудаға қолдау көрсету бойынша келіссөздерді жүргізу орын алатын халықаралық келісім.

Тарифті квота (tariff rate quota, TRQ) – бұл импортталатын тауарлардың шектеулі санына төмен тарифтік бағаның қойылуы; шектеулі үлестің шамасынан асатын барлық тауардың санына, өте үлкен көлемдегі тарифті баға қойылады, ол сол тауардың мемлекетке импортталуына кедергі қояды.

Тауар (product) – әртүрлі нарықтардағы сатып алушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыратын материалдық және материалдық емес сапаларды жасау.

Тауардың тегін анықтауға құқықтар (rules of origin) – аймақтық сауда блоктары шеңберінде саудалық шектеулермен қысқарту сияқты артықшылықтарға қандай тауарлар ие болу керектігін анықтайтын ережелер.

Тауарды жылжыту, өткізуді ынталандыру (sales promotion) – өткізу кезінде тауарды жеңілдікпен алуға купондарды, сонымен қатар тегін тауар үлгілерін тарату тәрізді құралдар пайдаланылатын арнаулы маркетингтік іс-шаралар.

Тауарлар импорты (merchandise import) – шетел мемлекетінің резидентінен тауарларды сатып алу.

Тауарларды экспорттау (merchandise export) – шетелдік мемлекеттің резидентіне тауарларды сату.

Тауарлардың жанама экспорты (indirect exporting) – тауарлардың отандық тапсырыс берушіге сатылуы, ол бұл тауарды өз кезегінде шетелдік нарықтарға не бастапқы, не өзгертілген түрінде экспорттайды

Тауарлардың импортына қойылатын тариф (import tariff) – елге кіргізілетін тауарларға салынатын баж салығы.

Тауарлардың экспорты және импорты (merchandise exports and imports) – нақты тауарлар саудасы.

Тауарлармен сауда балансы (balance on merchandise trade) – қандай да бір елдегі тауарлар экспорты мен импорты көлемдерінің арасындағы айырма.

Тәркілеу (confiscation) – келу елінің үкіметіне компания жеке компания меншігін ықтиярсыз беру (өтемдерсіз немесе мардымсыз өтеммен).

Тәуелсіз мемлекеттер достастығы, ТМД (Commonwealth of Independent States, CIS) – еркін саудаға қолдау көрсету және ортақ мүдделерді қозғайтын проблемаларды талқылау мақсатында бұрынғы 12 кеңестік республикалар негізінде құрылған ұйым.

Тез заң шығарушылық құқығы (fast-track authority) – мемлекет президентінің АҚШ Конгресі өкілеттік ететін басқа елдердің басшыларының сауда келіссөздер жүргізу құқығы. Мұндай келіссөздер нәтижесінде қол қойылған келісімдер Сенат тарапынан, сол сияқты үкімет Палатасы тарапынан да мақұлданыуы қажет, дегенмен Конгрестің өзгертулер мен түзетулер енгізуі бұл келісімге кірмейді.

«Тереңірекке қарсы кеңірек» («wider vs. Deeper») – еуропалық мүшелер арасындағы пікірталас, ол бірінші кезекте мүшелікті кеңейтуге ниеттен отырып, «кеңейтуді» қолдайтындар мен мүшелерді түбегейлі біріктіруге ниеттенетін «тереңдетуді» қолдайтындар арасындағы сайыстар.

Технологияны табыстау (technology transfer) – Бір елден екіншісіне жіберілетін технологиялар жинақталатын технологиялық ортаның өзгеру әдістерінің бірі.

Тімділік бағасы (performance appraisal) – индивид өз лауазымды міндеттерін орындайтын тиімділіктің анықтау үрдісі.

Тімділік көрсеткіші (performance ratio) – компанияның жұмысын бақылау үшін қолданылатын және компанияның қамтамасыз етуге ұмтылатын сандық тиімділік коэффициенті бар көрсеткіш.

Толық тиімділік (overall productivity) – қорлардың жалпы құнының кіріс ресурстарын құруда қолданылатын жалпы құнға қатынасын сипаттайтын экономикалық көрсеткіш.

