

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Стратегиялық басқарудағы  
бизнестің этикасы



**Дәрістің мақсаты:** бизнес этика мәні, бизнестің этикалық мінез-құлықтарының стандарттары, өзінің тұтынушылары мен акционерлеріне стратегияны жүзеге асыру барысында этикаға сай және Этикаға сай емес жағдайларды, Сәтсіз бизнес этиканың шығындарын зерделеу.

Қоғам этикалық нормаларды өз азаматтарының әлеуметтік нормаларын негізге ала отырып, ресми заңды қабылдай отырып, бекіте алады. Мысалы, көп адам ұрлықты этикаға жат деп санағандықтан, оны заңсыз әрекетке жатқызып, ұрлық жасайтындарға жазалау тәсілдері жөнінде заңдар қабылданды. Дегенмен заңдар айқын және біркелкі болу үшін жасалса да, олардың қолданылуы мен түсіндірілуі этикалық белгісіздіктерге әкеліп жатады. Мысалы, жұмысшыларды қосымша, әсіресе өтемақысыз жұмыс істеуге мәжбүрлеу этикаға жат. Сондықтан жұмыс пен төлем стандарттарын анықтау үшін заңдар белгіленеді. Бірақ ұйымның нұсқаулықтарына заңды қолдану екіұдайылыққа алып келуі мүмкін.

Бизнес этика дегеніміз – бизнес ұйым және оның қызметкерлерінің іс-әрекеті мен шешімдері этика қағидалары мен стандарттарына сай келуі. Бизнестегі этиканың жалпы этикадан үлкен айырмашылығы жоқ. Өйткені бизнестің іс-әрекеттері қоғамға дұрыс не бұрыс екендігімен сыналады. Бизнеске қатысты, бірақ қоғамнан тыс арнайы этикалар жоқ. Егер қоғамда әділетсіздік этикаға сай емес, аморальды деп саналса, бизнестегі әділетсіздік де этикаға сай емес, аморальды мінез-құлық болып табылады. Сондықтан менеджерлер стратегияны әзірлеу және жүзеге асыру барысында этикаға көңіл бөлуі қажет.

Көптеген компания менеджерлері компанияның стратегиясының іс-әрекеттерінің барлығы заңның аясында екенін баяндағанның өзінде де кейбір дәлелдер олардың кейбір іс-әрекеттері этикаға сай келмейтінін анықтады. Соңғы кездері әлемнің үлкен Las Vegas Sands, Hewlett-Packard, GlaxoSmithKline, Kraft Foods Inc., Motorola Solutions, Pfizer, Oracle Corporation сынды компанияларының этикаға сай емес іс-әрекет жасағандары анықталған. Этика емтиханынан өте алмайтын стратегияның салдарынан компания акциясы нарықта құлап, акционерлерді үлкен шығынға батырады, үлкен көлемдегі айыппұлдар әкеледі, топ менеджмент жұмыстан қуылып, компанияға қылмыстық іс қозғалуы мүмкін.

Көптеген фирмалардың алдында тұрған қосымша қиындықтар түрлі елдегі этикалық іскерлік тәжірибелердің әралуандығына да байланысты. Кей елдерде пара және төте төлемдер бизнес жүргізудің қалыпты және әдеттегі бөлігі. Алайда АҚШ заңдары мұндай тәжірибеге, төлем басқа елдердегі фирманың бәсекелестерінен болса да тыйым салады. Мысалы, америкалық энергия өндіруші компания Орта Азиядағы 320 млн доллар келісімшарттан айырылып қалды, себебі, үкімет өкілдері 3 миллион доллар параны талап еткен. Жапон фирмасы өз кезегінде пара беріп, келісімшартты жеңіп алған. Америкалық өзге ірі компанияның Үндістандағы жобасы жаңадан сайланған лауазымды тұлғалардың пара талап етуі себебінен тоқтап қалды. Мұндай төлемдер АҚШ заңнамасына сәйкес заңсыз болса да, бұдан басқа да екіұдай жағдайлар аз емес. Мысалы, Қытайда жергілікті журналистер бизнес жарнамалық конференция өткізсе, такси шығыны төленеді деп күтеді. Индонезияда шетел азаматы жүргізуші куәлігін алу үшін, әдетте бір жылдан аса уақыт жұмсайды, бірақ 100 доллар беріп оны жеделдетуге болады екен.

