

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS
TA'LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

**NAZAROVA G.G'., SALIXOVA N.M., MUXAMEDJANOVA
G.A., AXMEDOV I.A.**

“XALQARO MENEJMENT”

DARSLIK

TOSHKENT – 2011

Nazarova G.G'., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Axmedov I.A. Xalqaro menejment. /prof. A. Sh. Bekmurodov tahriri ostida (darslik), TDIU, 2011 y. 191 bet.

Taqrizchilar: Zakirova N.K. – dots, i.f.n., Aliyeva M.T. - dots, i.f.n.

Xalqaro menejment — bu boshqarishning alohida turi bo'lib, uning asosiy maqsadlari turli mamlakatlarda biznes yuritish imkoniyatlaridan va ularga mos ravishda mamlakatlarning iqtisodiy, ijtimoiy, demografik, madaniy va boshqa xususiyatlaridan hamda davlatlararo munosabatlardan foydalanish evaziga firmaning raqobat afzalliklarini shakllantirish, rivojlantirish va foydalanish hisoblanadi.

Darslikda xalqaro menejmentning nazariy asoslari, xorijiy firmalarning qabul qiluvchi mamlakatda faoliyat yuritish sharoitlariga moslashuvi, xalqaro kompaniyalarni boshqarish tizimi, xalqaro kompaniyalarning davlat bilan munosabatlari, xorijiy tadbirkorlik rivojlanishiga xalqaro iqtisodiy integratsiya ta'siri, chet elda menejment uslubi xususiyatlari, xalqaro biznesda kadrlar siyosati, xalqaro biznes etikasi va boshqa masalalar ko'rib chiqilgan.

Ushbu darslik iqtisodiy yo'nalishdagi oliy o'quv yurtlarining talabalari uchun mo'ljallangan, undan aspirantlar, o'qituvchilar, xalqaro menejment sohasidagi mutaxassislar ham foydalanishi mumkin.

Международный менеджмент – это отдельная сфера управления, основными целями которой являются формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет использования возможностей ведения бизнеса в разных странах и соответствующих им экономических, социальных, демографических, культурных и других особенностей, а также межгосударственных отношений.

В учебнике рассмотрены теоретические основы международного менеджмента, адаптация зарубежных фирм к условиям деятельности в принимающей стране, система управления международными фирмами, отношения международных компаний с государством, влияние международной экономической интеграции на развитие зарубежного предпринимательства, особенности стиля менеджмента за рубежом, кадровая политика в международном бизнесе, этика международного бизнеса и другие вопросы.

Данный учебник предназначен для студентов высших учебных заведений экономического направления, а также для аспирантов, преподавателей, специалистов в области международного менеджмента.

International management is the subject and it is particular view of management; its main aims are shaping, developing and using the firm's preferences of competition for opportunities of making business in the different countries and corresponding to them, these countries' economic, social, demographic, cultural and other features with using mutual relations within countries.

In this textbook, we found the answers to theoretical bases of international management, accomodations of foreign firms to the working conditions of receiving countries, management systems of international companies, relations of international companies with the government, effects of international economic integration to the development of international business, features of managing styles in foreign countries, personnel policy in international business, ethics of international business and other problems.

This textbook is recommended for higher educational establishments, students of this establishments, post graduate students, teachers and also for the readers interesred in international management.

MUNDARIJA

KIRISH.	12
1 - BOB. XALQARO MENEJMENT FANINING NAZARIY ASOSLARI	16
1.1. “Xalqaro (global) menejment” fanining nazariy asoslari	16
1.2. “Xalqaro menejment” kategoriyasi	19
1.3. Xorijiy tadbirkorlik sharoitlarida yuqori tavakkalchilik.	20
1.4. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro menejmentning o’rni.	22
2-BOB. QABUL QILUVCHI MAMLAKATDA XORIJIY FIRMALARNING FAOLIYAT YURITISH SHAROITIGA MOSLASHUVI.	29
2.1. Xo’jalik faoliyatini baynalmilallashtirishni motivatsiyalash. . .	29
2.2. Xorijda atrof-muhitga moslashish omillari.	31
2.3. Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlariga moslashtirish bo’yicha chora-tadbirlar.	36
3-BOB. XALQARO VA TRANSMILLIY KOMPANIYALAR. ULARNI BOSHQARISH TIZIMI.	45
3.1. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniya darajasiga o’tish evolyutsiyasi.	45
3.2. TMK – xalqaro tadbirkorlikning eng samarali shakli	50
3.3. TMK millatini aniqlash.	63
3.4. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi davrida TMKlar faoliyati .	69
4-BOB. TASHQI IQTISODIY FAOLIYAT SOHASIGA CHIQISH SHAROITLARINI TANLASH USLUBIYATI.	74
4.1. Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash.	74
4.2. Qabul qiluvchi mamlakatni tanlash.	76

4.3. Xorijiy sherikni tanlash.	83
5-BOB. XALQARO KOMPANIYALARNING DAVLAT BILAN MUNOSABATLARI.	89
5.1. Davlatning o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashish prinsiplari	89
5.2. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishi	92
5.3. Milliy kapital eksportini rag'batlantirish.	95
5.4. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga TMKlarni jalb qilish siyosati	10 0
6-BOB. XORIJIY TADBIRKORLIK RIVOJLANISHIGA XALQARO IQTISODIY INTEGRATSIYANING TA'SIRI.	11 0
6.1. Xalqaro iqtisodiy integratsiya yordamida TMK imkoniyatlarini kengaytirish.	11 0
6.2. Yevropa Ittifoqi sharoitlarida xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari	11 2
6.3. NAFTAda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari.	11 5
6.4. ASEAN da xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari	11 7
6.5. MERKOSURda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari	11 8
6.6. O'zbekistonning mintaqaviy integratsiya jarayonlaridagi ishtiroki va TMKlarning imkoniyatlari.	12 0
7-BOB. KOMPANIYA FAOLIYAT YURITAYOTGAN MAMLAKATLARDA MENEJMENT USLUBINING XUSUSIYATLARI	12 5
7.1. Menejment uslubi.	12 5
7.2. G'arbiy menejment uslubi.	126

7.3. Osiyo menejment uslubi.	12 8
7.4. Menejment uslubidan qat'iy nazar ishga doir etiket.	13 6
8 - BOB. XALQARO BIZNESDA KADRLAR SIYOSATI	13 9
8.1. Xalqaro jamoani boshqarish xususiyatlari.	13 9
8.2. Qabul qiluvchi mamlakatda mahalliyxodimlarni xalqaro kompaniya menejment uslubiga o'qitish usullari.	14 1
8.3. Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarida rahbarlarni tayinlash strategiyasi va xodimlarni chet elda ishlashga tayyorlash.	14 3
8.4. Xorijiy filial shtatida mahalliy fuqarolar va muxojirlar (ekspatriantlar)	14 8
9 - BOB. XALQARO MENEJMENT TIZIMIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH	15 2
9.1. Xalqaro firmada inson resurslarini boshqarish xususiyatlari.	15 2
9.2. Xorijiy korxonalarni boshqarish shakllari	15 3
9.3. Xorijga ishga yuboriladigan xodimlarning ba'zi shaxsiy tavsiflari	15 7
9.4. Mehnat bozoridagi farqlar.	164
10 - BOB. XALQARO BIZNES ETIKASI VA XALQARO ALOQALAR MENEJERIGA QO'YILADIGAN TALABLAR	16 9
10.1. Global menejer uchun etikaning ahamiyati.	16 9
10.2. Xalqaro biznesni ahloqiy yuritishning asosiy belgilari.	17 1

10.3. Menejerning uch toifadagi shaxs talablarini hisobga olish zaruriyati.	17 5
IZOHLI LUG'AT.	17 9
ADABIYOTLAR RO'YXATI.	18 8

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	12
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА.	16
1.1. Теоретические основы курса «Международный (глобальный) менеджмент	16
1.2. Категория «Международный менеджмент»	19
1.3. Повышенные риски в условиях зарубежного предпринимательства	20
1.4. Место международного менеджмента в достижении конкурентоспособности на мировом рынке.	22
ГЛАВА 2. АДАПТАЦИЯ ИНОСТРАННОЙ ФИРМЫ К УСЛОВИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРИНИМАЮЩЕЙ СТРАНЕ.	29
2.1. Мотивация интернационализации хозяйственной жизни. .	29
2.2. Факторы адаптации к окружающей среде за границей. ...	31

2.3. Мероприятия по адаптации импортных технологий и оборудования к условиям в принимающей стране	36
ГЛАВА 3. МЕЖДУНАРОДНЫЕ И ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ, СИСТЕМА ИХ УПРАВЛЕНИЯ.	45
3.1. Эволюция перехода национальной компании в статус международной	45
3.2. ТМК – наиболее эффективная форма международного предпринимательства.	50
3.3. Определение национальности ТНК.	63
3.4. Деятельность ТНК в период мирового финансово-экономического кризиса.	69
ГЛАВА 4. МЕТОДОЛОГИЯ ВЫБОРА УСЛОВИЙ ВЫХОДА В СФЕРУ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	74
4.1. Выбор сферы деятельности на внешнем рынке.	74
4.2. Выбор принимающей страны.	76
4.3. Выбор иностранного партнера.	83
ГЛАВА 5. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ С ГОСУДАРСТВОМ.	89
5.1. Принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории	89
5.2. Государственное регулирование деятельности международных компаний	92
5.3. Поощрение экспорта национального капитала	95
5.4. Политика привлечения ТНК в экономику Республики Узбекистан	100
ГЛАВА 6. ВЛИЯНИЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	110
6.1. Расширение возможностей ТНК путем международной	11

экономической интеграции государств.	0
6.2. Возможности международных компаний в условиях Европейского Союза.	11 2
6.3. Возможности международных компаний в НАФТА.	11 5
6.4. Возможности международных компаний в АСЕАН.	11 7
6.5. Возможности международных компаний в МЕРКОСУР. .	11 8
6.6. Участие Узбекистана в региональных интеграционных процессах и возможности ТНК	12 0
ГЛАВА 7. ОСОБЕННОСТИ СТИЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАНАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ.	12 5
7.1. Стиль менеджмента	12 5
7.2. Западный стиль менеджмента	126
7.3. Азиатский стиль менеджмента	12 8
7.4. Менеджмент услубидан қатъий назар ишга доир этикет. . .	13 6
ГЛАВА 8. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ	13 9
8.1. Специфика управления международным коллективом. . . .	13 9
8.2. Способы обучения местного персонала в принимающей стране стилю менеджмента международной компании.	14 1
8.3. Стратегия выдвижения на руководящие должности в зарубежных филиалах международных компаний и подготовка персонала для работы за границей.	14 3

8.4. Местные граждане и экспатрианты в штате зарубежного филиала	14 8
ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА	15 2
9.1. Особенности управления людскими ресурсами в международной фирме.	15 2
9.2. Формы управления зарубежными предприятиями	15 3
9.3. Некоторые личные характеристики персонала командированного за границу.	15 7
9.4. Различия в рынках труда.	164
ГЛАВА 10. ЭТИКА МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА И ТРЕБОВАНИЯ К МЕЖДУНАРОДНОМУ МЕНЕДЖЕРУ	16 9
10.1. Значение этики для глобального менеджера	16 9
10.2. Основные черты этичного ведения международного бизнеса	17 1
10.3. Необходимость учета менеджером требований лиц трех категорий.	17 5
ГЛОССАРИЙ.	17 9
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.	18 8

CONTENTS

INTRODUCTION	12
1–CHAPTER. INTRODUCTION TO SCIENCE OF INTERNATIONAL MANAGEMENT.	16
1.1 Theoretical bases of the course “International (global) management”	16
1.2 Category of “International management”	19

1.3 High risks in conditions of foreign business.	20
1.4 International management is as a weapon of achieving competence in world market.	22
2–CHAPTER. ADAPTATION OF FOREIGN FIRMS TO THE ACTIVITY CONDITIONS OF RECEIPTING COUNTRIES. . . .	29
2.1 Motivation of internationalizing activity of economy.	29
2.2 Adaptation factors to environment in foreign country.	31
2.3 Arrangements for adaptations to the conditions of countries receiving foreign technology and equipments.	36
3–CHAPTER. INTERNATIONAL AND TRANSNATIONAL COMPANY, THEIR OPERATING SYSTEM.	45
3.1 Evolution of national company getting the status of international company	45
3.2 Transnational companies is effective form of international business	50
3.3 Defining the nationality of transnational company.	63
3.4. Activity of TNC in the period of World financial and economic crisis.	69
4–CHAPTER. METHODOLOGY OF CHOOSING THE CONDITIONS OF ENTERING SPHERE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY	74
4.1 Choosing sphere of activity in foreign market.	74
4.2 Choosing the receiving country.	76
4.3 Choosing the foreign partner.	83
5–CHAPTER. RELATIONS OF INTERNATIONAL COMPANIES WITH THE GOVERNMENT.	89
5.1 Approaching principles of the government to the activity of international companies in its territory.	89

5.2 Regulation the international companies' activity by the government	92
5.3 Taking interests in export of national capital.	95
5.4 The policy of attracting TNC to the economy of the Republic of Uzbekistan.	100
6–CHAPTER. EFFECTS OF THE INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION TO THE DEVELOPMENT OF FOREIGN BUSINESS	110
6.1 Expanding the opportunities of the transnational companies by the help countries' international economic integration.	110
6.2 Opportunities of the international companies in conditions European Union.	112
6.3 Opportunities of international companies in NAFTA.	115
6.4 Opportunities of international companies in ACEAN.	117
6.5 Opportunities of international companies in MERCOSUR.	118
6.6 Uzbekistan in the regional integrational processes and opportunities of TNC	120
7–CHAPTER. FEATURES OF MANAGEMENT STYLES ACCORDING TO THE COUNTRY IN WHICH THE COMPANY IS WORKING	125
7.1 Management style.	125
7.2 Western management styles.	126
7.3 Asian management styles	128
7.4 Etiquette concerning the work irrespective of management style	136
8–CHAPTER. PERSONNEL POLICY IN INTERNATIONAL BUSINESS AND KITTING EXTERNAL BRANCH STAFF OF INTERNATIONAL COMPANY.	139
8.1 Peculiarity of managing international community	139
8.2 Teaching the local personal to the styles of international	141

management styles in receiving country.	
8.3 Strategy of setting managers offices in foreign branches of international companies and preparing the personal to work abroad.	143
8.4 Local citizens and emigrants (expatriates) in staff of foreign branch	148
.	
9–CHAPTER. MANAGING HUMAN RESOURCES IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL MANAGEMENT.	152
9.1 Features of managing human resources in international firm. . .	152
9.2 Forms of managing foreign enterprises.	153
9.3 Some personal characteristics of human sending on a business abroad	157
.	
9.4 Differences in labor trades.	164
10–CHAPTER. INTERNATIONAL BUSINESS ETHICS AND REQUESTS TO THE MANAGER OF INTERNATIONAL RELATIONS	169
10.1 Importances of ethics for global manager.	169
10.2 Main indicators of moral managing international business . . .	171
10.3 Necessity of registering demands of three kinds of personals of the manager.	175
GLOSSARY.	179
LITERATURE.	188

KIRISH

Xalqaro (global) menejmentni o’rganish, ishlab chiqarishni va xorijiy firmalarning malakali tashkilotchisi bo’lish maqsadini o’z oldiga qo’ygan ta’lim oluvchi talabalar, shuningdek o’zbek firmalari rahbarlari uchun ham zarur hisoblanadi, chunki, “O’zbekiston bugun xalqaro hamjamiyatning

va global moliyaviy-iqtisodiy bozorning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi”.¹

«Xalqaro (global) menejment» fani milliy firmalarni boshqarish usuli sifatidagi menejmentning umumiy tamoyillari majmuasidan jiddiy farq qiluvchi masalalarga bag'ishlangan. Xususan, milliy sharoitlarga yo'naltirilgan strategik menejment firmalarning baynalmilallashuvi va globallashuvi sharoitlarida qarorlar qabul qilish strategiyasini aniqlashga imkon bermaydi. Kompaniya xorijiy tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanayotgan joyda xalqaro boshqaruv vujudga keladi. Professional global menejerlar firmalarni xalqaro boshqarish sohasida faoliyat ko'rsatadilar. Bu firmalarning ishlab chiqarish va tijorat faoliyati davlat chegaralari orqali amalga oshiriladi. O'zbekistonda bunday firmalarning soni tobora ko'payib bormoqda. Chunki XXI asr boshida tabiiy resurslarga egalik qilishning o'zi davlatning iqtisodiy o'sishi uchun yetarli emas. Vaholanki, tayyor mahsulotlar, texnologiyalar, xizmatlar va kapitallarning xalqaro almashuvida faol ishtiroki orqali mamlakatning yuksalishiga erishiladi.

Prezidentimiz ta'kidlaganlaridek, "... bizning yaqin istiqboldagi eng muhim vazifamiz boshlagan ishlarimizni izchil davom ettirish – iste'mol talabini kengaytirish maqsadida sotsial sohani rivojlantirish, mehnatga haq to'lashni yanada oshirish, xizmat ko'rsatish sektorini, infratuzilma ob'yektlarini rivojlantrishga, transport va kommunikatsiya loyihalari amalga oshirilishiga alohida e'tibor berishdir”².

Bugungi kunda mamlakatimizni, avvalo, iqtisodiyotimizni isloh etish, erkinlashtirish va modernizatsiya qilish, uning tarkibiy tuzilishini diversifikatsiya qilish borasida amalga oshirilayotgan, har tomonlama asoslangan va chuqur o'ylangan siyosat bizni inqirozlar va boshqa tahdidlarning salbiy ta'siridan himoya qiladigan kuchli to'siq, aytish mumkinki, mustahkam va ishonchli himoya vositasini yaratdi. Integratsiyalashgan global iqtisodiy makonning uzviy bir qismi sifatida O'zbekiston jahon iqtisodiy inqirozining tobora kuchayib borayotgan salbiy oqibatlarini his etayotgani va bundan keyin ham his etishini yaxshi tasavvur qilish mumkin. Prezidentimiz ta'kidlaganlaridek, «Bugun dunyo iqtisodiyotidagi ahvolni tahlil qilar ekanmiz, jahon moliyaviy va iqtisodiy

¹ Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.

² Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010. – 53 б.

inqirozi hali-beri nihoyasiga etgani yo'q, deb aytishga barcha asoslarimiz bor»³.

2008 yilda boshlangan jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi va uning oqibatlari barcha mamlakatlar, shu jumladan respublikamiz iqtisodiyotini rivojlantirishga ham salbiy ta'sir ko'rsatdi. Biroq, ushbu inqirozning oqibatlari milliy iqtisodiyotimizga ayrim rivojlangan va MDH mamlakatlaridagiga qaraganda birmuncha kamroq darajada ta'sir etganligini ta'kidlash lozim. Shu o'rinda Prezidentimiz boshchiligida o'z vaqtida ishlab chiqilgan iqtisodiy taraqqiyot modelining naqadar samarali va to'g'ri ekanligi amalda o'zining to'liq isbotini topmoqda. Ushbu modelning tamoyillari asosida mamlakatimizni isloh etish va modernizastiya qilish bo'yicha har tomonlama va chuqur o'ylangan tadrijiy taraqqiyot dasturini izchil amalga oshirganimiz inqirozning, jahon bozoridagi keskin o'zgarish va beqarorlikning iqtisodiyotimizga, moliya va bank tizimiga salbiy ta'sirini sezilarli darajada kamaytirish imkonini berdi.

Shuni ta'kidlash zarurki, mamlakatimiz iqtisodiyotining yuqori barqaror o'sish sur'atlari va makroiqtisodiy mutanosibligi saqlanib qolmoqda. Yurtimizda yalpi ichki mahsulotning o'sish sur'atlari 2008 yilda 9 foiz, 2009 yilda 8,1 foiz, 2010 yilda esa 8,5 foizni tashkil etdi. Jahon moliya institutlarining xulosasiga ko'ra, bu dunyodagi eng yuqori ko'rsatkichlardan biridir. Bunday yutuqlarga erishish 2009-2012 yillarga mo'ljallangan Inqirozga qarshi choralar dasturini, unda ko'zda tutilgan ijtimoiy-iqtisodiy sohaning izchil rivojlanishini, mamlakatda barqarorlikni ta'minlash bo'yicha kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirishga alohida e'tibor berilayotgani bilan bog'liqligini ta'kidlash zarur. Hamon davom etayotgan jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida O'zbekiston eksportining umumiy hajmi 10,8 foiz, tashqi savdo balansining ijobiy saldosi esa 1,8 barobar oshdi va 4 milliard 200 million dollarni tashkil etdi. Mamlakatimizning oltin-valuta zaxirasi ham shunga muvofiq ravishda ko'paydi.⁴

Jahon iqtisodiyoti rivojlanishining zamonaviy bosqichida hech bir mamlakat boshqalardan ajralgan holda faqat o'z hududidagi resurslar evaziga yashay olmaydi. Milliy xo'jalikni rivojlantirish uchun har bir mamlakat hukumati uning xalqaro iqtisodiy munosabatlarda ishtirok

³ Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi. //www.gov.uz. 22.01.2011.

⁴ Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi. //www.gov.uz. 22.01.2011.

etishini kengaytirish maqsadida chora-tadbirlar ishlab chiqadi. Bu hatto eng kam rivojlangan davlatlarga ham taalluqlidir.

Hozirgi vujudga kelgan vaziyatda butun dunyoda firmalarni xalqaro boshqarish bo'yicha menejerlarga talab oshib bormoqda. Shuningdek, agar bir necha yil ilgari tashqi iqtisodiy faoliyat bilan faqat yirik kompaniyalargina shug'ullanadi degan fikr mavjud bo'lgan bo'lsa, bugungi kunda hatto kichikroq firmaning zamonaviy rahbar-menejeri uchun ham uning milliy ko'lamdagi faoliyatining predmetlarini bilish endi yetarli emas. Jahon iqtisodiyoti jadal rivojlanib borayotgan xalqaro iqtisodiy munosabatlarning globallashuvi (jahon iqtisodiyotining bir butun yagona o'zaro bog'liq tizim sifatida amal qilish jarayoni) va erkinlashtirilishi ta'siriga bog'liq bo'lgan zamonaviy sharoitda xo'jalik faoliyatining baynalmillashuvi butun jahonda har bir menejerning kasbiy tayyorgarligiga yangi talablar qo'ymoqda. Ishlab chiqarish, sotish va ta'minlash bozorlari davlat chegaralaridan hatlab o'tmoqda. Iste'molchi uchun mahsulot ishlab chiqaruvchi aniq firma, u joylashgan mamlakatga qaraganda ko'proq ahamiyatga ega bo'lmoqda. Firmaning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun rahbar o'z firmasining bevosita iqtisodiy muhitini bilish bilan bir qatorda jahon bozoridagi ahvoldan ham xabardor bo'lishi zarur. Informatika, axborot texnologiyalari va transport vositalari sohasidagi yutuqlar davlatlar o'rtasidagi masofalarni qisqartirmoqda. Shuning uchun menejer firmaning ichki va tashqi iqtisodiy aloqalarining zamonaviy shakllari, ularning birlashuvi haqidagi bilimlarga ega bo'lishi va o'z firmasi faoliyatining samaradorligini oshirish uchun ulardan to'g'ri foydalana olishi kerak.

Global ko'lamli mutaxassislar tashqi iqtisodiy faoliyat sohasi bilan shug'ullanayotgan firmalar uchun ham zarur hisoblanadi. O'zbekistonda xo'jalik sub'yektlari tashqi iqtisodiy faoliyatining kengayishi va MDH mamlakatlari kompaniyalari bilan qo'shma korxonalar tashkil qilishga qiziqishning kuchayishi natijasida global menejer mentalitetiga ega rahbarlarga ko'proq ehtiyoj vujudga kelmoqda. Bunday rahbar firmaning faoliyati qiyinlashganda xalqaro aloqalarni kengaytirish orqali muammolarni hal qilish yo'llarini izlaydi va quyidagilarni maqsadga muvofiq deb topishi mumkin:

- raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish maqsadida (marketing konsepsiyasidan kelib chiqib) texnologik va uskunalarni zamonaviylashtirishni jadallashtirish uchun xorijiy sarmoyadorlarni jalb qilish;

- iste'molchilar doirasini kengaytirish va jahon bozoriga o'z mahsuloti bilan chiqish uchun xususiy va davlat kompaniyalari bilan firmalararo kooperatsiyani amalga oshirish;

- mintaqaviy ma'muriyat yordamida sarmoyadorlar uchun jozibali sharoitlar yaratish;

- korxona ishiga milliy va xorijiy sheriklar bilan to'g'ri kontraktlar tuza oluvchi huquqshunoslarni jalb qilish;

- korxona ixtisoslashuvi sohasida ilmiy-texnik taraqqiyot haqidagi axborotni muntazam olish va o'zining ilmiy-texnik va konstruktorlik bazasini rivojlantirish uchun milliy va xorijiy tadqiqot markazlari va universitetlarini jalb qilish;

- qiziqish bildirgan xalqaro iqtisodiy va ilmiy-texnik tashkilotlar bilan ishbilarmonlik munosabatlarini o'rnatish.

«Xalqaro (global) menejment» fanining vazifasi — jahon bozorida milliy va xalqaro kompaniyalar strategiyasini, integral (birikma) xalqaro texnologiyalarni qo'llash orqali ishlab chiqarishni baynalmilallashtirish imkoniyatlarini, xorijiy an'analar, madaniy xususiyatlar va qabul qilingan standartlarga moslashish usullarini o'rganishdan iboratdir. Natija sifatida esa global ko'lamdagi tafakkur, falsafa va psixologiyani hamda chet elda tadbirkorlik faoliyati sharoitlariga tez moslashish ko'nikmalarini egallash qabul qilinadi.

Ushbu darslik mualliflarning jonajon mamlakatimiz Mustaqilligining 20 yillik bayramiga va minglab iqtisodchi mutaxassislarni yetkazib bergan qadrdon Universitetimizning 80 yilligiga bag'shlangan kamtarona tuhfasidir.

1 - BOB. XALQARO MENEJMENT FANINING NAZARIY ASOSLARI

1.1. “Xalqaro (global) menejment” fanining nazariy asoslari

“Xalqaro (global) menejment” kategoriyasiga ta’rif berish uchun tovarlar va xizmatlarning turli mamlakatlarda ishlab chiqarilishi va sotilishiga imkoniyat yaratuvchi tadbirkorlik shakli sifatida xalqaro biznes tushunchasini aniqlab olish zarur. Global menejment nazariyasining asosiy prinsiplari bo’lib mutlaq ustunliklar, nisbiy afzalliklar, mahsulotning xalqaro hayotiylik sikli va bevosita xorijiy investitsiyalar tamoyillari hisoblanadi.

Mutlaq ustunliklar tamoyili boshqa davlatlarga nisbatan mehnat unumdorligi yuqori va ishlab chiqarish harajatlari past bo’lgan mamlakatda tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilishni nazarda tutadi. Bunday sharoitlar mutlaq ustunliklarga ega mamlakatdan boshqa davlatlarga tovarlar va xizmatlar eksportini amalga oshirish imkoniyatini beradi. Mutlaq ustunliklar, shuningdek nisbiy ustunliklar ham xalqaro biznesni rivojlantirishni rag’batlantiradi.

Nisbiy afzalliklar tamoyili mamlakatda bir necha xil tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilish imkoniyatlarini asoslab beradi. Bu holda menejer mutlaq ustunliklarga ega bo’lgan mahsulotni tanlashi va uni ishlab chiqarish va eksport qilishga kuch-quvvatlarni jamlashi zarur bo’ladi. Qolgan tovarlar va xizmatlar esa faqat ichki bozor uchun mo’ljallanishi va unga bo’lgan ehtiyojlarning bir qismi import hisobiga qondirilishi mumkin. Mutlaq va nisbiy ustunliklarning kombinatsiyasi har bir mamlakatga tegishli bo’lgan ishlab chiqarishni tashkil qilish va davlat siyosati bilan birga turli mamlakatlarning firmalariga raqobat sharoitlarida yuqori obro’ni ta’minlaydi. Tajribaning ko’rsatishicha, AQSh korporatsiyalarining yo’lovchi samolyotlarini (“Boing” kompaniyasi), qudratli kompyuterlarni (“IBM” kompaniyasi), kompyuter dasturlari (“Microsoft” kompaniyasi), atrof-muhit muhofazasi uchun uskunalarni, o’g’itlarni ishlab chiqarishdagi raqobatbardoshligi shubhasiz. Jahon bozorlarida Germaniya firmalari avtomobillar, kimyoviy mahsulotlar, qishloq xo’jalik mashinalari, optik asboblari, poligrafiya uskunalari kabi tovarlar bo’yicha yuqori raqobatbardoshligi bilan mashhur. Jahon bozorlarida uglerodli tolalar, telekommunikatsiya uskunalari, dengiz kemalari, avtomobillar, maishiy elektronika ishlab chiqaruvchi yapon

kompaniyalari ham mashhurdir. Italiya firmalari esa keramik va to'qimachilik mahsulotlarini, sport poyafzali, qadoqlash uskunalarini yirik ishlab chiqaruvchilari hisoblanadi.

Mahsulotning xalqaro hayotiylik sikli tamoyili amerikalik iqtisodchi R.Vernan tomonidan ishlab chiqilgan mahsulotning hayotiylik sikli nazariyasiga asoslanadi. U ichki va tashqi bozorlarga yangi mahsulotlar bilan chiqishda tez o'zgaruvchan kon'yunktura va o'tkir raqobat kurashi sharoitlarida tadbirkorlarning e'tiborini tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish va sotish samaradorligi muammolariga qaratish maqsadida har qanday tovarni sotish jarayonini 4 bosqichga ajratadi:

1-bosqich – yangilik kiritish bosqichi. Ushbu bosqich mahsulotning konstruktiv xususiyatlari va texnik xarakteristikalari xaridorlar tomonidan xali to'la o'rganilmagan vaqtda talabning qat'iy emasligi, bozorning egallanmaganligi, yangi tovarga talab o'sishining sekin kechishi bilan xarakterlanadi. Bu bosqichda xaridorlar bozorda yangi mahsulotga e'tibor berib, uning afzalliklarini baholab boradilar, natijada xaridlar hajmi sekin o'sa boshlaydi.

2-bosqich – xarid hajmining ko'payish bosqichi. Ushbu bosqichda tovarning yuqori iste'mol xususiyatlarining xaridorlar tomonidan tan olinishi evaziga talabning o'sishi bilan bog'liq holda ishlab chiqarish va xarid hajmi ko'payadi. Bu birinchi bo'lib ommaviy mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'ygan firmalar uchun maksimal foyda olish vaqti hisoblanadi.

3-bosqich – bozorni to'ldirish bosqichi. Ushbu bosqich xaridorlarning asosiy qismining ushbu tovarga bo'lgan o'z ehtiyojlarini qondirib bo'lganligi, uning ishlab chiqarilishi raqobatchilar tomonidan o'zlashtirila boshlanganligi va raqobat belgilari paydo bo'lganligi bilan xarakterlanadi.

4-bosqich – kamayish bosqichi. Ushbu bosqichda mahsulotning hayotiylik siklini uzaytirish uchun uni ishlab chiqarish nisbatan past ishlab chiqarish harajatlariga ega bo'lgan, ko'pincha rivojlanayotgan mamlakatlarga bevosita investitsiyalar yo'li bilan ko'chiriladi. Bu mamlakatlarga ushbu mahsulotni eksport qilish, odatda, bu yerda ularni ishlab chiqarishdan ilgari boshlangan bo'ladi. Mahalliy ishlab chiqarishni rivojlantirilishi natijasida mahsulotni xorijiy mamlakatlardan import qilish qisqaradi.

Bevosita xorijiy investitsiyalar – bu bevosita sarmoyador firma va qabul qiluvchi firma o'rtasida uzoq muddatli faoliyatga oid munosabatlarga mo'ljallangan kapital qo'yilmalardir. Bu munosabatlarda

bevosita investorning maqsadi bo'lib qabul qiluvchi mamlakatda korxonani boshqarishni tashkil qilishga jiddiy ta'sir ko'rsatish va uning faoliyatini nazorat qilish hisoblanadi. Bevosita xorijiy investitsiyalar turli mamlakatlarning firmalari o'rtasida dastlabki bitimning boshlang'ich bosqichi sifatida xizmat qilib, shuningdek o'z ichiga ular o'rtasidagi barcha keyingi kelishuvlarni oladi. Bu bitimlar va kelishuvlarning sub'yektlari sifatida asosiy ishtirokchilardan tashqari ular bilan bog'liq firmalar ham faoliyat ko'rsatishi mumkin. Investorning bevosita xorijiy investitsiyalarni kiritish mamlakatini tanlashda iqtisodiy o'sish sur'atlari, bank foizi va kredit shartlari, tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish harajatlari, tashqi qarzдорlik, siyosiy va makroiqtisodiy barqarorlik asosiy ustunliklar hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasining «Chet el investitsiyalari to'g'risida»ga Qonunining (30.04.1998 y.) 3-moddasiga binoan chet ellik investorlar asosan daromad (foyda) olish maqsadida tadbirkorlik faoliyati va qonun hujjatlarida ta'qiqlanmagan boshqa turdagi faoliyat ob'yektlariga qo'shadigan barcha turdagi moddiy va nomoddiy boyliklar va ularga doir huquqlar, shu jumladan intellektual mulkka doir huquqlar, shuningdek chet el investitsiyalaridan olingan har qanday daromad O'zbekiston Respublikasi hududida chet el investitsiyalari deb e'tirof etiladi.

Keyingi yillarda O'zbekiston iqtisodiyotiga kiritilayotgan xorijiy investitsiyalar hajmining izchil va barqaror o'sib borayotgani e'tiborga sazovor bo'lib, bunda, mamlakatimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil amalga oshirishda qulay investitsiya muhitining yaratilgani asosiy omil bo'lib kelmoqda. O'zlashtirilgan barcha investitsiyalarning 50 foizga yaqini ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish va texnik qayta jihozlashga yo'naltirilgandir. Eng muhimi, xorijiy investitsiyalarning 74 foizini to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar tashkil etdi⁵.

Mamlakatimizda 2010 yilda 2009 yilga nisbatan 13,6 foizga ko'p, ya'ni 9 milliard 700 million AQSH dollariga teng miqdordagi investitsiyalar o'zlashtirildi, bu yalpi ichki mahsulotning qariyb 25 foizini tashkil etadi. Ushbu investitsiyalarning salkam 72 foizi ishlab chiqarish korxonalarini barpo etishga, jumladan, 38 foizga yaqini asbob-uskuna va ilg'or texnologiyalar sotib olishga yo'naltirildi. Umumiy qo'yilmalar hajmida xorijiy investitsiyalar va kreditlar ulushi 28,8 foizni, to'g'ridan-

⁵ Каримов И.А. Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.

to'g'ri xorijiy investitsiyalar miqdori esa 2 milliard 400 million dollardan ziyodni tashkil etdi.⁶

Mamlakatimizda, bugungi kunda iqtisodiyotimizni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash, uning raqobatdoshligini keskin oshirish, eksport salohiyatini yuksaltirishga qaratilgan muhim ustuvor loyihalarni amalga oshirish bo'yicha Dastur ishlab chiqilgan bo'lib, «...bu dastur iqtisodiyotimizning asosiy tarmoqlarini modernizatsiya qilish va texnik yangilash, mamlakatimizning yangi marralarni egallashi uchun kuchli turtki beradigan va jahon bozorida raqobatdoshligini ta'minlaydigan zamonaviy innovatsion texnologiyalarni joriy qilish bo'yicha maqsadli loyihalarni o'zida mujassam etishi darkor».⁷

1.2. “Xalqaro menejment” kategoriyasi

Xalqaro (global) menejment kompaniyalarni ikki va undan ortiq mamlakatlarda faoliyat yuritishini boshqarishni nazarda tutadi, global menejer malakasiga ega mutaxassis esa keng doiradagi masalalar - eksport-import bitimlaridan tortib chet elda mahsulot ishlab chiqarishgacha bog'liq bo'lgan faoliyatni amalga oshirishi lozim. Bunda u turli madaniyatlarga moyil va global menejment nazariyasi, falsafasi va psixologiyasini o'zlashtirib olishi kerak, va har qanday sharoitda eng avvalo mamlakatimiz manfaatlarini ko'zlashi zarur. Prezidentimiz ta'kidlaganlaridek: «... davlatimiz tashqi siyosatining ma'no-mazmuni va maqsadi bitta – u ham bo'lsa, O'zbekiston manfaati va yana bir bor O'zbekiston manfaatidir»⁸.

Xalqaro menejment – bu chet elda tashqi iqtisodiy aloqalarning barcha shakllaridagi (eksport, import, texnologiyalarni ayirboshlash, qo'shma korxonalar, xorijda xizmatlarni ishlab chiqarish va ko'rsatish, xorijiy investitsiyalarni amalga oshirish, transmilliy korporatsiyalar) jamoaviy faoliyat sharoitlarida firmalarni to'g'ri boshqarish nazariyasi va amaliyotidir.

Chet elda jamoaviy faoliyat sharoitlarida ishlash o'zbek tadbirkorlari va davlat xizmatchilari orasida tobora keng tarqalishi bir qator sabablarga ega. Birinchidan, sobiq SSSR hududida mustaqil davlatlarning tashkil topishi ko'p hollarda tadbirkorlar uchun xorijiy faoliyatga o'xshash

⁶ Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi. //www.gov.uz. 22.01.2011.

⁷ Каримов И.А. Жахон молиявий-иқтисодий инкирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.

⁸ И.Каримов. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. Т.: Ўзбекистон, 2005 й, 58-бет.

sharoitlarda harakat qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Ikkinchidan, davlatimiz tashqi iqtisodiy aloqalarining kengayishi milliy firmalarning nafaqat transmilliy korporatsiyalar (TMK), balki turli xalqaro iqtisodiy tashkilotlar bilan hamkorlik qilishiga olib kelmoqdaki, bunday sharoitda ularning tashkiliy tuzilishi va strategiyasini o'rganish zarur hisoblanadi. Bunday zaruratning tahlilini, Islom Karimovning 2011 yil London uchrashuvlari davrida aytgan so'zlaridan ham topish mumkin, ya'ni: «Bizning mamlakatimizda britaniyalik investorlar tomonidan tashkil etilgan ikki yuzga yaqin qo'shma korxonalar, ellikdan ortiq Buyukbritaniya firmalarninng vakolatxonalari faoliyat ko'rsatmoqda», bu esa o'z navbatida ikki davlat o'rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish bilan bir vaqtda «...siyosiy munosabatlarning keng ko'lamdagi huquqiy-normativ asoslarini, savdo-sotiq va iqtisodiy, hamda investition hamkorlikni mustahkamlaydi».⁹

Xalqaro menejmentni o'rganish ta'lim oluvchilarning xalqaro toifadagi rahbarlar uchun zaruriy bo'lgan sifatlarga: tashabbus, oqlangan qaltislikka tayyorlik, o'ziga ishonch, global ko'lamda fikrlash, xorijiy sheriklar bilan konstruktiv aloqalarni o'rnatish qobiliyatini shakllantirishga erishishga yordam beradi.

Ushbu kurs materiallarini o'rganish ta'lim oluvchilarga dunyoda xalqaro menejment rivojlanishining quyidagi asosiy yo'nalishlarini ko'rsatib beradi:

- bo'ysunuvchilarga yuklanadigan javobgarlik ulushining ortishi;
- iste'molchilarning hohish-istaklariga e'tiborni kuchaytirish;
- firmalar faoliyatida marketing rolini oshishi;
- ishlab chiqarish texnologiyasini uzluksiz takomillashtirish hamda mahsulot va xizmatlar assortimentini yangilash;
- qisqa muddatli natijaga va uzoq muddatli maqsadlarga ega tadbirlarni aniq ajratilishi;
- milliy manfaatlarga rioya qilish.

1.3. Xorijiy tadbirkorlik sharoitlarida yuqori tavakkalchilik

“Tadbirkorlik” atamasi keng ma'noda firmani tashkil qiluvchi yoki uni boshqaruvchi shaxslarning tavakkalchilikka tayyorligining alohida jihatlari majmui sifatida aniqlanadi. “Tadbirkorlik” so'zi inglizcha “entepeneurship” yoki fransuzcha “entrependre” so'zidan kelib chiqadi va “imkoniyatlarni amalga oshirish, qo'llash yoki novatorlik faoliyati, yoxud

⁹ И.А.Каримовнинг Лондон учрашувлари. УзА. 21.09.2010.

korxona tuzish yo'li bilan ehtiyojlar va istaklarni qondirish" ma'nolarini anglatadi.

Firma tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish (yoki sotish) funksiyalariga ega xo'jalik birligi sifatida o'z faoliyatini rivojlantiradi va demak ikki yo'nalishda tavakkal qiladi. Ulardan biri firmani joylashtirish o'rnini tanlashni, ishlatiladigan texnologiya, xomashyo, yarimtayyor va tayyor mahsulotning harakatlanish logistikasini nazarda tutuvchi **vertikal yo'nalish** hisoblanadi. Firma faoliyatining ikkinchi yo'nalishi – bu o'z menejment uslubi, marketing konsepsiyasi, ilmiy izlanish va tajriba konstruktorlik ishlari (IITKI) hamda moliyaviy faoliyat asosida ishlab chiqarish va sotishni tashkil qilinishiga ega **gorizontal yo'nalishdir**.

Firma o'z faoliyatini davlat chegarasidan tashqarida olib borsa, xorijda faoliyat yuritish tavakkalchiliklari tadbirkorlik bilan bog'liq madaniy tafovutlar (huquq, an'analar, ahloq), tovarlar va xizmatlarga talabning xususiyatlari, kishilar o'rtasidagi ishlab chiqarish va maishiy munosabatlarning farqlanishi, valuta paritetlarining tebranishi, xalqaro terrorizmning yoyilishi kabi sabablarga ko'ra bir necha barobar oshib ketadi.

Xorijiy tadbirkorlik bilan bog'liq qaltisliklarni kompleks baholash uchun xorijiy biznes bilan shug'ullanuvchi firmalar faoliyatiga ta'sir qiluvchi omillarni turkumlash maqsadga muvofiqdir. Ushbu omillarga quyidagilar kiradi:

- siyosiy-huquqiy omillar. Ushbu omillarga davlatni boshqarish shakli, siyosiy mafkura, soliq qonunchiligi, hukumatning barqarorligi, hukumatning xorijiy kompaniyalarga munosabati, xorijiy mulk haqidagi qonunchilik, oppozitsiyaning ta'siri, savdo qonunchiligi, proteksionizm darajasi, tashqi siyosat, terroristlarning faolligi, huquqiy tizim kiradi. Siyosiy-huquqiy omillar xorijiy firma uchun qabul qiluvchi mamlakat hukumatining harakatlari natijasida o'z aktivlarini, o'z firmalari nazoratini, bozordagi ulushini yo'qotish bilan bog'liq.

- iqtisodiy omillar. Ushbu omillarga mamlakatning iqtisodiy rivojlanish darajasi, aholi jon boshiga daromad, YaMM dinamikasi va yo'nalishi, hukumatning moliya siyosati, ishsizlik darajasi (aholining xarid quvvatini va qabul qiluvchi mamlakatdagi firmada mahalliy mutaxassislarni ishlashga jalb qilish imkoniyatini aniqlashda zarur), valuta almashinuvi, mehnat haqining darajasi, raqobat muhiti, iqtisodiy birlashmalar va mintaqaviy integratsion tashkilotlarda ishtirok etish kiradi. Oxirgi omil mahalliy sheriklarning mustaqil qaror qabul qilishini qiyinlashtiradi, chunki mintaqaviy integratsion guruhlarida ishtirok etish

prinsipial qarorlarni integratsion birlashmadagi sheriklar bilan kelishishni taqozo etadi;

- ijtimoiy-madaniy omillar. Ushbu omillarga milliy urf-odatlar, til, demografiya, hayot tarzi, din, ajnabiylarga munosabat, turmush darajasi, ijtimoiy muassasalar va me'yorlar, savodlilik darajasi kiradi. Ushbu omillar o'z firmasida mehnat qilishga mahalliy aholini jalb qilishni ko'zlagan menejerlar uchun ayniqsa muhim hisoblanadi;

- texnologik omillar. Ushbu omillarga texnologiyalarni ayirboshlashning huquqiy me'yorlari, energiya tashuvchilarning mavjudligi va qiymati, tabiiy resurslar, transport tarmog'i, ishchi kuchining malakasi, patent himoyasi, infratuzilma, axborot oqimlari kiradi. Zamonaviy sharoitlarda axborotning birinchi darajali ahamiyatini hisobga olib, ayrim korporatsiyalar (yapon kompaniyalari) xorijda yangi texnologiyalar, asosiy raqobatchilar faoliyatining ahvoli, qonunchilikdagi o'zgarishlar va hokazolar haqidagi axborotni olish maqsadida o'z bo'limlarini tashkil qiladi;

Xorijiy adabiyotlarda ushbu omillarni o'rganish STEP-tahlil yoki PEST-tahlil deb ataladi. PEST-tahlil (PEST analysis) – tashqi makroiqtisodiy muhit tahlilining asosiy qismi bo'lib, u o'z ichiga yuqorida ko'rib o'tilgan siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy-demografik va texnologik omillarni tahlil qilishni oladi. Tashqi muhitni tahlil qilish xalqaro menejerlarning asosiy funksional vazifalaridan biri bo'lib hisoblanadi. Bu firmaning xorijiy tadbirkorlik bilan shug'ullanishi uchun qabul qiluvchi mamlakatni tanlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

1.4. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro menejmentning o'rni

Global menejning asosiy vazifalaridan biri jahon bozorida xalqaro kompaniya xorijiy filialining mahsulotini raqobatbardoshligini ilmiy yondashuvlar va usullardan, marketing tamoyilidan foydalanish hamda inson omilini hisobga olish yordamida ta'minlash hisoblanadi. Jahon bozorida mahsulot va xizmatlarning raqobatbardoshligiga erishishga bo'lgan yondashuvlarda quyidagi beshta asosiy yo'nalishni ajratish mumkin:

1. Global menejment tizimining samaradorligi. Bu xalqaro kompaniyada tashqi iqtisodiy faoliyatni boshqarish strukturasining optimal tuzilishi, TMK tizimining ichki va tashqi aloqalarining mazmuni va tashkil qilinishi bilan aniqlanadi.