Тоқыма бұйымдары бойынша көпжақты сауда келісімі (Multifibre Agreement) – тоқыма бұйымдары мен киім заттары, бұл тауарлармен сауда үстінен бақылау жүргізу өз мақсаты болатын ел-экспортшыларымен және ел-импорттарының арасындағы тауарлық келісім.

Төлем балансы нысанындағы халықаралық операцияларды есепке алу жүйесі (balance of payments accounting

system, BOP) – бір елдің резиденттері мен басқа елдердің резиденттері арасындағы барлық сауда операцияларын есепке алу жүйесі.

Төменгі контексті мәдениет (low-context culture) - әңгімелесушілер арасында ақпарат ашық формада, эксплицитті берілген мәдениет.

Төрелік (arbitration) – дауларды шешу үрдісі, оның барысында даудың екі тарабы өз істерін үшінші тұлғаға немесе олар шешімін мойындайтын органға беру туралы келіседі.

Төрттік (Quad) – елдердің экономикалық бірлестігі, оның құрамына Канада, Еуропалық Одақ елдері, Жапония және Америка Құрама Штаттары кіреді.

Төте бағаны белгілеу (direct quote) – валютаны тікелей айырбастау бағамын қараңыз.

Төте бағаны белгілеу (direct quote) – тікелей айырбастау бағамын қараңыз.

Транзитті тариф (transit tariff) – екі мемлекет арасындағы шекарадан өткенде тауарға салыныатын баж салығы.

Транспортты-экспедициялық агенттіктер (freight forwarders) – экспорт-импортқа жіберілетін тауарларды әкеліп, жеткізіп салу делдалдық қызметпен айналысатын, кедендік құжаттарды ретке келтіретін компаниялар.

Трансфертті баға қалыптасуы (transfer pricing) – басты фирма немесе ішкі серіктестіктің басқа серіктестіктегі тауарларға баға қоюы.

Тратта (draft) – бұл құжат бойынша сатып алушы ақшаны белгілі мерзімге дейін төлеп қоюға келісімін береді.

Тратта «талап етуге дейінгі» (sight draft) – экспорттаушыдан импорттаушыға тауардың меншік құқықтары өткенде төленетін ақша.

Триффин парадоксы (Triffin paradox) – өтімдіктің қамтамасыз ету парадоксы, нәтижесінде АҚШ доллары негізгі көз ретінде Бреттон - Вуд жүйесіне сүйенді. Шет мемлекеттердің азаматтарын долларлардың өз бос қорларының үлкейту үшін, халықаралық сауданы кеңейтуді қаржыландыру үшін тарттырды, дегенмен олар долларларды көбірек алған сайын, АҚШ долларына сенімі аз болды, ақыр соңында Бреттон – Вудс жүйесін жойды.

Туыс емес әртарапандыру (unrelated diversification) – серіктестіктің бір уақыттағы қызметін бірнеше туыс емес бизнес салаларында немесе туыс емес нарықтарда ойлайтын кәсіпкерліктің стратегиясы.

Туыстық әртарапандыру (related diversification) – компанияның бизнестің бірнеше әртүрлі (бірақ өз мәні бойынша туыстас) бағыттары бойынша туыстас салаларда немесе туыстас нарықтарда бір уақыттағы қызметін қарастыратын корпоративті стратегия.

Тұлға түрі (personality) – бір жеке адамды екіншісінен айырып тұратын психологиялық мінездемелердің салыстырмалы тұрақты жиыны.

Тұрақсыз валюта (soft currency) – Айырбасталмайтын валютаны қараңыз.

Тұрақты баға саясаты (standard price policy) – сатып алушылардың ұлтын немесе олардың қайдан сатып алынадығын ескермей, яғни тәуелсіз тауарларға да, қызметтерге де бірдей сол бағалар қойылады.

Тұрақты валюта (hard currency) – валюта нарығында еркін айналысқа түсетін валюта, ол сонымен қатар айырбасталатын валюта деп те аталады.

Тұрақты валютата қайтарымы бар несие беру саясаты (hard loan policy) – айырбастың төмендеуінің жеткілікті үлкен ықтималдығы жағдайында айырбас ұсынатын банкке сәйкес келетін әлемдік банктің несие саясаты.

Тұтынушы құнының пайда болу тізбегі (value chain) – компанияның күшті және әлсіз жақтарын қызметтің ең маңызды деген түрлерін сәйкестендіру арқылы бағалау әдісі.