Олай болса, Жалпы Этикаға жат іс-әрекеттерге жетелейтін негізгі үш факторларды қарастырайық:

**1-фактор – Болашаққа жаңылыс қадам, компанияның тек қана өзінің жеке мүддесі мен пайдасына ұмтылуы.** Үлкен байлыққа ие, сараң, жоғары статусы бар адамдар өзінің пайдасын ойлаған кезде этиканы ысырып қояды. Олардың амбициялары мақсаттарына жету барысында ережелерді айналып өтуіне әкеледі.

Осы мәселе аясында АҚШ үкіметі инсайдерлік саудаға қатысты бірнеше жыл бойы тергеу жұмыстарын жүргізуде. Инсайдерлік сауда – қор нарығында артықшылыққа ие болу үшін құпия ақпараттарды заңсыз алу әрекетінен туындайтын дағды. Жүргізілген зерттеулердің нәтижесінде 2014 жылы біраз заңбұзушылық анықталып, 79 қылмыстық іс қозғалған. Жауапқа тартылғандардың ішіндегі ең атақтыларының бірі Galleon Group компаниясының бұрынғы басшысы Радж Раджаратнам болды. Ол 10 млн \$ айыппұл алып, 11 жылға сотталған. 14 миллиард доллар хедж қорлары бар SAC Capital компаниясының сегіз менеджері инсайдерлік саудаға қатысқаны үшін сотталған. Компаниядағы инсайдерлік сауданы АҚШ тарихындағы табысы мол инсайдерлік саудаға жатқызған. Сот компанияға 1,8 млрд. доллар айыппұл салып, сырттағы инвесторларға қаржыны басқаруға тыйым салған.



**2-фактор – Компания менеджерлеріне өндіріс көрсеткіштерін орындау не асып түсу ба-рысында үлкен қысымның болуы.** Компанияның негізгі қызметкерлері ширек не жылдық сауда жоспарларын орындай алмай жатқанда, инвесторлар күткен пайдаға жетпей жатқанда, олар үлкен қысымды сезініп, өз абыройларын қорғау үшін қажетті әрекеттердің барлығын жасайды.

2014 жылы АҚШ-тың құнды қағаздар және биржа комиссиясы Diamond Foods компаниясына бухгалтерлік есепте алаяқтық жасағаны үшін айып тақты. Комиссияның мәлімдеуі бойынша, компания өз компаниясының акциясының құнын нарықта өсіру үшін шығындарын қасақана түрде өтірік көрсеткен. Соның салдарынан, компания 5 млн \$ төлеуге келісті, ал компания басшысына немқұрайлығы үшін 125 000 \$ айыппұл салынып, оған қоса компанияға 4 млн \$ қайтару туралы үкім шықты. Компанияға келген үлкен соққы – сол жанжалдың нәтижесінен сатып алып тұрған үлкен қытырлақ сататын Pringles компаниясын жіберіп алуы. Бұл олардың жеңіл тамақтану саласында ең үлкен екінші компания болу армандарына жетуге үлкен кедергі болды.