2. Xalqaro kompaniyaning tashqi bozorga yangi tovarlar yoki xizmatlar turi bilan chiqishga tayyorlanganlik darajasi. Bu IITKI natijalarining muayyan ob'ekt bo'yicha yangiligi, texnik xarakteristikalari va ishonchlilik ko'rsatkichlarining optimalligi, ekologik, texnologik, patent qobiliyati, dizayn, standartlashtirish va unifikatsiyalash me'yorlariga muvofiqligi nuqtai nazardan sifati bilan aniqlanadi.

3. Qo'llanilayotgan uskunarlar, texnologiya, xomashyo va materiallar, sifatni boshqarish tizimi, ishlab chiqarishni va mehnatni tashkil qilish bilan ta'minlanuvchi mahsulotlar yoki xizmatlarning sifati.

4. Asosiy iste'molchilarning tovarlarni xarid qilish yoki xizmatlardan foydalanish, tashish, ekspluatatsiya qilish, tovar xizmatining kafolat muddati davomida ta'mirlash va ishlatish harajatlari.

5. Qabul qiluvchi mamlakatning xususiyatlarini hisobga olgan holda xaridorlarning asosiy va qo'shimcha ehtiyojlarini qondirish darajasi. Bu iste'molchilar manfaatlarini huquqiy himoya qilish me'yorlariga rioya etish darajasi, reklamaning mahsulot haqiqiy iste'mol xususiyatlariga mos kelishi, qadoqlashning sifati, saqlash, sotish, yetkazib berish, sotuvdan keyingi kafolatli xizmat ko'rsatish shartlari bilan aniqlanadi.

TMKlarning xorijiy filiallari ko'pincha qabul qiluvchi mamlakatlarning bozorlarida milliy firmalarga nisbatan yuqori moliyaviy imkoniyatlar va ko'plab reklama tadbirlari hisobiga yuqoriroq raqobatbardoshlik darajasiga erishadilar. Biroq, jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishning asosiy omili - bozor kon'yunkturasini malakali tahlil qilish asosida to'g'ri tanlangan tovarlar va xizmatlarning assortimenti (turlari) hisoblanadi.

Bunday tahlilni o'tkazish uchun xalqaro kompaniyalarning iqtisodchilari ko'pincha "Boston konsalting grup" Boston konsultativ guruxi ishlab chiqqan va "Boston matritsasi" deb nom olgan usulni (1.1. rasm) qo'llaydilar¹⁰. Bu usul xalqaro kompaniyaning jahon bozorida milliy bozordan farq qiluvchi omillarga, ya'ni kompaniya bevosita ta'sir eta olmaydigan omillarga bog'liq bo'lisini nazarda tutadi. Bunday ob'ektiv tashqi omillarga misol sifatida mazkur tarmoqda texnologiyaning rivojlanishi, xalqaro tashkilotlarning atrof-muhit muhofazasi bo'yicha konvensiyalari, iste'mol talabining o'zgarishlari (masalan, 90-yillarda biomahsulotlarga bo'lgan yuqori talab) kabi omillarni keltirish mumkin.

Jahon bozoridagi raqobat milliy bozorga nisbatan kuchliroq, chunki xalqaro kompaniya u yerda ko'proq va qudratliroq raqiblarga duch keladi. Jahon bozoridagi ulush – bu u yoki bu tovar yoki xizmat

¹⁰ Д.Кемпбел, Д.Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент. М.: 2003, 92-95-бет

muvaffaqiyatining asosiy potensialidir. Boston matritsasida xalqaro kompaniya jahon bozoriga olib chiqayotgan tovarlar yoki xizmatlar bozorida egallagan ulushiga ko'ra to'rtta kvadratda xaridlarning eng yuqori o'sish sur'atlari bilan xarakterlanuvchi tovarlar yoki xizmatlar (yulduzlar) turadi. Ularning sotuvdagi ulushi asosiy raqibnikidan yuqori va demak, ular kompaniya uchun daromadliroq hisoblanadi. Ular katta hajmda ishlab chiqariladi, ularni ishlab chiqarish va sotish harajatlari ushbu bozordagi eng kam miqdorlardan biri (shu jumladan ko'lam samarasi hisobiga ham). O'sib borayotgan bozorda raqobatchilar ekspansiyasiga yo'l qo'ymaslik uchun ishlab chiqarish va bozorni rivojlantirishga investitsiyalarni amalga oshirish va olingan daromadlarni qayta investitsiyalash zarur bo'ladi.

Bozordagi nisbiy ulush

Sotuvlarning o'sish darajasi	«Yulduzlar»	«?» «Yovvoyi mushuklar»
	«Sog'in sigirlar»	«Itlar»

1.1. Rasm. Boston matritsasi

Past chap kvadratda bozorda past o'sish sur'atlari bilan sotilayotgan tovarlar yoki xizmatlar joylashadi. Ularning raqobatbardoshligi va sotuvlardagi ulushi ushbu bozorda asosiy raqobatchilarnikiga nisbatan yuqori, ular kompaniyaga daromad keltiradi va "sog'in sigirlar" deb

ataladi. Shu bilan birga sotuvlarning o'sish sur'ati unchalik yuqori emas va ishlab chiqaruvchilarga katta investitsiyalar zarur emas. Demak, bu tovarlar yoki xizmatlar xalqaro kompaniyaga jahon bozorida yuqori foyda keltiradi.

Yuqori o'ng kvadratda joylashgan tovarlar yoki xizmatlar sotuv hajmi o'sishining bozor o'rtacha ko'rsatkichidan yuqoriligi bilan xarakterlanadi, biroq ularning sotuvdagi hajmi asosiy raqobatchinikidan pastroq. Ularni "savol belgilari" yoki o'zicha sayr qiluvchi "yovvoyi mushuklar" deb nomlashadi. Bu tovarlar yoki xizmatlar sotilishining o'sish sur'atlari ancha yuqori, lekin raqobatchining juda kuchliligi sababli kompaniya o'z raqobatbardoshlik darajasini saqlab qolishni istasa, bu tovarlar yoki xizmatlarning iste'mol xususiyatlarini takomillashtirishga va sifatini oshirishga yirik kapital qo'yilmalarni yo'naltirishga majbur bo'ladi. Ayni vaqtning o'zida bu tovarlar yoki xizmatlarning umumiy sotuvlar hajmidagi ulushining nisbatan kamligi sababli, ular katta foyda keltirmaydi, lekin pullarni hazm qilib yuboradi, natijada ularni sotishdan qoladigan sof foyda yuqori emas. Bunda eng ma'qul yo'l – ularning "yulduzlar" toifasiga o'tishiga erishish hisoblanadi.

Pastki o'ng kvadratda shunday tovarlar yoki xizmatlar joylashganki, ularni sotish hajmi bozordagi o'rtacha ko'rsatkichdan kamroq o'sadi, ularning sotuvdagi ulushi esa asosiy raqobatchinikidan ko'ra pastroq. Shuning uchun ularni "itlar" deb ataydilar. Ularga 20:80 qoidasi taalluqli bo'lib, uning mohiyati foydaning 20 foizini beruvchi ushbu tovarlar yoki xizmatlar xalqaro menejerlarning 80 foiz vaqtini oladi. Bu tovarlar yoki xizmatlarning ishlab chiqarilishini saqlab turish katta investitsiyalar bilan bog'liq bo'lib, kompaniya ulardan faqat zarar ko'radi.

Jahon bozoriga yangi tovar yoki xizmat bilan chiqish "boston matritsasi" sxemasi bo'yicha "savol belgisidan" boshlanadi, chunki tez rivojlanayotgan bozorlar uchun tovarlar yoki xizmatlarning assortimentini to'g'ri tanlash taqozo etiladi.

Qulay bozor kon'yunkturasida tovarlar yoki xizmatlar asosiy iste'molchilarning talablariga javob bergan vaqtdagina raqobatbardosh bo'ladi, ularning sotuvlar hajmi o'sadi, bozordagi ulushi asosiy raqibga qaraganda yuqori va ular "yulduzlar" kvadratiga o'tadi.

Ushbu turdagi tovarlar yoki xizmatlarga talab yetuklik bosqichiga yetganda, sotish hajmining o'sish sur'atlari qisqaradi, bu tovarlar yoki xizmatlar "sog'in sigirlar" kvadratiga o'tadi, kompaniyaga katta foyda keltiradi. Xaridorlar jahon bozorida yangi, yanada jozibaliroq tovarlarni uchratganda, avvalgi tovarlar yoki xizmatlar "sog'in sigirlar" kvadratidan

“itlar” kvadratiga o’tadi va xalqaro kompaniyaning sotish tizimidan olib tashlanadi.

Boston matritsasining tuzilishi global menejerga joriy vaziyatni va qabul qiluvchi mamlakatdagi xorijiy filial ishlab chiqarayotgan tovarlar yoki xizmatlarni jahon bozorida sotish istiqbollarini aniq ko’rish va baholash imkoniyatini beradi.

Matritsa menejerga jahon bozorida sotish jarayonida raqobatbardoshligini ko’tarish uchun zarur bo’lgan birinchi navbatdagi tovarlar yoki xizmatlarni tanlashga ko’maklashadi. Bundan tashqari xalqaro menejer Boston matritsasi asosida TMK tizimi firmalarining kuch-quvvatlarini jahon bozorida tovarlar yoki xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirishga va xalqaro kompaniyaning moliyaviy resurslarini uning xorijiy filiallari o’rtasida to’g’ri taqsimlashga yo’naltirish vazifasini hal qilishi mumkin.

Qator hollarda xalqaro menejerlar jahon bozorida raqobatchilarning firmalari bilan bellashmaslikka, buning o’rniga birdamlikni namoyon qilish va raqobatchilar bilan bozorni bo’lib olish haqida kelishishni yoki boshqa raqiblar bilan raqobat kurashida kuch-quvvatlarini birlashtirishni lozim topadi. Ular bu bilan innovatsion faoliyatni rag’batlantiruvchi va iqtisodiyotni hamda pirovard natijada aholi farovonligining o’sishini ta’minlovchi raqobat mexanizmining harakatini chegaralaydi. Davlatning ma’muriy organlari raqobatning bunday cheklanishiga qarshi tegishli iqtisodiy siyosat bilan kurashadiki, bu siyosatning xususiyatlarini xalqaro menejer hisobga olishi lozim bo’ladi. Masalan, Germaniyada raqobatning cheklanishiga qarshi qonun davlatning ichki va tashqi tadbirkorlikni tartibga solishning to’rtta asosiy sohasini ko’zda tutadi:

- kelishuvlarni, kelishilgan xulq-atvorni, raqobatni cheklashga qaratilgan bir tomonlama tadbirlarni ta’qiqlash;
- bozorda hukmronlik qiluvchi korxonalarning ehtimoliy suiste’mollarini nazorat qilish;
- korxonalar birlashishini nazorat qilish;
- alohida qoidalarining harakat sohalari.

Xalqaro menejerning xorijiy faoliyati muvaffaqiyatining asosiy omillaridan biri bo’lib, qabul qiluvchi mamlakat qonunlarini bilish va ularga rioya etish hisoblanadi. XX asrning oxirgi o’n yilliklarida ko’pchilik davlatlarning milliy qonunchiligida va xalqaro tashkilotlarning konvensiyalarida raqobatga munosabat nuqtai nazardan cheklovchi ishga doir amaliyot shakllari yetkazib beruvchilar va xaridorlar o’rtasida bozorlarni taqsimlash, baholarni o’rnatish, eksporterlarning

diskriminatsion (kamsituvchi) baholar va tijorat shartlaridan foydalanishi, savdo sherigining ishlab chiqarishga va raqobatlashayotgan tovarlarni sotishga nisbatan cheklovlarning qabul qilinishiga asoslangan tovar yetkazib berish, “yuklama” bilan yetkazib berish va boshqalar qoralanadi.

Xulosalar

1. Global menejment nazariyasining asosiy prinsiplari bo'lib mutlaq ustunliklar, nisbiy afzalliklar, mahsulotning hayotiylik sikli va bevosita xorijiy investitsiyalar tamoyillari hisoblanadi.
2. Xalqaro (global) menejment kompaniyaning ikki va undan ortiq mamlakatda faoliyat yuritishini boshqarishni nazarda tutadi.
3. Sobiq SSSR hududida mustaqil davlatlarning tashkil topishi tadbirkorlarning xorijiy sharoitlarga o'xshash sharoitlarda harakat qilish zaruriyatini tug'diradi.
4. Global menejer uchun zaruriy sifatlarga tashabbuskorlik, me'yordagi tavakkalchilikka tayyorlik, o'ziga ishonch, global ko'lamda fikrlash, xorijiy sheriklar bilan konstruktiv aloqalarni o'rnatish, chet tillarni o'rganish qobiliyatlari kiradi.
5. Jahonda xalqaro menejment rivojlanishining asosiy yo'nalishlari: bo'ysunuvchilarga (shu jumladan chet elliklarga) yuklanadigan mas'uliyat ulushining ko'payishi; iste'molchilarning talablariga e'tiborni kuchaytirish; firmalarning faoliyatida xalqaro marketing rolining oshishi; ishlab chiqarish texnologiyasini uzluksiz takomillashtirish va zamonaviylashtirish; mahsulot assortimentini yangilash; qisqa muddatli natijali va uzoq muddatli maqsadli tadbirlarning aniq ajratilishi; milliy manfaatlariga rioya qilish.
6. Xorijiy tadbirkorlik bilan bog'liq qaltislikni kompleks baholash uchun chet elda faoliyat yurituvchi firmalarning biznesiga ta'sir etuvchi omillarni ijtimoiy-madaniy, iqtisodiy, texnologik va siyosiy-huquqiy omillarga turkumlash mumkin.
7. Bozor iqtisodiyotiga asoslangan davlatning ma'muriy organlari firmaning raqobat mexanizmini cheklovchi xatti-harakatlariga qarshi kurashadi.

Tayanch iboralar:

Xalqaro biznes, xalqaro menejment, tadbirkorlik, Boston matritsasi, raqobat mexanizmini cheklovchi ishga doir amaliyot.

Nazorat savollari:

1. Xalqaro menejmentga ta'rif bering.
2. Global menejment nazariyasining asosiy prinsiplarini yoriting.
3. Mamlakatda tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishda mutlaq ustunlik nima?
4. Mahsulotning xalqaro hayotiylik sikli tamoyilining mohiyati nimada?
5. Bevosita xorijiy investitsiyalar nima?
6. Korxonaning chet eldagi faoliyatiga qanday omillar ta'sir etadi?
7. O'zbekiston Prezidenti I.A.Karimov xorijiy investorlarni mamlakatimiz iqtisodiyotida tutgan o'rniga qanday va qaerda baho bergan edi?
8. Boston matritsasi bo'yicha jahon bozoriga yangi tovar yoki xizmatlar bilan chiqish jarayonini tasvirlang.

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi. //www.gov.uz. 22.01.2011.
2. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. //Халқ сўзи, 30.01.2010.
3. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. – Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. //Халқ сўзи, 28.01.2010.
4. И.А.Каримовнинг Лондонлик учрашувлари. УзА. 21.09.2010 www.jahon.mfa.uz.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 17.03.2009 йилдаги ПК-1073-сонли “Кризисга карши дастурга киритилган қўшимча инфратузилма объектлари бўйича лойихаларни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори.
6. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
7. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.
8. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.

9. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб: Питер, 2008.

2-BOB. QABUL QILUVCHI MAMLAKATDA XORIJIY FIRMALARNING FAOLIYAT YURITISH SHAROITIGA MOSLASHUVI

2.1. Xo'jalik faoliyatini baynalmilallashtirishni motivatsiyalash

Xorijiy faoliyatning yuqori tavakkalchiligi firma oldida ochilayotgan chet elda harakatlanishning keng imkoniyatlari bilan qoplanadi. XX asr boshidayoq “ishlab chiqarish harajatlari pastroq bo'lgan joyda ishlab chiqarish” qoidasiga asoslangan ishlab chiqarishning mutlaq va nisbiy harajatlari asosiy tamoyillariga amerika avtomobilsozligi asoschisi Genri Ford sotish bozori haqidagi “qayerda sotsam, shu yerda ishlab chiqaraman” degan o'z fikrini qo'shdi. Bu bilan u qabul qiluvchi mamlakatlarda chet elda ishlab chiqarilgan qismlar va detallardan yig'ma ishlab chiqarishga ega xalqaro ishlab chiqarish majmualarini tashkil qilinishiga asos soldi. Zamonaviy sharoitlarda xorijiy tadbirkorlikni rag'batlantiruvchi omillarga quyidagilar kiradi:

- ichki milliy bozordagi faoliyatga nisbatan yuqori foyda olish;
- nisbatan yirik va qudratli firmaning ta'siri (masalan, uning subyetkazib beruvchisi sifatida faoliyat yuritish). Bunga misol sifatida AQShda yapon kompaniyalarining avtomobil korxonalari qurilishini keltirish mumkin. Bunda asosiy yapon avtomobil kompaniyalari ketidan ularning kichikroq firmalari – subyetkazib beruvchilari, avtomobillarga, butlovchi detallarni ishlab chiqaruvchi korxonalar AQShda o'rnatish boshladi;

- hukumat va xalqaro tashkilotlarning tashabbusi. Rivojlangan davlatlar hukumati yoki xalqaro moliyaviy tashkilotlar – Xalqaro rekonstruksiya va taraqqiyot banki (XRTB), Xalqaro valuta fondi (XVF), Xalqaro taraqqiyot assotsiatsiyasi (XTA) va boshqalarning rivojlanayotgan davlatlarga kreditlari ko'pincha rivojlangan mamlakatlarning xususiy sarmoyadorlariga qabul qiluvchi davlatlarda bevosita xorijiy investitsiyalar asosida korxonalarni qurish imkoniyatini beradi;

- kompaniyalarning faoliyatini chet elga ko'chirishga majbur qiluvchi milliy bozordagi noqulay sharoitlar. Bunga davlatning tartibga solishi bilan bog'liq harajatlari (masalan, federal va mintaqaviy soliqlar, atrof-muhit muhofazasi bo'yicha milliy me'yorlarga muvofiqlikka erishish uchun tabiatni himoya qilishga sarflar) misol bo'lishi mumkin. Tabiiy

resurslarning kamayishi yoki ularni qazib olish sharoitlarining yomonlashuvi oqibatida ishlab chiqarish harajatlarning o'sishi, shuningdek milliy bozorda keskinlashayotgan raqobat, ichki bozorning bir turdagi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish va sotish sharoitlarini qiyinlashtiradi. Sig'imli o'sib borayotgan bozor mavjud bo'lgan mamlakatda tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilishga intilish harakatchan kompaniyalar strategiyasining "mahalliy bozor uchun mahalliy ishlab chiqarishni tashkil qilish" prinsipiga asoslanadi;

- qabul qiluvchi mamlakatda bozor sig'imi, tabiiy resurslar va malakali arzon ishchi kuchi hamda "inson kapitali" (yuqori malakali mutaxassislar, muxandislar va olimlar)ning mavjudligi;

- eksport uchun proteksionistik to'siqlar. Ular qabul qiluvchi mamlakatga tayyor mahsulotlar olib kelishdan ko'ra u yerda tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishni tashkil qilish afzalroq bo'luvchi sharoitlarni yaratadi;

- qabul qiluvchi mamlakatda qimmatli axborotlarning mavjudligi;

- qaltisliklarning diversifikatsiyasi (masalan, bozorga yangi mahsulot bilan chiqishda). Bunday holda qaltisliklarni xorijiy sherik bilan bo'lib olish maqsadga muvofiq;

- xorijda yangi texnologiya, xorijiy kapital va ishlab chiqarish hamda sotishni tashkil qilish tajribasini egallash;

- tez o'zgaruvchan bozor kon'yunkturasi keltirib chiqargan uzoq muddatli talab va ko'psonli qaltisliklarning noaniqligi sababli tovarlarni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni diversifikatsiya qilish;

- tashqi iqtisodiy faoliyat sohasiga chiqish yo'li bilan raqobatbardoshlik darajasini saqlab qolish;

- qabul qiluvchi mamlakatda moliyaviy imkoniyatlardan (bankning past foizi, mahalliy, chet el va xalqaro tashkilotlarning fondlari va kreditlaridan) foydalanish;

- jahon bozorida kuchayib borayotgan raqobat sharoitlarida eksport tovarlarining raqobatbardoshligini oshirishga imkon beruvchi chet elda imtiyozli soliqqa tortish.

Xorijiy tadbirkorlikni rivojlantirishga undovchi sabablarning yoritilishi shuni ko'rsatadiki, dinamik kompaniyalarning ishlab chiqarishni chet elga o'tkazishi faqat yakuniy foydani maksimallashtirish maqsadida amalga oshirilmay, balki ishlab chiqarish kuchlarini takomillashtirish va zamonaviylashtirish zaruriyati bilan ham tushuntiriladi.

Bugungi kunda, qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitiga moslashuviga jahon moliyaviy inqirozining ta'siri va oqibatlarini tahlil etadigan bo'lsak, albatta xalqaro firmalar faoliyatini bir oz susayganligini ko'rish mumkin. Lekin, "shu o'rinda O'zbekistonda moliyaviy-iqtisodiy, budjet, bank-kredit tizimi, shuningdek, iqtisodiyotning real sektori korxonalari va tarmoqlarining barqaror hamda uzluksiz ishlashini ta'minlash uchun yetarli darajada mustahkam zaxiralar yaratilganini va zarur resurslar bazasi mavjud ekanini ta'kidlash joiz"¹¹.

2.2. Xorijda atrof-muhitga moslashish omillari

Xorijiy firma faoliyat yuritish jarayonida odatda milliy xususiyatlarga ega bo'lgan sharoitlarga moslashishi kerak bo'ladi. Bunda moslashish omillari ikki guruxga: **sub'yektiv** (xorijiy firmaning tashkiliy tuzilmasi va strategiyasiga bog'liq omillar) va **ob'yektiv** (firma ta'sir ko'rsata olmaydigan va faqat moslashishga majbur bo'luvchi omillar) omillarga bo'linadi (2.1.rasm).

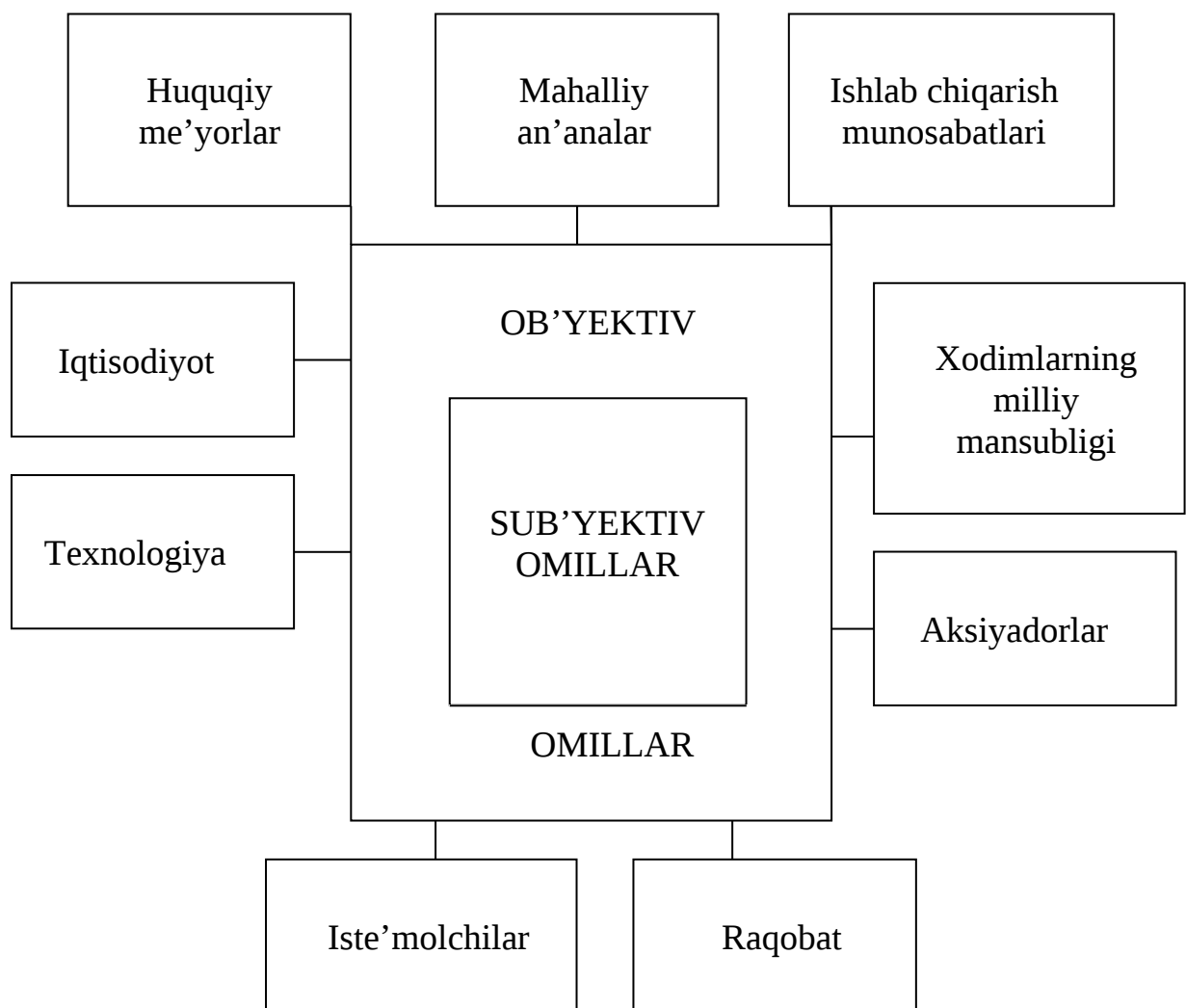
Ushbu omillar quyidagilardan tashkil topgan.

Huquqiy me'yorlar. Xorijiy kompaniyaning chet elda samarali faoliyat yuritishining so'zsiz sharti bo'lib, qabul qiluvchi mamlakat qonunlariga rioya qilish hisoblanadi. Ularga federal, mahalliy va mintaqaviy qonuniy hujjatlar kiradi. Bunda huquqiy me'yorlarning milliy xususiyatlari ko'zga tashlanadi. Masalan, Yaponiyada biznesmenlar shartnomalarda qonuniy hujjatlarga asoslanmaslik va muzokaralarga huquqshunoslarni jalb qilmaslikni ma'qul ko'radi. Bu esa ularning sherikka nisbatan yuqori ishonchini namoyon qiladi.

Kompaniya xodimlarining milliy mansubligi. Sayyoramizdagi etnik guruhlar o'rtasidagi madaniy, iqtisodiy va siyosiy tafovutlar qabul qiluvchi mamlakatda menejment uslubiga, ishlab chiqarish va sotish usullariga moslashishga, mahalliy xodimlar bilan munosabatlarga va pirovardida mehnat unumdorligiga bevosita ta'sir etadi. Chet elda o'z millatidagi malakali ishchilar va xizmatchilarni, ya'ni bosh kompaniyaning shtab-kvartirasi joylashgan mamlakat fuqarolarini ishlatish firmani xorijdagi samarali faoliyati uchun ishonchliroq. Shu bilan birga qabul qiluvchi mamlakat mutaxassislarini yollash bir qator afzalliklarga ega. Ularning mahalliy mintaqaviy va federal hukumat muassasalari bilan munosabatlarni o'rnatishlari yengilroq, o'z milliy bozorining

¹¹ Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.

xususiyatlarini, iste'molchilarning didlari va talablarini yaxshi biladilar va pirovardida xorijiy kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga tezroq va osonroq moslashishiga yordam beradilar. 90-yillarda qabul qiluvchi mamlakat mutaxassislari sonining TMK boshqaruvining hatto yuqori darajalarida ko'payish holati ham ana shu sabablar bilan tushuntiriladi.



2.1. Rasm. Xorijiy firmani qabul qiluvchi mamlakatdagi sharoitlarga moslashishining asosiy omillari

Mahalliy urf-odatlar. Qabul qiluvchi mamlakatlarning urf-odatlari ba'zan sanoati taraqqiy etgan davlatlarda qabul qilingan biznes yuritishning umumiy me'yorlari va ishga doir etikadan jiddiy farq qiladi. Ayrim rivojlanayotgan davlatlarda rasmiy shaxslarni rag'batlantirmasdan tadbirkorlik bilan shug'ullanish qiyin.

Ishlab chiqarish munosabatlari. Chet elda xorijiy tadbirkorlik bilan shug'ullanishni boshlashdan oldin qabul qiluvchi mamlakatda o'rnatilgan ishlab chiqarish munosabatlarining prinsiplarini, kasaba uyushmalarining faoliyatini va mehnat qonunchiligini o'rganish maqsadga muvofiq.

Aksiyadorlar uchun jozibali tomonlar. Qabul qiluvchi mamlakatda aksiyadorlarni birinchi navbatda albatta aksiyalarga belgilangan yuqori dividendlar qiziqtiradi. Bundan tashqari kompaniya yillik hisobotlarida potensial aksiyadorlar uchun kompaniyaning texnologik yutuqlari va faoliyat qaltisligini qisqartirishga qaratilgan chora-tadbirlar haqida ma'lumotlar chop etiladi. Tarmoqning birinchi beshligiga kiruvchi kompaniyalarning aksiyalari eng katta qiziqishga ega bo'ladi.

Raqobat. Xalqaro toifali menejer jahon bozoriga chiqish milliy bozordagi faoliyatdan ko'ra raqobatchilar sonining o'sishi bilan bog'liq qo'shimcha muammolarning paydo bo'lishini hisobga olishi zarur.

Iste'molchilar. Turli mamlakatlarda iste'molchilarning talabi va didlari jiddiy farqlanadi. Xalqaro toifali menejerning asosiy muammolariga ana shu turli-tuman ehtiyojlarni qondirish yo'llarini topish kiradi. Bu muammoning hal qilinishini turli davlatlarda mahsulot va xizmatlarni sotish uchun tajribali xodimlarni tanlash, shu jumladan qabul qiluvchi mamlakatdagi mahalliy mutaxassislarni yollash ancha osonlashtiradi. Masalan, AQShda avtomobillar bozorining 20 foizdan ortig'ini egallagan yapon avtomobillarini sotish bilan odatda yaponlar emas, balki ular yollagan yuqori malakali amerikalik menejerlar shug'ullanadi.

Texnologiya. Xalqaro bozorda harakatlanuvchi kompaniyalarning ilmiy-texnik taraqqiyot darajasi eng yuqori hisoblanadi. Ular turli davlatlardagi eng yetakchi firmalar bilan texnologiyalar ayirboshlash hisobiga uskunalarni, texnologiya va mahsulot assortimentini yangilashni tezroq amalga oshiradilar. Tabiiyki, xalqaro kompaniya menejeriga turli davlatlarda mualliflik huquqlari va patentlarini himoya qilish haqidagi qonunlarni muntazam o'rganish zarur. Bunda texnologiyalar almashuvi qo'shma korxonalar yoki strategik alyanslar tashkil qilish shaklida sodir bo'lishini nazarda tutish lozim. Masalan, yo'lovchi samolyotsozligining yetakchisi - "Boing" korporatsiyasi (AQSh) 260 yo'lovchilik bortga ega 7000 milgacha uzluksiz parvoz qilishga mo'ljallangan Boing 767 laynerini yaratish uchun ITTKI ishlarini o'tkazishda Yaponiyaning "Kawasaki" va "Fudji" kompaniyalari bilan hamkorlik qildi.

Iqtisodiyot. Chet elda atrof-muhitga iqtisodiy jihatdan moslashishning asosiy qiyinchiligi turli davlatlarda xalq xo'jaligi rivojlanishining notekis

darajasi va sur'atlari bilah bog'liq, ya'ni bir vaqtning o'zida bir mamlakatda tushkunlik, boshqasida – barqarorlik, uchinchisida esa – yuksalish bo'lishi mumkin.

Jahon bozorida muvaffaqiyatga erishish uchun xalqaro menejer yuqoridagi moslashish omillarini hisobga olgan holda yangi bozorga chiqishga tayyorgarlik bo'yicha jiddiy chora-tadbirlarni amalga oshirishi zarur. Bunda birinchi navbatda reklama kampaniyasini o'tkazish kerak. Xalqaro kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakatdagi xorijiy filiali mahsulotining asosiy iste'molchilari va sheriklari shu maqsadda nashriy materiallar va mahsulot namunalarini oldindan olishlari kerak bo'ladi, chunki ular mahsulotning texnik-iqtisodiy xususiyatlarini oldindan bilishni hohlaydilar. Ularga xalqaro kompaniyaning jahon bozoridagi ixtisoslashuvi, tarixi va holati haqidagi ma'lumotlarni berish foydali hisoblanadi. Bu materiallar bo'yicha qabul qiluvchi mamlakatdagi sheriklar va asosiy potensial xaridorlar xalqaro kompaniyaning tovarlari va xizmatlarining sotilish darajasi, shuningdek kompaniyaning barqarorligi va ishonchliligini dastlabki baholash imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Reklama materiallari yuqori sifatli bo'lishi kerak, chunki ma'lum darajada aynan ularga qarab potensial iste'molchilar ishlab chiqarish va sotishga mo'ljallangan tovarlar va xizmatlarga baho beradilar. Axborot materiallari oson tushunarli bo'lishi va buning uchun matnning to'g'ri tuzilishi va oddiyligi taqozo etiladi (ularning qabul qiluvchi mamlakat tilida bayon etilishi maqsadga muvofiq).

Qabul qiluvchi mamlakatda potensial sheriklar uchun reklama materiallarini mahalliy tilga tarjima qilish qiyinchiligi mavjud bo'lganda hech bo'lmaganda ingliz tilida tayyorlash kerak. Ular o'z ichiga xalqaro kompaniyaning jahon bozoridagi faoliyati haqida umumiy ma'lumotlar va ishlab chiqarish va sotishga mo'ljallangan tovarlar va xizmatlar haqidagi to'liq axborotni olishi kerak. Mahalliy tilda materiallarning mavjudligi qabul qiluvchi mamlakatda potensial sheriklar bilan muzokaralar olib borilayotgan davrda katta afzallik hisoblanadi. Materiallarni mahalliy tilga tarjima qilishda bosh kompaniya mamlakatining qabul qiluvchi mamlakatdagi elchixonasining tijorat bo'limi yoki qabul qiluvchi mamlakatning savdo palatasi yaxshi kompyuter texnologiyalariga ega malakali tarjimonlarni tavsiya qilishi mumkin.

Muzokaralar bosqichida xalqaro kompaniyaning tarixi, uning mahsuloti va ishlab chiqarish jarayoni haqida ingliz tilida qisqa ko'rgazmali videofilmni namoyish qilish maqsadga muvofiq. Nashriy axborot materiallarining tarkibiga odatda quyidagilar kiritiladi:

- xalqaro kompaniyaning aktivlari, boshqaruv tarkibi, xizmat ko'rsatuvchi banklar, moliyaviy holati, kompaniyani yaratish tarixi va faoliyati haqida aniq va qisqa axborot beruvchi risola;

- ishlab chiqarish va sotishga mo'ljallangan tovarlar va xizmatlar, shuningdek ularni ishlab chiqarishning yetakchi texnologiyalari haqida aniq va ixcham axborot;

- xalqaro kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakatdagi xorijiy filialida ishlashga yuborilayotgan direktorlar, menejerlar va boshqa shaxslarning qisqa rezyumesi.

Bunday materiallar xalqaro kompaniyaning samimiyligi va barqarorligini tasdiqlaydi, shuningdek qabul qiluvchi mamlakatda sheriklar va xaridorlarga bo'lgan hurmatni ko'rsatadi.

Xalqaro menejer va uning yaqin hamkasblarining tashrif qog'ozlari bir tomonda ingliz tilida va ikkinchi tomonida mahalliy tilda yozilishi hamda ikki tomonida ham xalqaro kompaniyaning emblemasi bo'lishi kerak. Tashrif qog'ozida shaxsning ismi-sharifi, lavozimi, manzili va telefon raqamining ko'rsatilishi mahalliy kompaniya vakillariga kelajakda TMKning xorijiy filiali bilan aloqalarni rivojlantirishiga yordam beradi. Tashrif qog'ozlarining eng ko'p tarqalgan bichimi 55 x 90 mm bo'ladi.

Xalqaro menejer shuni nazarda tutishi kerakki, qabul qiluvchi mamlakatdagi ilk faoliyat davrida tovaraylanmaning boshlang'ich kichik hajmi, past baho darajasi, shuningdek, yangi bozorda mahsulot ishlab chiqarish va sotish barqarorlashguncha uzluksiz kapital qo'yilmalarning zaruriyati sababli ancha kam darajada moliyaviy natijalar olinadi.

Amaliyot ko'rsatishicha, yangi bozorga yangi mahsulot bilan chiqqandan so'ng taxminan bir-ikki yil mobaynida sotuv hajmi va baholarning darajasi kutilayotganidan ko'ra birmuncha pastroq bo'ladi. Bundan keyin yangi mahsulot yoki xizmatlarning iste'mol xususiyatlarini baholagan xaridorlar tomonidan o'sib boruvchi talab ostida baholarning o'sishi kuzatiladi. Bozorda o'rnashib olishga odatda 2-4 yil kerak bo'ladi. Bu davrga yangi bozorda o'z ulushini egallash uchun investitsion mablag'larga ega bo'lish kerak. Bunda firmaning yangi bozorga moslashish strategiyasi va taktikasida yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan xatolarni yengib o'tish uchun pul va ishchi kuchi resurslarining qo'shimcha harajatlari talab qilinadi.

Yangi bozorni o'zlashtirish vaqtida odatda xalqaro kompaniyaning xorijiy filiali doimiy shtatini bosh kompaniya mamlakatidan yuborilgan rahbarlar va mahalliy aholi orasidan malakali va tirishqoq mutaxassislardan shakllantirish amalga oshiriladi. Bu davr mobaynida

mahalliy bozor talablariga muvofiq mahsulot ishlab chiqarish va sotish tizimini egiluvchan moslashtirish zarur. Shu vaqtda firmaning sotuvdan oldingi reklama va maslahatlarni, shuningdek sotilgan mahsulotga kafolatli xizmat ko'rsatishni tashkil qilish qobiliyatiga qarab u haqidagi axborot shakllantiriladi.

Mahalliy sheriklar va iste'molchilar bilan yaxshi munosabatlarni o'rnatish va mustahkamlash bozorni o'zlashtirishni tezlashtiradi. Bunda muloqot muammolari, madaniy yoki til to'siqlarining vujudga kelish imkoniyatini hisobga olish zarur. Bu holda xalqaro menejerga shakllanayotgan notanish muammolarni yengib o'tishda optimizm, tirishqoqlik va sabr-toqat yordam beradi. Bozor xatolarni kechirmaydi, ular haqidagi mish-mishlar juda tez tarqaladi va firmaning bozordagi mavqeini tiklash hamda mustahkamlash uchun keyingi barcha urinishlarni qiyinlashtirib yuborishi mumkin.

2.3. Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlariga moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlar

Hozirgi davrda texnologiya va uskunalarni import qilmaydigan birorta mamlakat yo'q, chunki hech bir davlat o'z sanoati uchun barcha turdagi mashina, uskuna va texnikani ishlab chiqarishga qodir emas. Bu O'zbekistonga ham taalluqli bo'lib, hozirgi vaqtda bizning oldimizda eng yangi xorijiy texnologiya va uskunalarni jalb qilish orqali butun milliy moddiy-texnika bazani zamonaviylashtirish vazifasi turibdi.

Xorijiy texnologiya va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga moslashtirish muammolarini o'rganish bilan ko'pgina tadqiqot markazlari shug'ullanadi. Angliya Iqtisodiyot institutining olimlari shunday xulosaga keldilarki, import texnologiya va uskunalarni muvaffaqiyatli va o'z vaqtida o'zlashtirishning asosiy sharti bo'lib oldindan zaruriy texnik-iqtisodiy tadbirlarni o'tkazish hisoblanadi. Zamonaviy texnologiya va uskunalarni import qiluvchi kompaniyalarning tajribasi ko'rsatishicha, agregatlar va elektron-hisoblash tizimlarini yetkazib beruvchilarga qo'yiladigan talablar maksimal mehnat unumdorligini, tejamkorlikni ta'minlashga, ekologik me'yorlar va standartlarga rioya qilishga asoslanishi lozim. Xususan, yetkazib beriladigan uskunalarining texnik xarakteristikalarini quyidagilarni ta'minlashi kerak: davomli to'xtovsiz ekspluatatsiya (amortizatsiya me'yorlarini kiritish ko'p davlatlarning sanoat siyosatlarining tarkibiy qismiga aylandi); qayta ishlash rejimlarini elektron-hisoblash tizimlari

yordamida optimallashtirish yo'li bilan jadal texnologik jarayonlarni qo'llash orqali mehnat unumdorligini oshirish; chiqindilarning minimal miqdori; sarflanadigan materiallarni keyinchalik ishlatish va ishlab chiqarish chiqindilari to'la ishlatiluvchi texnologik jarayonlarni qo'llash imkoniyati; ma'naviy eskirgan uskunalarning turlariga nisbatan mahsulot birligiga energiya va xomashyo sarfini qisqartirish; ishlab chiqarish maydonlarini qisqartirish.

Bundan tashqari uzoqni ko'ruvchi importerlar xarid qilinayotgan texnologiya va uskunalarga quyidagi talablarni ham qo'yadi:

1. Texnologik jarayonlar sanoati rivojlangan mamlakatlarning zavodlarida patentlangan va sinalgan bo'lishi kerak.

2. Uzatilayotgan texnologiyalar mahalliy sharoitlar, xususan mahalliy xomashyo resurslariga moslashtirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Bundan tashqari importer xarid qilingan texnologiya va uskunalar keyinchalik takomillashtirish imkoniyatiga ham ega bo'lishi zarur.

3. Ishlab chiqarish harajatlari minimal, hech bo'lmaganda ma'naviy eskirgan uskunalarning turlariga nisbatan past bo'lishi kerak.

4. Xarid qilinayotgan texnologiyalar va uskunalar, xaridorning zavodida ilgari o'rnatilgan agregatlarga mos kelishi zarur.

5. Uskuna yetkazib beruvchining taklifi tez yemiriluvchi detallarning ishchi chizmalarini (mahalliy korxonalarda ularni tayyorlash imkoniyatiga ega bo'lish uchun), shuningdek uskunani o'rnatish va ishlatish uchun mos xizmatlar va texnologiyalarning ro'yxatini ham keltirishi kerak.

Tajribali importerlar muzokaralarda narhlar, texnik shartlar va yetkazib berish muddatlarini muhokama qilish bilan bir vaqtda moliyalashtirish shartlarini ham kelishib oladilar.

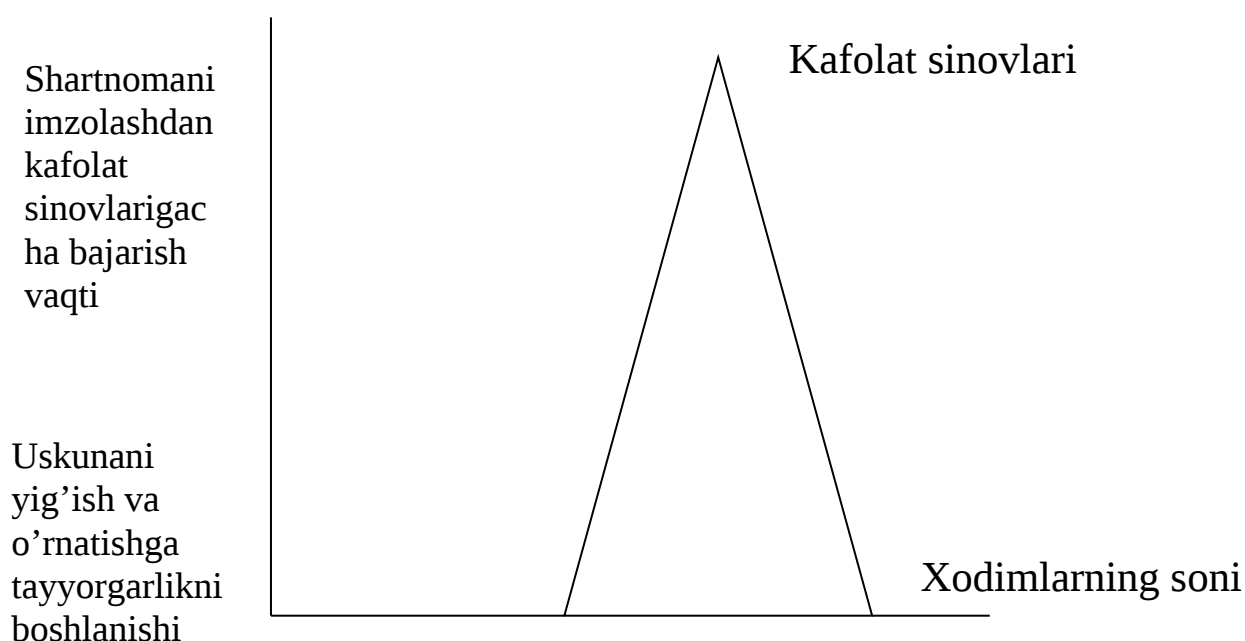
Xorijiy texnologiya va uskunalar samarali ishlashining zaruriy sharti sifatida xaridor zavodida ishlab chiqarish infratuzilmasi va yetarli texnik madaniyat darajasiga ega malakali mutaxassislarning mavjudligi xizmat qiladi. Tajriba ko'rsatishicha, yangi texnologiya mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish yaxshi yo'lga qo'yilgan va tajribali xodimlarga ega bo'lgan, uzoq vaqt faoloyat ko'rsatayotgan eski zavodlarda eng qisqa muddatda o'zlashtiriladi.