Тұтынушыларға бағытталған компания жұмысын ұйымдастырудың ғаламдық сызбасы (global customer design) – ұйымдастырушылық құрылым түрі, ерекше тәжірибе немесе назар аударуды талап ететін тұтынушылардың белгілі бір сегменттері немесе топтары айналасында компания қызметін шоғырландыруды қарастырады.

Түзетілетін байлану (adjustable peg) – Бреттон-Вудс жүйесінің элементтерінің бірі, соның негізінде елдің нақтылы жағдайларда өзінің ұлттық валютасының номиналды құнын алтынмен есептеуде өзгерту мүмкіндігі болды.

Тік интеграция (vertical integration) – фирманың өзінің меншікті ресурстарын пайдалануына немесе оларды басқа көздерден сатып алуына мүмкіндік беретін деңгей.

Тікелей экспорт (direct exporting) – компанияның өз елінен басқа жақта орналасқан тікелей тапсырыс берушілерге (дистрибьюторларға немесе түпкі тұтынушыларға) тауарларды сатуы.

Тікелей сату (direct sales) – өнімді соңғы тұтынушыларға сату.

Тіркелген валюта бағамының жүйесі (fixed exchange rate) – халықаралық валюта жүйесі, оған сәйкес әрбір елдің үкіметі өз валютасының бағасын басқа елдердің валюталарына қатысы бойынша өзгеріссіз ұстап тұруға міндеттеме алады.

Уақыттық бағдарлану (time orientation) – қандай да бір мәдениеттің өкілдеріне жұмыс, тіршілік әрекеті және әлеуметтік өмірдің басқа да аспектілеріне қатысты болашаққа ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді қарау тән болып табылатын деңгейді анықтайтын мәдени сенім-нанымдар.

Уақытша әдіс (temporal method) – егер де еншілес компанияның қызметтік валютасы АҚШ доллары болғанда қолданылады.

Уругвайлық раунд (Uruguay Round) – GATT (1986-1994 жылдар) шеңберіндегі келіссөздер, оның нәтижесінде Дүниежүзілік сауда ұйымы құрылды, кедендік тарифтерді одан әрі қысқарту қолға алынды, сондай-ақ зияткерлік меншікке құқықтардың сақталуын бақылау күшейтілді.

U-типті құрылым (U-form organization) – жаһанды қызметтік құрылымға сәйкес келетін ұйымдастыру дизайнының түрі (ағылшын сөзінен «unity» сөзі «бірлік» дегенді білдіреді, бұл жерде КҰК-тың барлық бөлімшелеріндегі менеджмент қызметінің біртұтастығы ескеріледі).

Уэбб-Помереннің экспорттық қауымдастығы (Webb-Pomerene Association) – америкалық компаниялардың бір тобы, олар қандай да бір өнеркәсіп саласының шеңберінде қызмет етеді және заңға сәйкес АҚШ-тың монополияға қарсы заңдарын бұзғаны үшін айыпталудан қауіптенбей, өз экспорттық операцияларын үйлестіруге құқы бар.

Ұжымдасу (collectivism) – жеке адамның мәдени сенім-нанымы, оған сәйкес топтың мүдделерінің аса маңызды мәні болады.

Ұжымдық келісімшарт (collective bargaining) – фирма менеджменті мен кәсіподақ арасындағы келісім.

Ұзақ мерзімді қоржынды инвестициялар (long-term portfolio investments) – бір жылдан астам ұзақтықтағы өтеу мерзімі бар қаржылық құралдар.

Ұйымдастыру бақылауы (organizational control) – компанияның өз ұйымдық құрылымын тексеру мақсатына ие бола алатын бақылауы.

Ұйымдастыру дизайны (organization design) - Ұйымдық құрылымды қараңыз.

Ұйымдық құрылым (organization design, organization structure) - серіктестіктің барлық бөлімшелерінде қызметті басқару үшін қолданылатын өзара байланысты құрылымдық компоненттердің тегіс қамтитын жүйесі; сонымен бірге ұйымдастыру жүйесі деп те аталады.

Ұйыммен байланыста болу (organizational commitment) – ұйымдағы қызметкердің орны мен оған деген қатынасын бейнелейтін орнатпа.