**3-фактор – Табыс пен жақсы көрсеткішті этикадан жоғары қоятын компания мәдениеті.** Компанияның мәдениеті жемқорлық пен аморальды әрекеттерге себеп болған жағдайда қызметкерлерге «барлығы жасап жүр ғой, демек, бұл дұрыс, мен де жасайын» деген секілді көзқарастарды қалыптастырады. Сондай компанияларда қызметкерлер этикаға сай келетін стратегиялық іс-әрекеттерді ескермейді. Enron компаниясының басшылары өзінің қызметкерлерін ағымдағы пайданы қалай өсіру керек екенін анықтау әдістерін іздестіру ба-рысында жаңашыл әрі агрессивті болуды талап еткен. Enron компаниясының жылдық көрсеткіштерді бағалау есебі, жоғарыда айтылған мақсатқа жету үшін компания өзінің төмен дәрежедегі қызметкерлердің 15%-дан 20%-ға дейін жұмыстан босатқанын көрсетті. Осылайша компанияның этикалық саясатына сай келмейтініне қарамастан, Enron компаниясы пайданы өсірудің осындай ақылды әдістерін тапты.

Этикаға сай емес мінез-құлықтар кейде компанияның табысты болуына әсер еткенімен, этикаға сай емес стратегияларға қасақана ұмтылудың акционерлер және абырой тұрғысынан да тәуекелі жоғары болып келеді. Компанияның этикаға сай келмейтін іс-әрекеті деңгейі жоғары болған сайын, тартатын шығыны көп болып, беделіне зор нұқсан келеді. Егер де компанияның іс-әрекеті қоғамның үлкен бөлігінің наразылығын тудырса, онда компания жүздеген миллион, тіпті миллиардтаған шығынға ұшырайды.

Компания тарапынан жасалған этикаға жат әрекеттердің салдары әрекетті жөндеуге кеткен шығыннан да жоғары болады. Өйткені сатып алушылар сондай әрекеттерімен та-нымал компаниялардан қашады. Этикаға жат әрекеттерімен танылған компания таланты қызметкерлерді тартуда және оларды ұстап тұруда қиыншылыққа кездеседі. Этиканы жоғары қоятын адамдар әшкерелейтін жағдайларға түсуді және де олар өздерінің абыройларына әділетсіз жұмыс берушінің салдарынан нұқсан келуін қаламайды.

**Этикаға жат әрекеттер анықталған кезде компанияларға келетін шығындарды бірнеше топқа бөлуімізге болады:**

**Көрінетін шығындар:** үкімет айыппұлдары, топтық арыз нәтижесінде пайда болатын азаматтық айыппұлдар, акционерлік құнының төмендеуі арқылы акционерлерге келетін шығындар.

**Ішкі әкімшілік шығындар:** компанияға тексеріс жүргізуге кеткен шығындар, қызметкерлерге этикалық мінез-құлықтарды оқытуға кеткен шығындар, реттеуші әрекеттерге кеткен шығын-дар, болашақта этикалық әрекеттерді қамтамасыз етуге кететін әкімшілік шығындар.

**Материалды емес немесе көрінбейтін шығындар:** Тұтынушылардың басқа компанияға кетуі, репутацияның жоғалуы, қызметкерлер моралінің төмендеуі және олардың шектен шығуы, кадрлардың тұрақтамауы, қызметкерлер табудың шығыны жоғары болуы және оларды тартудың қиындығы, қызметкерлер өнімділігіне кері әсері, қатты мемлекеттік реттеуге сәйкес келу барысында туындайтын шығындар.

Компанияның этикаға жат әрекеті акционерлерге үлкен зиян әкелу қаупі бар. Зиян пайда-ның азайып, шығынның көбеюі, акционерлік құнның төмендеуі, репутацияның әлсіреуі ретінде келеді. Сондықтан этикалық стратегия мен әрекеттің маңыздылығы жоғары.