Ko'p hollarda import texnologiya va uskunalar o'zlashtirishdagi jiddiy o'zgarishlar yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasida o'zaro munosabatlarning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi yoki xaridorning kontrakt imzolashdan oldin o'z imkoniyatlarini to'g'ri hisobga olmaganligi uchun resurslarining yetarli emasligi sababli vujudga keladi. Bunday holda importerning boshqaruv xodimlarini ishlab chiqarishni rivojlantirishning

uzoq muddatli yo'nalishlarini hisobga olmasdan qisqa muddatli masalalarni hal qilishga urinishi va uning ishlab chiqarishga umuman yangi texnologik jarayonlarni tatbiq etish qaltisligiga moyil emasligi natijasida import texnologiya va uskunalar uzoq vaqt davomida ishlatilmay turadi.

Shu bilan birga yangi texnologiyalarni xarid qilishda shoshma-shosharlik qilish kontrakt imzolash chog'ida importerning uskuna imkoniyatlarini to'la anglamasligiga olib kelish holatlari ham uchraydi. Natijada importer o'zining yetarli bilimga ega emasligini ko'rsatadi va ushalmagan umidlar og'ushida qoladi.

Import texnologiya va uskunalarni qabul qilish, yig'ish, o'rnatish va foydalanishga tushirish ishlariga jalb qilingan xodimlarning soni kafolatli sinovlar davri yaqinlashishi bilan qisqarib boradi (2.2.rasm).



2.2. Rasm. Texnologiya va uskunani yetkazib berish shartnomasini bajarish bilan band xodimlar sonining o'zgarish dinamikasi

Dastlabki bosqichda shartnoma imzolangandan so'ng sotib olingan texnologiya va uskunalarni mahalliy sharoitlarga moslashtirish ishlariga, xaridor kadrlarini o'qitish, uskunalarni qabul qilish, yig'ish va o'rnatish uchun maydon tayyorlash ishlariga, mahalliy va chet el tadqiqot institutlari va universitetlaridan muhandislar, loyihachilar va texnologlar, qurilish kompaniyalarining mutaxassislari maksimal miqdorda jalb qilinadi (2.2.rasmdagi uchburchak asosi).

Bu davrda odatda, uskuna ishlab chiqaruvchilar xaridor xodimlarini o'qitishda asosiy rol o'ynaydi, ilmiy-tadqiqot institutlari, universitetlar, loyiha va qurilish tashkilotlari esa xorijiy uskunani qabul qilishga tayyorgarlik ko'rishda yo'rdam ko'rsatadilar. So'nggi yillarda texnologik jarayonlar va kompyuterlashtirilgan agregatlar konstruksiyalarining murakkablashuvi sababli tajribali importerlar sotib olingan uskunalarni ishlatishga mutaxassislarni o'qitish va uni qabul qilish ishlarini uskuna ishlab chiqarilgan joyda amalga oshirishga katta e'tibor bermoqdalar.

O'qitish agregatlarni o'rnatish joyida, shuningdek xorijiy ishlab chiqaruvchi korxonalarda ham olib boriladi. O'qitish kurslariga texnologiyaga, uskunalariga xizmat ko'rsatish va ta'mirlash tizimini, agregatlarni boshlang'ich materiallar, energiya, ehtiyot qismlar bilan uzluksiz ta'minlashni tashkil qilishni o'zlashtirish kiradi. Import qiluvchining mutaxassislari havfsizlik texnikasi, atrof-muhit muhofazasi me'yorlarini, mahsulot sifatini nazorat qilish usullarini o'rganadilar. Yetkazib berish hajmiga sifatni buzmaydigan nazorat uskunalari – rentgen, izotop, ultratovush o'rnatmalari va spektral analiz uskunalarini ham kiritish maqsadga muvofiq bo'lar edi.

Buyurtmachi korxonaga uskuna yetkazib berishdan ancha oldin agregatlarni ekspluatatsiya qilish joyida mavjud infratuzilma, mahalliy xomashyo materiallari, iqlim sharoitlari, xodimlarning texnik savodliligini hisobga olgan holda xorijiy texnologiya jarayonlarini mahalliy sharoitlarga moslashtirish bo'yicha ilmiy-texnik izlanishlar o'tkaziladi va chora-tadbirlar ishlab chiqiladi. O'tkazilgan tadqiqotlar hamda texnologiya va uskunalarni yetkazib beruvchining asosiy agregatlarni yetkazib berish muddatidan ilgari taqdim etgan texnik xujjatlari asosida xomashyo materiallari, mahsulot nomenklaturasi va sifatiga texnik talablarni umumlashtiruvchi texnologiya yo'riqnomalari tuziladi.

Shu bilan bir vaqtda kontrakt shartlari asosida uskuna ishlab chiqaruvchi zavodlarga uskunalarni ularni ishlab chiqarish joyida qabul qilish uchun buyurtmachining nazoratchilari yuboriladi. Shu nazoratchilarning uskunalarni loyihalashtirishda ham ishtirok etishi maqsadga muvofiq, chunki ular so'ngra o'z korxonasida import agregatlarni zamonaviylashtirish va takomillashtirishda qatnashish imkoniyatini qo'lga kiritadilar. Shu sababli import qiluvchi o'zining nazoratchilarini uskunalar ishlab chiqaruvchi zavodlarga o'z vaqtida yuborish haqida qayg'urishi lozim.

Import uskunani foydalanishga tushirish muddati yaqinlashgan sari jalb qilingan korxonalar va mutaxassislarning doirasi qisqaradi. Ishga tushirish

vaqtida esa faqat o'qitilgan xodimlar va uskunalar yetkazib bergan xorijiy firmaning kam sonli mutaxassislari qoladi (2.2.rasmda uchburchak cho'qqisi – kafolatli sinovlar o'tkazish nuqtasi).

Tajriba shuni ko'rsatadiki, import qiluvchi korxonada import texnologiyalar va uskunalarni ishlatishni boshlash davrida yetkazib beruvchi firma vakillari bo'lishi kerak, negaki kafolatli sinovlar arafasida import uskunaning ayrim zaruriy qismlari bilan butlanmaganligi va mexanizmlar hamda elektron tizimlarda kamchiliklarning mavjudligi ayon bo'lish hollari ko'p uchraydi. Bu ko'pincha yordamchi agregatlar, yuklash qurilmalari va transport tizimlariga tegishli bo'ladi. Shunday hollarda darhol yetkazib beruvchi firma vakillariga yetishmovchiliklar va kamchiliklar to'g'risida e'tirozlar bildirish zarur. Shu bilan birga kafolatli sinovlar davrida uskunalardagi va texnologiya jarayonlaridagi kamchiliklar xorijiy uskunali ob'ektning texnik xizmat rahbarlari, ularni yetkazib berish kontraktlarini imzolashda xorijdan va mahalliy yetkazib beruvchilardan butlovchilarni yetkazib berish muddatlarini kelishib olishga yetarli e'tibor bermaganligi, ko'zda tutilmagan kamchiliklar va kontrakt muddatlarini bajarmasligining oldini olish maqsadida qismlar va detallarning qo'shimcha miqdoriga buyurtma berishni nazarda tutmaganligidan dalolat beradi.

Import agregatlarni ishga tushirishning birinchi bosqichida odatda texnik xizmat ko'rsatishning kamchiliklari, ehtiyot qismlarning yetishmasligi, ayrim bo'g'inlar, shuningdek tizimlar va mexanizmlarning ishdan chiqish sabablarini aniqlashning yomon tashkil qilinganligi aniqlanadi. Ayrim hollarda import qiluvchi korxonani xorijda o'qitilgan mutaxassislarning bir qismi uskunalarni ishlab chiqaruvchi korxonalarda ishlashga qoladi, boshqa qismi yuqori ish xaqiga qiziqib, boshqa milliy korxonalarga o'tib ketadi. Bunday vaziyatning oldini olish uchun uskunani yetkazib berish kontraktida agregatlarni ishlab chiqaruvchi zavodlarda va shunday agregatlarni ishlatuvchi korxonalarda o'qitishni, ko'zda tutilmagan vaziyatlarni hisobga olgan holda mutaxassislarni o'qitishni nazarda tutish kerak.

Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni ishlatishning birinchi bosqichida mahalliy yetkazib beruvchilar bilan shartnomalarda belgilangan muayyan sifatli xomashyo, butlovchi mahsulotlar, materiallar, ehtiyot qismlarni yetkazib berish muddatlariga rioya qilish muhim hisoblanadi.

Xorijiy texnologiya va uskunalarni yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasidagi ziddiyatli vaziyatlarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, uskunalarni yetkazib berish bo'yicha shartnomalarni imzolashda ikkala

tomon vakillarining yo'l qo'ygan quyidagi kamchiliklari ziddiyatlarni keltirib chiqaradi:

- shartnoma matnida yetkazib beruvchining uskunalar va texnologiyalarning texnik ko'rsatkichlari bo'yicha kafolatlarining noaniq ifodalanishi;

- uskunani loyihalashtirishda xaridor mamlakatida agregatni ishlatishning mahalliy sharoitlarini yetkazib beruvchi tomonidan hisobga olinmaganligi;

- ishlab chiqarishning haqiqiy harajatlari yetkazib beruvchining shartnoma imzolash vaqtida kafolatlagan ko'rsatkichlaridan oshib ketishi;

- shartnomalarda sotuvchi zavodlarida xaridorning ta'lim olayotgan mutaxassislarining soni va ularni o'qitish sifati mezonlari haqidagi noaniq shartlar.

Litsenziatlar, ya'ni litsenziya xarid qiluvchilarning texnologiya va uskunalar importi bo'yicha shartnomalar imzolashdagi xatolarini kamaytirish uchun bir qator xalqaro tashkilotlar (YUNIDO, YUNKTAD) ishlab chiqarish vositalarini import qiluvchi rivojlanayotgan davlatlar uchun qator tavsiyanomalar tayyorladilar. Xususan, texnologiyalarga litsenziyalarni import qiluvchilar litsenziyaviy shartnomalarda litsenziardan (litsenziya yetkazib beruvchidan) turli materiallar va komponentlarni majburiy xarid qilish; ishlab chiqarishning hajmini, mahsulotlarning sotish hajmini, baholarning darajasini, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning assortimentini cheklash; litsenziar bilan kelishmay turib boshqa texnologiya jarayonlarini qo'llash yoki mavjudlarini takomillashtirishni ta'qiqlash; faqat litsenziarning sotish tarmog'i orqali majburiy mahsulot eksporti kabi shartlardan voz kechishlari zarur.

YUNIDO ekspertlari zaif iqtisodiyotli davlatlarning hukumatlari iltimoslariga ko'ra u yoki bu mamlakatning import texnologiyalarni o'zlashtirishdagi imkoniyatlarini tahlili bilan chet elda texnologiya va uskunalar xarid qilishning texnik-iqtisodiy asoslarini tayyorlaydilar; import texnologiya va uskunalar komplektini o'zlashtirish uchun zarur texnik va moliyaviy mablag'larning hajmini hisoblaydilar; import texnologiya va uskunalar negizida ob'ektlarni qurish, uskunalar o'rnatish va ishga tushirishning keng dasturlarini tayyorlaydilar; milliy mutaxassislarni o'qitishga ko'maklashadilar; turli davlatlarning manfaatdor korxonalari o'rtasida kooperatsiya va bevosita ilmiy ishlab chiqarish aloqalarini yo'lga qo'yadilar.

Jahon texnologiyalar va uskunalar bozorining ishtirokchilari tajribasining ko'rsatishicha, eksport va import qiluvchilar o'rtasidagi kelishmovchiliklar ko'pincha uskunalarni butlash, kafolat sinovlarini o'tkazish uslubi, yetkazib berilgan uskunalaridagi nuqsonlar uchun javobgarlik, mahalliy xomashyo materiallarining sotib olingan texnologiyaning texnik talablariga mos kelmasligi masalalari yuzasidan vujudga keladi.

Ko'p hollarda tomonlar orasidagi ziddiyatlarni, shartnomada ikkala tomonning bir-biriga har qanday texnologik yangiliklar kiritish to'g'risida axborot berish majburiyati haqidagi shart ko'rsatilishi bilan oldini olish mumkin. Import qiluvchilar bu holda yetkazib beruvchilarning texnologiya jarayonlarining takomillashtirilishidan unumli foydalanish imkoniyatiga, uskunalar va texnologiyalarni yetkazib beruvchilar esa xaridorlarning ularga xabar bermasdan hech qanday texnik yangiliklar kiritmasligi kafolatiga ega bo'ladilar. Uskuna va texnologiyani import qiluvchilar uchun asosiy qoida: har qanday kelishmovchiliklar va ziddiyatlardan so'ng ham yetkazib beruvchilar bilan do'stona munosabatlarni saqlab qolish zarur, chunki kelajakda ularga maslahatlar, ehtiyot qismlar, texnik yordamlar bo'yicha murojaat etish zaruriyati tug'ilishi mumkin.

Xulosalar

1. Xorijiy tadbirkorlik yuqori qaltislik bilan xarakterlanadi, ular milliy bozordagi faoliyatga nisbatan yuqori foyda, nisbatan qudratli firmaning ta'siri, hukumatlar va xalqaro tashkilotlarning tashabbusi, ichki bozordagi noqulay vaziyat, chet elda past ishlab chiqarish va sotish harajatlari, eksport uchun proteksionistik to'siqlar, qabul qiluvchi mamlakatda qimmatli axborotning mavjudligi, qabul qiluvchi mamlakat moliyaviy imkoniyatlaridan foydalanish, xorijda imtiyozli soliqqa tortish kabi qiziqtiruvchi sabablar bilan qoplanadi.

2. Xorijiy sharoitlarga moslashishning ob'yektiv omillariga (ularga chet el firmasi ta'sir ko'rsata olmaydi) huquqiy me'yorlar, xodimlarning milliy mansubligi, mahalliy urf-odatlar, ishlab chiqarish munosabatlari, raqobat, iste'molchilar, texnologiya, qabul qiluvchi mamlakat iqtisodiyoti kiradi.

3. Qabul qiluvchi mamlakatda ilk faoliyat odatda past darajada moliyaviy natijalarga olib keladi. Tovar aylanishining kichik hajmi, baholarning past darajasi, xalqaro kompaniya xorijiy filiali mahsulotini

ishlab chiqarish va sotish yangi bozorda barqarorlashtirilmaguncha kapitalni uzluksiz kiritish zaruriyati buning asosiy sabablaridir.

4. Hozirgi davrda texnologiya va uskunalarni import qilmaydigan mamlakat topilmaydi, negaki hech bir mamlakat o'z sanoati uchun barcha turdagi mashinalar, uskunalar va elektron hisoblash texnikasini ishlab chiqarish quvvatiga ega emas.

5. Tajribali import qiluvchilar sotib olinadigan uskunalar va texnologiyalarga quyidagi talablarni qo'yadi: texnologik jarayonlar, sanoati rivojlangan davlatlar zavodlarida sinalgan va patentlangan bo'lishi kerak; uzatiluvchi texnologiyalar xaridor sharoitlariga (xususan mahalliy xomashyo resurslariga) moslashishga mo'ljallangan bo'lishi kerak; xarid qilinayotgan texnologiyalar va uskunalar xaridor korxonasida ilgari o'rnatilgan agregatlarga mos kelishi kerak, uskuna yetkazib beruvchining taklifi o'z ichiga tez yemiriluvchi detallarni mahalliy korxonalarda ishlab chiqarish imkoniyatini beruvchi ishchi chizmalarni olishi kerak.

6. Import qiluvchilar yetkazib beruvchilar bilan muzokaralarda baholar, texnik shartlar, uskuna va texnik xujjatlarni yetkazib berish muddatlari bilan birga ba'zi hollarda import qiluvchilar uchun muhimroq sanalgan bitimlarni moliyalashtirish shartlarini kelishib olishi zarur.

7. Eksport va import qiluvchilar o'rtasidagi kelishmovchiliklar ko'pincha uskunalarni butlash, kafolat sinovlarini o'tkazish uslubi, yetkazib berilgan uskunalardagi nuqsonlar uchun javobgarlik, mahalliy xomashyo resurslarining sotib olingan texnologiya texnik talablariga mos kelmasligi kabi sabablardan kelib chiqadi.

8. Har qanday kelishmovchiliklar va ziddiyatlar yetkazib beruvchi bilan do'stona xayrlashishga xalaqit bermasligi lozim, chunki kelajakda maslahat, ehtiyot qismlar, texnik yordamlar va boshqalar bo'yicha unga murojaat qilish zaruriyati vujudga kelishi mumkin.

Tayanch iboralar:

Inson kapitali, qabul qiluvchi mamlakatning moliyaviy imkoniyatlari, moslashishning sub'ektiv va ob'ektiv omillari, litsenziar, litsenziat.

Nazorat savollari:

1. Xorijiy tadbirkorlikning qiziqtiruvchi sabablarini aytib bering.
2. Xorijiy firmaning qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlariga moslashishning ob'yektiv va sub'yektiv omillariga nimalar kiradi?

3. Xorijiy texnologiya va uskunalarni samarali va o'z vaqtida o'zlashtirishning asosiy shartlari nimadan iborat?

4. Import qiluvchilar xarid qilinayotgan uskunalar va texnologiyalarga qanday talablar qo'yadi?

5. Import va eksport qiluvchilar o'rtasidagi ziddiyatlarning vujudga kelishiga asosan nima sabab bo'ladi?

6. Nima uchun xorijiy tadbirkorlik yuqori tavakkalchiliklar bilan bog'liq?

7. Xorijiy tadbirkorlik deganda nimani tushunasiz?

8. Chet el texnologiyalarini mamlakatning sharoitlariga moslashtirish uchun qanday chora-tadbirlar o'tkazish zarur?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.

2. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.

3. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.

4. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2008.- 480 с.

5. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.

Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С.Пб., 2008.- 488 с.

3-BOB. XALQARO VA TRANSMILLIY KOMPANIYALAR, ULARNI BOSHQARISH TIZIMI

Xalqaro kompaniyalar - bu milliy kapitalni boshqa davlatlarga tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish maqsadida olib chiquvchi tashkilotlardir. Zamonaviy xalqaro kompaniyalarning ko'pchilik qismi transmilliy korporatsiyalarni, tashkiliy shakli bo'yicha esa konsernlarni ifoda etadi. Ular ilgari turli davlatlar kapitalining oddiy birlashuvi va ishtirokchilari o'z kapitallarining mulkdori bo'lib qolgan kartellar, sindikatlar, trestlardan ma'lum darajada farqlanadi. Ularga teskari holda XXI asrning tipik konserni - bu odatda turli tarmoqlar va hududlar bo'yicha diversifikatsiyalangan kapitalning yagona mulkdoridir. Zamonaviy xalqaro kompaniyalar transmilliy, ya'ni o'z millatiga ega bo'lgan yoki ko'pmillatli bo'lishi mumkin. Transmilliy korporatsiyalar bosh kompaniya (odatda u kompaniya millatini aniqlaydi) va uning xorijiy filiallarini o'z ichiga oluvchi sub'yektlar tizimini ifodalaydi. Bosh kompaniya boshqa davlatlardagi o'zining xorijiy filiallari aktivini nazorat qiladi va odatda ularning kapitalida o'z ulushiga ega bo'ladi.

Ko'p millatli kompaniyalarda har xil millatlar kapitallarining birlashuvi vujudga keladi. Birinchi ko'p millatli kompaniya "Yunilever" 1929 yili "Margarin Yuni" (Daniya) va "Lever Brazers" (Buyuk Britaniya) firmalarining birlashishi natijasida vujudga keldi. Shu davrdan boshlab u deyarli 60 ta davlatda 500 dan ortiq xorijiy filiallari bo'lgan eng yirik xalqaro kompaniyalardan biri darajasigacha o'sib yetdi. "Yunilever" kompaniyasi ikkita shtab-kvartiraga ega bo'lib, ularning biri Londonda, ikkinchisi Rotterdambda joylashgan.

3.1. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniya darajasiga o'tish evolyutsiyasi

Milliy kompaniyalarning xalqaro kompaniyalar darajasiga o'tishini rag'batlantiruvchi uchta asosiy omilni ajratib ko'rsatish mumkin:

1. Tovar ayirboshlashning va shu bilan birga daromadning o'sishi. Bunda kompaniya ishlab chiqarish quvvatlarini kuchaytirish va ko'lam samarasini ishlatish imkoniyatiga ega. Bundan tashqari u qaltislikni

kamaytirish uchun xorijiy hamkorlar bilan o'rnatilgan aloqalardan foydalanishi mumkin.

2. Qabul qilayotgan davlatda xomashyo va ishchi kuchining nisbatan arzonligi hisobiga ishlab chiqarish va sotish harajatlarini kamayishi. Bundan tashqari, mahalliy firmalar bilan qo'shma korxonalar tuzish yo'li bilan savdo-sotiq bozorini va yangi samarali texnologiyalarga erishish imkoniyatlarini kengaytirish.

3. Qabul qilayotgan mamlakatning sanoati, moliya-kredit tizimi, savdo kanallari va infratuzimasidan foydalanish.

Ko'pchilik xalqaro kompaniyalar uchun milliy firmalardan transmilliy korporatsiyalarga o'tish jarayonida ularning tashqi iqtisodiy faoliyatining muayyan ketma-ketligi (bosqichlari) odatiy hol bo'lib qoldi (3.1-rasm).

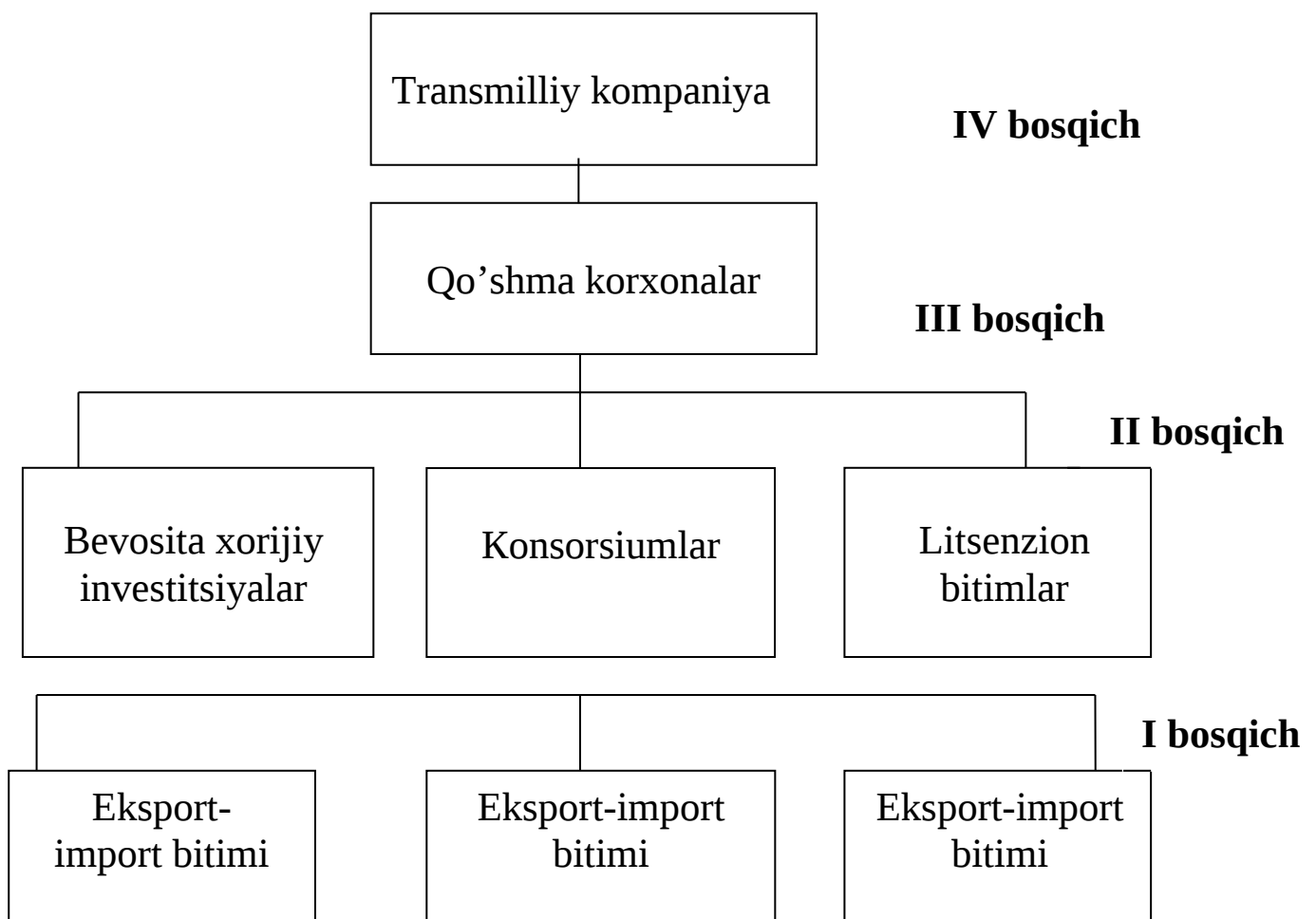
Birinchi bosqich o'z ichiga bir martalik eksport-import bitimlarida aks etuvchi, turli davlatlardan bo'lgan hamkorlar orasidagi shartnoma munosabatlarini oladi. Bu bosqichda hamkorlar hali yetarli darajada birbirlarining moliyaviy imkoniyatlari, ilmiy-sanoat potentsiali va ishbilarmonlik uslubini bilmaydilar.

Ikkinchi bosqichda har xil davlatlardan bo'lgan hamkorlar orasidagi munosabatlarning navbatdagi kengayishi va takomillashuvi ko'rsatkichi bo'lib ikki yil va undan ortiq muddatga mo'ljallangan uzoq muddatli shartnomalar xizmat qilishi mumkin. Bir qator hollarda bunday shartnomalar kapitalning kredit shaklida olib chiqilishi, asbob-uskunalarni yetkazib berilishi, texnologiyalarni o'tkazilishi, shuningdek ilmiy-texnikaviy hamkorlikni ko'zda tutadi.

Uzoq muddatli shartnomalar eksporter uchun sifati sotib oluvchiga ayon bo'lgan tovarlar va xizmatlarning savdo bozorlari barqarorligini ta'minlash nuqtai nazaridan jozibali hisoblanadi. Bundan tashqari eksporterlar transport kompaniyalari bilan uzoq muddatli doimiy kelishuvlar tuzish yo'li bilan transport harajatlarini qisqartirish hisobiga o'z mablag'larini tejaydilar. Bularning hammasi reklama, xaridorlarni qidirish, ko'p sonli bir martalik shartnomalarni tayyorlash harajatlarisiz tijorat harajatlarini pasaytirish imkonini beradi.

Import qiluvchilar uchun uzoq muddatli shartnomalar yaxshi ma'lum bo'lgan va o'zini yaxshi tomondan tavsiya qilgan tovarlar va xizmatlar yetkazib berilishi barqarorligini ta'minlaydi. Rivojlanayotgan mamlakatlardan xomashyo tovarlari import qilingan holatda importerlar eksporterlarga kapitalni ssudaga berish, so'ngra esa ma'lum darajadagi foizlar bilan uzoq muddat mobaynida o'zining yoqilg'i, xomashyo

materiallariga bo'lgan talablarini barqaror ta'minlash uchun, uni mahsulot shaklida qaytarish imkoniyatiga egadir.



3.1-rasm. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniya darajasiga o'tish evolyutsiyasi

Hamkorlikning keyingi bosqichida to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar, litsenziyaviy kelishuvlar, konsorsiumlar (ma'lum bir maqsadlarni amalga oshirish, ko'pincha tashqi bozorga birgalikda kirish uchun o'zaro konfidensial kelishuvlar bilan bog'langan hamkor-ishtirokchilarning vaqtinchalik birlashuvidir) tuzish amalgam oshiriladi. Bu bosqichda har xil mamlakatlardan bo'lgan hamkorlar bir-birlariga baho berishgan, bir-birlarining ishonchliligiga va ish yuzasidan shartnomalarni tuzishni davom ettirishning maqsadga muvofiqligiga ishonch xosil qilishgan.

O'zbekistonda Vazirlar Mahkamasining 12.12.2000 yildagi 473-sonli «Xalqaro shartnomalar loyihalarini tayyorlash va O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomalar bo'yicha majburiyatlarini bajarish tartibi to'g'risida»gi Qaroriga muvofiq xalqaro shartnomalar loyihalarini ekspertlar darajasida ishlab chiqish va xalqaro shartnomalar bo'yicha majburiyatlarning bajarilishini ta'minlash quyidagi O'zbekiston Respublikasining vazirliklari va idoralarining zimmasiga yuklangan:

- tashqi iqtisodiy faoliyat, shu jumladan savdo-iqtisodiy hamkorlik, investitsiyalarni rag'batlantirish va o'zaro himoya qilish hamda texnik yordam ko'rsatish masalalari bo'yicha – Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligi, Iqtisodiyot vazirligiga;

- investitsiya va valuta-moliya hamkorligi masalalari bo'yicha - Moliya vazirligi, Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligi, Markaziy Bank, Iqtisodiyot vazirligi, Davlat soliq qo'mitasiga;

- soliqqa tortish va soliq qonunchiligiga rioya qilishdagi hamkorlik masalalari bo'yicha - Davlat soliq qo'mitasi, Moliya vazirligi, Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligiga;

- davlat mulkini begonalashtirish va ulardan foydalanish, huquqlarni e'tirof etish va mulkiy munosabatlarni tartibga solish masalalari bo'yicha - Davlat mulk qo'mitasi, Adliya vazirligiga;

- ilmiy-texnikaviy hamkorlik, shuningdek xuquqiy muhofaza va intellektual mulk ob'ektlaridan foydalanish shartlari masalalari bo'yicha - Fan va texnika davlat qo'mitasi, Fanlar akademiyasi, Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligi, Adliya vazirligiga.

Jahon amaliyotida litsenzion bitimlarning imzolanishi, texnologiyalar bilan almashinuv, xalqaro ilmiy-texnik kooperatsiya bir birlarining sanoat, tijorat, tadqiqot potentsiallaridan to'liqroq foydalanish imkonini beradi. Bunda litsenzion bitimlar texnologiyalar bilan almashinish, barter va kompensatsiya bitimlari uchun qurol sifatida keng ishlatiladi.

Uchinchi davlatlar bozorlarida konsorsium tarkibida birgalikda o'z tovar va xizmatlari bilan ishtirok etish hamkorlarga turli buyumlar va komplekt uskunalarning birmuncha keng assortimentini taklif etish, qaltisliklarni o'zaro taqsimlash, yangi bozorlarni o'zlashtirish bo'yicha, texnologiyalar va nou-xaular bilan o'zaro almashuv bo'yicha imkoniyatlarni kengaytirish, shuningdek moliyaviy resurslarni birlashtirish hisobiga o'z faoliyati uchun zaruriy moliyalashtirishni ta'minlash imkonini beradi.

Ko'pincha konsorsiumlarga yakka o'zi tashqi bozorga chiqish imkoniyatiga ega bo'lmagan yoki eksport sanoati uchun zarur uskunalari

bilan jihozlanmagan katta bo'lmagan kompaniyalar birlashadi. Bu muammolarni ular birgalikda tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish uchun mamlakat ichki bozorida o'ziga o'xshash kompaniyalarning kuchi va resurslarini birlashtirish yo'li bilan hal etadilar. Ba'zan o'z tovarlarining sotilishi uchun birlashgan marketing guruhini ham tuzadilar. Hozirgi vaqtda meva, go'sht, sut mahsulotlari savdosi bo'yicha agrar sektor korxonalari uyushmalari eng keng tarqalgan.

Uchinchi bosqich – bu qo'shma korxonalarni tuzish bosqichidir. Ular har xil davlatlardan bo'lgan hamkorlarni faoliyat ko'rsatayotgan sanoat yoki tijorat firmalariga ega bo'lgan hamkorning mamlakatida zarur bo'lgan binolarni qurmasdan va ularda uskunalarni o'rnatmasdan tezda birgalikdagi faoliyatni boshlash mumkinligi bilan jalb etadi. Lekin, qo'shma xalqaro tabbirkorlikning ko'pchilik ustunliklari va ochilayotgan imkoniyatlariga qaramasdan hamkorlar o'z mustaqilligining bir qismini yo'qotadi va barcha xatti-harakatlarini bir-birlari bilan kelishib amalga oshirishlariga to'g'ri keladi. Bu esa qaror qabul qilish jarayonini qiyinlashtiradi va cho'zib yuboradi. Bundan tashqari qo'shma korxona xalqaro hamkorlikning vaqtinchalik shakli hisoblanadi. Qo'shma tadbirkorlik sohasida ish yurituvchi maslahatchi firmalarning izlanishlari qo'shma korxona faoliyatining o'rtacha muddati to'rt yil ekanligini ko'rsatadi.

Qo'shma korxonalar faoliyati jarayonida odatda bir hamkor nisbatan kuchliroq bo'lib boradi va kuchsizini o'ziga qo'shib oladi. Rasmiy xujjatlarda bu “firmalar qo'shilishi” deb ta'riflanadi. Bir qator maslahatchi firmalarning fikriga ko'ra, kompaniyalarning birlashuvini sanoatdan emas, balki injiniring, marketing va tijorat munosabatlaridan boshlash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Chunki bu sohalar qo'shilishining samaradorligi sanoat quvvatlari qo'shilishi samaradorligiga nisbatan ikki barobar oshishi mumkin.

Firmalar qo'shilishi haqidagi qaror oylab davom etadigan puxta hisob-kitoblar va muzokaralardan so'ng qabul qilinadi. Birlashishni o'zaro kelishib olish quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1. Harakatlarning strategik rejasini aniqlash.
2. Rahbariyatdagi o'rinlarning muvozanatli taqsimotini, shtab-kvartira va ITTKI markazlarining qayerda joylashishini aniqlash bilan boshqaruv tizimini o'zaro kelishib olish.
3. Yagona kompaniyaga birlashayotgan hamkorlarning aktivlarini baholash.

4. Birlashayotgan kompaniyalar shtati bilan qo'shilishni kelishib olish.

Firmalar qo'shilishining muvaffaqiyatli ko'rsatkichi bo'lib ishlab chiqarish va tijorat operatsiyalari hajmining 10-20 foizga o'sishi, mahsulot ishlab chiqarish va sotish harajatlarining 10-20 foizga kamayishi hisoblanadi.

Har xil davlatlardan bo'lgan hamkorlarning yagona kompaniyaga birlashish natijasi – bu transmilliy kompaniyaning (TMK) shakllanishidir. Kompaniyaning transmilliylashtirish darajasi quyidagi transmilliylashtirish indeksi bilan xarakterlanadi.

$$I = (XA/UA + XC/US + XSh/USh) : 3$$

bu yerda, I- transmilliylashtirish indeksi;

XA – xorijiy aktivlar;

UA – umumiy aktivlar;

XS – xorijiy filiallarining tovar va xizmatlar savdosi hajmi;

US – umumiy tovar va xizmatlar savdosi hajmi;

XSh – xorijiy shtat;

USh – umumiy shtat;

3.2. TMK – xalqaro tadbirkorlikning eng samarali shakli

TMKlar zamonaviy jahon iqtisodiyotining eng dinamik sub'yektlaridan biri bo'lib, paydo bo'lish davridan beri jiddiy taraqqiy etdi. Ular “kolonial-xomashyo” TMKlardan boshlab global kompaniyalargacha rivojlanib bordi. TMKlarning evolyutsiyasi ularning son va sifat jihatidan o'sishi bilan birga rivojlanib bordi. 30-yillarda ularning soni 300 ta bo'lgan bo'lsa, XXI asr boshida 82 mingtaga yetdi¹².

80-yillarda yetakchi TMKlar global kompaniyalarga (to'rtinchi avlod TMKlarga) aylandi. Global korporatsiyalar innovatsion dinamizm, ichki korporativ tuzilmaning muntazam takomillashtirib borilishi, yangi faoliyat sohalari va yo'nalishlarini faol izlash bilan xarakterlanadi. XXI asr boshlarida global korporatsiyalar orasida xalqaro ilmiy-tadqiqot tashkilotlari va ayrim mutaxassislar juda katta korporatsiyalarni (JKK) alohida ajrata boshladilar. Ayrim ma'lumotlarga ko'ra ularning soni 800 tani tashkil etadi. Ushbu kompaniyalar o'z qo'lida zamonaviy moliyaviy-sanoat, texnologik, intellektual kapital qudratini jamlab olgan. JKK “jahon

¹² UNCTAD World Investment Report -2009.

iqtisodiyotining pirovard tuzilmaviy kuchlarini va globallashuvning real omillarini» ifodalaydi.

Iqtisodiyot globallashuvining muhim tashkiliy elementi bo'lib TMKlarning turli shakllardagi qo'shilishlari va qo'shib olishlari (inglizcha Mergers and acquisitions - M&As), ularning xalqaro kelishuvlari (ya'ni strategik alyanslari) namoyon bo'lmoqda. Bu jarayon kompaniyalar o'rtasidagi kuchlarning taqsimlanishini o'zgartirib yubormoqda. Natijada ta'sir ko'rsatish hududlarini birgalikda bo'lib olish boshlanmoqda, birgalikda iqtisodiy nazorat sohasi kengaymoqda, kompaniyalar salohiyati birlashtirilmoqda.

TMKlar ishtirokida qo'shilishlar va qo'shib olinishlar shaklida kapitalning xalqaro birlashish (konsolidatsiyasi) jarayoni XX – XXI asrlar bo'sag'asida jahon iqtisodiyotining transmilliylashuvi va globallashuviga ta'sir ko'rsatuvchi muhim omilga aylandi. XX asr boshidan beri ro'y bergan qo'shilishlar va qo'shib olishlarning besh “to'lqini”ga globallashib borayotgan iqtisodiyotning mazmun-mohiyatini aks ettiruvchi ularning oltinchi “to'lqini” qo'shildi. Oltinchi «to'lqin» XXI asrning ilk yillaridagi jahon iqtisodiyotining pasayishidan va AQShda fond birjalari faoliyati inqirozidan so'ng 2003 yilda boshlangan deyish mumkin. 2007 yilda jahonda qo'shilishlar va qo'shib olishlarning hajmi rekord ko'rsatkichga - 4,74 trln. doll.ga yetib, 2000 yil darajasiga nisbatan 3,4 trln. doll.ga ko'paydi.¹³ 2008 yilda boshlangan jahon moliviy-iqtisodiy inqirozi tufayli ularning soni jiddiy kamaydi (3.1-jadval).

3.1-jadval

1987-2009 yillarda 1 mlrd AQSh dollaridan ortiq baholangan xalqaro M&As

Yil	Bitimlar soni	Foizlardagi ulushi	Qiymati (mln doll)	Foizlardagi ulushi
1987	19	1,6	39	40,1
1990	48	1,4	84	41,7
1995	44	0,8	97	41,9
2000	207	2,1	999	74,0
2005	182	2,1	569	61,3
2006	215	2,4	711	63,6
2007	319	3,0	1197	70,4

¹³ Financial Times 25.1.2007.

2008	251	2,6	823	68,3
2009	40	1,2	171	67,2

Manba: World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. TNCs in infrastructure industries // New York and Geneva: United Nations, 2008.

Amalda korxonalarni sotish-sotib olishga ixtisoslashgan global bozor shakllandi va faol rivojlanmoqda (bunda korxonalarni sotib olish istagini bildirganlar uni sotuvchilarga qaraganda ko'proq). Hozirgi faollik asosan global bozor tendentsiyalariga, arzon zaem vositalariga, xomashyo tovarlariga yuqori talabga va BRIK (Braziliya, Rossiya, Hindiston, Xitoy) mamlakatlarida yirik korporatsiyalarning paydo bo'lishiga asoslanadi. Uning yana bir xususiyati bo'lib, to'g'ri inestitsiyalar fondlarining jadal faoliyati hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda TMKlarning jahon iqtisodiyotiga ta'siri juda yuqori hisoblanadi. XXI asrning boshiga kelib 700 mingdan ortiq o'z xorijiy filiallarini boshqarayotgan 80 mingdan ko'p kompaniyalar ro'yxatdan o'tgan. TMKning qo'l ostida xususiy ishlab chiqarish fondlarining taxminan 30 %, xalqaro savdoning 50 % ga yaqini mujassamlangan. Transmilliy korporatsiyalar tomonidan jahon bozorlaridagi deyarli butun xomashyo savdosi, shu jumladan bug'doy, kofe, jo'xori, o'rmon materiallari, tamaki, temir rudasi jahon savdosining 90 %, mis va boksitning 85 %, choy va qalayning 80 %, banan, tabiiy kauchuk va xom neftning 75 % nazorat qilinadi. Ular hissasiga ilm-fan va texnika sohalarida patentlangan va tadbiiq etilgan barcha yangiliklarning 80 foizi to'g'ri keladi.

TMKning umumiy valuta zahirasi jahonning barcha markaziy banklarining birgalikdagi zahirasidan bir necha barobar ko'p. Xususiy sektorda bo'lgan pul miqdorining 1-2 %ga siljishi istalgan ikkita milliy valutarining o'zaro paritetini o'zgartirishga qodir.

Xalqaro kompaniyalar butun dunyoni yagona bozor deb qarashadi, ko'pchilik mamlakatlarda tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiradi, xorijiy sarmoyalar lokomotivi bo'lib qatnashadi va milliy chegaralardan qat'iy nazar strategik qarorlar qabul qiladi.

Yirik TMKlar ko'pincha o'z faoliyatini ilmiy-texnik taraqqiyotini belgilovchi tez rivojlanayotgan sanoat tarmoqlariga qaratadi. Ular 90-yillarning oxirida kompaniyaning 100 ta yirik TMKlar ro'yxatiga kirgan kompaniyalar xorijiy aktivlarining 15 %dan yuqorirog'i to'g'ri keladigan elektronika sanoatiga juda faol qiziqmoqdalar. Bu ro'yxatlarda kimyo,

qazib olish va avtomobil sanoati korporatsiyalari yuqori o'rinlarni egallaydi. Mislsiz hajmdagi xalqaro iqtisodiy bitimlarni amalga oshirib, TMKlar, ularda savdogarlar (tijoratchilar), to'g'ri va portfel sarmoyadorlar, samarali texnologiyalarni tarqatuvchilar, xalqaro mehnat migratsiyasining rag'batlantiruvchilari sifatida ishtirok etadi.

90-yillarning oxirida TMKlar orasida xorijiy aktivlarning qiymati bo'yicha birinchi o'rinda "Royal Dutch Shell" ingliz-golland konserni turar edi. Ushbu kompaniyadan tashqari yirik TMKlarning birinchi o'nligiga 5 ta AQSH, 2 ta Yaponiya, 1 ta Germaniya, 1 ta Shveysariya kompaniyalari kirar edi. 1995 yilda dunyoning nisbatan qudratli 100 ta TMKlari ro'yxatida ilk marotaba rivojlanayotgan mamlakatlardan chiquvchi "Deu Korporeyshn" (Janubiy Koreya) va "Petroleus de Venesuela" (Venesuela) kompaniyalari paydo bo'lishdi.

Yangi industrial davlatlarning (YaID) birinchi "to'liqini" orasida yirik Osiyo kompaniyalari, birinchi navbatda Gonkong (2008 yilda dunyoning 500 ta eng yirik TMKlari reytingida 10 ta), Janubiy Koreya (FT-500 reytingida 5 ta), Tayvan va Singapur (4 tadan) eng katta yutuqlarga erishdi. Lotin Amerikasi YaID orasida Braziliya – 11 TMK ajralib turadi. Biroq, YaIDLarga tegishli kompaniyalarning transmilliylashuvi jahon bozorlarida harbiy TMKlarning maqellarini jiddiy pasaytira olmadi. 2004 yilgacha xalqaro xorijiy aktivlarni xarid qilish bozorlarida rivojlangan mamlakatlar yetakchilik qildi. Faqatgina 2004 yildan boshlab, rivojlanayotgan mamlakatlarning kompaniyalari tomonidan rivojlangan mamlakatlar kompaniyalarining bozorlarini egallash jarayoni boshlandi. Ushbu jarayonda Xitoy, Hindiston va boshqa rivojlanayotgan mamlakatlarning kompaniyalari muhim rol o'ynamoqda. 2007 yilda ilk bor rivojlanayotgan mamlakatlar tomonidan rivojlangan mamlakatlardagi aktivlarni xarid qilish hajmi rivojlangan mamlakatlar kompaniyalarining rivojlanayotgan mamlakatlardagi aktivlarni xarid qilish hajmidan ortiqroq bo'ldi.