Ұлттық қорғанысты қамтамасыз ету қажеттілігі (national defense argument) – сыртқы сауданың мемлекеттік реттеуін қолдау аргументі: ел өз-өзіне жеткілікті болуы керек, жоспардағы шикізат материалдары, жабдықтар мен технологиялары бар болуы керек.

Ұлттық тәртіп (national treatment) – шетелдік серіктестіктерге осы стандарттарды, нормаларды т.б. серіктестіктерге, отандық серіктестіктерге қолдану.

Үдерістерді статистикалық бақылау (statistical control) – сапа мониторингі мен бақылаудың математикалық әдістерінің тобы.

Үйлестіру (coordination) – әртүрлі топтар, бөлімшелер немесе бөлімдер арасында байланыстарды орнату үрдісі, олардың қызметтерін біріктіру және әрекеттерін келісу.

Үйрену (тренинг) (training) – жұмыс дағдылары және қабілеттіліктерін дамытуға нақты бағытталған дайындық.

Үкіметке толеранттылық (power tolerance) – иерархиялық басқару жүйесінде өзінің орналасуының негізінде ғана лауазым иесінің билікті немесе өкілеттілікті қолданудың қолайсыздығына қатысты жеке адамның мәдени сенімдері.

Үлестік қатысу әдісі (equity method) – фирманың 10%-дан 50%-ға дейінгі акциялары бар еншілес кәсіпорынның қаржылық есеп беруін жинақтау әдісі.

«Үлкен бестік» – жеке тұлғалық сипаттамалары («big five» personality traits) – қарым-қатынастағы үйлесімділік, адалдық, эмоциялық тұрақтылық, экстраверттік, ашықтық тәрізді бес іргелі тұлғалық мінездемелерге негізделген жеке тұлға типін суреттеудің танымал үлгісі.

Үстірт бағаны тексеру (arm's length test) – трансферт бағаларының тексерілуін анықтау үшін салық басшылығымен өткізілетін тексеру, бір-біріне тәуелсіз екі фирманың келісімімен анықталған бағалар.

Үшжақты арбитраж (three-point arbitage) – бұл екі валютаның тікелей айырбас бағамы мен олардың кросс-бағамдары арасындағы айырманы пайдалануға негізделген арбитраж (үшінші валютаның бағамына қатысты олардың бағамдары бойынша есептелген екі валютаның арақатысы).

Үштік (Triad) – әлемдік экономикада үстемдік жағдайды иеленетін елдер тобы (бұл елдер қатарына Еуропалық Одақ елдері, Жапония мен АҚШ жатады).

Үшінші елдердің өкілдері (third-country nationals, TCNS) – қызметке тартылған елдің де, аналық фирма елінің де тұрғыны болып табылмайтын өкіл.

F ішкі бөлімінің пайдасы (Subpart F income) – дивиденттер тарту, несие бойынша пайыздар, арендалық төлем, лицензиялық марапаттаулар, сонымен бірге пассивті пайда сияқты пассивті әрекеттердің нәтижесі.

Фокустау стратегиясы (focus strategy) – белгілі бір тұтынушылар топтарына немесе жекелеген аймақтарға арналған тар ассортиментті тауарларды шығаруға компанияның бағытталуын қарастыратын бизнесті жүргізу стратегиясы.

Форвард дисконты, немесе форвард жеңілдігі (forward discount) – жылдық есептеуде пайыз түрінде бейнеленген форвард және споттық валюталар бағасының аралық айырымы (форвард бағасы бағаның споттық түрінен аз деп есептелінеді). Сонымен бірге форвард сыйақыны қараңыз.

Форвардтық нарық (forward market) – болашақта нақты уақытта бітуі қажет валюталық мәмілелер жасалатын нарық.

Форвардтық сыйақы, немесе форвардтық үстеме (forward premium) – форвардтық және споттық валюта бағасы арасындағы айырма, ол жылдық есептеуде пайыз түрінде беріледі (форвардтық баға споттық бағадан жоғарырақ болады деген болжам бар). Сонымен бірге форвардтық дисконтты қараңыз.

Франчайзер (franchisor) - тәуелсіз кәсіпкерге немесе компанияға өзінің атынан кәсіпкерлікті жүргізуге құқық беретін компания.