## Халықаралық операцияларды орындайтын компаниялардың бизнес этиканы сақтауын қамтамасыз ету

Дұрыс және бұрыс, әділетті және әділетсіз, моральға сай не моральға жат, этикалы және этикаға жат дейтін түсініктер бүкіл қоғамдар мен ұйымдарда бар. Алайда әртүрлі мәдениеттерге ортақ қандай этикалық стандарттар бар екенін және мультиұлттық компанияның бір этикалық стандартты өзінің әр жерде таралған бүкіл компанияларына қолдана алатынын талқылайтын үш мектеп бар. IKEA компаниясының бала еңбегіне қатысты өзінің этикалық қағидаларын өзінің бірнеше халықаралық жеткізуші желісінде қалай қолданып жатқанын сипаттайды.

### ИКЕА компаниясының жаһандық жеткізу стандарттары: балалар еңбегінің негізгі себептерімен күресу барысында аз шығын жұмсау

Өзінің дайын, үйде жиналатын жиһаздарымен белгілі болған ИКЕА компаниясы әлем бойынша қарқынды дамуын сақтап қалу үшін, өз тауарларын өндіруде ұзақ уақыт бойы ауқымды жеткізушілер желісіне тәуелді болды. Жеткізушілерінің арасында жоғары этикалық стандарттарды жетілдіру тиімді әдісті ойлап табу үшін қатты жұмыс істеді. Оның ішінде қиын мәселелердің бірі балалар еңбегіне қатысты стандарттар бар.

Жеткізушілерінің бала еңбегін қолдануына қарсы болған ИКЕА компаниясының бастапқы жоспары келесідей болды: 1) жеткізушілерінің бала еңбегін пайдаланған жағдайда жылдам келісімшартты бұзатыны туралы ескертуі; 2) үшінші тарап арқылы күтпеген тексерулер жүргізу. Осындай шараларға қарамастан, компания өзінің үндістандық жеткізушілерінің әлі күнге дейін балалар еңбегін қолданатынын анықтаған. Дамушы мемлекеттердегі арзан жеткізушілермен жұмыс істейтін болса, осындай мәселелер шыға беретінін ИКЕА компаниясы түсінді.

Осындай мәселені шешу үшін ИКЕА компаниясы өзінің жеткізушілеріне жаңа іс-әрекет нормасын әзірлеп, онымен барлығын таныстырды. Оның атауы – IWAY. Ол әлеуметтік, қауіпсіздік және экологиялық мәселелерді қарастырады. Жеткізушілердің қателігін көрген кезде ИКЕА сол компаниямен бірге болған қателіктің себебін анықтап, оны жөндеуге атсалысады. Мысалы, балалар еңбегін пайдалану келесідей үлкен мәселелерді білдіреді: өндіріс тиімсіздігі, балалар баратын балама мектеп секілді мекемелердің аздығы, кедей отбасылардың көп болуы т.б. ИКЕА компаниясы өздерінің жеткізушілеріне шектеулер ғана қоймай, сонымен қатар, олардың жұмыс істеу жағдайларын жақсартуға, ресурстары мен инфрақұрылымын дамытуға, оқыту бағдарламаларын жүргізуге көмек көрсетіп жатыр. Осындай іс-шараларды ИКЕА foundation ЮНИСЕФ және Балаларды қорғау ұйымдарымен бірге атқарып жатыр. Мақсаты – балалардың білімге қол жеткізуін, денсаулық сақтау жүйесін жақсарту, отбасының тұрақты пайда табуын қамтамасыз ету. Бұл бағдарлама 2017 жылға дейін 15 миллион балаға көмектеседі деп есептелуде.

ИКЕА компаниясының осындай іс-әрекеттері дамушы мемлекеттердегі жеткізушілеріне қатысты қауіп деңгейін біраз сейілтті. Осы әдістері арқылы компания өзінің стратегиялық қағидаларының орындалуын, яғни арзан баға, әдемі дизайн, этикалық қағидаларға сүйену, әлемді жақсартуға үлес қосу, сақтай алды.