2008 yilda dunyoning 500 ta eng yirik TMKlari reytingida Xitoy va Gonkong kompaniyalarining soni FT-500 reytingida ikkinchi o'rinda turgan Buyuk Britaniya bilan tenglashdi. Faqat Xitoyga tegishli bo'lgan korporatsiyalar soni 25 tani tashkil qiladi.¹⁴ 2008 yilda Xitoy FT-500 reytingining birinchi o'nligidagi o'z mavqeini yanada oshirib, 3 ta kompaniyaga yetkazdi (2006 yilda ushbu reytingga bitta ham xitoy kompaniyasi kiritilmagan edi). Xitoy va Gonkong kompaniyalarining umumiy kapitallashuv darajasi Buyuk Britaniyanikidan yuqori va birinchi

¹⁴ FT-500 – «Financial Times» tomonidan e'lon qilinadigan dunyoning 500 ta eng yirik TMKlari reytingi.

o'rinda mahkam o'rnashib olgan AQShdan keyin ikkinchi o'rinda turadi. AQSh bu ro'yhatda kompaniyalar soni (169 ta), ularning umumiy kapitallashuv darajasi (9,6 trln. doll.) bo'yicha ham so'zsiz yetakchilik qiladi.

XX asr oxiridan boshlab hind korporatsiyalarining transmilliylashuv jarayoni kuchaydi. Ular Osiyo va Afrika bozorlaridan so'ng 80-yillarda Yevropa bozorlariga ham o'z yig'uv ishlab chiqarishlarini joylashtira boshladi. XX asr boshida hind kapitali 93 ta mamlakatdagi 1000 dan ortiq qo'shma korxonalarda ishtirok etar edi. Ularning asosiy qismi eng yirik savdo sheriklari bo'lgan AQSh, Buyuk Britaniya, BAA, Malayziya, Singapur, Nepal, Tailand, Bangladeshga to'g'ri keladi. Hind kapitali yuqori kontsentratsiyalashuv bilan ajralib turadi. XXI asr boshida 7 ta eng yirik (Birla, Tata, Singxaniya, Shoxibog' va boshqalar) savdo-sanoat uylarining hissasiga Hindiston korporativ sektorini to'g'ri xorijiy investitsiyalarini 75 % to'g'ri keladi.

Janubiy Koreya, Xitoy va Hindiston kompaniyalarining transmilliylashuv modellari tashqi jihatdan o'xshashligiga qaramay ayrim farqlanishlarga ega. Masalan, hind kompaniyalarining transmilliylashuv jarayoni ko'p yillardan beri rivojlanib keladi. Ular transmilliylashuvning savdo modelini amalga oshirib, global bozorlarga o'tishdan oldin boshqa kamroq rivojlangan mamlakatlar bozorlarida uzoq muddatli faoliyat ko'rsata boshlagan. Janubiy Koreya va ayniqsa Xitoy kompaniyalarining transmilliylashuv jarayoni esa xalqaro bozorlarga jadal kirib borish xususiyatlari bilan xarakterlanadi. Shunga qaramay, ushbu kompaniyalar transmilliylashuv jarayonining boshlang'ich bosqichlarida turibdi.

90-yillarda Rossiya kompaniyalarining transmilliylashuv jarayoni boshlanib, uning bosqichlari va xususiyatlari jihatidan biznesning baynalmillashuvi va transmilliylashuvining klassik modeliga to'liq mos kelmaydi. Ushbu jarayon Janubiy Koreya va Xitoy mamlakatlaridan farqli ravishda davlat ko'magisiz amalga oshirildi. Rossiya kompaniyalarining transmilliylashuv jarayonining dastlabki bosqichlari yoqilg'i-energetika majmuasining (YoEM) eksport tarmoqlarining faoliyati ustunlik qilishi bilan tavsiflanadi. Xorijiy ekspansiya natijasida Rossiya kompaniyalarining katta hajmdagi moliyaviy mablag'larining chet elga yo'naltirilishi mamlakat xususiy tashqi qarzdorligini oshirmoqda (2008 yilda 400-450 mlrd. doll.).

2006–2007 yillarda 25 ta yetakchi Rossiya kompaniyalari xorijdagi o'z aktivlarini ikki barobar ko'paytirdi. Global yetakchilikka intilayotgan

kompaniyalarga UC Rusal, Severstal, Yevraz, Gazprom, LUKOyl va YoEMning boshqa kompaniyalarini kiritish mumkin. So'nggi yillarda Rossiya kompaniyalarining xalqaro reytinglardagi ishtiroki kuchayib bormoqda (Forbes va Financial Times reytinglarida mos ravishda 29 va 13 ta kompaniya kiritilgan). Ularning soni bo'yicha BRIK mamlakatlari orasida Xitoydan keyin turadi.

Rossiya kompaniyalarining transmilliylashuv jarayoni boshqa BRIK mamlakatlaridagi mazkur jarayonlardan ilmiy va texnik-texnologik bazaning, boshqaruvchi mutaxassislar tayyorgarligining nisbatan yuqori darajasi; 90-yillardagi keskin o'zgaruvchan sharoitlarga yuqori moslashuvchanlik darajasi; davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash tizimining past darajasi kabi xususiyatlar bilan ajralib turadi.

2007–2008 yillarda Rossiya kompaniyalarining transmilliylashuv jarayoniga nisbatan davlatning siyosatida ayrim siljishlar boshlandi.¹⁵ milliy korporatsiyalarning xalqaro faoliyatini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash shakllariga siyosiy-diplomatik, moliyaviy-iqtisodiy va marketing jihatdan yordam ko'rsatish usullarini, xorijda chet el investitsiyalari bo'yicha milliy agentliklarni tashkil qilish, xorijdagi investitsiyalarni qo'llab-quvvatlash tamoyillari to'g'risidagi maxsus qonunning mavjudligini kiritish mumkin. Rossiya hukumati milliy biznesga asosan "yumshoq" yordam ko'rsatadi. Masalan, 1991 – 2005 yillarda Rossiya tomonidan 57 ta ikkitomonlama kapital qo'yilmalarni rag'batlantirish va o'zaro himoyalash to'g'risidagi hukumatlararo kelishuvlar imzolanib, ulardan 36 tasi kuchga kirgan (taqqoslash uchun Xitoy 2006 yilda 116 ta shunday kelishuvga ega edi).

Hozirgi vaqtda rivojlangan mamlakatlarda yuqori samaradorlikka erishishda tobora ko'proq «yangi iqtisodiyot» omillari (brendlar, gudvillar, tarmoqli texnologiyalar, noan'anaviy marketing va hokazo) qo'llanilayotganligini hisobga olgan holda milliy biznesning xorijdagi faoliyatini qo'llab-quvvatlashning yangi zaruriy infratuzilmasini shakllantirish dolzarb hisoblanadi.

TMKlar milliy bozorlar orasidagi aloqalarni mustahkamlagan holda umumiy boshqaruv ostida butun dunyo bo'yicha korxonalarni joylashtirib, sanoatni internatsionallashtirish jarayonlarini vujudga keltiradi. Ular har xil davlatlarda joylashgan korxonalarning texnologik siklini birlashtiradilar, firma ichidagi mehnat taqsimotini amalga oshiradilar.

TMKga kirgan har bir korxona kelishilgan siyosat va yagona umumiy strategiya chegarasida faoliyat yuritadi. Har xil TMKlarda bitta

¹⁵ RF Prezidenti D.A. Medvedevning Krasnodardagi nutqi. Ведомости 18.09.2008.

yoki undan ko'p qaror qabul qiluvchi markazlar mavjud. TMK aktivlari umumiy xususiy mulk bilan bog'liq. Har bir TMKda bir-biriga bog'liq korxonalar orasida ITTKI natijalari, resurslar va javobgarliklarning taqsimlanishi kelishib olingan.

TMK faoliyati unumdorligi quyidagi 3 ta asosiy manbaga asoslangan:

1. Har xil mamlakatlarda tabiiy resurslarga, yirik kapitalga va fan-texnikada yangilik kiritish bo'yicha mutloq ko'pchilik patentlarga egalik qilish;

2. Butun dunyo bo'yicha tabiiy resurslar, unumdor yerlar, qulay iqlim va arzon ishchi kuchining optimal kombinatsiyasi bilan firmalarning joylashish ustunliklaridan foydalanish;

3. Internatsional ishlab chiqarishni tashkil etishda, xalqaro marketing tamoyilidan foydalanish bilan butun dunyoda katta talabga ega yangi tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishda xalqaro menejment tajribasidan foydalanish;

Moliyaviy jihatdan TMK turli mamlakatlardagi filiallarining tarmog'i bilan milliy kompaniyalarga nisbatan qulay holatda bo'ladi, chunki:

- ular o'zining xalqaro kapital tizimiga ega va ularni eng ko'p foyda keltiruvchi mamlakatlarga ko'chiradilar;

- sharqdan g'arbga yo'nalishi bo'yicha sutkasiga 24 soat jahon moliya bozorlarining holati haqida ma'lumotga egadirlar. Masalan, kunning so'nggida Nyu-Yorkdagi bosh kompaniya elektron aloqa orqali jahon moliya bozoridagi holatni Gonkongdagi korxonasiga yuboradi. Keyingi kun ertalab bosh kompaniya Gonkongdan o'tgan 12 soat uchun bozordagi voqealar va vaziyatning tahlili haqida ma'lumot oladi. Shunday qilib bitta TMK miqyosida to'xtovsiz tartibda ITTKIning bajarilishi, dasturlashtirish va boshqalar tashkil etiladi;

- qabul qiluvchi mamlakatlarda valuta paritetining tebranishi va investitsion iqlimni liberallashtirish darajasidan kelib chiqqan holda investitsion qaltisliklarni o'z filiallari orasida taqsimlaydilar. Shunday qilib, qabul qiluvchi mamlakatda valuta paritetining pasayishi TMKning bu mamlakatda ko'chmas mulk sotib olishi uchun qulay sharoitlar yaratadi. Xususiylashtirish sharoitlarida liberallashtirish ham qabul qilayotgan mamlakatga TMK kapitallarini jalb etadi;

- xorijiy filiallari joylashgan mamlakatlardagi milliy va xalqaro moliyaviy institutlardan qarzga olingan mablag'lardan nisbatan manfaatli shartlarda foydalanadi.

TMK xorijiy filiallarining milliy firmalar oldidagi asosiy raqobat ustunliklaridan biri bo'lib bosh kompaniyaning izlanish markazi tomonidan o'tkaziladigan ITTKI natijalaridan foydalanish hisoblanadi. Dunyodagi patent va litsenziyalardan foydalanganlik uchun to'lovlarning 70 %ga yaqini TMK doirasida bosh kompaniyalar va ularning xorijiy filiallari orasida amalga oshiriladi. Bunda oxirgi yillarda TMKlar ITTKI o'tkazish harajatlarini kamaytirish maqsadida o'z izlanish markazlarini ko'proq qabul qilayotgan mamlakatlarga ko'chirishmoqda. Agar oldin izlanish ishlari va konstruktorlik tadqiqotlari odatda, bosh kompaniya joylashgan mamlakatda amalga oshirilgan bo'lsa, XX asrning oxirida xalqaro texnologiyalar ayirboshlash hajmining kengayishi bilan TMK izlanish markazlari ilmiy-tadqiqot ishlari va konstruktorlik tadqiqotlarni minimal harajatlar bilan o'tkazish uchun kerakli resurslar va ilmiy potensialga ega bo'lgan mamlakatlarda o'rnashmoqdalar.

TMKlar ITTKI o'tkazish uchun ishlab chiqarish infrastrukturasiga ega bo'lgan, universitetlar va milliy tadqiqot markazlari faoliyat ko'rsatayotgan, olimlarning maoshi unchalik katta bo'lmagan va kommunikatsiya vositalari yetarli darajada rivojlangan qabul qiluvchi mamlakatlarni tanlaydi. Bundan tashqari, TMK tadqiqot markazlarining joylashishi uchun jalb etuvchi omillar bo'lib ilmiy muassasalar va sanoat korxonalari orasidagi aloqalarning yaxshi o'rnatilganligi, qabul qilayotgan mamlakatning hukumati tomonidan milliy ITTKI larni qo'llab-quvvatlanishi va intellektual mulkni qo'riqlashning mustahkam huquqiy asosi hisoblanadi.

90-yillarda nafaqat rivojlangan, balki rivojlanayotgan mamlakatlarda ham TMKlar bajonidil o'z tadqiqot markazlarini joylashtirayotgan ilmiy va texnologik parklar keng tarqaldi. Bunday parklarning muvafaqqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun u yerda olimlarning ishlashi va yashashi uchun qulay sharoitlarga ega asosiy ilmiy va o'quv markazlari joylashgan bo'lishi, shuningdek, ilmiy izlanishlarni kengaytirish va takomillashtirish uchun yetarli imkoniyatlar mavjud bo'lishi zarur.

TMK korxonalarini samarali faoliyat yuritishining asosiy manbalaridan biriga bosh kompaniya resurs va bozorlar joylashishining optimal kombinatsiyasini qo'llagan holda uyushtiradigan internatsional ishlab chiqarishni kiritish lozim. Bu holatda xalqaro kompaniyaning ishlab chiqarish quvvati TMKning umumiy strategiyasiga muvofiq har xil mamlakatlarda joylashadi. Jahon bozori ehtiyojlarini qondirish uchun xalqaro kompaniyalar firmalar ichidagi va ular orasidagi hamkorlik aloqalarini kengaytiradilar. Bunda xalqaro iqtisodiy munosabatlarning har

xil shakllari birgalikda qo'llaniladi. Ko'pincha, tashqi savdo to'g'ri xorijiy investitsiyalar bilan birgalikda ishlatiladi va TMK xorijiy filiallarining mahsulotlarini eksport qilish amalga oshiriladi.

Integratsiyalashgan xalqaro ishlab chiqarish o'zida kapital, texnologik jarayonlar, malakali xodimlarning migratsiyasi va savdo tarmog'ini davlat chegaralari orqali yagona tizimga birlashtiruvchi bosh kompaniya nazorati ostida xorijda mahsulot ishlab chiqarishni ifoda etadi. Integratsiyalashgan xalqaro ishlab chiqarishning boshqaruv quroli (instrumenti) – bu milliy kompaniyalarnikiga nisbatan past ishlab chiqarish harajatlariga, nisbatan yuqori bo'lgan sifat va xilma-xil assortimentga ega mahsulotlar ishlab chiqarishni ta'minlovchi global menejment hisoblanadi. Bunda savdo bozorlarini kengaytirishda TMK korxonalarining raqobatbardoshlik ustunligi namoyon bo'ladi.

Xalqaro kompaniyalarning ishlash tajribasi ishlab chiqarishni tashkil etishning quyidagi 3 xil strukturasi mavjudligini ko'rsatadi (3.2.rasm):

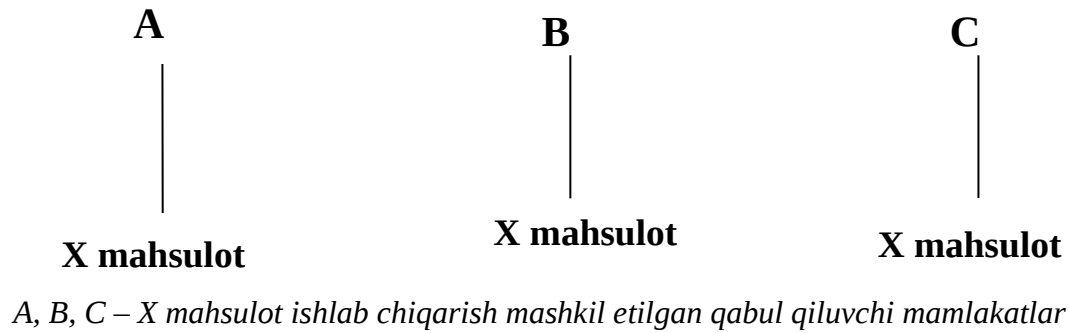
1. Gorizontal
2. Vertikal
3. Diversifikatsion

Gorizontal integratsiya sotish bozori hajmini ko'paytirish, sanoat ko'lamini kengaytirish va quvvatlardan ratsional foydalanish singari ustunlikka ega. Bir qabul qilayotgan mamlakatda mahsulotga bo'lgan talab qisqarganda, xalqaro kompaniya bu mahsulotga bo'lgan talab saqlangan yoki kengaygan boshqa mamlakatdagi o'z korxonasiga resurslarni o'tkazadi. Xalqaro gorizontal integratsiya darajasi taxminan TMK filiallarining boshqa undan mustaqil firmalarga eksport hajmi sifatida aniqlanishi mumkin.

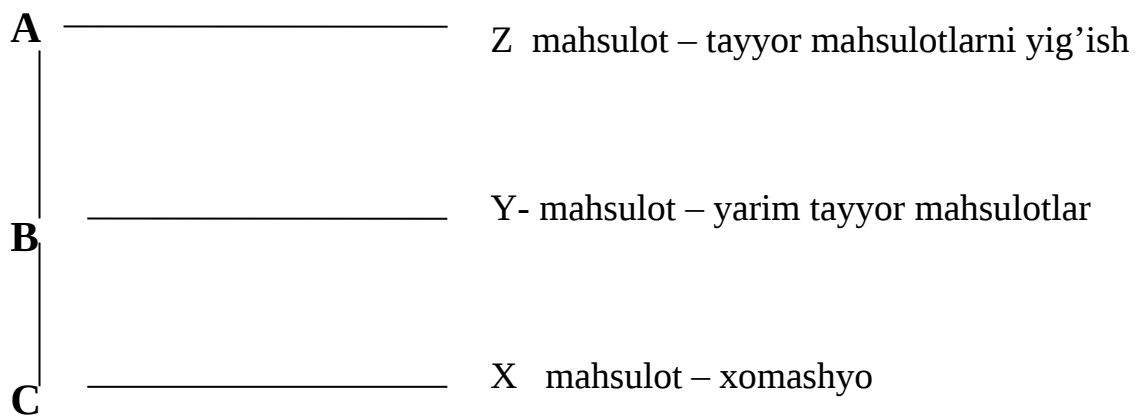
TMK miqyosida sanoatning vertikal integratsiyasi har xil mamlakatlarda ishlab chiqarish jarayoni bosqichlarini: bir mamlakatda xomashyo qazib olish, boshqa mamlakatda unga ishlov berish va yarimtayyor mahsulot yoki butlovchi detallar ishlab chiqarish, uchinchi mamlakatda tayyor mahsulot yig'ish kabi bosqichlarini yagona texnologik zanjirga birlashishini ifoda etadi. Xalqaro ishlab chiqarishni tashkil etishning bunday strukturasi yetkazib beruvchilarga qaramlikni qisqartirish, asosiy iste'molchilar, shu jumladan butun e'tiborni xomashyo va yarimtayyor mahsulotlar xaridorlarining ehtiyojlarini qondirishga qaratish, butun texnologik jarayon uchun umumiy reja bo'yicha turli mamlakatlardagi ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiya qilish, bosh kompaniyaning hohishiga ko'ra alohida ishlab chiqarish munosabatlarida texnik darajani oshirish imkonini ko'zda tutadi.

Tayyor mahsulot yig'ishning tarkibiy qismlar ishlab chiqarish va ITTKIdan hududiy ajratilishi vertikal integratsiya bo'yicha xalqaro ishlab chiqarishda yetkazib berishlarni (ta'minotni) va logistika xizmatini tashkil

1. Ishlab chiqarishning gorizontal integratsiyasi

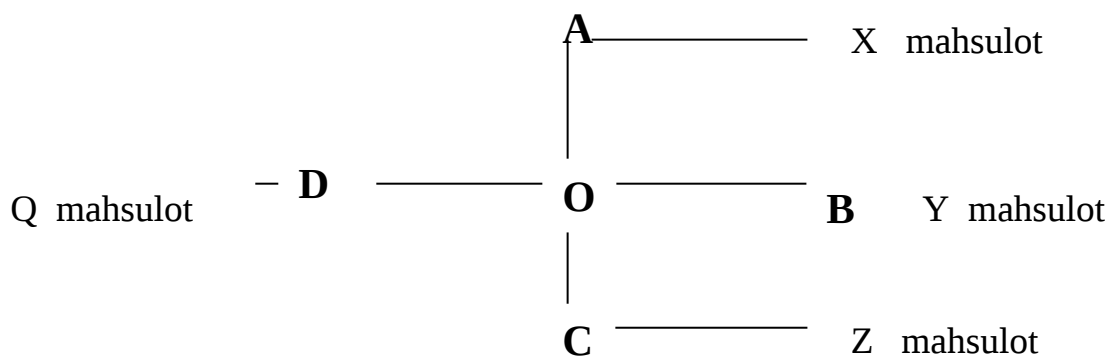


2. Ishlab chiqarishning vertikal integratsiyasi



A,B,C – qabul qiluvchi mamlakatlar, , bu yerda A – tayyor mahsulotlarni yig'ish, B - yarimtayyor mahsulotlarni ishlab chiqarish, C – xomashyo materiallarni ishlab chiqaruvch mamlakatlar.

3. Xalqaro ishlab chiqarish diversifikatsiyasi



A, B, C, D – qabul qiluvchi mamlakatlar, bu yerda A mamlakatda X tayyor mahsulot, B mamlakatda Y tayyor mahsulot, S mamlakatda Z tayyor mahsulot, D mamlakatda Q tayyor mahsulot ishlab chiqariladi.

3.2. Rasm. Xalqaro ishlab chiqarishni tashkil etishning asosiy strukturalari

qilishga, ya'ni ishlab chiqarishni dastlabki materiallar va komplektlovchi qismlar bilan ta'minlash tizimida aloqalar va bog'lanishlarni yo'lga qo'yish va takomillashtirishga, ishlab chiqarishning o'zini optimallashtirish va tayyor mahsulot sotish tizimini ratsionallashtirishga ma'lum jihatdan bog'lab qo'yadi. Ishlab chiqarishning xalqaro vertikal integratsiya darajasi bitta TMK filiallarining ushbu kompaniyaning boshqa mamlakatlardagi filiallariga eksporti hajmini hisoblash yo'li bilan aniqlanishi mumkin.

Bunday mahsulotni tayyorlash tobora ko'proq autsorsing munosabatlari bilan birga rivojlanmoqda. «Fortune» jurnalining ma'lumotlariga ko'ra, rivojlangan mamlakatlardagi kamida 90 % korxonalar hech bo'lmaganda bitta biznes-jarayonni amalga oshirish uchun autsorsingdan foydalanadi.¹⁶ TMKlar tomonidan autsorsingning eng faol qo'llaniladigan asosiy shakllariga ishlab chiqarish autsorsingi, ya'ni ofshor shartnomaviy ishlab chiqarish (OEM-original equipment manufactures), XXI asr boshida eng ko'p rivojlangan biznes-jarayonlar autsorsingi, axborot texnologiyalari autsorsingi («ofshor dasturlash»), shuningdek ITTKI autsorsingi («bilimlar autsorsingi») kiradi.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash turli qabul qiluvchi mamlakatlarda har xil mahsulotlarni ishlab chiqarishni bildiradi. Ma'lum bir mahsulotni u yoki bu mamlakatda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishning shu tovarni eksport qilishdan ko'ra maqsadga muvofiqligi qabul qiluvchi mamlakatda bu mahsulot uchun import bojining miqdori bilan aniqlanadi. Yuqori import boji va o'sayotgan talab vaziyatida xalqaro kompaniya shu mahsulot eksporti o'rniga uni import qiluvchi mamlakatda ishlab chiqarish haqida qaror qabul qilishi mumkin. Bundan tashqari bir turdagi mahsulotni shu mamlakatda, boshqa turdagisini boshqa mamlakatda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish xalqaro kompaniyaga o'zini boshqa mamlakatlarda boshqa mahsulot mustahkam talabga egaligi va yangi bozorda o'rnashish bo'yicha muvaffaqiyatsizligi holatida, kompaniya o'z yo'qotishlarini har xil mamlakatlardagi boshqa tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni oshirish hisobiga qoplashi mumkinligi bilan sug'urtalagan holda yangi bozorlarga kirish imkonini beradi.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash masalasi milliy korxonalarimizning ham jahon bozorlarida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishining muhim shartlaridan biri hisoblanadi. Hozirgi kunda, O'zbekistonda milliy iqtisodiyotimizni diversifikatsiyalash uni

¹⁶ <http://www.Plub.ru/Defoutsourcing.html>. Dasturiy mahsulotlar laboratoriyasi.

mustahkamlash va barqaror rivojlanishida muhim rol o'ynamoqda va bu borada ma'lum natijalarga erishilmoqda. Mamlakatimizda mustaqillik yillarida iqtisodiyotning tarkibiy tuzilishini takomillashtirish borasida olib borilgan chora-tadbirlar natijasida ijobiy sifat o'zgarishlariga erishildi. Bu avvalambor YAIMning tarmoq tarkibida ro'y bergan o'zgarishlarda o'z aksini topadi (3.2-jadval).

3.2-jadval

O'zbekistonda YAIM ishlab chiqarish tarkibi (umumiy hajmga nisbatan foizda)

Tarmoqlar	Yillar				
	2000	2005	2008	2009	2010
Sanoat	14,2	21,1	22,3	23,6	24
Qishloq xo'jaligi	30,1	26,3	19,4	18,2	17,5
Qurilish	6,0	4,8	5,6	7,4	7,7
Transport va aloqa	7,7	10,6	12,7	11,9	12,4
Savdo va umumiy ovqatlanish	10,8	8,8	9,1	9,1	9,2
Boshqa tarmoqlar	18,7	17,8	21,5	23,1	22,2
Sof soliqlar	12,5	10,6	9,3	6,7	7,0

Manba: O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari

Sanoatni ustuvor tarzda rivojlantirish, tarmoqqa investitsiyalar jalb qilish borasidagi sa'y harakatlar natijasida tarmoqning mamlakat YAIMidagi ulushi keskin ortdi.

3.3 -jadval

Sanoat ishlab chiqarishining tarmoq tarkibi (jamiga nisbatan foizda)

Tarmoqlar	Yillar				
	2000	2005	2008	2009	2010
Sanoat	100	100	100	100	100
Elektroenergetika	8,5	11,3	8,6	8,9	8,4
Yoqilg'i	15,3	16,2	20,1	21,5	19,7
Metallurgiya	11,4	19,4	15,5	14,1	14,7
Mashinasozlik va metallni qayta ishlash	9,9	13,0	16,2	16,2	16,2
Qurilish materiallari	5,4	3,6	4,9	4,7	5,0
Yengil sanoat	19,1	16,6	12,9	12,2	12,2
Oziq -ovqat sanoati	13,3	8,2	10,6	11,2	12,6
Boshqalar	17,1	11,7	11,2	11,2	11,2

Manba: O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari

“Agar o'n yil oldin, ya'ni 2000 yilda mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotida sanoatning hisyasi atigi 14,2 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2010 yilda bu ko'rsatkich 24 foizni, transport va aloqaning ulushi tegishli ravishda 7,7 va 12,4 foizni tashkil etdi, xizmatlar bo'yicha bu raqam 37 foizdan 49 foizga o'sdi”.¹⁷ 2000-2010 yillar davomida sanoat ishlab chiqarish tarkibida yoqilg'i sanoati, metallurgiya, mashinasozlik va metallni qayta ishlash sanoati tarmoqlarining ulushi ortdi (3.3-jadval).

Mustaqillik yillarida O'zbekistonning eksporti tarkibida ham sezilarli ijobiy o'zgarishlarga erishildi (3.4-jadval). Xususan, eksportda xomashyo resurslarining ulushi kamayib bormoqda va borgan sari tayyor mahsulotlarning ulushi ko'payib bormoqda. Jumladan paxta tolasining eksportdagi ulushi yildan-yilga kamayib ketayotganini kuzatish mushkul emas. Uning eksportdagi ulushi mustaqillikning ilk yillarida 50 foizdan ortiqni tashkil etgan bo'lsa, hozirgi kunda uning ulushi 11,3 %ni tashkil etmoqda.

3.4-jadval

O'zbekiston eksportining tovar tarkibi

Ko'rsatkichlar	2000 yil	2005 yil	2008 yil	2009 yil	2010 yil
Eksport jami (mln. AQSH doll.)	3267,6	4853,0	11493,3	11771,3	13044,5
Eksport jami, foizda	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Shu jumladan (jamiga					

¹⁷ Ислом Каримов “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади”. //Халқ сўзи, 2011 йил, 22 январь.

nisbatan foizda):					
Paxta tolasi	27,5	19,1	9,3	8,6	11,3
Kimyoviy mahsulotlar	2,9	5,3	5,6	5,0	5,1
Qora va rangli metallar	6,6	9,2	7,0	5,0	6,8
Mashina va uskunalar	3,4	8,4	7,6	2,9	5,5
Oziq-ovqat mahsulotlari	5,4	3,8	4,5	6,0	9,7
Energiya mahsulotlari	10,3	11,1	24,7	34,2	24,8
Xizmatlar	13,7	12,2	10,4	8,8	9,1
Boshqalar	30,2	30,5	30,9	29,5	27,7

Manba: O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari

Prezidentimiz ta'kidlaganlaridek, “Bizning keyingi yillarda eksport sohasida qo'lga kiritgan yutuqlarimiz, avvalo, mamlakatimiz iqtisodiyotini tubdan tarkibiy o'zgartirish va diversifikatsiya qilish, qisqa muddatda biz uchun mutlaqo yangi, lokomotiv rolini bajaradigan tarmoqlarni barpo etish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash dasturlarini amalga oshirish, zamonaviy bozor infratuzilmasini shakllantirish borasida o'z vaqtida boshlangan, chuqur o'ylangan va uzoq istiqbolga mo'ljallangan ishlarimizning natijasidir”.¹⁸

TMK millatini aniqlash

TMK millatining ko'rsatkichlari bo'lib quyidagilar xizmat qiladi:

- ro'yxatga olingan joyi;
- shtab-kvartiraning joylashuvi;
- aksiyalarning boshqaruv paketiga ega bo'lgan aksiyadorlarning millati.

Kompaniyaning millatini o'z hukumati tomonidan beriladigan imtiyozlar, subsidiyalar, soliq imtiyozlari va boshqalar aniqlaydi. Xorijiy firmalarning faoliyat yuritishini esa qabul qiluvchi davlat o'z iqtisodiyotining alohida sektorlarini qoldirgan holda cheklaydi. Shunday qilib, ko'pchilik mamlakatlarda xorijiy firmalarga temir yo'l transporti sohasida, Avstraliya va Yaponiyada neft-gaz sanoati sohasida, Italiya, Gretsiya, Finlyandiyada telekommunikatsiya sohasida va boshqalarda faoliyat yuritish ta'qiqlangan. Lekin, so'nggi yillarda xorijiy firmalar uchun ta'qiqlangan tadbirkorlik sohalarini qisqartirish va milliy qonunchilikni liberallashtirish tendensiyasi kuzatilmoqda. Odatda turli

¹⁸ Каримов И.А. Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.

mamlakatlar qonunchiligi milliy va xorijiy firmalarni emas, balki rezident-firmalar va norezident-firmalarni farqlaydi. Rezidentlarga ushbu davlat hududida joylashgan va shu yerning o'zida ro'yxatdan o'tgan kompaniyalar kiradi. Xorijiy kapital ishtiroki bilan xorijda tuzilgan norezident-firmalar iqtisodiy adabiyotlarda odatda bosh kompaniyaning xorijiy filiallari (foreign affiliates) deb nomlanadi. Bu filiallar bo'lim (branch) shaklida, sho'ba firmalar (subsidiary) yoki uyushgan (associated) kompaniyalar shaklida faoliyat yuritishi mumkin.

Bo'lim qabul qilayotgan mamlakatda ro'yxatdan o'tadi, ammo u o'z balansiga ega bo'lgan mustaqil kompaniya emas va to'liq (100%) bosh kompaniyaga tegishli bo'lib, yuridik shaxs sifatida amal qila olmaydi. Ular quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

- bosh kompaniyaning xorijdagi vakolatxonasi;
- bosh kompaniyaning qo'shma korxona bo'yicha hamkori, u yerga boshqa firmalar ham kirishi mumkin;
- bosh kompaniyaning xorijdagi ko'chmas mulki;
- bosh kompaniyaning kamida bir yil davomida xorijda faoliyat yurituvchi moslamalari (kemalar, samolyotlar, neft qazib chiqaruvchi platformalar va boshqalar).

Sho'ba kompaniyalar qabul qilayotgan mamlakatda o'z balansiga ega bo'lgan mustaqil firma sifatida (ya'ni yuridik shaxs hisoblanib) ro'yxatdan o'tadi va TMK tizimiga kiruvchi korxonalar hisoblanadi. Bosh kompaniya uning aksiyalarning kontrol paketiga yoki sho'ba kompaniyaning butun kapitaliga egalik qiladi, korxona boshliqlarini tayinlaydi va nazorat qiladi.

Uyushgan kompaniya – bu qabul qiluvchi mamlakatda aksiyalarining 10-50 % ga bosh kompaniya egalik qiluvchi TMK tizimidagi korxona hisoblanadi. Bu korxona bosh kompaniyaning nazoratida emas, balki ta'siri ostida bo'ladi.

Ba'zan bo'lim, sho'ba va uyushgan kompaniyalar milliy firma faoliyatining baynalmilallashuvi yo'lidagi bosqichlardan biri hisoblanadi. Bu holatda internatsionallashtirishning ilk bosqichi bo'lib odatda kompaniya mahsulotlarining eksporti hisoblanadi. So'ngra bu jarayon tashqi savdo bitimlari, xorijiy hamkorlar bilan texnologiyalar (litsenzion bitimlar) ayirboshlash hisobiga kengayadi. Tovar aylanishining ko'payishi, qabul qiluvchi mamlakat firmalari bilan ilmiy-texnik aloqalarining kengayishi eksporter kompaniyaning bu mamlakatda o'z vakolatxonasini ochish zaruratiga olib keladi. Muomalalar hajmining o'sishi natijasida vakolatxona bosqichma-bosqich sho'ba kompaniyasi va keyin uyushgan kompaniya darajasiga ko'tariladi. Xorijiy tadbirkorlikning keyingi rivoji

global ko'lamdagi biznesga ega xalqaro korxonaning shakllanishiga olib keladi.

Yuqorida aytib o'tilgan milliy kompaniyaning TMK sari borish yo'lini ko'pchilik xalqaro kompaniyalar uchun odatiy bo'lgan tashkiliy qayta shakllanish zanjiri sifatida quyidagicha tasavvur qilish mumkin, ya'ni eksport – texnologiyalar bilan almashinuv – qabul qiluvchi mamlakatdagi vakolatxona – sho'ba kompaniya – uyushgan kompaniya – global ko'lamdagi biznesga ega xalqaro kompaniya.

Kompaniya millati haqidagi masalalar bankrotlik, soliqqa tortish, antimonopol qonunchilikni qo'llash va bir qator boshqa holatlarda ham yuzaga keladi. Ko'pchilik soliqqa tortish huquqiy tizimiga ko'ra har bir kompaniya qardosh firmalar bilan aloqalaridan qat'iy nazar alohida soliqqa tortiladi. Bunda ikkiyoqlama soliqqa tortmaslik uchun bosh kompaniya qardosh korxona bilan ularga texnologiyalarni, nou-xaularni berish, patentlardan, konstruktorlik ishlanmalaridan, savdo belgilaridan, ITTKI natijalaridan (agar ITTKI tijorat daromadi keltirsa, ular soliqqa tortiladi) foydalanish sohasida kelishib olishlari zarur. Qabul qiluvchi mamlakatni soliq organlarining bosh kompaniya va uning xorijiy filiallari orasidagi munosabatlarni bilishi qabul qilayotgan mamlakatning soliq deklaratsiyasida TMK filiallari tomonidan ko'rsatilayotgan daromadlar hajmining to'g'riligini nazorat qilish imkonini beradi.

90-yillarda yirik TMKlar tomonidan qabul qiluvchi mamlakatlar soliq qonunchiligini qo'pol buzilganligi holatlari ham kuzatilgan. Masalan, 90-yillar o'rtalarida Yaponiya soliq organlari "Koka-kola" kompaniyasi filialiga bosh kompaniya hisobiga haddan tashqari ko'p litsenziyalangan pullarni o'tkazgani, shunga ko'ra soliq deklaratsiyasida filial foydasi past ko'rsatilgani uchun 15 mlrd. iena miqdorida jarima solgan. Shu vaqtning o'zida "Nissan" yapon mashinasozlik kompaniyasi AQSh soliq boshqarmasiga 17 mlrd. iena miqdorida jarima to'lagan, chunki u o'z foydasining bir qismini Yaponiyadagi bosh kompaniya hisobiga o'tkazib yuborish evaziga Amerika solig'ini chetlab o'tishga muvaffaq bo'lgandi.

Antimonopol qonunchilik qo'llanilgan holatlarda ko'p mamlakatlar sudi birlashmagan bozor qudratini aniqlashda korxonalarning iqtisodiy birligini (qardoshligi) ko'zda tutadi. Bu yerda ko'pgina TMKlarning huquqiy maslahatlar, ITTKI, moliya, buxgalteriya, bir yoki bir nechta xalqaro markazlarda dasturlashtirish kabi TMKning butun tizimiga xizmat ko'rsatadigan vazifalarni markazlashtirishi e'tiborga olinadi. Kompaniya millati sud yoki arbitrajda bosh kompaniyaning ekologik jihatdan zararli texnologiyalar yoki nuqsonli mahsulotlar ishlab chiqarishga jalb

qilinganligi darajasi ko'rib chiqilayotganda katta ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Bunday holatlarda sud hukmiga huquqiy tomondan tashqari ma'naviy masalalar ham ta'sir etishi mumkin. Masalan, hammaga ma'lum bo'lgan Bxopaldagi (Hindiston) kimyo zavodida insonlarning ommaviy zaharlanishiga "Yunion karbayt" kompaniyasining texnologiyasidan foydalanilish sabab bo'lgan va u sudda Hindiston tomoni oldida ma'naviy javobgarligini tan olib, zarar ko'rgan oilalar harajatlarini qoplash majburiyatlarini o'z bo'yniga olgan.

TMK millatini va uning chet el filiallari bilan aloqasini aniqlashdagi qiyinchiliklar bu aloqalarning ko'p uchraydigan ko'pdarajaliligi bilan tushuntiriladi. Masalan, o'yinchoqlar tayyorlaydigan yirik "Mattel" korporatsiyasi (AQSh) butun dunyo bo'yicha 39 ta qardosh kompaniyaga egadir, bulardan 26 tasi bosh kompaniyaning bevosita mulki va 13 tasi esa "Mattel" korporatsiyasining chet el filiallariga tegishlidir (3.5. jadval).

3.5. jadval

TMK aloqalarining ko'pdarajaliligi

Daraja	Firma nomi	Xorijiy filiallar soni
I	"Mattel" (AQSh)	26, shu jumladan "Mattel GmbH" (Germaniya)
II	"Mattel GmbH" (GFR)	11, shu jumladan "Mattel AG" (Shveysariya)
III	"Mattel AG" (Shveysariya)	2
Jami		39

Oxirgi yillarda shakllanish va o'z mavqeini mustahkamlash bosqichida turgan Rossiya TMKlari jahon tovarlar va xizmatlar ko'rsatish bozorida o'z faoliyatini faollashtirmoqda. Jumladan, Rossiya kompaniyalarining MDH mamlakatlaridagi eng yirik aktivlar xaridlari 3.6-jadvalda ko'rsatilgan.

Zamonaviy TMKlarga o'xshash bir qator Rossiya xalqaro kompaniyalari Sovet Ittifoqi davridayoq shakllangan edi. Ularga "Ingosstrax", "Aeroflot" va ko'plab tashqi iqtisodiy birlashmalar kiradi. Rossiya TMKlari yoqilg'i-energetika, telekommunikastiya va boshqa sanoat tarmoqlarida samarali rivojlanmoqda. Masalan, "Gazprom" RAJ tabiiy gazni qazib chiqarish va eksport bo'yicha 100 % monopolist bo'lib, u dunyo bo'yicha topilgan tabiiy gaz zahiralarining 34 %ini nazorat qiladi

va G'arbiy Yevropa talabining 20 %ini ta'minlaydi. Rossiya gaz gigantining jahon bozoridagi muvafaqqiyatli faoliyati qudratli korporatsiyalarning bozor iqtisodiyoti davrida sezilarli yutuqlarga erishishlari mumkinligini ko'rsatmoqda. Masalan, neft sanoati yetakchilariga mansub Rossiya "Lukoil" kompaniyasining turli mamlakatlardagi filiallarida ishlab chiqarishni vertikal integratsiyasi qabul qilingan, ya'ni neft qazilmasining bir qismi benzin, dizel yoqilg'isi, mazut, mashina moyi va aviatsiya kerosiniga qayta ishlanadi. 1998 yilda "Lukoil" va Amerikaning "Konako" kompaniyasi Rossiyaning Timano-Pechorsk neft-gaz rayonida yangi neft konlarini o'zlashtirish bo'yicha memorandum imzoladilar. Hozirgi vaqtda bir qator Rossiya TMKlari (Gazprom, Lukoil, MTS, Bilayn va boshqalar) O'zbekiston hududida ham faoliyat ko'rsatmoqda.

3.6-jadval

2004–2007 yillarda Rossiya kompaniyalarining MDH mamlakatlaridagi eng yirik aktivlar xaridlari¹⁹

Kompaniya lar	Xarid qilingan aktivlar	Mamlakat	Soha	Ulushi, %	Maksimal bitimning qiymati, mln. doll.	Yil
Lukoil	Nelson Resources	Kanada – Qozog'iston	Neft, gaz	100,0	2000	2005
MTS	K-Telecom (Viva Cell)	Armaniston	Telekommuni- katsiyalar	80,0	450	2007
MTS	Uzdunrobita	O'zbekiston	Telekommuni- katsiyalar	74,0	121	2005
Vimpelkom	KaR-Tal	Qozog'iston	Telekommuni- katsiyalar	100,0	425	2004
Vimpelkom	URS	Ukraina	Telekommuni- katsiyalar	100,0	235	2005
Vimpelkom	Mobitel	Gruziya	Telekommuni- katsiyalar	51,0	13	2005
Yevraz xolding	Chiaturmargan est	Gruziya	Rangli metallurgiya	100,0	132	2007
Transmash xolding	Lugansk teplovoz	Ukraina	Mashinasozlik	76,0	58	2000

¹⁹ Климовец О.В. Формирование и развитие российских транснациональных корпораций. Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. М.: МГУ, 2010. С. 28.

Xalqaro xo'jalik aloqalarining TMK kabi samarali shaklining imkoniyatlari MDH mamlakatlari kompaniyalarining moliyaviy, texnik va ilmiy resurslarini birlashtirish uchun yana ham kengroq qo'llanilmoqda. Bu kabi TMKlarni tuzish uchun moliyaviy sanoat guruhleri (MSG) asos bo'lmoqda. MDH mamlakatlariga tegishli yuridik shaxslarni birlashtiruvchi bu guruhlar transmilliy MSG – TMSG sifatida ro'yxatga olinadi. Ular yagona texnik struktura, marketing, moliyaviy siyosat o'tkazish maqsadida tashkil etiladi. Hukumatlararo kelishuvlar asosida TMSG tashkil etilganda ularga davlatlararo moliyaviy sanoat guruhleri – DMSG maqomi beriladi. MDH mamlakatlarini TMKlarining millati ular ro'yxatdan o'tgan joyga qarab aniqlanadi.

Jahon amaliyoti ko'rsatishicha, O'zbekiston iqtisodiyotida ham transmilliy korporatsiyalarni shakllantirish mamlakatning jahon xo'jaligida va xalqaro mehnat taqsimotida munosib o'rin egallashiga, xalqaro va mintaqaviy integratsiya jarayonlarida faol ishtirok etishini ta'minlovchi muhim omil bo'lib xizmat qilishi mumkin. Jahon xo'jaligining globallasuvi sharoitida O'zbekistonning transmilliy korporatsiyalarni vujudga keltirish – ochiq iqtisodiyotni shakllantirish borasida amalga oshirilayotgan tarkibiy o'zgarishlarning bir bo'g'ini sifatida qaralmog'i lozim. Zero, TMK O'zbekistonning dunyo mamlakatlari orasidagi nufuzining yanada ortib borishida muhim o'rin tutadi.

O'zbekiston transmilliy korporatsiyalarini shakllantirishning eng maqbul yo'llaridan biri, bu O'zbekiston sarmoyalarini tasarruf etish orqali Yevrosiyo, Markaziy Osiyo integratsiyasi hamda MDH doirasida xalqaro moliya-sanoat guruhlarini tashkil etishdan iborat bo'lishi mumkin. Shundan kelib chiqqan holda, O'zbekistonda ham moliya-sanoat guruhlarini tashkil etish va ularni milliy korxonalar hamda boshqa davlatlarning mavjud moliya-kredit tuzilmalari hisobidan kengaytirish masalalarini ishlab chiqish lozim. Savdo va moliya-sanoat guruhlarini tashkil etish, O'zbekistonning transmilliy korporatsiyalarini shakllantirish uchun maqsadga muvofiq va ob'yektiv zarurat hisoblanadi.