Франчайзи (franchisee) – тәуелсіз кәсіпкер немесе басқа компанияның атынан кәсіпкерлікті жүргізетін компания.

Франчайзинг (franchising) – франчайзерге лицензияны алушының ісін бақылау жоспарында көбірек құқық беретін, сонымен қатар лицензия тарапынан лицензиатқа мықтырақ қолдауды қарастырады.

Функционалдық валюта (functional currency) – еншілес кәсіпорындар өз операцияларын жүзеге асыратын негізгі экономикалық аймақтың валютасы.

Хабарлама (message) – жарнама беруші мүмкін сатып алушыларға дейін жеткізгісі келетін фактілер немесе әсерлер.

Халықаралық бизнес (international business) – өз қызметін шет елдегі жеке тұлғалармен, фирмалармен немесе мемлекеттік ұйымдармен коммерциялық мәмілелер жасайтын кез келген ұйым; бұл терминмен барлық халықаралық іскерлік операциялар белгіленеді.

Халықаралық валюталық жүйе (International Monetary System) – отандық валюталарды бағалайтын және оны басқа елдердің валюталарына айырбастайтын ережелер жүйесі.

Халықаралық валюталық қор, ХВҚ (International Monetary Fund, IMF) – ақшалай қатынастар саласындағы халықаралық ынтымақтастыққа қолдау көрсету мақсатында Бреттон-Вудс келісімінің қатысушылар құрған ұйым.

Халықаралық даму қауымдастығы, МАР (International Development Association, IDA) – нашар дамыған елдерге несиелер беруге маманданған Бүкіләлемдік банктің құрылымдық бөлімшесі.

Халықаралық инвестициялар (international investments) – бір елдің резиденттерінің басқа елдің резиденттері салынған қаражаттарды одан әрі пайдаланулары үшін капиталды беруі.

Халықаралық қайта құру және даму банкі, ХҚҚДБ (International Bank for Reconstruction and Development, IBRD) – Еуропа елдерінде соғыстан кейін экономиканы қайта құру үшін қаржылау мақсатындағы Бреттон-Вудстік келісіміне қатысушылардың бекіткен Бүкіләлемдік банктің ресми атауы; Бүкіләлемдік банк бұл тапсырманы 50 жылдардың ортасына қарай орындады, одан кейін оның алдына басқа міндет қойылды: дамушы елдердің экономикасын көтеру.

Халықаралық қаржы корпорациясы, ХҚК (International Finance Corporation, IFC) – дамушы елдердің экономикасының жеке секторын дамытуға қолдау көрсетуге жауапты Бүкіләлемдік банктің құрылымдық бөлімшесі.

Халықаралық логистика (international logistics) – материалдар ағындарын басқару, бөлшектер, жабдық және басқа да қорларды жабдықтаушыдан фирмаға, құрылымдық бөлімшелері ішіндегі және арасындағы неше түрлі бөлшектер, сонымен қатар дайын өнімнің ағынына, қызметтер және тауарлардың фирмасынан сатып алушыларға, соның барлығын басқару.

Халықаралық маркетинг (international marketing) – елден тыс маркетингтік қызметті кеңейту.

Халықаралық операциялық менеджмент (international operations management) – кіріс ресурстарының әртүрлі түрлерін (материалдарды, жұмыс күшін және т.с.с.) дайын тауарлар мен қызметтерге түрлендіру үшін халықаралық ұйымның жүзеге асыратын әрекеттер жиынтығы.

Халықаралық сауда (international trade) – бір елде орналасқан немесе жеке немесе заңды тұлғалардың және басқа елде орналасқан жеке, заңды тұлғалардың арасындағы тауарлар, қызметтер, мүлік немесе ақша қаражаттардың еркін айырбасы.

Халықаралық сауда компаниясы (international trading company) – өз қаражаты есебінен тауарлардың кең көлемді ассортиментін импорттау және экспорттаумен тікелей айналысатын компания.

Халықаралық сервистік компания (international service business) – тұтынушы үшін белгілі бір құндылықтан тұратын ресурстарды ұсталынбайтын өнімге өзгертетін компания.

Халықаралық стратегия (international strategy) – компанияның бірінші кезектегі міндеттеріне жету үшін жалпы көлемді негіз.