### Әмбебап этика мектебі

Әмбебап этика мектебінің айтуынша, не дұрыс, не бұрыс туралы түсініктер біраз қоғамда, мәдениетте, дінде әмбебап болып келеді. Мысалы, шыншыл болу бүкіл ұлттарда дұрыс мінез-құлыққа жатады. Әділеттілік, сенімділік, басқаның құқығын сыйлау, Алтын ережені ұстану, компания жұмысшылары мен тұтынушыларына зиян келтірмеу әмбебап этикалық нормалар болып табылады.

Дұрыс және бұрыс іс-әрекеттер мен мінез-құлықтарға қатысты көп мәдениеттер мен елдерде ортақ келісушілік болса, онда ол барлық компанияларға, қоғамға ортақ әмбебап этикалық



стандарттар бар екенін бідіреді. Әмбебап этиканың мықты тұсы – оның көптеген қоғамның көзқарасынан әзірленуі. Соның нәтижесінде компания бүкіл елдің нарығына жарайтын этикалық бизнес мінез-құлықтар жасайды. Компанияның қабылдаған моральдың негізгі стандарттары жергілікті дәстүр мен сенімдерден аса қатты ерекшелейтін болса, мультиұлттық компания ол жерде қызметін жүзеге асыра алады.

Ортақ этикалық нормалардан бөлек, көптеген этикалық стандарттар әртүрлі діни сенімдерге, дәстүрге, саяси және экономикалық доктриналарға байланысты елдер арасында ерекшеленеді.

Сәйкес этика мектебі ұлттар немесе мәдениет арасындағы айырмашылықтар бизнес жағдайларда орын алған кезде, жергілікті этикалық стандарттардың күші компанияның өз еліндегі нарығында этикалық стандарттардан салмақтырақ болады. Осыдан шығатын қорытынды жергілікті мәдениеттің нені дұрыс, нені бұрыс деп қабылдауы, расымен де, сол мәдениет үшін дұрыс не бұрыс болып келеді.

Сәйкес этика қағидаларын қабылдаған және өз қызметкерлерін жергілікті этикалық стандарттарға сай болуын қалайтын компания жергілікті моральдағы басым дүние сол жердің этикалық мінез-құлқына сәйкес келуді саналы шешім деп есептейді.

Бұл этикалық тұрғыда қауіпті. Өйткені ол егер мемлекеттің мәдениеті жемқорлықты, экологиялық ластануды, жұмысшылардың қауіпті жағдайда жұмыс істеуін қалыпты қабылдаса, онда сол мемлекетте жұмыс істеп жатқан менеджерлер сондай іс-әрекеттерге баруға болады деген қорытындыға әкеледі. Осындай позицияны қабылдаған компания, егер ол сол іс-әрекеттерін жоғары этикалы елдердегі акционерлердің алдында қорғау кезінде қауіпті жағдайға душар болады. Сондай-ақ жаһандық нарық тұрғысынан қарағанда, сәйкес этика мультиұлттық компанияларда этикалық стандарттардың қақтығысына себеп болады. Елестетіңізші, мысалы, сәйкес этиканы қабылдаған мультиұлттық компания пара мен жемқорлық қалыпты дүние болып қабылданатын елде компания қызметкерлеріне жемқорлық пен пара беру рұқсат етілсе, ал ол дүниелер заңсыз әрі этикаға жат болатын елдерде компания қызметкерлеріне сондай төлемдер жасауға рұқсат етілмейді. Түрлі мемлекеттерде жұмыс істеу барысында осындай қақтығысатын этикалық стандарттарды қабылдауы, компанияның түрлі елдердегі барлық қызметкерлеріне арналған өзінің ортақ этикалық стандарттарының жоқ екенін көрсетеді.