Bundan tashqari, Markaziy Osiyo integratsiyasi va MDH doirasida xam o'ziga xos xalqaro qo'shma konsernlarni tashkil etish mumkin. Bunday kompaniyalarning tashkil topishi, hamkor mamlakatlarning sanoat ishlab chiqarishi sohasidagi xo'jalik sub'yektlari orasida tarixiy murakkab kooperatsiya aloqalarining qo'llab-quvvatlanishiga, Markaziy Osiyo va MDH mamlakatlari o'rtasidagi integratsiya jarayonlarining tezlashishi va rivojlanishiga olib keladi.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, sanoati rivojlangan mamlakatlar, shuningdek «yangi industrial mamlakatlar»ning transmilliy korporatsiyalari ular iqtisodiyotining asosi bo'lib xizmat qiladi. Masalan, AQSh transmilliy korporatsiyalari mamlakat tashqi iqtisodiy aloqalarida muhim rol o'ynaydi va tashqi savdo aylanmasining 2/3 qismi ular hissasiga to'g'ri keladi.

Bizning sharoitimizda ham ular moliyaviy va sanoat sarmoyalarining organik hamkorligini ta'minlovchi xo'jalik sub'yektlari faoliyatini tashkil etishning nisbatan samarali shakli bo'la olishi mumkin. Moliya-sanoat guruhlari, ularni davlat tomonidan maqsadli qo'llab-quvvatlash sharoitida O'zbekiston iqtisodiyoti uchun ilg'or o'zgarishlarni vujudga keltiruvchi iqtisodiy o'sishning eksportga mo'ljallangan ob'ekti bo'lib xizmat qilishi lozim.

TMKni shakllantirish, o'z navbatida texnologik innovatsiya jarayonlarining tezlashuviga ham olib keladi. Bu esa, O'zbekistonda texnik taraqqiyotning ichki omillari uchun juda katta imkoniyatlar yaratadi. Shuningdek, TMKlar mamlakatimizdagi mavjud bandlik muammolarini bartaraf etishda ham muhim rol o'ynaydi.

3.4. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi davrida TMKlar faoliyati

2008 yilda boshlangan va jahon hamjamiyatini jiddiy tashvishga solgan global moliyaviy-iqtisodiy inqiroz bugungi kunda ham dunyo iqtisodiyotiga o'z salbiy ta'sirini o'tkazib kelmoqda. Prezidentimiz ta'kidlaganlaridek: "Bugun dunyo iqtisodiyotidagi ahvolni tahlil qilar ekanmiz, jahon moliyaviy va iqtisodiy inqirozi hali-beri nihoyasiga yetgani yo'q, deb aytishga barcha asoslarimiz bor".²⁰

Ma'lumki, TMKlar to'g'ri xorijiy investitsiyalar (TXI) oqimida muhim rol o'ynaydi. Global moliyaviy-iqtisodiy inqiroz davrida to'g'ri xorijiy investitsiyalar oqimlari sezilarli kamaydi. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, TXIlarning global oqimlari 2003 yildan 2007 yilgacha uzluksiz o'sib bordi va 2007 yilda rekord darajani – 1979 mlrd dollarni tashkil qildi, 2008 yilda 14 % ga, ya'ni 1697 mlrd dollargacha, 2009 yilda esa 900-1200 mlrd dollargacha pasaydi. Shunga qaramay, 2010 yilda ularning asta-sekin tiklanishi va 2011 yilda qo'shimcha o'sishi kutiladi²¹.

Tovar va xizmatlarga talabning pasayishi TMKlarni o'z investitsion dasturlarini qisqartirishga majbur qildi. Dastlab TXI rivojlangan

²⁰ И.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халкимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. //Халқ сўзи. 2011 йил 22 январь

²¹ UNCTAD/ 2009. Research analysis financial sector.

mamlakatlarda 29 % pasaygan bo'lsa, ayni vaqtda rivojlanayotgan mamlakatlarda va Janubi-Sharqiy YYevropa hamda MDHning o'tish iqtisodiyotili mamlakatlarida mos ravishda 17 % va 26 % ko'payib bordi. Ularning global TXI oqimlaridagi ulushi mos ravishda 2007 yilda 27 % va 5 % ni tashkil qilgan bo'lsa, 2008 yilda 37 % va 7 % gacha ko'paydi (3.7-jadval). Biroq, 2008 yil oxiri va 2009 yil boshlarida bu mamlakatlar ham inqirozning ta'siridan aziyat cheka boshladilar.

3.7-jadval

1990-2008 yillarda global TXI kirib kelish hajmida uchta asosiy iqtisodiy tizimlarning ulushi (foizda)

	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008
Rivojlangan mamlakatlar	83	65,5	81	63	67	69	56
Rivojlanayotgan mamlakatlar	16,5	33	19	33,5	29	26	37
O'tish iqtisodiyotili mamlakatlar	0,5	1,5	0,5	3,5	4	5	7

Manba: World Investment Report 2008: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. TNCs in infrastructure industries // New York and Geneva: United Nations, 2008.

Korporatsiyalar foydasining kamayishi va aktsiyalar narhlarining keskin pasayish holati xalqaro qo'shilish va qo'shib olishlar jarayoniga (M&As) ham ta'sir ko'rsatdi, bu esa TXIlarning rivojlangan, shuningdek tobora ko'proq rivojlanayotgan mamlakatlarga kirib borishining asosiy usullaridan biridir.

To'g'ridan-to'g'ri sarmoyalar nisbatan uzoq muddatli va ularning asosiy maqsadi – ishlab chiqarish xizmatlarini moliyalashtirish va kengaytirish hisoblanadi, shu sababli ular bosh kompaniya tomonidan sinchiklab o'rganiladi. Boshqa tomondan, kompaniya ichida qayta sarmoyalangan daromad va kreditlar oqimlari TMKning qisqa muddatli likvidlik yoki qulay soliqqa tortishga asoslangan qiziqishi bilan aniqlanadi.

2008-2009 yillarda rivojlanayotgan mamlakatlarga TXI kirib kelishi rivojlangan mamlakatlarga qaraganda kamroq kamaydi, chunki ularning moliyaviy tizimlari AQSh va Yevropaning bank tizimlari bilan unchalik

kuchli bog'lanmagan edi. Bundan tashqari TXI oqimlari, kapitalning portfel sarmoyalar va bank ssudasi singari boshqa harakatlanish shakllariga nisbatan egiluvchanroq bo'ldi, chunki TXI uzoq muddatli tavsifga ega. XVF mutaxassislarining fikricha, 2009-2010 yillarda rivojlanayotgan mamlakatlarga TXI oqimlari qisqarishi davom etadi, lekin umuman olganda yuqoriligicha qolishi va taxminan 400 mlrd AQSh dollariga teng sof kirim hajmiga ega bo'lishi kutiladi. Rivojlanayotgan mamlakatlarga portfel kapital va kreditlashning sof oqimlari aksincha, salbiy ko'rsatkichni namoyon qiladi (3.8-jadval).

3.8-jadval

**2000-2010 yillarda rivojlanayotgan mamlakatlarga kapitalning
sof oqimlari (mlrd doll)**

	2000 yil	2005 yil	2006 yil	2007 yil	2008 yil	2009 yil
To'g'ri investitsiyalar	170	260	250	380	440	420
Sof portfel investitsiyalar	20	- 20	-110	50	-10	-90
Boshqa xususiy kapital qo'yilmalar	-110	15	90	200	95	-40
Taraqqiyotga rasmiy yordam	50	110	110	110	120	-

Manba: World Investment Report 2010: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. TNCs in infrastructure industries //New York and Geneva: United Nations, 2010.

YUNKTAD tomonidan o'tkazilgan 2009–2011 yillar uchun Jahon Investitsion istiqbollar sharhi (WIPS) ko'rsatishicha, eng katta hajmdagi jahon TXI va aktsiyalar jamlangan Shimoliy Amerika va Yevropa Ittifoqining rivojlangan mamlakatlarida TMKlarning investitsion rejalarining qisqarishi kuzatiladi. 2009 yilda rivojlangan mamlakatlarga TXI oqimi 29 % ga, ya'ni 962 mlrd AQSh dollariga qisqardi. Bu asosan M&Aning xalqaro sotuvlar narhining besh yillik o'sishdan so'ng 39 % ga tushishi hisobiga ro'y berdi. Yevropada M&A bo'yicha xalqaro bitimlar 56 %, Yaponiyada - 43 % qisqardi.

2008 yilda AQShdan, Yevropa mamlakatlaridan TXIning chiqib ketishi kamaygan bo'lsa, faqatgina yapon TMKlari 2009 yil boshida o'zlarining TXI chiqib ketishini ko'paytirishga erishdi. Ular global

moliyaviy-iqtisodiy inqiroz natijasida firmalar narhining pasayishidan o'z manfaatlari yo'lida foydalanib, xorijiy xaridlari hajmini ko'paytirdi. Yapon kompaniyalarining xalqaro M&As qiymati 2010 yilda rekord darajaga, ya'ni 54 milliard AQSh dollariga etdi va Yaponiyani eng ko'p TXI chiqib ketgan mamlakatlar guruhiga qaytardi.

Xulosalar

1. Zamonaviy xalqaro kompaniyalarning aksariyat qismi transmilliy korporatsiyalarni namoyon etadi. Tashkiliy shakli bo'yicha ular umumiy mulkchilik bilan bog'langan aktivlarga egalik qiluvchi konsernlardir. Ular oldingi o'tmishdoshlari – kartel, sindikat, trestlardan jiddiy farq qiladi, chunki ularning a'zolari o'z kapitallarining egasi bo'lib qolar edilar.

2. Milliy kompaniyani xalqaro kompaniya maqomini olishga undovchi asosiy sabablarga tovar aylanmasi o'sishi bilan sotish bozorini va demak foydani ham ko'paytirish, ishlab chiqarish va sotish harajatlarini qabul qiluvchi mamlakatdagi arzon xomashyo va ishchi kuchi hisobiga qisqartirish, qabul qiluvchi mamlakat sanoatidan, kredit-moliya tizimi, sotish kanallari va infratuzilmasidan foydalanish hisoblanadi.

3. Uzoq muddatli shartnomalar eksportyorlar kabi importyorlarni ham o'ziga jalb etadi. Uzoq muddatli shartnomalar eksportyorlarni reklama, xaridorlarni izlash, ko'p sonli bir martalik shartnomalarni tayyorlash harajatlarini va shuningdek transport kompaniyalari bilan uzoq muddatli muntazam kelishuvlar hisobiga transport harajatlarini qisqartirish orqali sotish bozori barqarorligini ta'minlaydi.

4. Konsorsiumlarni tashkil etish kompaniyalarga (shu jumladan kichik va o'rta kompaniyalarga ham) eksport ishlab chiqarish uchun zarur uskunalar bilan ta'minlash va tashqi bozorga chiqish uchun moliyaviy va boshqa resurslarni birlashtirish imkoniyatini yaratadi.

5. TMK faoliyatining samaradorligi 3 manbaga asoslanadi:

- turli mamlakatlarning tabiiy resurslariga, yirik kapital va fan-texnikada yangilik kiritishga patentlarning ko'pchilik qismiga egalik qilish;

- butun dunyoda mahsuldor yerlar, tabiiy boyliklar, qulay iqlim va arzon ishchi kuchining optimal kombinatsiyasi asosida o'z korxonalarini joylashtirish afzalligidan foydalanish.

- xalqaro marketing konsepsiyasidan foydalanish asosida baynalmilal ishlab chiqarishni tashkil etishda xalqaro menejment tajribasidan foydalanish.

6. TMK millatini aniqlovchi ko'rsatkichlar bo'lib ro'yxatdan o'tish joyi, shtab-kvartiraning joylashuvi, aksiyalarni nazorat paketiga ega aksiyadorlarning millati hisoblanadi.

7. 2008 yilda boshlangan va jahon hamjamiyatini jiddiy tashvishga solgan global moliyaviy-iqtisodiy inqiroz TMKlarning investitsion faoliyatiga o'z salbiy ta'sirini o'tkazdi.

8. Tovar va xizmatlarga talabning pasayishi, korporatsiyalar foydasining kamayishi va aksiyalar narhlarining keskin pasayishi xalqaro qo'shilish va qo'shib olishlar jarayoniga (M&As) ham ta'sir ko'rsatdi, bu esa TXIlarning rivojlangan, shuningdek tobora ko'proq rivojlanayotgan mamlakatlarga kirib borishining asosiy usullaridan biridir.

Tayanch iboralar:

Xalqaro kompaniya, ko'pmillatli kompaniya, konsorsium, transmilliy korporatsiya, transmilliylashtirish indeksi, integratsiyalashgan xalqaro ishlab chiqarish, gorizontal integratsiya, vertikal integratsiya, litsenziyalash, xalqaro ishlab chiqarish diversifikatsiyasi, transmilliy moliyaviy-sanoat guruhlar (TMSG).

Nazorat uchun savollar:

1. Xalqaro kompaniyani, ko'pmillatli kompaniyani, transmilliy kompaniyani ta'riflang.
2. Konsorsiumlar nima uchun tuziladi?
3. Transmilliylashtirish indeksi formulasini ayting.
4. TMK millatini qanday ko'rsatkichlar aniqlaydi?
5. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniyaga aylanishidagi asosiy bosqichlarni aytib bering.
6. Litsenzion bitimlar deganda nimani tushunasiz?
7. Xalqaro kompaniyalarda ishlab chiqarishni tashkil etishning nechta asosiy turi mavjud?
8. TMK aloqalarining ko'pdarajaliligi qanday tushuntiriladi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
2. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.

3. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.

4. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2008.- 480 с.

5. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.

6. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2008.- 488 с.

7. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2004.

4-BOB. TASHQI IQTISODIY FAOLIYAT SOHASIGA CHIQISH SHAROITLARINI TANLASH USLUBIYATI

4.1. Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash

Tashqi bozorda faoliyat yuritish nuqtai-nazaridan iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini 2 guruhga ajratish mumkin: 1) alohida milliy bozorlarga xizmat ko'rsatuvchi ko'p millatli tarmoqlar, bunda har bir tarmoq (oziq-ovqat sanoati, chakana savdo, sug'urta) qabul qiluvchi mamlakatga qarab o'z xususiyatiga ega bo'ladi. 2) butun jahon bozorini hisobga olgan iste'molchi-davlatlarda talab xususiyatlarini minimal aks ettiruvchi global tarmoqlar (fuqaro aviatsiyasi, televidenie, yarim o'tkazuvchilar ishlab chiqarish)ning mavjudligi.

Iqtisodiyotning global tarmoqlariga ixtisoslashgan xorijiy filiallarni boshqarish uchun xalqaro kompaniyalar dunyo ko'lamida raqobatbardoshlik darajasini tutib turish maqsadida global strategiyani qo'llaydi. Bunday kompaniyalar xorijiy filiallarning butunjahon tarmog'iga ega, sayyoramizning turli qit'alarida resurslarga ega, eng past ishlab chiqarish harajatlariga ega davlatlarda korxonalar tashkil qiladilar va masshtab samarasini keng qo'llaydilar. Ular o'z tadqiqot markazlarini bosh kompaniya joylashgan davlatlarda emas, balki ko'pincha yaxshi sotish bozorlari mavjud bo'lgan mamlakatlarda joylashtiradilar.

Mahalliy va xorijiy raqobatchilar amal qilayotgan qabul qiluvchi mamlakatda shakllangan bozorda raqobatbardoshlik afzalliklariga ega bo'lish ancha qiyin, jiddiy tayyorgarliksiz esa – deyarli mumkin emas. Xalqaro kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakatlarda eng samarali faoliyat sohasini aniqlash uchun TMK izlanuvchi-iqtisodchilari va

marketologlari yangi xorijiy bozorga chiqish haqidagi qaror loyihasini tayyorlash jarayonida tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish va jahon bozoriga yetkazib berishda xalqaro kompaniya imkoniyatlarini tanqidiy baholaydilar va chet elda tadbirkorlik faoliyati sharoitlarini quyidagi bir necha aspektlarda ko'rib chiqadilar:

1. Raqobatchi korxonalar firma tuzilishi va strategiyasi aspekti. Bu aspektda birinchi navbatda tanlab olingan faoliyat sohasida milliy korxonalar va faoliyat ko'rsatayotgan xorijiy firmalarga nisbatan xalqaro kompaniyaning raqobatbardoshlik darajasini baholash zarur. Bundan tashqari qabul qiluvchi mamlakatda ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil qilish uslubi TMK xorijiy filiali ega bo'lgan sharoitlarga javob berishini tahlil qilish muhim ahamiyatga ega.

Bunda mahalliy raqobatchi-firmalar qanday strategiya tanlashini, raqobatli kurashda ulardan o'zish imkoniyati darajasini, xalqaro kompaniyaning mo'ljallanayotgan faoliyat sohasi qabul qiluvchi mamlakat millati psixologiyasiga javob berishini aniqlab olish zarur.

2. Xizmatlarni ishlab chiqarish va ko'rsatish sharoitlari aspekti. Bu yo'nalishdagi tahlil predmeti bo'lib quyidagi omillar xizmat qiladi: iqtisodiyotning qaysi tarmoqlarida qabul qiluvchi mamlakatning nisbiy afzalliklari yaqqolroq namoyon bo'ladi, xalqaro kompaniyani qiziqtiruvchi iqtisodiyot sohalarida ITTKI uchun asos mavjudligi va nihoyat, qabul qiluvchi mamlakat xalq xo'jaligidagi zaif tomonlarning (kapital yetishmasligi, ilmiy-texnik sohada orqada qolish va b.) xorijiy sarmoyadorlar faoliyati bilan to'ldirilishi mumkinligi.

3. Sotish sharoitlari. Ular milliy iste'molchilar tomonidan talablarning murakkablik darajasi va xususiyatlari, shuningdek qabul qiluvchi mamlakatda sotish kanallarining jahon bozorida qabul qilingan kanallardan farqlanishi bilan aniqlanadi. Ichki talabning rivojlanish tendensiyalari TMK xorijiy filiali mahsulot assortimentini shakllantirish yo'nalishlarini belgilaydi.

4. Qardosh tarmoqlar va yetkazib beruvchilar. Bu holatda xalqaro kompaniyani qabul qiluvchi mamlakatda mahsulotini yirik iste'molchilarining mavjudligi haqidagi axborot qiziqtiradi. Ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirish uchun u yerda loyihalashtirilayotgan korxonani xomashyo va materiallar bilan ta'minlovchi tarmoqlarni rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. TMK xorijiy filiali faoliyat sohasini tanlashda keyingi muhim omil bo'lib mahalliy firmalar – potensial yetkazib beruvchilarning texnik darajasi (sifatli butlovchi detallarni yetkazib berish imkoniyatiga egaligi) hisoblanadi.

90-yillarda jahon bozorlarida amal qilgan kompaniyalar qo'llagan xalqaro iqtisodiy munosabatlarning asosiy shakllari va turlari o'z ustunliklari va kamchiliklariga ega. Amerikalik iqtisodchilar tomonidan taklif qilingan ularning turkumlanishi 4.1-jadvalda berilgan.

4.1-jadval

Kompaniyalar tashqi iqtisodiy faoliyatining asosiy shakllari va turlarining afzalliklari va kamchiliklari

Korxonalar tashqi iqtisodiy faoliyati turi	Afzalliklar	Kamchiliklar
Tashqi savdo	Sotish bozorini kengaytirish, milliy ishlab chiqarishni rag'batlantirish	Bojxona to'siqlari sababli sotish harajatlarini oshirish, valuta paritetlariga bog'liqlik
Litsenziyalar ayirboshlash, franchayzing, yetkazib berishlar	Kam sarmoyalar sababli qaltisliklarning qisqarishi, muayyan turdagi faoliyatga tor ixtisoslashuv	Litsenziyalar va subetkazib beruvchilar faoliyati ustidan nazorat uchun kam imkoniyatlar
Chet el korxonalarining qurilishi, firmalarning qo'shilishi	Sarmoyador tomonidan to'la nazorat, korxona joylashuv o'rnida aniqlik	Katta kapital qo'yilmalar evaziga qaltislik va qabul qiluvchi mamlakatda notijorat qaltisliklari
Strategik alyanslar	ITTKIda kooperatsiya texnologiyalar ayirboshlashni kengaytirishda va qo'shma korxonalar tashkil qilishda keng imkoniyatlar	Qo'shma dasturlarni o'tkazishni nazorat qilish qiyinchiliklari, qarorlar qabul qilish muddatlarini uzaytirish, unikal mahsulotga monopoliyani yo'qotish havfi
Bevosita xorijiy investitsiyalar	Sotish bozorlarini kengaytirish va axborot olish imkoniyatlarini kengaytirish	Xorijiy aktivlarni yo'qotish havfi

4.2. Qabul qiluvchi mamlakatni tanlash

Bosh kompaniya xorijiy tadbirkorlik uchun mamlakat tanlashga eng katta e'tibor beradi. Biror mamlakatda xorijiy filialni tashkil qilish haqida qaror qabul qilishdan avval potensial qabul qiluvchi mamlakatlarning sharoitlarini to'rtta asosiy aspektda: bozor, iqtisodiy, mahalliy sharoitlarning xususiyatlari va raqobatbardoshlik aspektlarida o'rganib chiqiladi.

Bozor aspektida qulay omillarga bozor hajmi, ishlab chiqarishga mo'ljallanayotgan mahsulotlarga yoki mahalliy bozorda taqdim qilinishga mo'ljallanayotgan xizmatlarga talab o'sishining yuqori sur'atlari, yirik iste'molchilarning mavjudligi, xorijiy sarmoyadorni qiziqtirayotgan tovarlar va xizmatlar hayotiylik stiklining uzunligi, uning reklamasini mahalliy iste'molchilar tomonidan yaxshi qabul qilinishi, sotish tarmog'ini baynalmilallashtirish imkoniyati kabi omillar kiradi.

Bozor aspektida xalqaro menejerning qabul qiluvchi mamlakatda ishlab chiqarish va sotishga mo'ljallanayotgan tovarlar va xizmatlar iste'molchilarini turmush tarzi, intilishlari, istaklari xususiyatlariga qarab guruhlariga taqsimlanishini bilishi foydali. Xaridorlik talabining mavsumiy tebranishlari va sarmoyalar yo'nalishlaridagi tendensiyalar haqidagi ma'lumotlar ham katta ahamiyatga ega. Xalqaro menejer izlanishlarining predmeti bo'lib qabul qiluvchi mamlakatda sotish kanallarining tuzilishi, ulgurji va chakana savdo xususiyatlari hisoblanadi.

Iqtisodiy jihatdan u yoki bu mamlakatni qabul qiluvchi sifatida tanlash haqidagi qaror qabul qilishga xalqaro ko'lamda tadbirkorlik faoliyatini kengaytirish natijasida ishlab chiqarish va sotish harajatlarini qisqartirish, manbalarning keng doirasidan ilmiy-texnik va tijorat axborotlarini olish imkoniyati, ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligiga ITTKI sarflarini qisqartirish kabi omillar ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Tadbirkorlik faoliyatining mahalliy sharoitlariga qabul qiluvchi mamlakatning an'analari: bojxona tarifini, import va eksport kvotalarini, tovarlar va xizmatlarning importi bilan bog'liq mahalliy me'yorlar va standartlar, tadbirlar, tovar belgisi va xizmat ko'rsatish belgisini patentlash sharoitlarini o'z ichiga olgan qonunchilik kiradi.

Xalqaro menejer uchun qabul qiluvchi mamlakatda, ayniqsa, uning hududida ishlab chiqarishga va sotishga mo'ljallangan tovarlar va xizmatlarga nisbatan tadbirkorlik faoliyatining o'rnatilgan tartibi haqidagi axborot muhim.

Qabul qiluvchi mamlakat savdo palatasi va tijorat assostiastiyalarining xalqaro menejerni qiziqtiruvchi tovarlar va xizmatlar bozorini

erkinlashtirishga qaratilgan tadbirlari haqidagi axborotni olish foydali. Bosh kompaniya mamlakatining qabul qiluvchi mamlakatdagi elchixonasi yoki savdo vakolatxonasining mahsulot realizastiyasiga ko'maklashish maqsadida amalga oshirayotgan xatti-harakatlari to'g'risida xabardor bo'lishi muhim o'rin tutadi. Xalqaro kompaniya uchun quyidagilar alohida ahamiyatga ega:

- valutani muvofiqlashtirish tizimi;
- mulkchilik huquqlari kafolatlari (xorijiy kompaniyalar mulki ekspropriastiya qilinganda kompensastiya to'lovining miqdori va uni to'lash shakli haqidagi masalani o'z ichiga olgan holda);
- qabul qiluvchi mamlakat firmalari bilan kelishmovchiliklarni xalqaro arbitrajda hal qilish imkoniyati;
- bevosita xorijiy investitsiyalar uchun ochiq tadbirkorlik faoliyati kategoriyalari va ularning qaysilari uchun alohida imtiyozlar berilishi haqidagi aniq qonunchilik. Qabul qiluvchi mamlakatning investitsion iqlimi ko'p darajada moliyaviy tizim ahvolini aniqlaydi. Xalqaro kompaniya xorijiy aktivlarining qismati qabul qiluvchi mamlakatda hukumat barqarorsizligi, soliq tizimining yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi, inflyastiyani ushlab turuvchi yoki yo'qotuvchi qat'iy iqtisodiy siyosat yuritilmasligi bilan bog'liq inflyastiya jarayonlari evaziga yo'qotilishi mumkin. Xalqaro kompaniya xorijiy filiali inflyastiya sharoitlarida ish xaqining baholar o'sishiga nisbatan yuqoriroq o'sishi va soliq tizimining yomon tashkil qilinishi sababidan ham zarar ko'radi. Shuning uchun odatda xorijiy firmani tashkil qilish haqida qaror qabul qilishdan oldin bosh kompaniya kelajakda qabul qiluvchi mamlakatda inflyastiya darajasini hisobga oladi.

Ishlab chiqarish va sotish harajatlari nuqtai-nazaridan xorijiy investor uchun transport va aloqa vositalarining mavjudligi va foydalanish qiymati qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga qo'llanuvchi texnologiyalarni moslashtirish imkoniyati birinchi darajali ahamiyatga ega. Bunda bosh kompaniya rahbariyati potensial raqiblar – qabul qiluvchi mamlakatda milliy firmalarning mahalliy xaridorlar ehtiyojlarini va mahalliy bozorning o'ziga xos xususiyatlarini yaxshiroq bilishi kabi ustunliklariga egaligini e'tiborga oladi. Bundan tashqari milliy firmalarni mahalliy hukumat qo'llab-quvvatlaydi, va nihoyat, iste'molchilarning vatanparvarlik sifatleri ular tomonida bo'ladi.

U yoki bu mamlakatda tadbirkorlik faoliyati haqidagi qaror qabul qilishdan oldin bosh kompaniyaning mahalliy sharoitlar aspektidagi

harakatlari ketma-ketligi odatda quyidagi tadbirlar zanjiridan iborat bo'ladi:

- qabul qiluvchi mamlakat bozorining kattaligi va chegaralarini baholash;

- ishlab chiqarishga mo'ljallangan tovarlar va xizmatlarning sifatini raqobatchilar taqdim qilayotgan shunday tovarlar va xizmatlarning sifat ko'rsatkichlari bilan taqqoslash;

- o'rganilayotgan bozorda va qabul qiluvchi mamlakat mintaqasida sotishni tashkil qilish imkoniyatlarini o'rganish;

- qabul qiluvchi davlat xaridorlari ehtiyojlari, qonunlari va an'analarining xususiyatlarini o'rganish;

- shu bozorda xorijiy raqobatchilarning faoliyat tajribasi bilan tanishish;

- qabul qiluvchi mamlakatda ishlab chiqarishni tashkil qilishning bu mamlakatga eksportga nisbatan ustunliklarini baholash.

Bosh kompaniya ishlash sharoitlari ma'lum bo'lgan mamlakatlarga, masalan ushbu mamlakatda bosh kompaniyaning sotish bo'yicha filiali amal qilayotgan bo'lsa ko'proq e'tibor beradi.

Qabul qiluvchi mamlakatda tadbirkorlik faoliyati sharoitlari haqidagi axborotning asosiy manbalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Qabul qiluvchi mamlakatning savdoga ko'maklashish bo'yicha davlat tashkilotlari (ko'pincha bu korxonalarning faoliyati eksportni rivojlantirishga ko'maklashishga qaratilgan)ning roli;

2. Bosh kompaniya joylashgan mamlakatda qabul qiluvchi mamlakatning import qiluvchi firmalarining vakolatxonalari bo'lib, ular talabga ega tovarlar va xizmatlar haqida ma'lumotlar berishi mumkin (qabul qiluvchi mamlakatda bozorni o'zlashtirgunga qadar ular bilan hech qanday shartnomalar imzolamaslik afzal);

3. Bosh kompaniya davlatida qabul qiluvchi mamlakat elchixonasi yoki savdo vakolatxonasi, banklar bo'limlarining axborotlari;

4. Qabul qiluvchi mamlakatda bosh kompaniya davlati elchixonasining tijorat bo'limi yoki savdo vakolatxonasining mavjudligi. Ular odatda eksportni rivojlantirishdan manfaatdor, ishlab chiqilgan ma'lumotlar bazasiga ega va shuning uchun qabul qiluvchi mamlakat bozori haqidagi axborotni tez berishi va hatto potensial xaridorlar va import qiluvchilar bilan ham tanishtirishi mumkin;

5. Bosh kompaniya joylashgan davlat va qabul qiluvchi mamlakat savdo palatalarining axborotlari.

Qabul qiluvchi mamlakatda raqobatbardoshlik omilini o'rganishda xalqaro kompaniya rahbariyati kerakli raqobatbardoshlik darajasiga qabul qiluvchi mamlakat bozorida o'xshashi bo'lmagan antiqa tovarlar ishlab chiqarish (xizmatlar ko'rsatish) hisobiga erishish mumkinligini tushunadi. Raqobatli kurashda, shuningdek, raqobatchilar sifatidan ustun bo'lgan an'anaviy mahsulotlar ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bilan ham omadga erishish mumkin. Nihoyat, raqobat darajasi antiqa yangi texnologiyalar qo'llanishiga asoslangan kam ishlab chiqarish harajatlari evaziga past baholar bilan ushlab turilishi mumkin.

Qabul qiluvchi mamlakatda ishlab chiqarish va sotishga mo'ljallanayotgan tovarlar va xizmatlarning raqobatbardoshligini baholashga o'xshash tovarlar va xizmatlar bozoridagi asosiy raqobatchilar, bu bozor sektorlarining asosiy raqobatchilar o'rtasida taqsimlanishi, raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlari, ularning strategiyasi xususiyatlari, shuningdek qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniya xorijiy filiali ixtisoslashgan tovarlar va xizmatlarga talab o'sishining kutilayotgan sur'atlari haqidagi ma'lumotlar yordam beradi.

Yangi tovar yoki xizmatlar qabul qiluvchi mamlakatning bozorida o'z o'rnini topishi yoki ular yangi xususiyatlari bilan ajralib turishi kerakki, iste'molchilar ularni ko'rmaguncha ularning zaruriyati haqida bilmasligi mumkin. Bu xalqaro menejerning qabul qiluvchi mamlakatda yangi yoki takomillashtirilgan tamoyilga asoslangan talabni yaratishiga to'g'ri kelishini bildiradi. Xususan u o'z tovarlarining ajoyib iste'mol xususiyatlarini reklama qilishi mumkin.

Tovarlar yoki xizmatlarning sotilishini kengaytirish uchun xalqaro menejer qabul qiluvchi mamlakatning ommaviy axborot vositalarida bu tovarlar yoki xizmatlarni uning kompaniyasida ixtiro qilinishi va yaratilishining ko'p yillik tarixini bayon qilishi, ularning ishlab chiqarishida qo'llanilayotgan yetakchi texnologiyalarni ta'kidlashi, o'z tovarlari yoki xizmatlarining ko'pgina boshqa tovarlardan foydali farqlarini asoslashi mumkin.

Bunda xalqaro menejer boshqarayotgan xorijiy filialning imkoniyatlari va egiluvchanligini baholashi lozim. U asosiy iste'molchilarni buyurtmasini uning firmasi qanday muddatlarda bajara olishini va qabul qiluvchi mamlakat sharoitlarida mahsulot ishlab chiqarishning qanday hajmi real bo'lishini yaxshi bilishi kerak. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatiga va uning shartnomada ko'rsatilgan texnik-iqtisodiy xarakteristikalariga muvofiqligiga birinchi darajali e'tibor berilishi lozim. Qabul qiluvchi mamlakatlarda iste'molchilar odatda

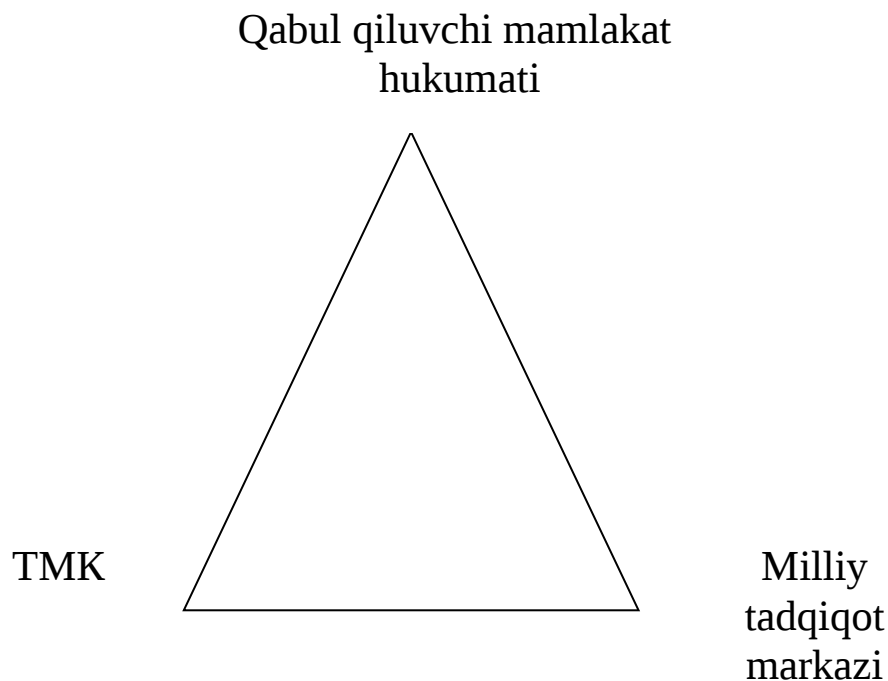
bozordagi xorijdan keltirilgan yangi tovarlar yoki xizmatlarga shubha bilan qaraydilar va bu tovarlarda ularning iste'mol xususiyatlari uchun juda kichik va ahamiyatsiz bo'lgan kamchilik va nomuvofiqliklarni ham kechirmaydilar. Iste'molchilarni, shuningdek tovarlarni shartnomalarda ko'rsatilgan muddatlarda va kelishilgan miqdorlarda olishlari qiziqtiradi.

Xalqaro kompaniyalar uchun qabul qiluvchi mamlakat jozibadorligining asosiy omillariga bu davlat hukumatining chet el investitsiyalariga nisbatan aniq shakllantirilgan munosabatini kiritish kerak.

Bunda shuni nazarda tutish kerakki, qabul qiluvchi mamlakat hukumatining xorijiy investitsiyalarga nisbatan siyosati chet ellik investorlar uchun kerakli makroiqtisodiy iqlim yaratilib, ular uchun muayyan foyda olish imkoniyati va foydaning bir qismini repatriastiya qilish huquqi berilgan taqdirdagina jozibali bo'ladi.

Qabul qiluvchi mamlakatga xorijiy investorlarni jalb qilishda milliy rejim prinsipi – ochiq huquqiy tizim ayniqsa kuchli stimul hisoblanadi. Uning doirasida xorijiy investorlar qabul qiluvchi mamlakat fuqarolarining muayyan tadbirkorlik faoliyatiga taaluqli qoida va nizomlarga rioya qilsa, qonunchilik tomonidan ta'qiqlanmagan shunday tadbirkorlik faoliyati ruxsat etiladi.

Qabul qiluvchi mamlakatning xorijiy investorlar uchun jozibadorligining asosiy omillaridan biri bo'lib, qarzni to'lash, foydani chet elga o'tkazish va kapitalni repatriastiya qilish uchun ularning erkin almashinadigan valutaga ega bo'lish hisoblanadi. Bunda soliq imtiyozlari shubhasiz xorijiy investorlarni jalb qiladi, biroq xorijiy investitsiyalar ortidan quvishda soliq imtiyozlariga beriluvchanlik ayrim rivojlanayotgan davlatlarning achchiq tajribasi ko'rsatishicha, qabul qiluvchi davlat iqtisodiyotida nomutanosibliklarga olib kelishi mumkin. Bunday vaziyatlarning oldini olish uchun qabul qiluvchi mamlakatlarning hukumatlariga BMT ekspertlari "Milliy xo'jalikda nomutanosibliklarga olib keluvchi ortiqcha imtiyozlardan ko'ra, yuqori bo'lmagan soliqlar afzal" prinsipi bo'yicha kelishilgan soliq mexanizmlarini kiritishni tavsiya qiladilar.



4.1-rasm. Ilmiy-mexnik hamkorlik

Oxirgi vaqtda rivojlangan davlatlarda investorlarni TMK bilan qo'shma ITTKI o'tkazishga ilmiy potensialga ega davlatlar jalb qiladi. Bunday hollarda qabul qiluvchi davlat hukumatlari zaruriy resurslar va texnologiyalarga ega milliy tadqiqot markazlarining TMK xorijiy filiallari bilan qo'shma ilmiy-texnik hamkorligi uchun qulay sharoitlar yaratib beruvchi siyosat o'tkazadilar. Bunday hamkorlik chizma ko'rinishida uchburchak shaklda tasvirlangan (4.1-rasm).

Qator potensial qabul qiluvchi mamlakatlar imkoniyatlarini batafsil tahlil qilish natijasida xalqaro kompaniyalarning iqtisodchilari bu mamlakatlar bo'yicha ma'lumotlarni har bir mamlakatning afzalliklarini ballarda baholab jadvallarga kiritadilar. Eng ko'p ballga ega bo'lgan davlat tanlanadi (4.2-jadval).

4.2-jadval

**Qabul qiluvchi davlat roliga da'vogar mamlakat afzalliklarini
baholash (namuna)**

Mezonlar	Mezon bahosi (1 dan 10 ballgacha)	Mezonning muhimlik darajasi (1 dan 10 ballgacha)	Ballarning miqdori
1.Siyosiy barqarorlik			

2.YaMM			
3.Jon boshiga YaMM			
4.Iqtisodiy o'sish istiqbollari			
5.Bozor hajmi			
6.Hukumatning xorijiy investitsiyalarga munosabati			
7.Foydalar repatriatsiyasi			
8.Bojxona tariflari			
9.Xususiy mulkni cheklash			
10.Soliq tizimi			
11.Valuta barqarorligi			
12.Inflyatsiya sur'atlari			
13.Ishchi kuchi qiymati			
14.Xomashyo va materiallarning mavjudligi va qiymati			
Jami			

4.3. Xorijiy sherikni tanlash

Chet elda tadbirkorlik faoliyati tajribasining ko'rsatishicha, qabul qiluvchi mamlakatda bir-ikki yil ichida ishga oid aloqalarni olib bormagan sherikni tanlash kerak emas. Xalqaro kompaniyalar odatda bu masalada shoshilmaydilar, chunki bunda yo'l qo'yilgan xatolar qimmatga tushadi va qiyin bartaraf qilinadi. Bunda chet elda ishga oid sherikni tanlashda ob'ektiv standartlarni qo'llash tavsiya qilinadi.

Potensial sherik haqidagi ma'lumotlarni quyidagi tartibda guruhlashtirish tavsiya qilinadi:

- oldingi ixtisoslashuvi;
- sotish dinamikasi, strategiyani o'z ichiga olgan holda kompaniya to'g'risidagi ma'lumotlar;
- raqobatbardoshlikning darajasi (bozordagi ulushi, talab, baholar, talabning istiqbollari);
- kompaniyaning resurslari – moliyaviy ahvoli, ishlatilayotgan texnologiyasi, inson kapitali, aktivlar, obro' (imidji).

Potensial sheriklarni baholab, xalqaro kompaniya biznes strategiyasini eng yaxshi tarzda tushuna oluvchi, ishlab chiqarish va sotish rejalariga rozi bo'luvchi, qabul qiluvchi mamlakat bozorida aloqalarni ta'minlovchi va sotish hamda taqsimlashning mos kanallarini taqdim qiluvchi sheriklar tanlanadi.

So'ngra hamkorlik haqidagi muzokaralar boshlanadi, uning sheriklari sifatida tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaruvchilari, yirik savdo firmalari, kichik ixtisoslashgan savdo kompaniyalari va agentlik firmalari qatnashishi mumkin. Potensial sherik oldiga uning imkoniyatlariga mos keluvchi aniq va konkret hamkorlik maqsadlari qo'yilishi kerak. Uni qo'yilgan masalalarning real ekanligiga ishontirish, qabul qiluvchi mamlakatning bozorida ularni hal qilish yo'llarini bilishni va uzoq muddatli asosda kerakli mehnat va moliyaviy resurslarni jalb qilish istagini ko'rsatish muhim.

Mahalliy ishlab chiqarish kompaniyasi xalqaro korporatsiya mahsuloti bilan mahalliy kompaniya assortimentini to'ldirganda yoki mahalliy ishlab chiqarish kompaniyasi o'z faoliyat doirasini boyitmokchi bo'lganida TMK bilan hamkorlik qilishga qiziqadi. Bu holda TMK xorijiy filial menejeri mahalliy kompaniyaning sotish tizimiga, uning TMK xorijiy filiali mahsulotini sotishdan manfaatdorligiga e'tiborini qaratishi kerak. Shu bilan birga TMK xorijiy filiali menejeri e'tiboridan mahalliy firma mahsuloti va TMK filiali mahsuloti o'rtasida ularning birgalikdagi faoliyatining ma'lum bosqichida raqobat vujudga kelish imkoniyati chetda qolmasligi kerak.

Mahalliy kompaniyaning TMK xorijiy filiali bilan hamkorlikka qiziqishini saqlab qolish uchun filialning texnologik jihatdan doim ustunlikka ega bo'lishi maqsadga muvofiq. Shu bilan birga shunday hodisalar ham ma'lumki, bunda mahalliy sherik TMK xorijiy filialiga qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga moslashtirilgan o'z texnologiyasi va uskunalarini berib, shu bilan mahalliy bozorda TMK xorijiy filial obro'sining oshishiga va uning texnik darajasini ko'tarilishiga yordam beradi. Bundan tashqari, mahalliy ishlab chiqarish kompaniyasi TMK xorijiy filiali mahsuloti iste'molchilariga sotuvdan keyingi malakali xizmat ko'rsatish, shuningdek qabul qiluvchi mamlakatda xaridorlarning ehtiyojlari xususiyatlaridan xabardor tajribali sotuvchilar bilan yordam berishi mumkin.

Yirik savdo firmalari qabul qiluvchi mamlakatda TMK xorijiy filial sherigi sifatida ma'lum afzalliklarga ega. Ular ko'proq keng turlanuvchi tovarlar va xizmatlar assortimenti – xomashyo va materiallar, neft mahsulotlari, qishloq xo'jalik mahsulotlari, shuningdek mashina va uskunalarni sotish bilan shug'ullanadilar. Qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy yirik savdo firmalari bilan hamkorlik qaltisligiga eng avvalo ularning TMK xorijiy filial mahsulotiga qiziqish darajasi va xorijiy korporatsiya mahsulotiga talab susaygan holda, ularning hamkorlik

qilishdan kutilmagan voz kechish imkoniyati kiradi. Bunday kutilmagan havfning oldini olish uchun sherik sifatida tor ixtisoslashgan, iste'molchilar bilan vositachilarsiz to'g'ridan-to'g'ri bog'langan savdo firmasini tanlash kerak.

Eng ko'p ixtisoslashgan savdo kompaniyalari, shuningdek tashqi bozorda ham ancha faol harakat qiladi. Ular turli tovarlarning mayda partiyalari yoki cheklangan nomenklaturadagi mahsulotlarning yirik partiyalarini sotish bilan shug'ullanishni afzal ko'radilar. Bu firmalar odatda bozorning konkret sektoriga ixtisoslashadi va shu sababli maxsus tovarlar sotish uchun kerakli bilimlar va keng aloqalarga ega bo'ladi. Bunday kompaniyalar bilan qo'shma faoliyat qaltisliklariga hamkorlikning ma'lum bosqichida ularning TMK xorijiy filiali mahsuloti bilan raqobatlashayotgan tovarni afzal ko'rish imkoniyati, TMK xorijiy filiali mahsulotini sotish uchun ularda malakali xodimlarning yetishmasligi va hamkorlikka intilishlari ularning real imkoniyatlariga mos kelmasligi kiradi.

Bir necha kompaniyalarni tanishtiruvchi mahalliy agentlar bilan birgalikda ishlash TMK xorijiy filiali mahsulotining shu agent xizmatidan foydalanuvchi boshqa firmalar tovarlari va xizmatlari bilan shu kompaniyalar doirasida yashirin raqobat qilishi havfini o'z ichiga oladi. Biron-bir agentni xorijiy sherik sifatida tanlashdan oldin uning sof vijdonligi, umumiy bilimi, harakatchanligi va muayyan tovarlar va xizmatlar assortimenti bilan ishlash tajribasining mavjudligiga ishonch hosil qilish lozim.