Халықаралық стратегиялық менеджмент (international strategic management) – халықаралық нарықта компанияның бәсекеге қабілеттілігінің жоғары деңгейін қамтамасыз ететін стратегияны қалыптастыру мен іс жүзінде жүзеге асыру мақсаты болып табылатын компанияның ұйымдастыру қызметін жоспарлаудың жан-жақты және үздіксіз үрдісі.

Халықаралық стратегиялық менеджмент (international strategic management) – халықаралық нарықта компанияға тиімді бәсекелесуге мүмкіндік беретін стратегияларды қалыптастыру мен іс жүзінде жүзеге асыру мақсаты болып табылатын кешенді үздіксіз басқарушылық үрдіс.

Халықаралық тапсырыс циклінің уақыты (international order cycle time) – кез келген берілген қор деңгейінде сатып алушының тапсырыс берген сәттен бастап осы тауарды алғанға дейінгі өтетін уақыт.

ХВҚ шарттары (IMF conditionally) – ХВҚ-дан несиелер алатын елдердің экономикалық саясатына салынатын шектеулер.

Хекшер-Олин теориясы (Hecksher-Ohlin theory) - Өндірістік факторлардың қатынасының теориясын қараңыз.

Хэдхантер (headhunters) – басқа ұйымдардағы мүмкін бос орындар үшін білікті менеджерлерді және басқа кәсіби мамандарды белсенді іздейтін рекрутерлік фирмалар.

Шартты өндіріс (contract manufacturing) – өнімді физикалық дайындауға қажетті қаржылық және еңбек ресурстардың көлемін қысқарту мақсатында басқа компанияларды тарту үрдісі.

Шетелде жұмысқа сыйақы (foreign service premium) – еңбекке сыйақы (hardship premium) сияқты бұл да.

Шетелдік валюта (foreign exchange) – валютаның айналымда жүріп, басқа елде шығарылуы.

Шетелдік жеке инвестициялардың корпорациясы (Overseas Private Investment Corporation, OPIC) – саяси тәуекелдіктерден сақтандыру арқылы америкалық компаниялармен іске асырылатын халықаралық іскерлік операцияларға қолдау көрсететін АҚШ-тың үкіметтік ұйымы.

Шетелдік облигациялар (foreign bonds) – бір елдің резиденті арқылы шығарылатын, бірақ басқа елдің резиденттеріне осы елдің валютасы ретінде сатылатын облигациялар.

Шетелдік тікелей инвестициялар (foreign direct investments, FDI) – капиталды шетелдік компанияларға осы компаниялардың меншігін және активтерін қатаң бақылауды жүзеге асыру мақсатында салу. АҚШ заңына сәйкес тікелей шетелдік инвестициялар дауыс беру құқын беретін шетелдік компаниялар акцияларының 10%-ынан аз емесін иеленген жағдайда орын алады.

Шешім қабылдау (decision making) – шешім қабылдаушы адамға қойылатын талаптарға жету мақсатында баламалар жиынтығынан біреуін таңдау үдерісі.

«Шығынды әдіс» (Cost Method) – еншілес кәсіпорынның қаржылық есеп беруін жинақтау әдісі, онда жетекші кәсіпорын акцияның 10%-дан кемін алады (қоржындық инвестиция деп аталатындар).

Іс-әрекеттегі кәсіпорынды алу (acquisition strategy) – шетелдік инвестициялардың тура формасы, шетелдік активтерді сатып алуды жобалау.

Іскерлік абырой (goodwill) – фирманың баланстық құны және оның сатып алу бағасы арасындағы айырмашылық.

Эклектикалық теория (eclectic theory) – тікелей шетелдік инвестициялардың теориясы, ол шетелдік елдердің нарықтарында бизнесті жүргізудің келесідей үш аспектісін: бағалы активтерді иеленуден артықшылықтарды, өндірісті

шетелде орналастырудан артықшылықтарды және өнімді шығару немесе қызметтерді көрсету үдерісін интернализациялаудан артықшылықтарды талдаудан тұрады.

Экономикалық және валюталық одақ (economic and monetary union) – Еуропалық одақта бірыңғай валюта енгізу мақсатымен Маастрихтік келісіммен бекітілген одақ.