## Бірлескен әлеуметтік келісімдер теориясы

Осы тұрғыда Бірлескен әлеуметтік келісімдер теориясы әмбебап және сәйкес этика мектептерінің көзқарастарының арасындағы орта позицияны ұсынады. Бірлескен әлеуметтік келісімдер теориясының пайымдауынша, компанияның этикалық стандарттары (1) біраз елде мойындалған шектеулі әмбебап этикалық қағидалармен және (2) этикаға сай жергілікті дәстүр мен мәдениеттермен басқарылады. Осы «әлеуметтік келісім» көмегі арқылы менеджерлер барлық жағдайларда «бірінші кезекте» әмбебап этикалық нормаларды қолданады, содан кейін ғана «екінші кезекте» рұқсат етілген жергілікті этикалық нормаларды қолданады. Бірлескен әлеуметтік келісімдер теориясы мультиұлттық компания менеджерлеріне мемлекет аралық этикалық айырмашылықты шешуде жақсы нұсқаулық болып табылады.

Бірлескен әлеуметтік келісімдер теориясын қолданудың жақсы мысалы жемқорлық пен пара беру болып табылады. Жемқорлық пен пара беру кейбір мемлекеттерде қатты таралған, бірақ, ол сол іс-әрекетті жасауды ақтай ма? Бір мемлекеттерде жемқорлық дамып, қалыпты болуы оның заңды этикалық норма екенін білдірмейді. Әлемнің бүкіл діндері (буддизм, христиан, конфуций, индуизм, ислам, иудаизм, сикхизм және даосизм) және барлық мораль мектептері жемқорлық пен пара беруді теріс қылық ретінде айыптайды.

Сәйкес этикаға негізделген іс-әрекеттер мультиұлттық компаниялардағы этика стандарттары қақтығысының нәтижесінде этикалық қауіпті болып келеді.

Бірлескен әлеуметтік келісімдер теориясы, әмбебап этикалық қағидалар көптеген мәдениеттің бірлескен көзқарасының негізінде «әлеуметтік келісім» құрайтындығын тұжырымдайды. Бұл келісім компанияның бүкіл елдегі бүкіл қызметкерлеріне ортақ. Бұл әлеуметтік келісімнің аясында бизнес жүргізіліп жатқан елдің мәдениеті де ескеріледі. Алайда «бірінші



кезекте» әмбебап этикалық нормаларды қолданады, содан кейін ғана «екінші кезекте» рұқсат етілген жергілікті этикалық нормалар қолданады.

Сондықтан дұрыс этикалық стандарттарға, екінші кезектегі жергілікті нормаларға және сауда нәтижесіне қалай әсер ететіне қарамастан, компания қызметкерлерінің жемқорлық пен пара алудан бас тартуы жатады. Осындай іс-әрекетті мультиұлттық компания ақылға қонымды деп есептейді.

## Түйін

Қорыта келе, бизнес этика дегеніміз – бизнес ұйым және оның қызметкерлерінің іс-әрекеті мен шешімдері этика қағидалары мен стандарттарына сай келуі. Тек қана бизнеске қатысты, бірақ қоғамнан тыс арнайы этикалар жоқ. Этикаға жат іс-әрекеттерге жетелейтін негізгі үш фактор келесідей: компанияның тек қана өзінің жеке мүддесі мен пайдасына ұмтылуы; компания менеджерлеріне өндіріс көрсеткіштерін орындау не асып түсу барысында үлкен қысымның болуы; табыс пен жақсы көрсеткішті этикадан жоғары қоятын компания мәдениеті.

Әмбебап этика мектебінің пайымдуынша, жергілікті дәстүр мен мәдени нормаларына қарамастан, көптеген қоғамда этикаға сай және этикаға жат стандарттар бірдей болып келеді. Сондықтан ортақ этикалық стандарттар әртүрлі нарығы бар мемлекеттерде қызметкерлердің әрекетін бағалауда қолданылады.

Компанияның этикаға жат әрекеттері әшкереленген кезде акционерлер үлкен шығынға ұшырайды. Этикаға жат бизнестерге өзгерістер жасаудың шығыны көп және компанияның репутациясын қайтару ұзақ уақытты талап етеді.