Potensial sheriklarni to'g'ri baholash uchun, ularning qaysilari ko'proq mahalliy ma'muriyat va hukumat doiralarining ko'magi va hurmatiga egaligi, shuningdek: Ular xalqaro kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakatdagi strategiyasini tushuna oladimi? Qabul qiluvchi mamlakat bozoriga xalqaro kompaniya chiqarayotgan tovarlar va xizmatlar assortimentiga rozi bo'la oladimi? Xalqaro kompaniya xorijiy filialiga mahalliy bozorda ishonchli ishga doir aloqalarni ta'minlay oladimi? O'z sotish tizimini taklif qila oladimi? degan masalalarni aniqlab olish zarur.

Muloqotga yaxshi kirishuvchan sherik bilan hamkorlik qilish maqsadga muvofiq, bu yangi bozorni o'zlashtirish bilan bog'liq asabiyliklarni yumshatadi. Biroq muloqotga kirishuvchanlik – asosiy narsa emas. Ba'zan ko'proq rasmiy muloqot qiluvchi mahalliy kompaniya mahalliy bozor bilan mustahkam aloqalarga ega bo'lishi, samaraliroq va

malakali ish yuritishi hamda xalqaro kompaniya talablariga ko'proq mos kelishi mumkin.

Qabul qiluvchi mamlakatlik sheriklar odatda xalqaro kompaniya bilan qo'shma faoliyatini ehtiyotkorlik bilan, ya'ni mahalliy bozorga birinchi ikki yil davomida pastroq baholarda kam turdagi mahsulotni chiqarish bilan boshlashni ma'qul topadi. Bu davr mobaynida shunday muammolar vujudga kelishi mumkinki, ularning ta'siri natijasida xalqaro kompaniya bilan hamkorlik amalga oshmasligi mumkin.

Shu bilan birga xalqaro kompaniya mahalliy bozorni yaxshi biladigan sheriklarning takliflariga e'tibor bilan qarashi kerak. Xususan, mahalliy sherik qabul qiluvchi mamlakat bozoriga chiqarilayotgan tovarlar assortimentini o'zgartirishni yoki qadoqlashni bezash va o'ramda tovarlar birligi miqdorini mahalliy iste'molchilar didiga mos holda o'zgartirishni asossiz bo'lmagan tarzda taklif qilishi mumkin.

Xalqaro kompaniya rahbariyati o'tish davridagi mamlakatlarda bozor xo'jaligi tizimi sharoitlarida faoliyat yuritishda katta tajribaga ega bo'lmagan sheriklarni tanlash xususiyatlarini o'rganishga alohida e'tibor beradi. Sheriklarni (xususan, MDH mamlakatlarida) tanlash bo'yicha chop etilgan tavsiyanomalarning obzori sobiq SSSR respublikalarida sherik tanlayotgan xalqaro kompaniyalarning "9 qoida"sini ajratishga imkon beradi:

1. Sherik haqidagi tasavvurga asoslanmasdan uni tekshirish va biznes-rejasini o'rganish;

2. Sobiq SSSR korxonalari xodimlarining psixologiyasi va mahalliy an'analarini hurmat qilish;

3. Hamkorlikni minimal hajmli bitimlardan boshlash;

4. Kelishuvni imzolashdan avval, sherik bilan ishonchli telekommunikatsiya aloqasi o'rnatilganligini aniqlash;

5. Sherik firmalar javobgar xodimlarining familiyalari va real vakolatlarini aniq bilish;

6. MDH mamlakatlarida tashqi savdo va xorijiy investitsiyalar haqidagi qonunchilikni chuqur o'rganish;

7. Ichki baholar qanday shakllanishini va ularni boshqa mamlakatlardan raqobatchi firmalar bergan takliflar bilan solishtirishni bilish;

8. Mahsulot sifatini aniqlovchi standartlarning me'yorlarini bilish, chunki MDH mamlakatlari firmalarining xodimlari shu me'yorlarni ma'qul ko'radi;

9. Soat farqlanishlarini hisobga olish.

Xulosalar

1. Raqobatchi firmaning tuzilishi va strategiyasi aspekti. Bunda mahalliy raqobatchi-firmalar qanday strategiya tanlashini, raqobatli kurashda ulardan o'zish imkoniyati darajasini, xalqaro kompaniyaning mo'ljallanayotgan faoliyat sohasi qabul qiluvchi mamlakat millati psixologiyasiga javob berishini aniqlab olish zarur.

2. Xizmatlarni ishlab chiqarish va ko'rsatish sharoitlari aspekti. Bu yo'nalishdagi tahlil predmeti bo'lib quyidagi omillar xizmat qiladi: iqtisodiyotning qaysi tarmoqlarida qabul qiluvchi mamlakatning nisbiy afzalliklari yaqqolroq namoyon bo'ladi, xalqaro kompaniyani qiziqtiruvchi iqtisodiyot sohalarida ITTKI uchun asos mavjudligi va nihoyat, qabul qiluvchi mamlakat xalq xo'jaligidagi zaif tomonlarning (kapitalning yetishmasligi, ilmiy-texnik sohada orqada qolish va b.) xorijiy sarmoyadorlarning faoliyati bilan to'ldirilishi mumkinligi.

3. Sotish sharoitlari. Ular milliy iste'molchilar tomonidan talablarning murakkablik darajasi va xususiyatlari, shuningdek qabul qiluvchi mamlakatda sotish kanallarining jahon bozorida qabul qilingan kanallardan farqlanishi bilan aniqlanadi.

4. Qardosh tarmoqlar va yetkazib beruvchilar. Bu holatda xalqaro kompaniyani qabul qiluvchi mamlakatda uning mahsulotini yirik iste'molchilari mavjudligi haqidagi axborot qiziqtiradi. Ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirish uchun u yerda loyihalashtirilayotgan firmani xomashyo va materiallar bilan ta'minlovchi tarmoqlarni rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. TMK xorijiy filiali faoliyat sohasini tanlashda keyingi muhim omil bo'lib mahalliy firmalar – potensial yetkazib beruvchilarning texnik darajasi (sifatli yig'ma detallarni yetkazib berish imkoniyatiga egaligi) hisoblanadi.

5. Bosh kompaniya xorijiy tadbirkorlik uchun mamlakat tanlashga eng katta e'tibor beradi. Biror mamlakatda xorijiy filialni tashkil qilish haqida qaror qabul qilishdan avval potensial qabul qiluvchi mamlakatlar sharoitlarini to'rtta asosiy aspektda, ya'ni bozor, iqtisodiy, mahalliy sharoitlar xususiyatlari va raqobatbardoshlik aspektlarida o'rganib chiqiladi.

Tayanch iboralar:

Ko'p millatli tarmoqlar, global tarmoqlar, raqobatbardoshlik darajasi, mahalliy sharoitlar.

Nazorat savollari:

1. Xalqaro kompaniya yangi bozorga chiqishi uchun qanday izlanishlar olib boradi?
2. Qabul qiluvchi mamlakatda raqobatbardoshlik darajasini ushlab turish omillari nimalardan iborat?
3. Xorijiy sherikni tanlash xususiyatlari nimada?
4. Ko'pmillatli va global tarmoqlar deganda nimani tushunasiz?
5. Chet elda tadbirkorlik faoliyati sharoitlarini asosan qaysi aspektlarda ko'rib chiqish zarur?
6. Korxonalar TIF asosiy shakllarining afzalliklari va kamchiliklari nimalardan iborat?
7. Qabul qiluvchi mamlakatni tanlashda qanday asosiy ko'rsatkichlar baholanadi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi. //www.gov.uz. 22.01.2011.
2. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. //Халқ сўзи, 30.01.2010.
3. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
4. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.
5. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2009.- 560 с.
6. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2008.- 480 с.
7. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.
8. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2008.- 488 с.

5-BOB. XALQARO KOMPANIYALARNING DAVLAT BILAN MUNOSABATLARI

5.1. Davlatning o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashish prinsiplari

Davlat xorijiy xalqaro kompaniyalar bilan o'z munosabatlarini vakolatga ega davlat muassasalari va jamoat tashkilotlarining xalqaro kompaniyalar faoliyatini barqarorlashtirishga qaratilgan qonunchilik, ijro va nazorat xususiyatidagi tadbirlar tizimi yordamida tashkil qiladi.

90-yillar ohirlarida ko'p davlatlar milliy hukumatlarining e'tibori xalqaro moliyaviy oqimlar hajmining keskin ko'payishi va dinamikasining o'zgarishiga qaratilgan bo'lib, ularga qisqa muddatli moliyaviy majburiyatlar, investitsion oqimlar va spekulyativ kapital harakati kiradi. Xalqaro kompaniyalar tomonidan amalga oshiriluvchi moliyaviy oqimlar qabul qiluvchi mamlakatlar iqtisodiyotiga bevosita ta'sir etadi, va Osiyodagi qator rivojlanayotgan davlatlar achchiq tajribasining ko'rsatishicha, ularning davlat tomonidan nomuvofiq tartibga solinishi davlatdagi va dunyodagi makroiqtisodiy vaziyatni izdan chiqarishi mumkin.

Xalqaro kompaniyalar investitsion faoliyatini davlat tomonidan tartibga solishning eng keng tarqalgan vositalariga milliy firmalar

hissadorlik kapitalida xorijiy investor ulushini cheklash, ishlab chiqarishni boshqarishdagi cheklashlar, foydani taqsimlashda maksimal ulushni aniqlash, litsenziyalar, patentlar berish shartlari, buxgalterlik hisobotini tekshirish kiradi. Bundan tashqari, chet el kompaniyalarining sanoatning ayrim tarmoqlari, xizmat sohalari (telekommunikatsiya, transport, aloqa, televidenie) kirishi ta'qiqlanadi. Rossiyada, masalan, konversiya, nodir metallarni qazib olish va ishlov berish, kommunikatsiyalar kabi xalq xo'jaligining strategik tarmoqlari bilan bog'liq loyihalarda chet el firmalari ishtiroki cheklangan.

Qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarini tashkil etish maqsadlarini besh toifaga ajratish mumkin:

1. *Sotish bozorlarini kengaytirish.* Bosh kompaniya qabul qiluvchi mamlakatda tayyor mahsulotlar ishlab chiqarish yoki turli xizmatlar ko'rsatishni tashkil etadi. Bunda chet el korporatsiyasi ishlab chiqarish uchun o'z mahsulotini ishlab chiqarish texnologiyasini, boshqarish tajribasini va o'z tovar belgisidan foydalanish huquqini beradi.

2. *Eksport hajmini ko'paytirish.* Xalqaro kompaniyalar eksportining tobora ko'p qismi ularning xorijiy filiallariga to'g'ri kelmoqda. Korporatsiyalar xorijiy ishlab chiqarishni rivojlantirish maqsadida arzon ishchi kuchi va ko'p tabiiy resurslarga ega qabul qiluvchi mamlakatlarga kapital kiritadi. Xorijiy filial samarali faoliyat ko'rsatishining zaruriy sharti sifatida mahalliy va mintaqaviy sig'imli sotish bozorlarining mavjudligi hisoblanadi.

3. *Xomashyo va materiallar bilan ta'minlash.* Xalqaro kompaniyalar xorijiy filiallarining aksari qismi TMK tizimi firmalarini, shu jumladan, bosh kompaniyani tabiiy resurslar bilan ta'minlash maqsadida amal qiladi.

4. *Antika texnologiyalarni xarid qilish.* Shu maqsadda xalqaro kompaniyalar yuqori ilmiy potensialga ega, ya'ni tadqiqot markazlari, universitetlar, texnologik parklar, intellektual "inson kapitali" mavjud bo'lgan mamlakatlarda (AQSh, Yaponiya, Yevropa Ittifoqi davlatlari) o'z xorijiy korxonalarini tashkil qiladi.

5. *Faoliyat samaradorligini oshirish.* Xalqaro kompaniyalarning xorijiy korxonalari faoliyatida masshtab samarasi ustunliklari, vertikal va gorizontal xalqaro ishlab chiqarish integratsiyasi qo'llaniladi.

Qabul qiluvchi mamlakat davlati TMKning quyidagilarga yordam berishiga intiladi:

- ular amal qilayotgan mamlakat ichki va tashqi havfsizligini saqlash;
- aholining optimal real daromad olishiga shart-sharoit yaratish va bandlik darajasini oshirishni ta'minlash;

- aholi salomatligini saqlash va atrof-muhit muhofazasi;
- madaniyat, texnika, fan, maorif darajasini ko'tarish.

Turli davlatlarning o'z iqtisodiyotiga chet el investorlarini jalb qilish dasturlarida umumiy belgilarni ko'rish mumkin. Birinchidan, barcha davlatlar reklama materiallarini tarqatish, maxsus seminarlar, uchrashuvlar, majlislarni asosan davlat darajasida o'tkazish yo'li bilan xorijiy kapital jalb qilayotgan mamlakat "obro'" sini oshirishga intiladi. Ikkinchidan, bu dasturlar xorijiy sarmoyadorlarni qayd qilishda byurokratik tadbirlarni yengillashtirish va soddalashtirishni nazarda tutadi. Nihoyat dasturlarda xorijiy investorlarga moliyaviy imtiyozlar berish (bu rivojlanayotgan va o'tish iqtisodiyoti davridagi mamlakatlar uchun xarakterli) ko'zda tutiladi.

Qabul qiluvchi mamlakatning o'z iqtisodiyotiga xalqaro kompaniyalarni jalb qilish bo'yicha tadbirlarni quyidagi guruhlariga ajratish mumkin:

1) Tartibli tadbirlar – qabul qiluvchi mamlakat hududida xalqaro kompaniyalar filiallari faoliyatiga ruxsat berish tartibini soddalashtirish bo'yicha ma'muriy va qonuniy me'yorlarni kiritish.

2) Soliq imtiyozlari – chet el firmalarini soliqdan ozod qilish yoki kamaytirish. Bu imtiyozlar foydaga soliq solishga tegishli, shuningdek "soliq ta'tillari" ni kiritish (xalqaro kompaniya xorijiy filial korxonasini ishga tushirish davrigacha foydaga soliq solishdan ozod qilish), ijtimoiy sug'urtaga to'lovlardan ajratmalar miqdorini kamaytirish, kapital repatriastiyasi va foydani xorijga chiqarishda soliqlardan ozod qilishda namoyon bo'ladi.

90-yillarda xalqaro kompaniyalar sarmoyalarini jalb qiluvchi mamlakatlar o'rtasida soliq raqobati keskinlashdi, negaki aynan soliqqa tortish xalqaro kompaniyalar joylashish o'rmini tobora ko'proq aniqlamoqda. Bunday raqobat qabul qiluvchi mamlakatlarning iqtisodiyotiga umuman salbiy ta'sir ko'rsatadi, ya'ni davlat daromadlari va chet el investitsiyalari qisqarishiga olib keladi. 90-yillar oxirida ayrim xalqaro tashkilotlar (masalan, OESR, YeI) milliy va xalqaro kompaniyalar uchun soliq stavkalari o'rtasidagi farqlarni nazorat qilishni o'rnatish maqsadida bu tashkilotlarga a'zo mamlakatlar soliq rejimini o'rganish uchun ekspertlar ishchi guruhini tashkil etdilar.

3) Imtiyozli shartlarda subsidiyalar va qarzlar. Bularga mahalliy moliyaviy tashkilotlarning imtiyozli shartlar bilan xorijiy investorlarga bergan kreditlari, qonuniy hujjatlar bilan rasmiylashtirilgan amortizastiya fondiga (firmaning normal faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi kapital

qo'yilmalarni takror ishlab chiqarishni moliyalashtirishga xizmat qiluvchi maxsus fond) to'lovlarning qisqartirilgan muddatlari kiradi. Amortizastiya fondiga to'lovlarga soliq solinmaydi. Bundan tashqari, ayrim davlatlar xorijiy investorlarga energiya tashuvchilar uchun haq to'lashga subsidiyalar va firma xodimlari ish xaqiga subsidiyalar ajratadi.

4) Savdo imtiyozlari import bojlarini kamaytirish yoki ulardan ozod qilishni ifodalaydi. Eksportga nisbatan savdo imtiyozlari eksportni moliyalash, eksport kafolatlarini berish va eksport bojaridan ozod qilishdan iborat.

5) Xorijiy firmalar tadbirkorlik faoliyatiga ko'maklashish. U erkin tadbirkorlik hududlarini (xorijiy kelib chiquvchi tovarlar odatdagi bojxona to'lovlarisiz ishlab chiqarilishi, qadoqlanishi, saqlanishi, sotilishi, xarid qilinishi mumkin bo'lgan qabul qiluvchi mamlakat hududining bir qismi) tashkil qilish; qabul qiluvchi mamlakat iqtisodiyoti ustuvor tarmoqlari rivojlanishini rag'batlantirish; konstessiyalarni (davlat tomonidan xorijiy firmaga o'z mamlakati hududida faoliyat yuritish: foydali qazilmalar qazib chiqarish, sanoat korxonalarini qurish va ishga tushirish va boshqa huquqlarning berilishi) moliyalashtirish, kapitallar bozorida davlat preferenstiyalari, ITTKIni qo'llab-quvvatlash; raqobatlashayotgan tovarlar va xizmatlar importini ta'qiqlash; milliy valutani devalvastiyadan saqlash choralari; qarz kafolatlari, qoloq mintaqalar hududida tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantirish; xususiylashtirishda ishtirok etishda namoyon bo'ladi.

5.2. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishi

Qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniyalar faoliyatini huquqiy tartibga solish ikki yo'l bilan: milliy-huquqiy va xalqaro huquqiy usullar bilan amalga oshiriladi.

Milliy-huquqiy tartibga solish milliy huquq tizimi me'yorlari va institutlarini (ma'muriy, fuqarolik va b.) qo'llashdan iborat. Ko'p davlatlarda xorijiy firmalar faoliyatiga taaluqli investitsion qonunlar va kodekslar ko'rinishida maxsus qonunchilik shakllangan. Ularning asosi – qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy investitsiyalarning qoidalari, shartlari va huquqiy kafolatlaridir.

Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalar faoliyatiga tegishli milliy qonunchilikka ko'p mamlakatlar xorijiy investorga qabul qiluvchi mamlakat milliy rejimini, ya'ni xorijiy investor huquqlarini milliy

korxonalar huquqlariga tenglashtiruvchi sharoitlarini taqdim etuvchi nizomni kiritadilar. Bundan tashqari, xorijiy investorning qo'shimcha tavakkalchiligini qoplash uchun qabul qiluvchi mamlakatning milliy qonunchiligi xorijiy investor uchun qo'shimcha imtiyozlar va ustunliklarni ko'zda tutadi.

Ko'p davlatlar qonunchiligida xorijiy investorlarga notijorat tavakkalchiliklar (chet el xususiy mulkni milliylashtirish, terrorizm, foyda repatriastiyasiga ta'qiq, tashqi to'lovlarga moratoriy) bo'yicha kafolatlar mavjud. Bunda investitsion bahslarni xalqaro arbitraj institutlarida ularning tartib qoidalarini qo'llash bilan hal qilish ko'zda tutiladi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 02.05.2003y. 205-sonli «To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni huquqiy himoya qilishni kuchaytirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Qarori bilan "Chet ellik investorlar huquqlarining kafolatlari va ularni himoya qilish choralari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Qonuniga muvofiq va respublikaga to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni jalb qilish uchun yanada qulay shart-sharoitlarni ta'minlash, xorijiy investitsiyalarni ishonchli huquqiy himoya qilishning amaliy mexanizmini barpo etish, mana shu asosda mamlakatdagi investitsiya muhitini yanada yaxshilash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligiga xorijiy investorlarni va xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalarni huquqiy himoya qilishni ta'minlash vazifasi yuklatilgan va quyidagi huquqlar berilgan:

- xorijiy investorlarni va xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalarni javobgarlikka tortishning asosliligini zarur hujjatlar, shu jumladan, jinoiy, fuqarolik, xo'jalik va ma'muriy ishlar materiallari bilan tanishish yo'li bilan o'rganib chiqish;

- vazirliklar, idoralar va nazorat organlari, shuningdek mahalliy hokimiyat va boshqaruv organlari rahbarlariga qonun xujjatlarining aniqlangan buzilishlari, qonun buzilishini va unga olib keluvchi shart-sharoitlarning sabablarini bartaraf qilish to'g'risida belgilangan muddatlarda bajarilishi majburiy bo'lgan taqdimnomalar kiritish;

- mansabdor shaxslar tomonidan xorijiy investorlar va xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalarining huquqlari va qonuniy manfaatlari buzilishi hollari aniqlangan hollarda, shuningdek adliya organlarining qonuniy talablari mansabdor shaxslar tomonidan bajarilmagan taqdirda aybdor mansabdor shaxslarni javobgarlikka tortish to'g'risidagi masalalarni tegishli organlar oldiga qo'yish;

- xorijiy investorlar va xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalarning huquqlarini buzayotgan nazorat qiluvchi hamda mahalliy xoqimiyat va boshqaruv organlarining harakati yoki qarorlarini to'xtatib qo'yish;

- jinoiy, fuqarolik, xo'jalik va ma'muriy ishlar bo'yicha xorijiy investorlar va xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalarning huquqlari va qonuniy manfaatlarini buzuvchi sud hujjatlarini davlat boji to'lamasdan qayta ko'rib chiqish to'g'risida sud instanstiyalariga takliflar bilan murojaat qilish;

- xorijiy investorlar va xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalarning o'z huquqlari va qonuniy manfaatlari buzilganligi to'g'risidagi murojaatlarini tekshirish uchun tegishli mutaxassislarni jalb etish.

Xalqaro huquqiy tartibga solish davlatlararo kelishuvlardan iborat. U ikkitomonlama va ko'ptomonlama asosda amalga oshiriladi. Xorijiy investitsiyalarni rag'batlantirish va himoya qilish haqidagi ikkitomonlama xalqaro shartnomalar xorijiy investitsiyalar statusini aniqlaydi va bir-birining sarmoyalari uchun qabul qiluvchi mamlakatning milliy rejimini o'zaro taqdim qiladi. Bu shartnomalar investitsiyalarni siyosiy tavakkalchiliklardan himoyalash to'g'risidagi nizomlar va baxslarni hal qilish tartibini o'z ichiga oladi. Ko'pgina kapital eksport qiluvchi davlatlar xalqaro ikkitomonlama kelishuvlarga qo'shimcha ravishda kapital chiqarishni rag'batlantirish uchun o'z fuqarolari va huquqiy shaxslar xorijiy investitsiyalarini sug'urtalashning davlat tizimlarini tashkil etishdi.

Ko'p tomonlama xalqaro-huquqiy tartibga solish ko'ptomonlama universal shartnoma-kelishuvlar asosida amalga oshiriladi. Unda BMT tizimi muassasalari va integratsion birlashmalar (YeI, NAFTA, ASEAN va b.) ishtirok etadi. Xorijiy tadbirkorlik masalalari bo'yicha eng mashhur ko'ptomonlama universal konvensiyalarga 1965 yil "Qabul qiluvchi mamlakatlar va xorijiy xususiy sarmoyadorlar o'rtasida investitsion baxslarni hal qilish haqida"gi Vashington konvensiyasi kiradi.

Bu konvensiyaga binoan unga qo'shilgan davlatlar va investorlar bahslarni hal qilish uchun Xalqaro ta'mirlash va taraqqiyot banki (XTTB) qoshida investitsion bahslarni muvofiqlashtirish bo'yicha Xalqaro markazga murojaat qilishi mumkin. Ko'rsatilgan muassasaga murojaat etishning shart-sharoiti bo'lib, ularning bahsni kelishtiruvchi tadbir yoki arbitraj sudi yordamida hal qilishga yozma roziligi hisoblanadi.

1985 yil Seul konvensiyasi asosida XTTB qoshida xorijiy xususiy investitsiyalarni sug'urtalash bo'yicha Xalqaro agentlik (XXISXA) tashkil

etilgan. Bu tizim bo'yicha sug'urtachi (XXISXA) sug'urtalanuvchi (xorijiy investor) bilan imzolangan shartnomaga muvofiq siyosiy havflar vujudga kelgan taqdirda sug'urtalanuvchining sug'urta shartnomasida ko'rsatilgan miqdorni to'lash majburiyatini oladi. Sug'urtalanuvchi o'z navbatida sug'urtachiga har yili sug'urta to'lovini to'lash majburiyatini oladi.

90-yillar oxirida Butunjahon savdo tashkiloti (BST) doirasida savdo bilan bog'liq xorijiy investitsiyalarni tartibga soluvchi tizim – TRIMS (Trade Related Investment Matters) shaklida xorijiy investitsiyalarni ko'ptomonlama xalqaro-huquqiy tartibga solish keng tarqaldi. TRIMS doirasida milliy hukumatlar faoliyatining muhim jihatlari qatorida quyidagilarni muvofiqlashtirish amalga oshiriladi:

- xorijiy investorlar bilan qo'shma korxonalarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarda milliy korxonalar mahsuloti ulushi (bu ushbu mahsulotlarni bojxona to'lovlaridan ozod qilish sharti sifatida qaraladi);

- xorijiy investor korxonasining u bilan qo'shma milliy korxona uchun mahsulotida import komponentlar ulushi ko'rsatilgan korxona mahsulotining eksport hajmiga teng bo'lishi haqidagi talab;

- xorijiy investor tashkil qilgan korxonalarda eksport hajmini cheklash.

BST doirasida xalqaro kompaniyalar va milliy hukumatlar sarmoyaviy faoliyatini tartibga solishning yana bir yo'nalishi bo'lib Xizmatlar bo'yicha bosh kelishuv (GATS) hisoblanadi. Bunday maxsus kelishuvni qo'llash zaruriyati tez o'sib boruvchi xizmatlar sohasi va ishlab chiqarish eksporti ko'pincha telekommunikatsiya va aloqa sohasida buxgalterlik va auditorlik faoliyat turlarida, axborot ma'lumotlarini qayta ishlash va dastur ta'minoti sohalarida xalqaro kompaniyalarning xorijda maxsus ishlab chiqarish filiallarini tashkil qilishini ko'zda tutishi sababli vujudga keldi.

Milliy kapital eksportini rag'batlantirish

Milliy kapital eksportini rag'batlantirish masalasi davlatimiz tashqi iqtisodiy faoliyatidagi eng dolzarb masalalardan biri hisoblanadi, chunki «O'zbekiston o'zining kelajakdagi asosiy istiqbollaridan biri – bu rivojlangan davlatlar safiga qo'shilish, mamlakatni modernizastiyalash, siyosiy, iqtisodiy islohotlarni davom ettirish va chuqurlashtirish, fuqarolik

jamiyatini barpo etish, hamda shuning asosida o'z fuqarolarining yuqori turmush tarzini ta'minlashda, deb biladi».²²

Iqtisodiyotda milliy kapital ortiqchaligi sezilayotgan davlatlar uning chet elga chiqarilishini rag'batlantiradi. Davlatning xalqaro kompaniyalar eksport-investitsion faoliyatini qo'llab-quvvatlashining asosiy shakllari bo'lib imtiyozli moliyalashtirish; foydaga soliq kamaytirilishi bilan bog'liq yo'qotishlarni qoplovchi maxsus kreditlash tizimi; potensial zararlarni sug'urtalashning kengaytirilgan doirasi hisoblanadi. Oxirgi shakl raqobat erkinligi tamoyilini buzmagani va shu tarzda xalqaro kelishuvlar ta'qiqlash me'yorlarini ostiga tushmasligi sababli keng tarqaldi. Bundan tashqari, turli mamlakatlarning davlat organlari o'z eksporterlariga keng axborot doirasini taqdim etadi.

Xorijiy tadbirkorlik (shu jumladan, kapital) bilan shug'ullanuvchi kompaniyalar o'z davlatlari ko'magini olishi uchun uchta asosiy shart bajarilgan bo'lishi kerak:

1. Xalqaro kompaniyalarni xorijiy filiallari foyda keltirishi, ya'ni ularning texnologiyasi ishonchli, ishlab chiqarishni tashkil qilishi samarali bo'lishi kerak.

2. Xalqaro kompaniyalar xorijiy filiallari qabul qiluvchi mamlakat iqtisodiy rivojlanishiga ko'maklashishi zarur. Ularning texnologiyasi qabul qiluvchi mamlakat mahalliy resurslaridan foydalanishga mo'ljallangan mehnat sig'imli bo'lishi kerak.

3. Xalqaro korporatsiyalarning xorijiy tadbirkorligi bosh kompaniya joylashgan mamlakat iqtisodiyotiga ishlab chiqarish, bandlik va h.k.ga zarar yetkazmasligi kerak. Masalan, Janubiy Koreya moliya va iqtisodiyot vazirligi kapital chiqib ketishini to'xtatish uchun ichki kapital qo'yilmalarni xorijga investitsiyalar chiqarish sharti deb belgiladi. 100 mln. dollardan ortiq xorijiy loyihalarni moliyalashtirayotgan milliy kompaniyalar ichki kapital qo'yilmalar hajmini 20 % ga ko'paytirishni ta'minlashi kerak.

Sarmoyador-mamlakatlar hukumatlari xorijiy tadbirkorlikni rag'batlantirib, o'z milliy firmalariga nisbiy afzalliklarni amalga oshirishga ko'maklashadi. Masalan, YeIga investitsiyalarga ko'maklashish dasturi (European Community Investment Partners Program) amalga oshiriladi. 90-yillarda uning asosida YeIga a'zo-mamlakatlar kompaniyalarini ularning O'rta yer dengizi, Osiyo va Lotin Amerikasi davlatlaridagi faoliyatida qo'llab-quvvatlash amalga oshirildi. YeIga a'zo-

²² Выступление Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на пленарном заседании Саммита ООН «Цели развития тысячелетия» 20.09.2010 www.UzA.Uz – Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги расмий сайти

mamlakatlarning 1000 dan ortiq kompaniyalari qabul qiluvchi mamlakatlar firmalari bilan qo'shma korxonalar faoliyatida va uzoq muddatli litsenzion kelishuvlarda ushbu dastur ko'magida foydalandilar. Dastur qabul qiluvchi mamlakatlarda YeI a'zo-mamlakatlari kompaniyalari loyihalarining barcha bosqichlarini moliyalashtirishga yordam beradiki, unga texnik-iqtisodiy asoslarni tayyorlashga grantlar, qabul qiluvchi mamlakatda qo'shma korxonalar tashkil qilish sharoitlarini oldindan o'rganishga, personal o'qitishga va ITTKIga foizsiz qarzlarni kiradi.

AQShda amerikalik investorlarning xorijda xususiy xorijiy kapital qo'yilmalarini moliyalashtirish bo'yicha davlat korporatsiyasi – OPIK moliyalashtiradi. U amerika kompaniyalarining bevosita xorijiy investitsiyalarini siyosiy tavakkalchilikdan sug'urtalaydi va ularning samarali xorijiy faoliyati uchun yana qator xizmatlar ko'rsatadi. Lotin Amerikasi va Karib havzasi mamlakatlarining iqtisodiy o'sishini ta'minlash uchun maxsus rivojlanish dasturlari alohida ajralib turadi.

OPIK yordami quyidagi shartlarga rioya qilinganda beriladi:

a) amerika kompaniyalarining bevosita xorijiy investitsiyalari AQShda bandlik darajasiga ijobiy ta'sir ko'rsatishi kerak;

b) ular moliyaviy jihatdan oqlangan bo'lishi va yuqori foyda keltirishi kerak;

v) ular qabul qiluvchi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga munosib hissa qo'shishi lozim.

Yaponiya Eksport-import banki yapon firmalarining bevosita xorijiy investitsiyalarini moliyalashtiradi va yapon firmalari bilan qo'shma korxonalar tashkil qilish uchun chet el hukumatlari va xususiy kompaniyalarga qarzlarni beradi. Bu bank shuningdek xorijda ijtimoiy infrastruktura loyihalarini sarmoyalovchi yapon firmalariga kafolatlar beradi. Bundan tashqari, Yaponiyada rivojlanayotgan davlatlarni investitsiyalashga byudjetga soliq ajratmalarni kamaytirish ko'rinishidagi imtiyozlar mavjud.

TMK odatda bosh kompaniyalar joylashgan mamlakatlar va qabul qiluvchi mamlakatlar hokimiyat tuzilmalarida o'z manfaatlarini himoyalashni tashkil etadi. Bunda iqtisodiyotni muvofiqlashtirish davlat organlari xalqaro kompaniyalar istaklarini har doim ham va darhol bajarmaydilar. Bu istaklar ba'zan milliy firmalar, ishchi va xodimlar manfaatlariga, muayyan mintaqa ekologiyasiga va byudjet imkoniyatlariga zid keladi.

Shu bilan birga davlat iqtisodiyot tarmoqlarini va mintaqalarni cho'zilib ketgan krizisdan chiqarish maqsadida ustuvor rivojlantirishdan, jadal ilmiy-texnik taraqqiyot sharoitlarini yaratishdan, tarmoqlar va mintaqalar ichki va butun xalq xo'jaligida ilg'or tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish uchun sharoitlar yaratishdan manfaatdor bo'lganda, u xalqaro kompaniyalarga moliyaviy stimuly va davlat kapital qo'yilmalari yo'li bilan rag'batlantiruvchi ta'sir etadi. 90-yillarda ko'p davlatlar siyosatida ichki bozorlar hajmini kengayishi, iqtisodiyotni tartibga solishda davlat rolini cheklash, korxonalarni xususiylashtirish, erkin savdo zonalarini tashkil qilish kabi xalqaro kompaniyalar uchun jozibali tendensiyalar namoyon bo'ldi.

Global menejer xalqaro kompaniya xorijiy filiali tashabbuslariga qabul qiluvchi mamlakat ma'muriy organlarining munosabatini oldindan ko'ra olish muhim. Turli vaziyatlarda xalqaro tashkilotlarning qabul qiluvchi davlatlar hukumatlari bilan ko'p yillik munosabatlari tajribasi xalqaro iqtisodiy hamkorlikning uchta asosiy komponentini (tovarlar va xizmatlar, texnologiyalar, bevosita xorijiy investitsiyalar) mamlakatga kiritish va chiqarishga qarab qabul qiluvchi mamlakat siyosatidagi yo'nalishlarni turkumlash imkoniyatini beradi (5.1-jadval).

5.1-jadval

Xalqaro iqtisodiy munosabatlar shakliga bog'liq qabul qiluvchi mamlakat siyosatidagi yo'nalishlar

Tashqi savdo	Texnologiyalar ayirboshlash	Bevosita xorijiy investitsiyalar (BXI)
1. Mamlakatdan olib chiqish		
a) tayyor mahsulotlar eksporti	Tovar va xizmatlar eksportini kengaytirishga yordam beruvchi texnologiyalar eksporti	Milliy tovarlar va xizmatlar sotish bozorlarini kengaytiruvchi BXI
b) butlovchi qismlar va yarimfabrikatlar eksporti	Texnologiyalar eksporti	Milliy korxonalarni xomashyo bilan ta'minlovchi
v) mashina va uskunalar eksporti	—	Ishlab chiqarish samaradorligini oshiruvchi

2. Mamlakatga olib kirish		
a) tayyor mahsulotlar importi	Xorijiy investor bozorini kengaytiruvchi texnologiyalar importi	Xorijiy investor bozorini kengaytiruvchi
b) komponentlar va yarimfabrikatlar	Milliy ishlab chiqaruvchilar uchun texnologiyalar importi	Tabiiy resurslarni qayta ishlash va foydalanish bilan bog'liq
v) mashina va uskunalar importi	_____	Ishlab chiqarish samaradorligini oshiruvchi

1. Mamlakatdan olib chiqish holatida:

a) tovarlar va xizmatlar olib chiqish hajmini kengaytirishga yordam beruvchi va davlat uchun muhim bo'lgan texnologik sirlar ochilish havfini tug'dirmaydigan tayyor mahsulotlar, texnologiyalar eksporti, shuningdek milliy kompaniyalar sotish bozorlarini kengaytiruvchi kapital olib chiqilishi odatda davlat tomonidan rag'batlantiriladi.

b) mashina va uskunalar, komplektlovchi mahsulotlar va yarimfabrikatlar eksporti mamlakat iqtisodiyotiga foyda yoki zarar keltirishiga qarab davlat tomonidan rag'batlantiriladi yoki cheklanadi. Bu yerda barcha narsa bu mahsulotlar va yarimfabrikatlar milliy korxonalarga yetarliligiga va ularning xorijga chiqarilishi milliy korxonalar raqobatchilarini jahon bozorida mustahkamlanishiga olib kelmasligiga bog'liq.

Jahon bozorida milliy korxonalar ahvolini yomonlashtiruvchi texnologiyalar eksporti davlat tomonidan cheklanadi. Shu bilan birga milliy korxonalarni yoqilg'i-xomashyo resurslari bilan ta'minlovchi kapital chiqarilishini davlat rag'batlantiradi.

v) qabul qiluvchi mamlakatda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirishga ko'maklashuvchi kapital chiqarilishi investor davlati iqtisodiyotiga ma'lum foyda keltirsa ushbu davlat tomonidan rag'batlantiriladi. Agar kapital chiqarilishi milliy korxonalar raqobatchilarini jahon bozoridagi ahvolini yaxshilasa, investor mamlakatida ishchi joylari sonini qisqartirsa davlat kapital chiqarilishini cheklaydi.

2. Mamlakatga olib kirish holatida:

a) murakkab bo'lmagan standart tayyor mahsulotlar, ularni tayyorlash uchun texnologiyalar hamda ularni xorijiy kompaniyalar firma belgisi bilan ishlab chiqarish va sotish huquqi importi investor sotish bozorini kengaytirishga mo'ljallangan kapital olib kirish kabi davlat tomonidan rag'batlantirilmaydi;

b) mahalliy xomashyo resurslarini ishlab chiqish va ulardan foydalanish bilan bog'liq mashina va uskunalar, butlovchi mahsulotlar, yarimfabrikatlar, ularni ishlab chiqarish texnologiyalari, kapital importi davlat tomonidan rag'batlantiriladi;

v) xorijiy firma filiallarida ishlab chiqarish samaradorligini oshiruvchi va uning harajatlarini kamaytiruvchi bevosita xorijiy investitsiyalar bu firmalar mahsuloti milliy korxonalar raqobatbardoshligi darajasini pasaytirmagan holda davlat tomonidan rag'batlantiriladi. Aks holda davlat bunday yo'nalishdagi BXIlarni cheklaydi.

5.4. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga TMKlarni jalb qilish siyosati

Jahon tajribasining ko'rsatishicha, transmilliy korporatsiyalar (TMK) mamlakatlar iqtisodiyotini rivojlantirishda yuksak ahamiyat kasb etadi. Shuning uchun TMKlarning, shuningdek, chet el investorlarining rivojlanayotgan davlatlar iqtisodiyotiga kirib kelishi ob'yektiv zarurat hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda TMKlar investorlarini jalb qilish iqtisodiyotda tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish va uni modernizatsiya qilish, korxonalarni zamonaviy texnika bilan qayta jihozlash hamda raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarishda muhim omildir. Muhtaram Prezidentimiz ham o'z ma'ruzalarida chet el investitsiyalarini keng jalb qilish, xorijiy investorlar uchun yanada qulay sharoitlar yaratish hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan muhim ustuvor yo'nalish ekanligini qayd etib o'tdilar.²³

Xorijiy investitsiyalarni jalb etmay, ayniqsa, yetakchi tarmoqlarda chet el investitsiyalari ishtirokini kengaytirmay turib, iqtisodiyotda tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish va uni modernizatsiya qilish, korxonalarni zamonaviy texnika bilan qayta jihozlash hamda raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish mumkin emas. Mamlakatimiz iqtisodiyotiga xorijiy investitsiyalarning jalb etilishi uning iqtisodiy

²³ И.А.Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” //Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

imkoniyatlarining kengayishini tezlashtirib, barcha sohalarida ichki imkoniyat va rezervlarni ishga solish, yangi texnika va texnologiyani, eksportbop tovarlarni o'zlashtirish, ularni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish orqali davlatimiz iqtisodiy qudratini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Milliy iqtisodiyotni rivojlantirishda xorijiy investitsiyalarning ahamiyati nihoyatda katta bo'lib, u quyidagilar bilan izohlanadi:

- birinchidan, xorijiy investitsiyalar ishlab chiqarishga zamonaviy texnika va texnologiyalarni joriy etib, eksportga mo'ljallangan mahsulotlarni ishlab chiqarishni rivojlantiradi;

- ikkinchidan, import o'rnini bosuvchi tovar ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish va buning uchun xorijiy investitsiyalarni iqtisodiyotning ustuvor sohalariga yo'naltirish va pirovardida aholining me'yordagi turmush darajasini ta'minlash imkonini yaratadi;

- uchinchidan, kichik biznesni rivojlantirish va qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini kengaytirish orqali o'sib borayotgan aholini ish joylari bilan ta'minlaydi;

- to'rtinchidan, korxonalarning eskirgan ishlab chiqarish quvvatlarini, moddiy-texnik bazasini yangilaydi va texnik qayta qurollantiradi.

Mamlakatimizda xorijiy investorlar uchun yaratilgan qulay shart-sharoitlar tufayli iqtisodiyotimizga chet el investitsiyalarini jalb qilish hajmi yildan-yilga ortib bormoqda. 5.2-jadvalda mamlakatimizga jalb qilingan xorijiy investitsiyalar, shuningdek, to'g'ridan-to'g'ri kiritilgan investitsiyalarning yillar bo'yicha o'zgarish sur'ati keltirilgan.

5.2-jadval

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga jalb qilingan va to'g'ridan-to'g'ri kiritilgan xorijiy investitsiyalar hajmining yillar bo'yicha o'zgarish sur'ati

Yillar	Xorijiy investitsiyalar (million AQSh dollari)	To'g'ridan-to'g'ri kiritilgan xorijiy investitsiyalar (million AQSh dollari)
2001	823.9	96.5
2002	516.5	80.1
2003	602.1	166.7
2004	754.6	333.8

2005	746.6	545.5
2006	895.7	683.8
2007	1009,3	768,4
2008	1700	1258
2009	2856	2264
2010	3635,2	3107,9

Manba: O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, 2010 yilda xorijiy investitsiyalar hajmi 3,6 milliard AQSh dollaridan ko'proqni tashkil etgan va 2009 yilga nisbatan qariyb 800 million AQSh dollariga ko'paygan.

Rivojlanayotgan mamlakatlar iqtisodiyotini rivojlantirish uchun o'z kapitalini qo'shishga tayyor bo'lgan TMKlar investorlarini kirib kelishi shu davlatlarning investitsion muhitiga bog'liqdir. Investitsion muhit deb kapital qo'yilmani va uni samarali foydalanish imkoniyatini vujudga keltiruvchi umumiy siyosiy, iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy va boshqa omillarni ta'minlab berilishiga aytiladi.

Hozirgi kunda O'zbekiston hududiga TMK investorlarini kirib kelishi uchun qulay investitsion muhit yaratilgan. Buni biz respublikani siyosiy tinchligida, barqaror iqtisodiy rivojlanishida, xorijiy investorlar uchun yaratilgan qator imtiyozlarda va boshqa holatlarida ko'rishimiz mumkin.

2005-2007 yillarda to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi 31 ta me'yoriy-huquqiy hujjatlar qabul qilindi, ulardan 4 tasi O'zbekiston Respublikasi qonunlari, 5 ta Prezident farmonlari, 7 ta Prezident va Vazirlar Mahkamasining qarorlari. 2007 yil fevralda Respublika Prezidentining tashabbusi bilan «Uzinfoinvest» - Xorijiy investitsiyalarga axborot ta'minoti va ko'magi bo'yicha agentlik tashkil etildi.

Xorijiy investitsiyalar ishtirokida tashkil etilgan korxonalar (savdo, vositachilik, xomashyo yetkazib beruvchilardan tashqari) ro'yxatdan o'tgan kundan boshlab:

- daromad (foyda) solig'idan birinchi yili 25 foizlik qismidan, ikkinchi yil 50 foizlik qismidan, uchinchi yil 100 foiz ozod qilinadi, qishloq hududida esa birinchi yildan boshlab bunday soliqdan 100 foiz ozod qilinadi;

- mulk solig'idan 2 yilga ozod qilinadi;

- ishlab chiqargan mahsulotining 30 foizdan ortig'i eksportga chiqarilsa, 50 foiz daromad solig'idan (foyda solig'i), 15-30 foizi eksportga chiqarilsa, 30 foiz daromad (foyda) solig'idan ozod qilinadi;

- ishlab chiqarish bilan band bo'lsa, yer solig'idan 2 yilga ozod qilinadi.

O'zbekiston Respublikasida alohida sohalarga imtiyozlar berish ham ko'zda tutilgan. Unga ko'ra, neft va gaz konlarini ochish va qidirish ishlariga xorijiy kompaniyalarni jalb qilgan korxonalar ushbu ishlarni amalga oshirish davrida barcha soliqlardan, shuningdek, zarur uskunalarni import qilishda bojxona to'lovlaridan ozod qilinadi.

Mazkur sohadagi korxona chet ellik hamkorlar bilan birgalikda ochilsa:

- neft va gaz qazib chiqarilgan kundan boshlab 7 yilga daromad (foyda) solig'idan;

- xorijiy hamkorlar ulushiga mansub kapitaldan olinadigan daromad va mulk solig'idan ozod qilinadi.