Экономикалық қызметтестік мен дамытудың ұйымдары, ЭҚДҰ (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD) – әлемнің ең бай елдерінің тобы, құрамына 30 демократиялық елдер кіреді, соның ішінде Канада, Мексика, Америка Құрама Штаттары, Жапония, Австралия, Жаңа Зеландия, Оңтүстік Корея, сонымен бірге 23 Батыс Еуропа елдері.

Экономикалық одақ (economic union) – аймақтық экономикалық интеграция нысаны, ол жалпы нарықтың сипаттамасын біріктіреді және экономикалық одаққа мүше елдердің экономикалық саясатын үйлестіреді.

Экономикалық тәуекел (economic exposure) – компания құндылығына айырбас бағамының күтпеген өзгерістерінің әсері.

Экспатрианттар (expatriates) – өздері туған елдерінде емес, басқа елдерде жұмыс істейтін және тұратын үшінші елдердің және аналық елдің өкілдері.

Экспатрианттың сәтсіздігі (expatriatefailure) – менеджердің өз еліне мезгілінен бұрын қайтуы, қабілетсіздігі үшін шетелдік тапсырмаларды орындауы.

Экспорт (exporting) – өз елінде өндірілген өнімдерді одан әрі пайдалану немесе басқа елдердің аумағына қайта сату мақсатында сату.

Экспорт-импорт операциялары бойынша брокерлер (export and import brokers) – халықаралық компаниялар арасында кофе, какао және бидай секілді стандартты тұтыну тауарларын сатып алу және сату бойынша мәмімелер жасасуға көмектесетін делдалдар.

Экспортқа қолдау көрсету (export promotion) – экономикалық даму стратегиясы, оған сәйкес ел экспортқа қолдау көрсету арқылы күшті өндірістік секторды құрады.

Экспортқа қолдау көрсету стратегиясы (export promotion strategy) – Экспортқа қолдауды қараңыз.

Экспортты басқару жөніндегі компания (Export Management Company, EMC) – клиенттің экспорттық бөлімі ретінде әрекет ететін компания.

Экспортты ерікті шектеу (voluntary export restraint, VER) – елдің қандай да бір тауарды басқа елге экспорттауын алдын-ала белгіленген санында немесе осы тауарды өткізу нарығынан пайызда шектеуге елдің алған міндеттемесі.

Экспорттық тариф (export tariff) – елден шығарылатын тауарға салынған баж.

Экспроприация (expropriation) – келу елінің үкіметіне жеке компанияның меншігін (өтемақымен) мәжбүрлі беру.

Экстерриториалдылық (extraterritoriality) – сол елден тысқары жүзеге асырылатын іскерлік операцияларды реттеу үшін заңдарды қолдану.

Экстраверсия (extroversion) – «үлкен бестік» мінездемелердің бірі, ол жеке тұлғаның сыртқы ортамен байланысы барысында жайлылық деңгейін анықтайды. Ол өз кезегінде жеке адамның (оншалықты қатынаспайтын және интравертті адамдармен салыстырғанда) араласа білушілігіне, сөйлесе алуына және өзіне сенімділігіне байланысты болады.

Эмбарго (embargo) – тауарлардың қандай да бір елге импортталуына және одан экспортталуына толық тыйым салу.

Эмоционалды орнықтылық (emotional stability) – «үлкен бестік» мінездемелердің бірі, бұл жеке адамның байсалдылығын, сабырлылығын, жайдарлылығын және сенімділігін анықтайды.

Этноцентрлік тәсіл (ethnocentric approach) – халықаралық та, отандық та нарықта бизнесті жүргізудің бір және сол әдістерін басшылыққа алатын компанияларда қолданылатын басқару тұжырымдамасы.

Ямайкалық келісім (Jamaica Agreement) – орталық банктер арасында 1976 жылы жасалынған және әрбір елде өздерінің қажеттіліктеріне ең ыңғайлы сәйкес келетін валюта бағамының жүйесін таңдауға құқық беретін келісім.