Yengil sanoat sohasida:

- tayyor mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar qo'shimcha qiymat solig'idan tashqari barcha soliqlardan ozod qilinadi;

- o'z ehtiyoji uchun ishlab chiqarish uskunalari, ehtiyot qismlarni import qilishda korxonalar bojxona to'lovlaridan ozod qilinadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 11 apreldagi "To'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmoni mamlakatimizda investitsiya muhitini yanada yaxshilash, xususiylashtirish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik jihatdan qayta jihozlash va rekonstruktsiya qilish, ortiqcha ishchi kuchi mavjud bo'lgan mintaqalarda yangi ish joylarini yaratish dasturlarini amalga oshirishga to'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni keng jalb etish, shuningdek, xorijiy investorlar uchun ishonchli huquqiy himoya va kafolatlarni ta'minlashga qaratilgan. Unga ko'ra, to'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etadigan iqtisodiyot tarmoqlari korxonalari asosiy faoliyati bo'yicha daromad solig'i, mulk solig'i, ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish va hududlarni obodonlashtirish solig'i, mikrofirma va kichik korxonalar uchun belgilangan yagona soliq to'lashdan, shuningdek, Respublika yo'l jamg'armasiga majburiy

ajratmalar to'lashdan xorijiy investitsiyalar hajmi quyidagicha bo'lganda ozod qilinadi:²⁴

- 300 ming AQSh dollaridan 3 million AQSh dollarigacha - 3 yil muddatga;

- 3 milliondan ortiq AQSh dollaridan 10 million AQSh dollarigacha - 5 yil muddatga;

- 10 million AQSh dollaridan ortiq bo'lganda - 7 yil muddatga.

O'zbekiston Respublikasiga TMKlar investorlarini jalb qilishda quyidagi omillar ham muhim rol o'ynaydi:

- O'zbekiston hududining tabiiy resurslarga – neft, tabiiy gaz, qurilish materiallari, oltin, mis va boshqa qimmatbaho metallarga boyligi;

- Respublikada ishlab chiqarish va boshqaruv sohasidagi yangi texnologiyani tezda o'zlashtirib oluvchi malakali mutaxassis kadrlarning mavjudligi;

- O'zbekiston Respublikasi nisbatan arzon ishchi kuchiga ega ekanligi;

- O'zbekiston hududida ichki bozorlarning kengligi va ko'pligi.

- Respublikada ishlab chiqarish korxonalarini xususiylashtirish jarayonlari jadal sur'atlar bilan olib borilayotganligi va ularda TMKlar investorlarining to'liq qatnashish imkoniyatining borligi va boshqalar.

Respublikada rivojlangan davlatlarning TMKlari tomonidan kiritilayotgan kapital mablag'lar tizimining o'sishi sanoat uchun zarur bo'lgan zamonaviy texnik uskunalarni, texnologiyalarni sotib olish imkoniyatini bermoqda.

Hozirgi vaqtda O'zbekistonda jahondagi yetakchi rivojlangan mamlakatlarning yuqori mavqega ega kompaniyalari bilan teng huquqli va o'zaro manfaatli munosabatlar o'rnatishga, jahon standartlari darajasida raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishni maqsad qilib, sifat jihatidan mukammal yangi korxonalarning yaratilishiga asoslangan ilgari borish strategiyasi o'zining ijobiy natijalarini bermoqda. Xususan, 1996 yilda Janubiy Koreyaning "DEU» korporatsiyasi bilan hamkorlikda "O'zDEUavto" qo'shma korxonasining tashkil etilishi natijasida O'zbekiston ishlab chiqarishning murakkab, eng ilg'or texnologiyalar talab qiladigan, yuksak darajadagi qo'shimcha qiymatga ega tayyor mahsulot turini o'zlashtirib, dunyodagi sanoqli avtomobilsoz davlatlar qatoridan o'rin oldi.

²⁴ O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yil 11 apreldagi "To'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi Farmoni

Bugungi kunda Asaka zavodi «Djeneral Motors» korporatsiyasining Koreya bo'limi bilan hamkorlikda boshqarilayotgan qo'shma korxonadir. Inqiroz davom etayotganiga qaramay, O'zbekiston avtomobilsozlik sanoatining yetakchisi bo'lgan GM Uzbekistan qo'shma korxonasi 2010 yilda avtomobillar ishlab chiqarish hajmini 2009 yilga nisbatan 6,2 % foizga oshirdi va 217733 ta avtomobil ishlab chiqardi (5.3-jadval).

5.3-jadval

2010 yilda GM Uzbekistan kompaniyasida avtomobillar ishlab chiqarish hajmi

Avtomobillar rusumi	Ishlab chiqarish hajmi, dona	2009 yilga nisbatan o'zgarish, %da
Nexia	87100	96,1
Matiz	72999	105,6
Damas	20900	88,4
Lacetti	23917	123,3
Epica	3185	290
Captiva	1835	167
Spark	7797	-
Jami	217 733	106,2

Manba: O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari

Mazkur korxona O'zbekiston eksportini rivojlantirishga ham muhim hissa qo'shmoqda. Korxonada ishlab chiqarilgan avtomobillarning ko'p qismi Rossiya va boshqa MDH mamlakatlariga eksport qilinadi. Hozirgi vaqtda Rossiya va MDH mamlakatlarida qo'shma korxonaning o'rtacha bozor ulushi 3,9 % ni tashkil qiladi. Korxonaning MDH mamlakatlaridagi dilerlik tarmog'i 253 ta dilerlik va 320 ta savdo-servis markazlaridan iborat. 2010 yilda Uz-Daewoo avtomobillar sotuvi Rossiyada 45 %, Ukrainada – 20 %, Belorusiya va Qozog'iston bozorlarida – bir necha barobar oshdi.²⁵

Yevropa biznes Assotsiatsiyasining avtoishlab chiqaruvchilar qo'mitasining ma'lumotlariga ko'ra, GM Uzbekistan o'zbek-amerika qo'shma korxonasi 2010 yilda Rossiyada yengil va tijorat avtomobillarini sotish bo'yicha yetakchi o'nlikka kiradi. 2010 yilda Rossiyada 74419 ta avtomobil sotilgan, bu 2009 yilga nisbatan 45 foiz ko'p demakdir (5.4-jadval).

5.4-jadval

2010 yilda Rossiyaga avtomobillar eksporti ko'rsatkichlari

²⁵ <http://www.uzdaily.uz/PVKXM/articles-id-6685.htm>

	2010 y	2009 yilga nisbatan foizda	Sotuvlar bo'yicha egallagan o'rni
Nexia	43943	156	8
Matiz	30476	131	11
Jami, dona	74419	145	10

Manba: Yevropa biznes Assotsiatsiyasining avtoishlab chiqaruvchilar qo'mitasining ma'lumotlari

O'zbekiston mashinalari ommaviyligi bo'yicha dunyodagi mashhur Opel, Peugeot, Renault, Toyota, Nissan, Kia, Suzuki, Hyundai, Skoda kabi ishlab chiqaruvchilarning qator yetakchi modellaridan o'zib ketdi. Bu "GM Uzbekistan" avtomobillarining yuqori obro'ga egaligi va ishonchliligidan dalolat beradi.

Rossiya Iqtisodiy rivojlanish vazirligi ma'lumotlariga ko'ra, 2011 yilning birinchi choragida Rossiyaga avtomobillarning eng yirik eksportchilari orasida O'zbekiston uchinchi o'rinni egallaydi. 2010 yilda Rossiyaga asosiy avtomobil eksport qiluvchi mamlakatlarga Yaponiya (59,96 ming), Germaniya (19,56 ming), O'zbekiston (18,62 ming), Janubiy Koreya (18,47 ming) va Buyuk Britaniya (17,08 ming) kiradi.²⁶

Avtomobilsozlik sohasida boshqa chet el korporatsiyalari bilan ham hamkorlik kengayib bormoqda. 2011 yilda Samarqand viloyatida Germaniyaning «MAN Truck & Bus AG» kompaniyasi bilan hamkorlikda og'ir yukli tijorat texnikasini ishlab chiqarish bo'yicha yangi "JV MAN Auto-Uzbekistan" qo'shma korxonasining qurilishi boshlandi. Loyiha doirasida uzoq muddatli istiqbolda yiliga 20 ming birlikkacha ishlab chiqarish quvvatlari yaratiladi.²⁷

O'zbekiston avtomobilsozligida shuningdek, Yaponiyaning «Isuzu Motors» korporatsiyasi bilan hamkorlikda «Samavto» korxonasi tashkil etilgan bo'lib, u yiliga 3000 dan ortiq «Isuzu» rusumli avtobuslar va 500 dan ortiq og'ir yuk mashinalari ishlab chiqaradi.

O'zbekiston iqtisodiyotida Yaponiya TMKlarining faoliyati alohida diqqatga sazovordir. 1993-1994 yillarda "Marubeni Korporeyshn", "Mitsubisi Korporeyshn", "Sumitomo Korporeyshn" kabi etakchi kompaniyalarning vakolatxonalari ochildi. Ushbu kompaniyalar ishtirokida neft-gaz, kimyo sanoati, qishloq xo'jaligi, qurilish texnikasini ishlab chiqarish, energetika va to'qimachilik sohalarini rivojlantirish va qator qo'shma korxonalarni yaratish, mamlakat ijtimoiy infratuzilmasini

²⁶ <http://uzavtosanoat.uz/content/view/183/1/lang.ru/>

²⁷ <http://www.12.uz/ru/news/show/economy/5471/#>

rivojlantirish, transport tizimini modernizatsiyalash loyihalari amalga oshirildi.

So'nggi yillarda xorijiy TMKlarning O'zbekiston neft-gaz sanoatiga qiziqishi kuchayib bormoqda. Eng yuqori faollikni Rossiya va Osiyo kompaniyalari ko'rsatmoqda. Hozirgi kunda "Gazprom" va "Lukoil" kabi Rossiya kompaniyalarining O'zbekiston yoqilg'i-energetika majmuasiga kiritgan sarmoyalari 3 mlrd. AQSh dollaridan ortadi. «Lukoil» kompaniyasi 2004 yildan boshlab O'zbekistonning neft-gaz tarmog'iga 1,5 mlrd AQSh dollaridan ortiq investitsiya kiritdi. Yaqin 5-6 yil davomida kompaniyaning O'zbekistonga kiritgan investitsiyalari 5 mlrd. dollarni tashkil etadi.

O'z navbatida "Gazprom" kompaniyasi 2006 yil yanvarda "O'zbekneftegaz" MXK bilan Ustyurt mintaqasida 7 ta investitsion bloklarda va mamlakatning g'arbiy qismida geologik o'rganish ishlarini o'tkazish bo'yicha shartnomalar imzolagan. 2007-2011 yillarda kompaniya 610 mln. dollar mablag' sarflashni mo'ljallagan bo'lib, O'zbekiston gazini xarid qilishda yetakchi sherik hisoblanadi.

Hozirgi vaqtda "O'zbekneftegaz" MXK, Lukoil (Rossiya), CNPC (Xitoy), KNOC (Janubiy Koreya) va Petronas (Malayziya) kompaniyalari ishtirokida Orol dengizining O'zbekiston qismida neft va gaz konlarini geologiya-qidiruv va o'zlashtirish uchun Mahsulotni bo'lish shartnomasini tayyorlash bo'yicha tuzilgan xalqaro konsern ishi alohida diqqatga sazovor.

2009 yil 7 aprelda "O'zbekneftegaz" MXK bilan Malayziyaning "Petronas" va Janubiy Afrika Respublikasining "Sasol" kompaniyasi o'rtasida O'zbekiston Respublikasida sintetik suyuq yoqilg'i ishlab chiqarish loyihasini amalga oshirishning asosiy tamoyillari to'g'risidagi bitim hamda o'zaro hamkorlikka oid anglashuv memorandumi imzolandi.²⁸ "Petronas" korporatsiyasi tomonidan O'zbekiston iqtisodiyotiga jami 2 mlrd. AQSh dollar miqdorida sarmoya kiritilishi rejalashtirilgan.

2009 yil 11 mayda "O'zbekneftegaz" MXK va Koreya milliy neft korporatsiyasi (KNOC) o'rtasida "O'zbekiston Respublikasi Farg'ona mintaqasining Namangan-Targoch va Chust-Pop investitsion bloklarida geologiya-qidiruv ishlarini o'tkazish to'g'risida"gi kelishuv imzolandi. Kelishuvda koreys tomonidan besh yil mobaynida ikki bosqichda mazkur bloklarda geologiya-qidiruv ishlarini olib borish ko'zda tutilib, 61 mln. AQSh dollariga yaqin sarmoyalarni o'zlashtirish mo'ljallangan.

²⁸ <http://www.gov.uz>

Shunday qilib, O'zbekiston Respublikasida iqtisodiyotning ustuvor tarmoqlarini rivojlantirish uchun TMKlarni va xorijiy investitsiyalarni jalb qilish siyosati mavjud mablag'lardan, vaqt va imkoniyatdan samarali foydalanishga, amaldagi shart-sharoitlardan kelib chiqib, boyliklarni samarali joylashtirish va shu yo'l bilan respublika iqtisodiyotini yuksaltirish, uning jahon iqtisodiy tizimiga qo'shilishiga rag'batlantirish yo'li bilan investitsiyalarni iqtisodiyotning ustuvor tarmoqlariga jalb qilishga hamda ulardan samarali foydalanishga qaratilgan.

Xulosalar

1. Davlat xorijiy xalqaro kompaniyalar bilan o'z munosabatlari vakolatga ega davlat muassasalari va jamoat tashkilotlarining xalqaro kompaniyalar faoliyatini barqarorlashtirishga qaratilgan qonunchilik, ijroiya va nazorat xarakteridagi tadbirlar tizimi yordamida tashkil qiladi.

2. Xalqaro kompaniyalar investitsion faoliyatini davlat tomonidan tartibga solishning eng keng tarqalgan vositalariga milliy firmalar hissadorlik kapitalida xorijiy investor ulushini cheklash; ishlab chiqarishni boshqarishdagi cheklashlar foydani taqsimlashda maksimal ulushni aniqlash; litsenziyalar patentlar berish shartlari; buxgalterlik hisobotini tekshirish kiradi.

3. Xalqaro kompaniyalarning qabul qiluvchi mamlakatda o'z xorijiy filiallarini tashkil etish maqsadlari:

- sotish bozorlarini kengaytirish;
- eksport hajmini ko'paytirish;
- xomashyo materiallari bilan ta'minlash;
- antiqa texnologiyalarni xarid qilish;
- faoliyat samaradorligini oshirish.

4. Qabul qiluvchi mamlakat xalqaro kompaniyalarni quyidagi tadbirlar yordamida o'z iqtisodiyotiga jalb qiladi: tartibli tadbirlar, soliq imtiyozlari, imtiyozli shartlarda subsidiyalar va qarzlar berish, savdo imtiyozlari, xorijiy firmalar tadbirkorlik faoliyatiga ko'maklashish.

5. Qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniyalar faoliyati ikki usulda – milliy-huquqiy va xalqaro-huquqiy yo'llar bilan tartibga solinadi.

6. O'zbekiston Respublikasida iqtisodiyotning ustuvor tarmoqlarini rivojlantirish uchun TMKlarni va xorijiy investitsiyalarni jalb qilish siyosati mavjud mablag'lardan, vaqt va imkoniyatdan samarali foydalanishga, amaldagi shart-sharoitlardan kelib chiqib, boyliklarni samarali joylashtirish va shu yo'l bilan respublika iqtisodiyotini yuksaltirish, uning jahon iqtisodiy tizimiga qo'shilishiga rag'batlantirish

yo'li bilan investitsiyalarni iqtisodiyotning ustuvor tarmoqlariga jalb qilishga hamda ulardan samarali foydalanishga qaratilgan.

Tayanch iboralar:

Amortizatsiya fondi, erkin tadbirkorlik hududi, kontsessiya, milliy-huquqiy tartibga solish, Xalqaro huquqiy tartibga solish, TRIMS, GATS.

Nazorat savollari:

1. Xalqaro kompaniyalar investitsion faoliyati davlat tomonidan qanday asosiy vositalar yordamida tartibga solinadi?
2. Davlat TMK bilan munosabatlarida nimaga intiladi?
3. Davlat xalqaro kompaniyalarni milliy iqtisodiyotga jalb qilish bo'yicha qanday asosiy tadbirlar amalga oshiriladi?
4. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini milliy-huquqiy tartibga solish nimadan iborat?
5. Xalqaro kompaniyalar o'z davlatlaridan yordam olish uchun qanday shartlar bajarilgan bo'lishi kerak?
6. Xalqaro kompaniyalarni xorijiy filiallarni tashkil etish maqsadlarini necha turga ajratish mumkin?
7. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini huquqiy tartibga solishning nechta asosiy usuli mavjud?
8. Davlat tashqi siyosatining TIF bo'yicha asosiy yo'nalishlari qanday tushuntiriladi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. Выступление Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на пленарном заседании Саммита ООН «Цели развития тысячелетия» 20.09.2010 www.UzA.Uz–Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги расмий сайти.
2. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
3. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.
5. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2009.- 560 с.

6. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009

7. Внешнеэкономическая деятельность. Под ред. Б.М.Смитиенко, В.К.Поспелова. М. 2008.

6-BOB. XORIJIY TADBIRKORLIK RIVOJLANISHIGA XALQARO IQTISODIY INTEGRATSIYANING TA'SIRI

6.1. Xalqaro iqtisodiy integratsiya yordamida TMK imkoniyatlarini kengaytirish

Xalqaro iqtisodiy integratsiya – davlatlararo iqtisodiy kelishuvlar shaklini oluvchi davlatlarning xo'jalik-siyosiy birlashish jarayonidir. Xalqaro iqtisodiy integratsiyani amalga oshirishda davlatlararo kelishuvlar bilan rasmiylashtiriluvchi turli davlatlarning kompaniyalari darajasidagi aloqalarni mustahkamlashga intilish muhim turtki bo'ldi. XXI asr boshida jahonda 100 dan ortiq davlatlarni qamrab oluvchi 30 ga yaqin integratsion guruhlar faoliyat ko'rsatmoqda.

Xalqaro iqtisodiy integratsiyaning harakatlantiruvchi kuchi bo'lib pirovardida milliy va xalqaro tadbirkorlik strukturalari xizmat qiladi, ularning manfaatlari quyidagi omillarga qaratilgan:

- xorijiy kompaniyalar bilan qo'shma tadbirkorlik tuzilmalarini tashkil qilish yo'li bilan korxonalarning geografik faoliyat doirasini kengaytirish;

- sotish va transport sarflarini qisqartirish bilan tovarlar, xizmatlar, kapitallar, ishchi kuchi xalqaro ayirboshlash yo'lida to'siqlarni bartaraf qilish asosida mintaqaviy bozorlarni kamrash, tarif va notarif to'siqlarni

yo'qotish, tovarlar va xizmatlar yetkazib berish hajmini, shuningdek assortimentini kengaytirish hisobiga mintaqaviy bozordagi o'rnini mustahkamlash;

- mintaqa miqyosida va masshtab samarasi ustunliklarini amalga oshirishda xalqaro mehnat taqsimotidan foydalanish yordamida ishlab chiqarishni tarkibiy qayta qurish va ratsionallashtirishga qiziqish;

- mintaqaviy guruhning barcha a'zo-mamlakatlari uchun davlat buyurtmalari milliy bozorining ochilishi;

- davlatlar o'rtasida texnologiyalar almashish bo'yicha bitimlar va yangiliklar kiritish oqimining o'sishi;

- integratsion guruhga a'zo davlatlar kompaniyalari raqobatbardoshligini ITTKI harajatlarini ko'paytirish hisobiga mustahkamlash;

- integratsion guruhga a'zo davlatlarning muvofiqlashtirilgan tashqi iqtisodiy siyosati evaziga noaniqlik tavakkalchiligini qisqartirish;

- milliy kompaniyalarni xorijiy tadbirkorlikni rivojlantirishga va xalqaro korporatsiyalarni tashkil qilishga qiziqishi;

- bevosita xo'jalik aloqalari, kooperatsiyalash va hamkorlikning boshqa shakllarini rivojlantirish uchun imkoniyatlar yaratish;

- standartlarni unifikatsiyalash, soliqqa tortish tartibini soddalashtirish, xalqaro savdo-iqtisodiy muzokaralar sonini kamaytirish hisobiga ishlab chiqarish va sotish harajatlarini qisqartirish;

- xalqaro ishlab chiqarish, savdo va investitsion oqimlarni kengaytirish yo'li bilan bandlik darajasini oshirish;

- korxonalar tashqi iqtisodiy faoliyatining samaradorligini oshirish.

Yevropa Ittifoqi (YeI)²⁹; Shimoliy Amerika erkin savdo kelishuvi (NAFTA – AQSh, Kanada, Meksika); Janubi-Sharqiy Osiyo davlatlari assotsiatsiyasi (ASEAN – Bruney, Indoneziya, Laos, Malayziya, Myanma, Birma, Filippin, Singapur, Tailand, Vetnam); MERKOSUR (Braziliya, Argentina, Paragvay, Urugvay) kabi yirik integratsion birlashmalarning faoliyat yuritish natijalari milliy va xalqaro kompaniyalar manfaatiga ko'ra integratsion jarayonlarning muayyan ketma-ketligi shakllanganligidan dalolat beradi. Birinchi navbatda investitsiyalar (milliy rejimni kiritish muammolari, xalqaro shartnomalarga kafolatlangan muvofiqlikni ta'minlash, investitsiyalarni milliy lashtirishdan ishonchli kafolatni ta'minlash) xizmatlar sohasi, savdo masalalari hal qilinardi.

²⁹ (YeIga Germaniya, Fransiya, Buyuk Britaniya, Italiya, Belgiya, Niderlandlar, Irlandiya, Ispaniya, Portugaliya, Finlyandiya, Shvetsiya, Avstriya, Gretsiya kiradi, 2004 yil 1 mayda 10 ta, 2007 yilda 2 ta mamlakat qo'shilgan. Жами 27 mamlakat kiradi)

Xalqaro savdoning jonlanishi, sotish bozorlarining kengayishi, investitsiya oqimlarini ko'paytirish ishlab chiqarishni qayta tashkil qilishni rag'batlantirdi. Bunda integratsion jarayonlar xorijiy investitsiyalarning uchta afzalliklari – mulkni xarid qilish, ishlab chiqarishni baynalminallashtirish va integratsion birlashmalar hududida korxonalarni ratsional joylashishini amalga oshirishga yordam beradi.

Integratsion guruhda iqtisodiy aloqalarni rivojlanish intensivligini xalqaro menejer o'z qo'l ostidagi statistik ma'lumotlarga qarab bir necha usullar bilan kuzatishi mumkin.

Integratsiya jarayoni dinamikasining asosiy ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- mamlakatlararo tovar ayirboshlashning jami YaMMdagi ulushi;
- integratsion guruhga a'zo-mamlakatlarning umumiy tovar aylanmasi hajmida ularning mamlakatlararo ayirboshlashining ulushi. Masalan, 1980 yilda YeI a'zo-mamlakatlari o'rtasida tashqi savdo aylanishining yillik o'sish sur'ati 9 % ni, 90-yillar oxirida 20 % ni tashkil etdi.

- integratsion guruhga a'zo-mamlakatlarning o'zaro BXI hajmini ularning boshqa dunyo mamlakatlariga BXI hajmi bilan solishtirish. Xususan, 1980 yilda YeI a'zo-mamlakatlar o'zaro BXI YeI hududida umumiy sarmoyalar oqimining 25 % ini, 90-yillar ohirlarida 50 % ga yaqinni tashkil etdi.

- integratsion guruh ichida kompaniyalar birlashmalari sonini boshqa davlatlar firmalari bilan qo'shma korxonalar tashkil qilish va qo'shilishlar soni bilan taqqoslash.

Iqtisodiy integratsiya doirasida firmalarning birlashishiga ko'maklashuvchi asosiy omillarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- ishlab chiqarish ko'lamining samarasi;
- texnologiyalarni o'zaro ayirboshlash;
- korxonalar joylashgan o'rni ustunliklaridan foydalanish (Shimoliy va MarkaziyYevropada murakkab qismlarni ishlab chiqarish, Janubda esa arzon ishchi kuchi tomonidan yig'ish yo'lga qo'yilgan);

- mahalliy iste'molchilarning talabini yanada to'laroq qondirish uchun mahsulot assortimentini kengaytirish;

- ITTKI harajatlarini ko'paytirish imkoniyatlari;
- transfert baholarni qo'llash (birinchi navbatda, turli davlatlarda moliya sharoitlari va soliqlar farqlanuvchi tarmoqlarda);

- davlat buyurtmalarini olish;

- ITT imkoniyatlari o'sishi;

- yuk tashishlarni firma ichida taqsimlash hisobiga transport harajatlarini qisqartirish.

6.2. Yevropa Ittifoqi sharoitlarida xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari

Yevropa Ittifoqida integratsion jarayonlarning rivojlanishi bilan xalqaro kompaniyalarga Yevropa firmalari bilan hamkorlik qilish uchun tobora keng imkoniyatlar ochilmoqda. Bunda hamkorlik sharoitlari o'z xususiyatiga ega. Masalan, 90-yillar oxirida Yevropa Ittifoqi quyidagi savdo-siyosiy qurollar majmuasiga ega bo'ldi: yagona boj tarifi, qishloq xo'jalik tovarlari eksporti va importining yagona rejimi, dempingga qarshi tadbirlar, import ustidan nazorat va olib kirishni bir tomonlama tartibga solish; YeI da eksportni (asosan to'qimachilik va qora metallarni) "ixtiyoriy" cheklash haqidagi kelishuvlar. YeI da amal qilayotgan qoidalarga ko'ra hech bir a'zo-mamlakat mustaqil ravishda (boshqa a'zo-mamlakatlar bilan maslahatlashmasdan) uchinchi mamlakatlar bilan savdo muzokaralari olib bora olmaydi va savdo kelishuvlarini imzolay olmaydi. Oxirgi yillarda YeI nomidan tuziluvchi kelishuvlarga tobora ko'proq savdo siyosati doirasidan tashqariga chiquvchi sanoat va ilmiy-texnik hamkorlik masalalari kiritilmoqda.

YeI mamlakatlari jamoaviy savdo siyosati vositalari bilan bir qatorda milliy xarakterdagi turli choralarni qo'llamoqdalar. Masalan, eksport kreditlarini berish milliy hukumatlar ixtiyorida qolgan. Texnik me'yorlar va standartlarni, sanitar nazoratini, ma'muriy qoidalarni unifikatsiyalash davomida proteksionistik maqsadlarda qo'llash mumkin bo'lgan qo'shimcha jamoaviy vositalar ishlab chiqildi.

Importni tartibga solish – yagona boj tarifi YeI ning uchinchi mamlakatlar bilan savdo munosabatlarida ishlatiladi. Konkret tovarlarga boj tariflarining stavka miqdori xomashyoni qayta ishlash darajasiga qarab belgilangan. Agar YeI da ishlab chiqarilmaydigan yoki yetishmaydigan xomashyoning o'zi bojsiz yoki kam bojar bilan olib kirilsa, yarimfabrikatlarga (ayniqsa, tayyor mahsulotlarga) boj to'lovlari ancha yuqori bo'ladi. 90-yillarda yagona boj tarifining boshlang'ich to'lovlari paxta xomashyosiga – 0 %, kalava ipga – 10%, ip gazlamaga – 17%; ishlov berilmagan teriga – 0%, ishlov berilgan teriga – 7%, poyafzal terisiga – 16 % va h.k. qilib belgilangan.

Preferensiyalarning umumiy tizimi (PUT) ko'proq rivojlanayotgan mamlakatlar bilan munosabatlarda qo'llaniladi. U YuNKTAD qaroriga

binoan bir tomonlama tartibda qabul qilingan. 1993 yilda Yevroittifoq preferensiyalar umumiy tizimini Rossiya va boshqa MDH mamlakatlariga ham joriy etdi. Endi ko'pgina sanoat tovarlari Rossiyadan Yelga bojsiz kiritilishi mumkin. Tarif preferensiyalari faqat to'qimachilik, baliq mahsulotlariga, shuningdek YeKPB (1951 yilda FRG, Fransiya, Italiya, Belgiya, Niderland, Lyuksemburg tomonidan qora metallurgiya korxonalari mahsuloti hajmi va assortimenti ustidan nazorat qilish, markazlashtirish va rejalashtirish maqsadida tashkil qilingan Yevropa ko'mir va po'lat birlashmasi) nomenklaturasi tovarlariga tarif preferensiyalari qo'llanilmaydi.

PUT Yel Kengashi tasdiqlaydigan va har yili qayta ko'rib chiqiladigan sxemalar asosida amal qiladi. PUT harakat qilishining asosiy maqsadi faqat preferensial rejim taqdim qilingan mamlakatlardan faqat shu rejim qo'llaniluvchi tovarlarni imtiyozli sharoitlarda olib kirilishini ta'minlashdan iborat. Tovarining kelib chiqish mamlakatini o'rnatish qoidalari bo'yicha ma'lum mamlakatlarda butunlay yoki import materiallariga jiddiy ishlov berish yordamida ishlab chiqarilgan tovar shu mamlakatdan kelib chiqqan hisoblanadi. Eksport qiluvchi mamlakat faqat bojxona idoralari tomonidan beriladigan maxsus hujjat-sertifikatni taqdim etish bilan o'z tovarining kelib chiqish faktini tasdiqlaydi.

Kontingentirlash va import ustidan nazorat Yelga a'zo-mamlakatlarning mahsuloti bilan raqobatlashayotgan tovarlarning olib kirilishini cheklash va to'xtatish maqsadida qo'llaniladi. Ayrim savdo sohalarida (masalan, qora va rangli metallar) kontingentirlash roli namoyon bo'ladi. Yevroittifoq hududida bunday tovarlarning muomalaga kiritilishi uchun importga ruxsatnoma yoki tegishli a'zo-mamlakatlarning maxsus organlari tomonidan o'rnatilgan kvotalar chegarasida berilgan shunga o'xshash hujjat talab qilinadi.

Xususan, Yevroittifoq sobiq SSSR mamlakatlaridan alyuminiy olib kirishga cheklovlar kiritdi. Yevroittifoq Komissiyasi buni bizning korxonalarimizning sun'iy pasaytirilgan energiya haqi va nisbatan yengilroq ekologik me'yorlar ko'rinishida katta ustunliklarga egaligi bilan asoslaydi.

Eksportni "ixtiyoriy" cheklash haqidagi kelishuvlar importer va eksporter o'rtasidagi kelishuv natijasi bo'lib, haqiqatda ular eksporterga qat'iyroq cheklovchi choralarni qo'llash havfi ostida o'tkaziladi. Yelning to'qimachilik mahsulotlari va qora metallarning asosiy yetkazib beruvchilari bilan qator kelishuvlar eksportni "ixtiyoriy" cheklashga yaqqol misol bo'la oladi.

Dempingga qarshi tadbirlar Yevroittifoq tomonidan uchinchi mamlakatlardan importni cheklab turish uchun faol qo'llaniladigan notarif to'siqlar qatoriga kiradi. YeIning dempingga qarshi siyosatini amalga oshiruvchi YeI Komissiyasi eksporter-mamlakatda haqiqiy eksport va ichki baholarni taqqoslaydi, demping miqdori esa ushbu tovar ichki bahosining eksport bahosidan ortiq miqdori bilan aniqlanadi.

YeIning antidemping qonunchiligi YeI barcha a'zo-mamlakatlarining hududida bir vaqtda himoya choralari kiritilishini belgilaydi.

Texnik to'siqlar notarif xarakterga ega choralarga kiradi. Bu guruh ichida muomalada bo'lgan va tashqaridan olib kirilayotgan sanoat mahsulotlariga me'yorlar va standartlar – sifat xarakteristikalar, komponentlar dozirovkasi va boshqalar kiradi. Milliy me'yorlarni uyg'unlashtirish va barcha YeI a'zo-mamlakatlari uchun sanoat mahsulotlariga yagona standartlarni ishlab chiqish jarayoni bilan birga 1985 yildan beri Yevroittifoqda soddalashtirilgan tartib: ayrim tovarlar uchun emas, balki yirik tovar guruhlariga (avtomobillar, elektrotexnik uskunalar) va atrof-muhit muhofazasi, iste'molchilar manfaatlari himoyasi va boshqa jihatdan ahamiyatga ega bo'lgan faqat asosiy ko'rsatkichlar bo'yicha yagona me'yorlar o'rnatiladi.

Eksportni tartibga solish – eksport nazorati va olib chiqishni cheklash – a'zo-mamlakatlarning milliy havfsizligi, milliy boyliklarni saqlash, intellektual mulkni himoya qilish, aholi hayoti va salomatligi, atrof-muhit muhofazasi maqsadlarida kamroq tovar guruhlariga qo'llaniladi.

Yevroittifoqda a'zo-mamlakatlar tashqi iqtisodiy ekspansiyaning ko'pgina muhim instrumentlari – eksportga davlat subsidiyalari, eksport kreditlari, eksportyorlarga turli soliq, ma'muriy va boshqa turdagi yordam ko'rsatish usullarini qo'llashda mustaqilliklari saqlangan.

Hozirgi vaqtda YeI da sanoat mahsuloti eksportini tartibga solish asosan a'zo-mamlakatlar siyosatini muvofiqlashtirish mexanizmi yordamida amalga oshiriladi. Eksport kreditlarini taqdim qilish sharoitlarini kelishishga alohida e'tibor beriladi. Shu maqsadda maxsus organ – sug'urtalash, kafolatlar va moliyaviy kreditlar sohasida siyosatni muvofiqlashtirish bo'yicha guruh tuzilgan, unga YeI barcha a'zo-mamlakatlari va YeI Kengashi vakillari kiradi.

Eksportni tartibga solishning boshqa instrumentlari ko'proq: miqdoriy cheklashlar (neft va undan olinadigan mahsulotlar), eksportni bevosita ta'qiqlash va litsenziyalash (kimyo mahsulotlari, radioaktiv moddalar) kabi ma'muriy choralari hisoblanadi.

Qishloq xo'jalik mahsulotlarini olib chiqishni tartibga solish xususiyatlariga eksportni subsidiyalash kiradi: YeI qishloq xo'jalik fondi (YeI yagona byudjetining tarkibiy qismi) harajatlarining umumiy miqdori yagona agrar siyosatni o'tkazish uchun barcha sarflarning 20-40 % ini tashkil qiladi. Ko'p hollarda subsidiyalar ma'lum tovarlar (galla, sut mahsulotlari) bo'yicha jahon baholaridan ancha yuqori. Subsidiya darajasi har bir konkret holda YeI Komissiyasi tomonidan aniqlanadi.

6.3. NAFTAda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari

NAFTA miqyosida Shimoliy Amerika integratsiyasi rivojlanishida hal qiluvchi rol AQSh TMKlariga taalluqli. AQSh ishbilarmonlik doiralari NAFTAga katta umid bog'laydilar. Yaqin yillarda amerika eksportining jiddiy kengayishi va shu bilan bog'liq ish joylarning ko'payishi kutilmoqda. Mehnatsig'imli, materialsig'imli va ekologik qimmat ishlab chiqarishlarni AQShdan Meksikaga ko'chirish davomida ishlab chiqarish harajatlarini kamaytirish va amerikaning ayrim sanoat tarmoqlarining raqobatbardoshlik darajasini oshirish imkoniyati tug'ilsa ajab emas. Masalan, Xermosilloda (Meksika) Ford zavodi 3/4 qismi Amerikada ishlab chiqarilgan detallardan avtomobillar tayyorlaydi. Sifat jihatidan ular AQSh, Kanada yoki Yaponiyada yig'ilgan mashinalardan kam emas. Amerikaning uchta avtogiganti - "Ford", "Kraysler", "Djeneral motorz" yaqin yillarda shunday yo'l bilan ishlab chiqarish va sotishni kengaytirishi va 4-10 % ga o'z foydalarini oshirishi taxmin qilinmoqda.

Kanada TMKlari NAFTA yordamida rivojlanishni boshlayotgan texnologik tarmoqlarni (o'lchov asboblari, kompyuterlar, aloqa vositalari va boshqa ishlab chiqarish) nou-xau sotish, ishlab chiqarish samadorligini oshirish va bozorni kengaytirish orqali o'z foydasini oshirishni nazarda tutmoqdalar. Bunda Kanada kapitalining janubga kuchishini kuchayishi natijasida ish joylari qisqaradi. Biroq, boshqa tomondan qit'a ko'lamidagi ulkan liberallashtirilgan bozor makonining shakllanishi uchinchi mamlakatlardan, asosan YeI va Yaponiyadan bevosita va portfel investitsiyalarining Kanadaga oqib kelishini rag'batlantiradi.

Eida kamroq rivojlangan mintaqalar va mamlakatlarga (Gretsiya, Irlandiya, Portugaliya) qo'shma byudjet fondlaridan moliyaviy yordam berilsa, NAFTA Meksikaga bunday yordam ko'rsatmaydi. Uning yangi vaziyatlarga yolg'iz moslashishiga to'g'ri keladi. Shunga qaramay NAFTA yordamida Meksika o'z iqtisodiyotini islohotlashtirish va sanoati rivojlangan mamlakatlar qatoriga qo'shilish muddatini yarim asrdan 10-15

yilgacha qisqartirishi taxmin qilinmoqda. Buning uchun ikki shimoliy davlat va Meksika o'rtasidagi tovar ayirboshlashni faol erkinlashtirish jarayoni boshlanishi zarur, chunki Kanada-amerika savdosida savdo to'siqlari bartaraf etib bo'lingan. Ayniqsa, tayyor mahsulotlar ayirboshlash cheklovlardan qat'iy ozod qilingan: sanoat va oziq-ovqat tovarlari bilan o'zaro savdoda boj to'lovlari 65%ga kamaytirilgan, qolgan to'lovlarning ko'pchiligi esa 2003 yilda tugatiladi. Energoresurslar, qishloq xo'jalik mahsulotlari, avtomobillar va to'qimachilik tovarlari bozorini asta-sekin liberallashtirish mo'ljallangan.

Meksika qishloq xo'jalik mahsulotlari bo'yicha har bir shimoliy sherik bilan alohida ikki tomonlama shartnomalar tuzmoqda. Meksika o'z bozoriga Kanada va AQShning yuqori texnologik tovarlari kirib kelishini ta'minlash uchun Amerika va Kanadada ishlab chiqarilgan kompyuterlarga avvalgi 20%lik boj to'lovini butunlay olib tashladi, uchinchi mamlakatlardan shunday tovarlarga boj to'lovi asta-sekin 3,9%gacha pasaytiriladi. Shunday qilib, shimoliy sheriklarga Meksika bozoridan arzon yapon va Janubiy Koreya texnikasini siqib chiqarish imkoniyati beriladi. 10 yil mobaynida Meksika avtomobillar importiga ko'pgina cheklashlarni olib tashlashi kerak, bu esa amerika eksportyorlariga bozorni kengaytirish imkonini beradi. Bundan tashqari, 90-yillar o'rtalarida Meksikada xorijiy investorlar imkoniyatlarini kengaytiruvchi qonun kiritilgan edi. Sanoat va qishloq xo'jaligining ko'p tarmoqlarida kapitalni "har qanday nisbatlarda" kiritish ruxsat etildi. Xorijiy tadbirkorlarga energiya tashuvchilar va radioaktiv rudalarni izlab topish va qazib chiqarishga transport va kommunikatsiya infrastrukturasiga mablag'lar investitsiyalash hozircha ta'qiqlanadi. Keyinchalik qatnashish ulushi cheklangan sohalarida uni 2001 yildan boshlab - 51 % gacha, 2004 yildan boshlab – 100 % gacha kengaytirish ko'zda tutilmoqda.

Meksika banklar va sug'urta kompaniyalarida xorijiy firmalarning ishtirok etish cheklovlarini olib tashlash majburiyatini olgan, bu esa Amerika va Kanada moliyaviy kapitalining Meksika sug'urta bozorining 3 dan 1 qismini egallash imkoniyatini yaratadi.

6.4. ASEANda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari

1967 yilda iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy hamkorlikni muvofiqlashtirish maqsadida tashkil qilingan Janubi-Sharqiy Osiyo rivojlanayotgan mamlakatlari mintaqaviy integratsion guruhi o'zining 40 yillik faoliyati davomida iqtisodiy rivojlanishi, diniy e'tiqodlari, etnik

xususiyatlari bo'yicha keskin farqlanuvchi mamlakatlar o'rtasida kelishuvlarga erishish qobiliyatini namoyish etdi va 90-yillar oxirida AQSh, Yel va Yaponiyadan so'ng dunyoda tovar aylanishi bo'yicha to'rtinchi o'rinni egalladi. ASEAN mamlakatlari murakkab va ilmtalab mahsulotlarni ishlab chiqarishni tobora rivojlantirmoqda.

ASEAN miqyosida milliy va xorijiy kompaniyalar hamkorligi rivojlanishiga ko'maklashish "ASEANda ishlab chiqarilgan" belgisi bilan mahsulot ishlab chiqaruvchi kompaniyalarga berilgan imtiyozlarda namoyon bo'ladi. Bunday belgi bilan chiqariladigan mahsulotlarda ASEAN mamlakatlarida ishlab chiqarilgan komponentlar ulushi 40 % dan kam bo'lmasligi kerak.

Yaponiya TMKlari samarali, zamonaviy texnologiyaga asoslangan yapon industriyasi bilan bog'langan sanoat tuzilmalarini o'z sheriklari sifatida shakllantirish maqsadida o'zining osiyo filiallari va mahalliy yetkazib beruvchilar ishlab chiqarishini mintaqaviy ko'lamda muvofiqlashtiradilar. Bunday hamkorlikka misol qilib, "TOYOTA" firmasi avtomobillarini ASEANning to'rtta mamlakatida ishlab chiqarilishini keltirish mumkin.

Xalqaro kompaniyalar bilan hamkorlikni kengaytirish maqsadida XXI asr boshida ASEAN miqyosida yerga va qator sanoat tarmoqlaridagi korxonalarga yuz foizlik xorijiy mulkchilikka ruxsat etish, erkin investitsiyalar hududini (xorijiy kompaniyalar huquqlari mahalliy sarmoyadorlar huquqlariga tenglashtiriladi) tashkil qilish, valuta chayqovchilariga qarshi keskin cheklovlar kiritish, mintaq miqyosida ko'pchilik mahsulotlarga boj tariflarini pasaytirish mo'ljallanmoqda.

6.5. MERKOSURda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari

MERKOSUR - Lotin Amerikasi mamlakatlarining (Argentina, Braziliya, Paragvay va Urugvay) 200 mln. aholiga va 1 trln. dollardan ortiq YaMMga ega yirik va eng dinamik rivojlanib borayotgan savdo-siyosiy ittifoqidir. Bu mamlakatlarga qit'a aholisini 45 % dan ortig'i, jami YaMMning 50%dan ortig'i, bevosita xorijiy investitsiyalarning 40 %dan ortig'i, Lotin Amerikasi mamlakatlari jami tovar aylanish hajmining 60 % dan ortig'i va tashqi savdo hajmining 33 % dan ortig'i to'g'ri keladi.

1991 yilda MERKOSUR tashkil qilish to'g'risidagi Shartnomada istiqbolda to'rtta mamlakat o'rtasida o'zaro savdodagi barcha to'lovlar va tarif cheklovlarini bartaraf qilish, uchinchi mamlakatlarga nisbatan yagona boj tarifini o'rnatish, kapital va ishchi kuchini erkin harakatlanishi, sanoat,

qishloq xo'jaligi, transport va aloqa sohalarida siyosatni muvofiqlashtirish, valuta-moliya sohasida strategiyani kelishish nazarda tutiladi. MERKOSUR Shartnomasi, shuningdek 2000 yilgacha ko'p tovarlar uchun (qurol va xarbiy texnika, radioaktiv materiallar, nozik metallar, milliy madaniy boylik predmetlari bilan savdo bundan mustasno) notarif cheklovlarni tugatishni ko'zda tutadi.

Integratsiya jarayonini boshqarish uchun milliy boshqaruv organlari, tashqi ishlar vazirlaridan tarkib topgan Umumiy bozor Kengashi, ijroiya organi – Montevideoda doimiy faoliyat ko'rsatuvchi shtab-kvartiraga ega bo'lgan Umumiy bozor guruhi, shuningdek, shu Guruhga bo'ysunuvchi 10 ta texnik hay'atlar tashkil etilgan. Bu hay'atlar tashqi savdo, bojxona tartibi, yer usti va suv transporti, sanoat texnologiyalari, qishloq xo'jaligi va energetika masalalari, shuningdek texnik me'yorlar, valuta va makroiqtisodiy siyosat bilan shug'ullanadi. A'zo-mamlakatlar o'rtasida savdo nizolarini hal qilish uchun maxsus organni tuzish bo'yicha choralar amalga oshirilmoqda.