БАСТЫ АЙМАҚТЫҚ САУДА АССОЦИАЦИЯЛАРЫ

Акроним Мүшелердің толық атауы

<u>AFTA</u>	<u>ASEAN Еркін Сауда аймағы:</u> Бруней, Камбоджа, Индонезия, Лаос, Малайзия, Мьянма, Филиппин, Сингапур, Тайланд, Вьетнам
<u>ANCOM</u>	<u>Анд пакті:</u> Боливия, Колумбия, Эквадор, Перу, Венесуэла
<u>APEC</u>	<u>Азия-Тынық мұхиты экономикалық ынтымақтастығы:</u> Австралия, Бруней, Канада, Чили, Қытай, Гонконг, Индонезия, Жапония, Малайзия, Мексика, Жаңа Зеландия, Папуа Жаңа Гвинея, Перу, Филиппин, Ресей, Сингапур, Оңтүстік Корея, Тайвань, Тайланд, АҚШ, Вьетнам.
<u>CACM</u>	<u>Орталық Америкалық Ортақ нарық:</u> Коста Рика, Эль Сальвадор, Гватемала, Гондурас, Никарагуа.
<u>CARICOM</u>	<u>Кариб бассейні және ортақ нарық:</u> Антигуа және Барбуда, Багам, Барбадос, Белиз, Доминика, Гренада, Гвинея, Гаити, Ямайка, Монсеррат, Әулие Киттс және Невис, Әулие Люсия, Әулие Винсент және Гренадина, Суринам, Тринидад және Тобаго.
<u>CEMAC</u>	<u>Орталық Африканың Қаржы және Экономикалық Қоғамы:</u> Камерун, Орталық Африка Республикасы, Чад, Конго Республикасы, Экваторлық Гвинея, Габон, Сан Том және Принсипи.
<u>CER</u>	<u>Австралия - Жаңа Зеландия Экономикалық Сауда Қатынастары Келісімі</u>
<u>ECOWAS</u>	<u>Батыс Африка мемлекеттерінің экономикалық қауымдастығы:</u> Бенин, Буркина Фасо, Кабо Верде, Гамбия, Гана, Гвинея, Гвинея-Биссау, Піл сүйегі жағалауы, Либерия, Мали, Нигер, Нигерия, Сенегал, Сиерра Леоне, Того.
<u>EU</u>	<u>Еуропалық Одақ:</u> Австрия, Бельгия, Дания, Финляндия, Франция, Германия, Греция, Ирландия, Италия, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Испания, Швеция, Ұлыбритания. *2004 жылы ЕО келесі елдер кіреді деп жоспарланған: <i>Кипр, Эстония, Литва, Латвия, Польша, Чех Республикасы, Мальта, Венгрия, Словакия, Словения.</i>
<u>EFTA</u>	<u>Еуропалық Еркін Сауда Қауымдастығы:</u> Исландия, Лихтенштейн, Норвегия, Швейцария.
<u>GCC</u>	<u>Шығанақ Ынтымақтастық Кенесі:</u> Бахрейн, Кувейт, Оман, Катар, Сауд Арабиясы, Бірікке Араб Әмірліктері
<u>MERCOSUR</u>	<u>Оңтүстік Кеденлік Одақ:</u> Аргентина, Бразилия, Парагвай, Уругвай; Бірлескен мүшелер: Боливия, Чили, Перу.
<u>NAFTA</u>	<u>Солтүстік Америкалық Еркін Сауда Аймағы:</u> Канада, Мексика, АҚШ.
<u>SADC</u>	<u>Оңтүстік Африкалық Даму Қауымдастығы:</u> Ангола, Ботсвана, Конго Демократиялық Республикасы, Лесото, Малави, Маврикий, Мозамбик, Намибия, Сейшел, Оңтүстік Африка, Свазиленд, Танзания, Замбия, Зимбабве.

Рикки У. Гриффин, Майкл У. Пастей

ХАЛЫҚАРАЛЫҚ БИЗНЕС

ОҚУЛЫҚ

Басуға 28.12.2012 қол қойылды.

Қағазы офсеттік. Қаріп түрі «Times».

Пішіні 70x100/16. Офсеттік басылым. Баспа табағы 62,5.

Таралымы 1100 дана. Тапсырыс № 258.

Тапсырыс берушінің дайын файлдарынан басылып шықты.



ЖШС РПБК «Дәуір», 050009,
Алматы қаласы, Гагарин д-лы, 93а.
E-mail: rpik-daur81@mail.ru