MERKOSURning amal qilish natijalari ushbu bojxona ittifoqi tuzilishi yakunlanmaganligiga qaramay, integratsion guruhning ma'lum yutuqlaridan dalolat beradi. Blok ichki eksport hajmi 1991-1998 yillarda to'rt barobar o'sdi, shu davr ichida integratsion guruh a'zo-mamlakatlarining uchinchi mamlakatlarga umumiy eksporti 30 % dan ortiqroq o'sdi. Shu davr ichida MERKOSURdan tovarlar olib chiqishning umumiy hajmida blok ichki eksportining ulushi 9 dan 20 % gacha o'sdi. MERKOSUR miqyosida o'zaro tashqi iqtisodiy aloqalar kengayishi uchinchi mamlakatlardan kiritilgan xorijiy investitsiyalarga ham tegishli. Masalan, Argentinada avtomobil zavodi qurilishiga 100 mln. dollar kiritgan "Toyota motors" yapon korporatsiyasi bu mamlakatda har yili 20 ming yengil yuk tashuvchi-pikaplar ishlab chiqarishni mo'ljallagan. Bu avtomobillarning yarmini Braziliyaga braziliya korxonalarida ishlab chiqilgan butlovchi mahsulotlar evaziga olib chiqish ko'zda tutilgan.

MERKOSURda integratsion jarayonlar a'zo-mamlakatlar o'rtasidagi qiyinchiliklar va ziddiyatlar bilan birga rivojlanmoqda. Masalan, uchinchi mamlakatlardan importga yagona tashqi tariflar o'rnatilgan muddatlarda kelishilmadi. MERKOSUR a'zo-mamlakatlari umumiy YaMMining 90 %iga to'g'ri keladigan Argentina va Braziliya o'zining yaratilayotgan yuqori texnologik sanoat tarmoqlarini, ya'ni kompyuterlar va telekommunikatsiya uskunalari ishlab chiqarishni xorijiy raqobatchilardan himoyalashga alohida e'tibor bermoqda. Xususan, 90-yillar o'rtalarida Braziliya uchinchi mamlakatlar bilan elektron, neftkimyo sanoati va og'ir

mashinasozlik mahsulotlari bilan savdo qilishda import bo'jlarini 35 % darajasida, Argentina 12 % darajasida, Braziliya va Argentinaga texnologik bog'lanib qolishdan havfsirayotgan Urugvay va Paragvay minimal boj to'lovlari kiritishni yoqlab chiqdilar.

YeI, NAFTA, ASEAN va MERKOSUR miqyosida integratsion jarayonlarning rivojlanishi xalqaro iqtisodiy integratsiya xalqaro kompaniyalarning strategik imkoniyatlarini quyidagi yo'nalishlarda kengaytirayotganligidan dalolat bermoqda:

- 1) eksportdan importni qoplovchi mahsulotlar ishlab chiqarilishini tashkil qilish bilan bevosita xorijiy investitsiyalarga o'tish;
- 2) kapitallar va tovarlarning erkin ko'chishi sababli BXI samaradorligini oshirish;
- 3) BXI o'sishiga bog'liq ravishda ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish hajmining ko'payishi;
- 4) kompaniyalar birlashishi uchun imkoniyatlarning kengayishi.

6.6. O'zbekistonning mintaqaviy integratsiya jarayonlaridagi ishtiroki va TMKlarning imkoniyatlari

Hozirgi vaqtda O'zbekiston MDH, ShHT kabi yirik mintaqaviy integratsiya birlashmalariga a'zo hisoblanadi. Dunyo tajribasiga asoslanib shuni ta'kidlash mumkinki, O'zbekiston iqtisodiyotiga transmilliy korporatsiyalarni jalb qilish O'zbekistonning mintaqaviy integratsiya tuzilmalarida samarali va chuqur ishtirok etishining muhim omili bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Markaziy Osiyo mintaqasi, MDH doirasidagi integratsiyalashuv jarayonlarida o'ziga xos xalqaro qo'shma kontsernlarni tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday kompaniyalarning tashkil topishi, hamkor mamlakatlarning sanoat ishlab chiqarish sohasidagi xo'jalik sub'yektlari orasida tarixiy shakllangan murakkab kooperatsiya aloqalarining qo'llab-quvvatlanishiga, Markaziy Osiyo integratsiyasi va MDH mamlakatlari o'rtasidagi integratsiya jarayonlarining tezlashishi va rivojlanishiga olib keladi.

Yuqorida ta'kidlab o'tganimizdek, transmilliy korporatsiyalar o'zining tashkil topishi va faoliyat yuritish mexanizmi jixatidan xalqaro xarakter kasb etadi. TMKning xalqaro doirada faoliyat ko'rsatishi uchun esa ma'lum bir shart-sharoitlar va imkoniyatlar bo'lishi talab etiladi. Transmilliy korporatsiyalar uchun yaratilishi kerak bo'lgan bunday

imkoniyatlarni biz, bevosita O'zbekiston a'zo bo'lgan integratsiya uyushmalaridan izlamog'imiz darkor. O'zbekiston miqyosida tashkil etilishi lozim bo'lgan transmilliy korporatsiyalarning xalqaro doirada faoliyat ko'rsatishi, bizning nazarimizda O'zbekiston a'zo bo'lgan integratsiya uyushmalarining taraqqiyot yo'nalishlari bilan uzviy bog'liqdir.

Bizning fikrimizcha, mazkur integratsiya uyushmalarida qatnashchi mamlakatlar o'rtasidagi har taraflama xo'jalik aloqalarining chuqurlashuvi ma'lum bir mintaqaviy bozorlarni shakllantirish kerak ekanligini talab etadi. Chunki, tashqi bozorlarsiz mamlakatlar o'rtasidagi o'zaro savdo aloqalarini rivojlantirish imkoniyati chegaralangan bo'ladi.

Shu sababli TMKning, shuningdek, chet el investorlarining rivojlanayotgan davlatlar iqtisodiyotiga kirib kelishi ob'ektiv zarurat bo'lib, buni biz mamlakatlarning xalqaro mehnat taqsimotida qatnashuvida va ishbilarmon tadbirkorlarning va ko'plab xorijiy mamlakatlar kapitallarining erkin ishlab chiqarish sanoat tarmoqlariga kirib kelishi jarayonlarida ham ko'rishimiz mumkin.

Hozirgi vaqtda O'zbekiston iqtisodiyotini modernizatsiya qilish va erkinlashtirish jarayonlarini amalga oshirishda, jahon bozorlarida raqobatbardosh tovarlar ishlab chiqaruvchi yirik sanoat korxonalarini va boshqa ishlab chiqarish tarmoqlarini investitsiyalash jarayonlarining borishida ko'zga ko'ringan TMKlar bilan hamkorlik qilish nihoyatda katta ahamiyatga ega hisoblanadi. Jahon mamlakatlari kabi O'zbekistonda ham TMKlar investitsiyalarining kirib kelishi quyidagi omillarda namoyon bo'lishi mumkin:

- respublikada iqtisodiy va texnik taraqqiyot darajasining o'sib va tezlashib borishida;
- O'zbekistonda ishlab chiqarish korxonalarini yangilash va modernizatsiyalashda;
- respublikada ishlab chiqarish sanoat korxonalarini ilg'or uslubiy boshqaruv imkoniyatlariga ega bo'lishligida;
- bozor iqtisodiyoti talablariga javob beruvchi mutaxassis-kadrlarni respublikada tayyorlash imkoniyatining mavjudligi va hokazolarda.

Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi (MDH) mamlakatlarida ko'plab xo'jalik ahamiyatga ega bo'lgan islohotlarni o'tkazishda va bu mamlakatlarni iqtisodiy inqirozdan olib chiqishda TMKlar investorlarini jalb qilish katta ahamiyatga egadir. Chunki tarixiy va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish amaliyoti shuni ko'rsatmoqdaki, bir xo'jalik tizimidan ikkinchi bir siyosiy xo'jalik tizimiga o'tish jarayonida u yoki bu mamlakatlar

iqtisodiyotini ko'tarish uchun juda katta investitsiya va boshqa moliyaviy yordamlar talab qilinadi. O'zbekiston Respublikasi ham boshqa MDH mamlakatlari kabi bu sohada o'ziga xos muammolarga ega bo'lib, ular quyidagilardan iboratdir:

- birinchidan, O'zbekiston Respublikasini hududiy kattaligi (447,4 ming kv.km) va respublikada xalqaro transport kommunikatsiya tizimining yetarli darajada rivojlanmaganligi;

- ikkinchidan, ishlab chiqarish vositalarining (dastgoh va asbob-uskunalar) eskirib qolganligi va hozirgi davr jahon standartlari, xo'jalik rivojlanishi talablariga javob bermasligi;

- uchinchidan, respublikada qishloq xo'jaligida yetarli resurslar mavjudligiga qaramay (tabiiy va inson resurslari, iqlim sharoitlari va hokazolar) past unumdorlik va hosildorlik darajasining saqlanib qolganligi va boshqalar.

Hozirgi kunda O'zbekiston hududiga TMK investorlarini kirib kelishi uchun qulay investitsion iqlim mavjuddir. Buni biz respublikani barqaror siyosiy va iqtisodiy rivojlanishida ko'rishimiz mumkin.

AQSh, Germaniya, Frantsiya, Yaponiya, Shveytsariya, Janubiy Koreya va Turkiya kabi qudratli davlatlarning TMKlari va shuningdek, nufuzli xalqaro moliyaviy muassasalar (ETTB, OTB, ITB va boshqalar) bilan O'zbekiston Respublikasi o'rtasida milliy sanoat korxonalariga, xizmat ko'rsatish sohalariga yangi mashina-uskunalarni, texnika va texnologiyalarni yetkazib berish, qishloq xo'jaligini texnika bilan ta'minlash borasida bir qator muhim xujjatlar imzolangan. Bundan tashqari, xo'jalikni moliyalashtirish, Qashqadaryo va boshqa viloyatlardagi gaz-neft konlarini qidirish, o'zlashtirish loyihalarini kreditlash bo'yicha qator bitimlar imzolangan. Ayniqsa, neft-gaz konlarini o'zlashtirish bo'yicha Rossiya, Janubiy Koreya, Xitoy, Malayziya, Yaponiya TMKlari bilan bo'lgan munosabatlarning faol rivojlanib borishi respublika iqtisodiyotini yuksaltirishda muhim rol o'ynaydi. O'zbekistonning paxta xom-ashyosini tayyor mahsulot sifatida xalqaro bozorlar talabiga javob beradigan darajada qayta ishlaydigan to'qimachilik sanoat korxonalarini tashkil qilishda Janubiy Koreya, Turkiya, Germaniya, Shveytsariya va boshqa mamlakatlarning kompaniyalari bilan birga milliy kompaniyalar va banklar ham ishtirok etmoqda. Respublikada tadbirkorlikni, kichik va o'rta biznesni rivojlantirish maqsadida Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki, Osiyo taraqqiyot banki, Islom taraqqiyot banki bilan yaqindan hamkorlik qilish, yangi kredit liniyalarini ochish respublika rivojida muhim ahamiyat kasb etmoqda.

O'zbekiston Respublikasiga TMKlar investorlarini jalb qilinishi uchun quyidagi omillar muhim rol o'ynaydi:

- O'zbekiston hududi tabiiy resurslarga-neft, tabiiy gaz, qurilish materiallari, oltin, mis va boshqa qimmatbaho metallarga ega ekanligi;
- Respublikada ishlab chiqarish va boshqaruv sohasidagi yangi texnologiyani tezda o'zlashtirib oluvchi malakali mutaxassis kadrlarning mavjudligi;
- O'zbekiston Respublikasida nisbatan arzon ishchi kuchining mavjudligi;
- O'zbekiston hududida ichki bozorlarning kengligi va ko'pligi;
- Respublikada iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va erkinlashtirish, sanoat korxonalarini xususiylashtirish jarayonlarining jadal sur'atlar bilan olib borilayotganligi va ularda TMKlar investorlarining to'liq qatnashish imkoniyatining mavjudligi va boshqalar.

Respublikada rivojlangan davlatlarning TMKlari tomonidan ko'rsatilayotgan kapital mablag'lar tizimining o'sishi sanoat uchun zarur bo'lgan zamonaviy texnik uskunalarni, texnologiyani sotib olish imkoniyatini bermoqda.

Xulosalar

1) Davlatlar xalqaro iqtisodiy integratsiyasini amalga oshirishda keyinchalik davlatlararo kelishuvlar bilan rasmiylashtiriluvchi turli davlatlarning kompaniyalari darajasidagi aloqalarni mustahkamlashga intilish muhim turtki bo'ladi. XX asr nihoyasida 100 dan ortiq davlatlarni qamrab oluvchi 30 ga yaqin integratsion guruhlar faoliyat ko'rsatmoqda.

2) Xalqaro iqtisodiy integratsiya milliy va xalqaro tadbirkorlik tuzilmalari manfaatlariga javob beradi, chunki:

- korxonalar faoliyatining geografik doiralarini kengaytirishga;
- tovarlar, xizmatlar, kapitallar va ishchi kuchini xalqaro ayirboshlashda chegaraviy to'siqlarni bartaraf qilishga;
- masshtab effekti afzalliklarini realizatsiya qilishga;
- davlatlar o'rtasida texnologiyalar almashish bo'yicha bitimlar va yangiliklar kiritish oqimining o'sishiga;
- integratsion guruh a'zo davlatlar kompaniyalarining ITTKIga harajatlarini ko'paytirish hisobiga raqobatbardoshligini mustahkamlashga yordam beradi.

3) Integratsiya jarayoni dinamikasining asosiy ko'rsatkichlari:

- mamlakatlararo tovar ayirboshlashning jami YaMMdagi ulushi;

- integratsion guruhga a'zo mamlakatlarning umumiy tovar aylanmasi hajmida ularning mamlakatlararo ayirboshlashining ulushi;
- integratsion guruhga a'zo mamlakatlarning o'zaro BXI hajmini ularning boshqa dunyo mamlakatlariga BXI hajmi bilan solishtirish;
- integratsion guruh ichida kompaniyalar birlashmalari sonini boshqa davlatlar firmalari bilan qo'shma korxonalar tashkil qilish va qo'shilishlar soni bilan taqqoslash.

Tayanch iboralar:

Xalqaro iqtisodiy integratsiya, integratsiya jarayoni dinamikasi ko'rsatkichlari, preferentsiyalarning umumiy tizimi, eksportni "ixtiyoriy" cheklash, NAFTA, ASEAN, MERKOSUR.

Nazorat savollari:

1. Xalqaro iqtisodiy integratsiyaga ta'rif bering.
2. Tadbirkorlik tuzilmalarning xalqaro iqtisodiy integratsiya aspektidagi manfaatlari qaysi omillarda jamlangan?
3. Xalqaro iqtisodiy integratsiya jarayonining ko'rsatkichlarini aytib bering.
4. Iqtisodiy integratsiya bosqichlarini aytib bering.
5. Eng yirik integratsion guruhlarini sanab bering.
6. EIda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlarini qanday baholash mumkin?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
2. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.
3. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. С-Пб, 2005.
4. Внешнеэкономическая деятельность. Под ред. Б.М.Смитиенко, В.К.Поспелова. М. 2002.
5. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2004.

7-BOB. KOMPANIYA FAOLIYAT YURITAYOTGAN MAMLAKATLARDA MENEJMENT USLUBINING XUSUSIYATLARI

Menejment uslubi

Milliy xususiyatlar, ya'ni madaniyat, psixologiya, temperament, an'analar ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni tushunish va hal qilish, hamda korxonalarning samarali faoliyati uchun zarur tashkiliy sharoitlarni yaratish usuli sifatidagi menejment uslubiga ta'sir ko'rsatadi. Global menejning faoliyat doirasiga turli mamlakatlarda muloqot ko'rinishi, ishlab chiqarish munosabatlari, muzokaralarda xulq-atvor xususiyatlarini hisobga olgan holda zamonaviy boshqaruv usullari asosida ishni tashkil qilish kiradi. Xalqaro menejer qabul qiluvchi mamlakatda o'z faoliyatining dastlabki qadamlaridanoq menejment uslubi xususiyatlariga duch keladi. Global menejment bo'yicha mutaxassislar tashqi iqtisodiy bitimning xalqaro menejment faoliyatining ilk davrida qiyinchiliklar keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan yettita asosiy elementlarini ajratadilar:

1. Yangi xorijiy sherik bilan muzokaralar muhiti. Bu yerda muzokaralar o'tkazilayotgan mamlakatlik sheriklar ma'naviy ustunlikka ega bo'ladi. Ular muzokaralar davrida kam harajat qiladi va mahalliy bozor ahvoli haqidagi tezkor axborot bilan yaxshiroq ta'minlangan.

2. Qabul qiluvchi mamlakatning madaniy va tarixiy xususiyatlari. Ularni bilish ishbilarmonlik muhitiga tezroq moslashishga, mahalliy iste'molchilar va yetkazib beruvchilar bilan oson til topishga yordam beradi.

3. Qabul qiluvchi mamlakatning mafkurasi (millatchilik, islom fundamentalizmi, xitoy patriotizmi va b.) xorijiy korxona biznesini tashkil qilish va faoliyat yuritishiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

4. Byurokratik an'analar qabul qiluvchi mamlakatda tadbirkorlik faoliyati o'rnatilishini uzoq muddatga cho'zib yuborishi mumkin. Masalan, Rossiyada "Makdonalds" restoranlarini tashkil qilish haqidagi muzokaralar 10 yil atrofida davom etgan. Ekspertlar baholashicha, 90-yillarda Xitoyda xorijiy va xitoy firmasi o'rtasida qo'shma korxona tashkil qilish to'g'risidagi muzokaralar o'rtacha ikki yil atrofida davom etgan.

5. Qabul qiluvchi mamlakat qonunlari. Ular xalqaro menejer tomonidan o'rganilgan bo'lishi va ularga qat'iy rioya qilinishi kerak.

6. Turli pul tizimlari qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniya xorijiy filialining faoliyatini jiddiy qiyinlashtiradi.

7. Qabul qiluvchi mamlakatda siyosiy va iqtisodiy barqarorsizlik xorijiy filial faoliyatida kutilmagan va keskin salbiy o'zgarishlarni keltirib chiqarishi mumkin.

Bryusseldagi YEI shtab-kvartirasida osilgan plakatda YEIga a'zo-mamlakatlar korxonalaridagi ishchi va xizmatchilarning bir-biridan keskin farqlanuvchi milliy xususiyatlariga duch keluvchi xalqaro menejerning qiyinchiliklari yumor yordamida ifoda etilgan.

Umumyevropa menejment uslubini yaratishga urinib ko'ring, agar:
nemislar yumorni tushunmasa,
finlar sukut saqlasa,
inglizlarning ovqati anglab bo'lmas aralashmalardan iborat bo'lsa,
lyuksemburgliklar yulduz kasalligiga duchor bo'lsa,
fransuzlar rulda kutilmagan harakatlar sodir qilsa,
ispanlar mag'rur,
italyanlar xissiyot og'ushida,
gollandiyaliklar ziqna,
belgiyaliklar ish joyida o'tirmasa,
portugaliyaliklar kuvaldadan murakkabroq texnikani o'zlashtira olmasa,
shvedlar o'ta birqarashli,
greklar tashkiliy bo'lmasa,
irlandiyaliklar ichkilikni xush ko'rsa,

avstriyaliklar sabrsiz bo'lsa.

Sayyoramizda ikkita asosiy menejment uslubi: g'arbiy va sharqiy menejment uslublari mavjud.

G'arbiy menejment uslubi

G'arbiy menejment uslubi xususiyatlariga firma va biznesning alohida yo'nalishlari rahbarlarining katta individual mas'uliyati va bilimdonligi kiradi. G'arbiy menejment uslubining eng xarakterli va namunaviy vakili bo'lib amerika menejerlari misol bo'ladi. Xususan, amerikalik biznesmenlar muzokaralarda umumiy qarorni kelishish jarayonida to'g'ri yo'li va gapini o'tkazishga harakat qiladi. Ular ish maqsadiga tez erishishga intiladilar, masalalarni birin-ketin kelishib pragmatik turkumlaydilar, muzokaralarni o'zaro kelishuv bilan yakunlashga harakat qiladilar, bunda bitim imzolashning asosiy sharti sheriklar o'rtasida o'zaro foyda va kelishuvga erishish yutug'i emas, balki qonunlarga rioya qilish hisoblanadi. Muzokaralarda amerika korporatsiyasi vakillari tarkibiga albatta qaror qabul qilish vakolatiga ega rahbar kiradi. Shuning uchun ular muzokaralar vaqtida kam tashkilotchi sheriklari munozaralarni to'xtatib, qaror qabul qilish uchun muzokaralarga kelmagan rahbariyat bilan kelishishga chiqib ketganlarida o'zlarini ishonchsiz va noqulay his qiladilar.

Amerika menejmentiga quyidagi xususiyatlar xos:

- firma xodimlari o'z kompaniyasiga sodiklik fazilatiga ega bo'lmay, undan yaxshiroq va foydaliroq ish topilgan zahoti uni tark etishga tayyor;
- qarorni bir rahbar qabul qiladi, unga bo'ysunuvchilar esa ishlab chiqarish, sotish harajatlarini va mumkin bo'lgan foydani tahlil qilish asosida qaror chiqarishga yordam beradilar;
- ishlab chiqarish munosabatlari hech qachon shaxsiy, norasmiy munosabatlarga aralashtirilmaydi.

G'arbiy menejment uslubida bir necha ko'rinishlarini ajratish mumkin. Masalan, Yevropa mamlakatlari vakillari orasida menejment uslubida jiddiy farqlar mavjud. 90-yillarda Germaniyadan Buyuk Britaniyaga sarmoyalar oqimining o'sishi u yerda Germaniyaga nisbatan ishlab chiqarish va sotish harajatlari pastligidan dalolat beradi va demak, ingliz menejment uslubi o'z afzalliklariga ega. Agar nemis menejmentining xususiyatli belgilari sifatida uzoqni ko'zlash va yuqori intizom namoyon bo'lsa, ingliz menejmenti uchun quyidagilar xarakterli:

- ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirishga kuchli e'tibor;

- ITTKIni astoydil o'tkazish va ilmtalab mahsulotlar ishlab chiqarishni tez o'zlashtirish (masalan, ingliz kompaniyalarining telekommunikatsiya va farmatsevtika sohasidagi yutuqlari);

- texnologik jarayonlarning qo'llanilishida egiluvchanlik (agar Germaniyada qabul qilingan texnologik instruktsiyalar o'zgartirilishidan avval uzoq kelishuvlar o'tkazilsa, ingliz firmalarida texnologik jarayonlarni zamonaviylashtirish va takomillashtirish tez amalga oshiriladi);

- ishlab chiqarish detallari va nozikliklariga e'tibor;

- ishchi kuchiga nisbatan kam haq to'lash (Germaniyada ijtimoiy ta'minotga yuqori – 25 % gacha daromad solig'i, ish xaqining muntazam o'sishi va nemis markasining o'sib boruvchi kursi 90-yillar oxirida ish xaqi o'rtacha darajasining Buyuk Britaniyaga nisbatan salkam 2 marta yuqori bo'lishiga olib keldi).

Bundan tashqari, Germaniyaga nisbatan inglizlarda ishlab chiqarish jarayonida menejerlar tomonidan ishchilarni ma'naviy qo'llab-quvvatlash zaruriyatini nazarda tutadigan konstruktiv ishlab chiqarish munosabatlari o'rnatildi. Bu Buyuk Britaniyada ish kuni va uskuna ekspluatatsiyasining mashina vaqti uzunroq davom etishi saqlanishiga ko'mak berdi.

Dunyoda yapon menejmentning yuqori reytingiga qaramay, yapon firmalari g'arbiy menejment uslubidan, xususan Fransuz mahsulot ishlab chiqarish va sotishni boshqarishni tashkil qilish uslubidan foydalanish hollari ma'lum. Xususan, Yaponiyada yengil va yuk avtomobillari ishlab chiqaruvchi ikkinchi "Nissan" kompaniyasi 90-yillar oxirida qiyin davrni boshdan kechirdi. Uning rahbariyati 1999 yilda "Reno" Fransuz avtomobilsozlik firmasi bilan alyans tuzish qarorini qabul kildi. Alyans mafkurachilaridan biri bo'lib, oxirgi uch yil ichida "Reno"ni muvaffaqiyatli restrukturizatsiya qilganligi uchun "Harajatlar qotili" nomini olgan "Reno" kompaniyasining yetakchi menejeri Karlos Gan xizmat qildi.

Alyans doirasida yapon kompaniyasi o'z oldiga Fransuz menejmenti usullaridan foydalanish hisobiga zararlar, qarzlar, ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari va yetarli bo'lmagan avtomobil sotish hajmi muammolarini hal qilish va ilmiy ishlanmalarga harajatlarni qisqartirish, yagona strategiyani ishlab chiqish, butlovchilarni birga xarid qilish va shu kabilar bo'yicha kuchlarni birlashtirish vazifalarini qo'ydi. Bundan tashqari, strategik jihatdan fransuz va yapon kompaniyalari ta'sir doirasini kengaytirish ("Nissan" kompaniyasining o'rnini Osiyo va Amerikada kuchli, "Reno"

kompaniyasi Yevropa bozorida yetakchilardan biri) hisobiga birlashishdan yutadilar.

Shu bilan bir vaqtda skeptiklar istiqbolda ishlab chiqarish va sotish harajatlarini qisqartirishda gayratli fransuz menejmenti prinsiplarining ishchilarni bushatish va ishlab chiqarish quvvatlarini qisqartirishni olqishlamaydigan konservativ korporatsion an'analarga ega yapon menejmenti prinsiplari bilan to'qnashish imkoniyatini ko'rmoqdalar.

Osiyo menejment uslubi

Osiyo menejment uslubi g'arbiy menejmentdan farq qiladi va quyidagi xarakterli xususiyatlarga ega:

- turli "yumshoq" tuzilmalarga urg'u berish, bunda firmalararo munosabatlar tegishli kelishuvlarni tuzish bilan rasmiy asosda emas, balki kompaniya rahbarlarining ishonchi, o'zaro tushunishi, qardoshlik va do'stona munosabatlar asosida olib boriladi;

- menejerlarning yuqori ta'lim darajasi, ularning malakasini muntazam oshirish; bo'ysunuvchilarning rahbarlar bilan munosabatlarida g'amxo'rliq;

- kompaniyalar strategik rejalarining muvaffaqiyatiga ishonish va sheriklarning bir-biriga ishonchi;

- firmani rivojlantirish umumiy maqsadiga qo'shma hissa qo'shish muhimligini tushunish.

Masalan, Yaponiya va Janubiy Koreyada kompaniyalar kishilarga faqat bandlik va daromadni ta'minlab qolmay, balki o'zini namoyon etishga imkoniyat yaratadi, jamiyatda ma'lum o'rinni egallashga ko'maklashadi, ya'ni mehnatni motivlashtirishni o'zgartiradi. Yapon firmalarida iktidorli mutaxassisga uning g'oyalarini rivojlantirish va hayotga tadbiiq etish uchun maxsus departament tashkil qilingan, firma esa muvofiq tarzda o'z faoliyat doirasini o'zgartirgan yoki kengaytirgan hollar ma'lum.

Bu mamlakatlarda boshqaruv samaradorligi asosida do'stona va jipslashgan jamoalarni tuzish yotadi. Ular mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarish munosabatlari rasmiy va norasmiy omillarini qo'shish, menejment ratsional usullarini shimoliy amerika tipidagi individualistik madaniyatdan farqli holda faqat rahbarlarning ishonchi va o'zaro tushunishiga asoslangan irratsional firmalararo aloqalar bilan qo'shib uyg'unlashtirish yordamida tashkil qilinadi.

Yapon menejmenti uslubining amerikanikidan tubdan farqlanishiga misol bo'lib, ishga oid masalalarni sekin, ularning mohiyatiga asta-sekin yaqinlashib, muhokama qiluvchi yapon biznesmenlarining muzokaralar o'tkazish odatini keltirish mumkin. Ular avval sheriklar o'rtasida o'zaro tushunish va ishonchga erishishga, so'ngra asosiy muammolarni muhokama qilishga harakat qiladi. Shu bilan birga munosib sheriklar o'rtasidagi muzokaralarga huquqshunoslar jalb qilinmaydi.

Mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarish munosabatlari bo'yicha g'arbiy mutaxassislar o'n yillab Osiyo, xususan yapon menejmenti uslubini o'rganadilar.

Unga bo'lgan qiziqish hozirda ham susaymagan. Xususan, 1999 yil avgustda "Ekonomist intellidjens yunit" tadqiqot markazi chop etgan obzorga binoan "Nissan", "Toyota", "Xonda" yapon avtomobillarini ishlab chiqaruvchilar yiliga bir ishchiga to'g'ri keladigan avtomobillar soni bo'yicha birinchi o'nlikka kirgan. Masalan, Buyuk Britaniyadagi "Nissan" kompaniyasi zavodi yiliga bir ishchiga 105 avtomobil ishlab chiqaradi, Yevropada o'rtacha unumdorlik 52 avtomobilni tashkil qiladi. Yapon menejment uslubini o'rganish asosida yapon menejmenti amaliyotiga quyidagi namunaviy chora-tadbirlar kiradi degan xulosaga kelish mumkin:

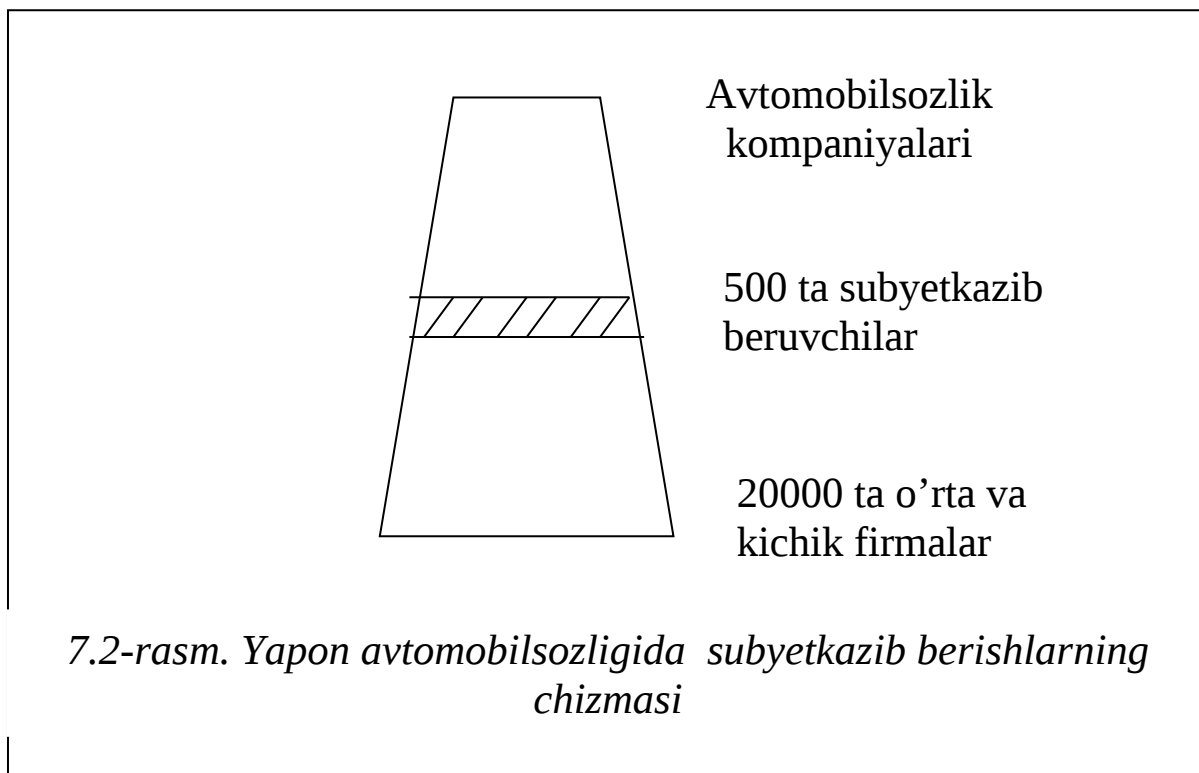
- firmaning barcha xodimlari uchun ertalabki badantarbiya;
- ish vaqtida maxsus kiyim;
- har kuni konsensus usuli bilan qaror qabul qiluvchi rahbarlar majlisi;
- kompaniyaga sodiqlikni unda ishlash sharti sifatida tarbiyalash;
- ishchi va xizmatchilarning ish vaqtidan tashqari ishlashga tayyorligi bilan ishdagi muvafaqqiyatlari uchun albatta mukofotlash;
- ishchilar, menejerlar, kompaniya rahbarlaridan iborat "sifat to'garaklari" va "nol defektlar" guruhlarining amal qilishi (bu to'garaklar va guruhlarining maqsadi – firma normal faoliyati uchun to'siqqa aylangan maxsus muammoni hal qilish);
- rahbarlar va ishchilar uchun bitta oshxona va kompaniyaning barcha xodimlari uchun "oilaviy" norasmiy ovqatlanishlar;
- departament rahbarlarida kabinet yo'qligi, ular bo'ysunuvchilarga mehnatsevarlikni namoyish qilish uchun o'z ish joyini ular bilan umumiy xonada joylashtirishni istaydilar;
- mehnatga haq to'lash va xizmat martabasining ko'tarilishida asosiy omil bo'lib firmadagi ish staji hisoblanadi;
- ishga umrbod yollash;
- rahbarlarning bo'ysunuvchilar bilan odobli muomala qilishi;

- katta omborxonalardan qutulish va firma xodimlarini intizomga o'rgatish imkoniyatini beruvchi aniq muddatda yetkazib berish amaliyoti;
- ishlab chiqarish jarayonida tanaffuslarni iloji boricha kamaytirish;
- ishchi va xizmatchilar nafaqaga chiqqanidan so'ng ularning barcha oila a'zolariga pensiya nafaqasini to'lash.

Yaponiyada ishlab chiqarishni va mahsulot sotishni tashkil etish xususiyatlariga “sogo shosha” savdo uylari va subetkazib beruvchilarning katta rolini kiritish mumkin. Ikkinchi Jahon urushidan so'ng “sogo shosha” tizimi Yaponiyada sanoatning tez tiklanishi va uning dunyo yetakchilaridan biri darajasigacha zamonaviylashtirilishiga yordam berdi. Zamonaviy yapon sanoatining barpo etilishi eng rivojlangan mamlakatlar tajribasini keng jalb etish yordamida amalga oshirilgan. U vaqtda “sogo shosha” rivojlangan mamlakatlardan samarali texnologiyalar va uskunalarni import qilish, so'ngra esa boshlang'ich materiallar va Yaponiyada zamonaviylashtirilgan samarali mashina va uskunalarni eksport qilish kanallari bo'lib xizmat qildi.

90-yillar o'rtasida “sogo shosha” ga yapon eksportining 40 % dan ortig'i va importning 70 % ga yaqini to'g'ri keldi. Jahon bozorida “sogo shosha”dan tashqari yapon TMK larining faoliyati kengayishi tendensiyasi kuzatilmoqda. Ular o'z tashqi iqtisodiy aloqalari, xalqaro marketing va o'z sotish tarmoqlarini tashkil qilmoqdalar. “Sogo shosha” ustunliklariga: jahon bozorlari konyukturalarini o'rganish, butun dunyo bo'ylab yetkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan keng aloqalar, yaxshi yo'lga qo'yilgan xorijda sotish tizimi, ichki va tashqi bozorlarda tovarlar, xizmatlar, kapitallar oqimini tashkil etish tajribasi, narhlar tizimi, mahsulot sifati, mijozlarni bilish va yo'lga qo'yilgan yetkazib berish sxemasi, o'rta va kichik firmalar uchun ichki va tashqi bozorlarga chiqish sharoitlarini yaratish kiradi.

Yaponiya sanoatida subetkazib beruvchilar faoliyati tizimini sxematik ravishda piramida ko'rinishida tasvirlash mumkin (7.2-rasm). Masalan, yapon avtomobilsozligida piramidaning yuqori qismida katta to'rtlik – Yaponiyaning eng yirik avtomobil ishlab chiqaruvchi kompaniyalari – “Nissan”, “Toyota”, “Mitsubisi motors”, “Xonda”, piramidaning o'rta darajasida ularning 500 ta bevosita subetkazib beruvchilari, pastki darajada - subetkazib beruvchilardan 20 mingta asosan o'rta va kichik firmalar joylashgan.



Yapon menejment uslubining afzalliklari boshqa mamlakatlarda ham namoyon bo'ldi. Masalan, 90-yillar boshida “yaxshi didli, yosh qalbli va yetarli daromadli kishilar uchun” avtomobillar ishlab chiqarish, german “Porsche” kompaniyasi sotuvlarining keskin kamayishi va firma rahbariyatining ishlab chiqarish harajatlarning o'sishi ustidan nazoratni yo'qotishi tufayli bankrotlik yoqasiga va mustaqillikni yo'qotishiga kelib qoldi. Qarzlarga botgan kompaniyani germaniya avtogigantlari “Mercedes-Bens”, “BMV” va “Folksvagen” sotib olishga tayyor edi.

“Porsche” mustaqilligini ma'muriyatning “o'z kamchiliklaridan nobud bo'lishdan ko'ra, o'zga tajriba yordamida tuzalmoq afzal” degan g'oyasi va “Sin gidzyutsu” (tarjima qilinganda – yangi texnologiya) yapon maslahat firmasi mutaxassislarini taklif qilish qarori qutqarib qoldi. Yapon mutaxassislari uch yil ichida “Porsche”ni qayta qurdi. Natijada yig'ma konveyer qisqartirildi, bir necha uchastkalar va yordamchi xonalar yo'qoldi, zavodning hududiy maydoni 30 % ga kamaydi, avtomobil yig'ish sur'ati esa deyarli 40 % ga o'sdi va ishlab chiqarish nosozligi (brak) kamaydi.

Hal qiluvchi momentlardan biri bo'lib nemis intizomi va pedantizmi o'rniga yapon menejmenti tomonidan yaratilgan ijodiy muhit o'rnatilishi xizmat qildi. Mehnat avvalgi uskunalarda o'sha ishchilar va muxandislar yordamida amalga oshirilmoqda. Ishchi va muxandislar yapon menejmenti ta'sirida ratsionalizatsiya jozibadorligini anglab, har oyda yaponlar

tomonidan zamonaviylashtirilgan mehnat jarayonini takomillashtirishga qaratilgan ikki yarim mingta taklif-tashabbuslar taqdim qilmoqdalar.

Yapon novatsiyalarining kiritilishi amalda menejment va butun ishlab chiqarish tsiklini tashkil etish nuqtai-nazaridan yangi “Porshe” kompaniyasi vujudga kelishiga olib keldi. “Porshe” moliyaviy qiyinchiliklardan qutildi, yuqori foyda ko’rmoqda va bozorga yangi model – marketing taxmini bo’yicha 50 ming dollar bahoda ikki o’rinli oltitsilindrli “Bokster” avtomobilini chiqarmoqda. Bundan tashqari, butun tarixi mobaynida ilk bor sport avtomobillari ishlab chiqarishdan tashqari vezdexod va mikroavtobuslar chiqarishni mo’ljallamoqda.

Boshqa misol – AQShda “Toyota” yapon firmasi va “Djeneral motors” amerika korporatsiyasining qo’shma korxonasini tashkil qilinishi. “Nyu yunayted motor menyufekchuring ink.” (NYuMMI) nomli qo’shma korxona Frimont shahridagi (Kaliforniya shtati) zavodda joylashgan. Yaponiyadagi “Toyota” firmasida, AQSh da “Djeneral motors” korporatsiyasi zavodlarida va qo’shma amerika-yaponiya “NYuMMI” korxonasida avtomobil ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy ko’rsatkichlarini taqqoslash AQShda avtomobillar ishlab chiqarishga yapon menejmentining ijobiy ta’sirini ko’rsatdi (7.1-jadval). Dunyoda eng keng tarqalgan yapon menejmenti usullarining ro’yxati 7.2-jadvalda berilgan.

7.1-jadval

Avtomobil korporatsiyalarining texnik-iqtisodiy ko’rsatkichlari

No	Ko’rsatkich	“Djeneral motors”	“Toyota”	NYuMMI
1.	Bir avtomobilni yig’ish vaqti (s)	31	16	19
2.	Yig’ishda nuqsonlar soni (100 mashinaga)	135	45	45
3.	Yig’ishda foydalaniladigan maydon (1 avtomobilga, kv.fut.)	8,1	4,8	7,0
4.	Omborda butlovchilar zahirasi (kun)	14	2 soat	2

7.2-jadval

Yapon menejmentining usullari

Prinsip	Izohlash	Raqobatbardoshlik darajasining
---------	----------	--------------------------------

		oshishiga hissa qo'shilishi
Ishlab chiqarish sohasida		
Aniq muddatda (Just time)	Etkazib beruvchilar boshlang'ich materiallar va butlovchilarni buyurtmachiga kerakli hajmda va o'z vaqtida yetkazib beradilar	Ombor harajatlari qisqaradi va yetkazib berilayotgan mahsulot sinovlarining zaruriyati yo'qoladi
Sifat nazorat to'garaklari	Mahsulotni yaxshilash maqsadida sifat nazoratida ishchi va xizmatchilarning ixtiyoriy ishtiroki	Jamoa yanada jipslashadi
Egiluvchan ixtisoslashuv	Brigada o'zaro almashuvchi ishchilar va tor ixtisoslashuv bilan cheklanmagan	Yangi mahsulot ishlab chiqarishga ishlab chiqarish liniyalarini tez qayta yo'lga qo'yish uchun sharoitlar yaratiladi – ishlab chiqarishning egiluvchanligi
Ekologiya sohasida		
Atrof-muhit muhofazasi va texnika havfsizligi bo'yicha me'yorlarga qat'iy rioya qilish	Me'yorlar va standartlarning aniq va konkret atalishi	Atrof-muhit muhofazasiga harajatlarni qisqartirish
Inson resurslari va ishlab chiqarish munosabatlari		
Xizmat bo'yicha ko'tarilish va mehnatning brigada usuli	Xizmat bo'yicha ko'tarilish firmadagi ish staji bilan aniqlanadi; ish xaqi individuum mehnati sifatiga emas, balki brigada ish natijalariga bog'liq	Ommaviy ishlab chiqarishni boshqarish soddaligi. Ish xaqi va xizmat bo'yicha ko'tarilish oson o'rnatiladi va barchaga tushunarli. Barqaror ishlab chiqarish munosabatlari
Bajarish sifatiga qarab mukofotlash	Chiqarilgan mahsulot sifati va miqdoriga to'g'ri bog'liqlikda haq to'lash	Mahsulot chiqarish kamayadi va ish xaqi darajasini aniqlash soddalashadi
Ishlab chiqarishni takomillashtirish to'garaklari	Ishlab chiqarish jarayonini uzluksiz takomillashtirish. Ishlab chiqarish va marketing siyosati ularga ishchilar, muxandislar va menejerlarni jalb qilish yo'li bilan amalga oshiriladi	Ishchilar, muxandislar va menejerlar o'rtasida mustahkam barqaror ishlab chiqarish munosabatlari o'rnatiladi

Tashabbuskor xodimlar to'garaklari	Firma har bir xodimining har qanday ishlab chiqarishni yaxshilash to'g'risidagi yozma takliflari rag'batlantiriladi.	Har bir ish joyida mehnat sharoitlari yaxshilanadi; ishlab chiqarish jarayonida har bir xodimning ishtirok etish darajasi oshadi
Kompaniya departamentlari avtonomiyasi	Kompaniya departamentida qaror qabul qilish avtonomiyasi	Qaror qabul qilishda soddaroq koordinatsiya, lokal muammolarni tez hal qilish, departament xodimlari birligi hissiyotining mustahkamlanishi
Qaror qabul qilishning zinasimon usuli	Muhim qarorlar variantlari muhokamasida ishchilar ishtirok etadi. Muhokamaning keyingi bosqichi – kompaniya rahbariyati. Qaror konsensus yordamida qabul qilinadi.	Qaror qabul qilishdan manfaaddor muhokama ishtirokchilari kengayishi, qaror chiqarishning ob'ektivlik darajasi oshadi
Ishchi va xizmatchilar rotatsiyasi	Ishchilar, muxandislar va menejerlar rotatsiyasi 2-3 yillik tsikl bo'yicha kompaniya xorijiy filiallari bilan birga turli departamentlari o'rtasida amalga oshiriladi	Kompaniya turli departamentlari o'rtasida o'zaro tushunish va hamkorlikning kuchayishi. Xodimlar dunyoqarashining kengayishi. Kompaniya doirasida muammolarni hal qilishni tezlashtirish
Ishga umrbod yollash	Kompaniyaga sodiqlik kuchayadi	Xodimlar malaka darajasi oshadi
Yuqoriroq lavozimdagilar uchun ish xaqi yuqori	Tajribaliroq katta stajli xodimlar yuqoriroq lavozimlarga qo'yiladi va yuqori ish xaqi beriladi	Ishchi va xizmatchilarda xizmat bo'yicha ko'tarilish va kompaniyaga sodiqlikka motivatsiyalash kuchayadi
Ishlab chiqarish brigadasi a'zolarining keng ixtisoslashuvi	Keng ixtisoslashgan malakali ishchilarning ishlab chiqarish brigadasi to'la ishlab chiqarish tsiklini amalga oshiradi.	Har bir xodimning bir turdagi operatsiyalarini ko'p vazifali kelishilgan mehnatga almashtirish yo'li bilan mehnat unumdorligi oshadi
Korxonada kasaba soyuzlar	Kasaba soyuzlar doirasida ishchilarning menejerlar bilan davriy maslahatlari.	Ishlab chiqarish munosabatlari yaxshilanadi, ziddiyat va sabotaj hollari qisqaradi, ishchilar va xizmatchilar kompaniya maqsadlari bilan birlashadilar
Boshqarishni tashkil qilish		

Departamentlar - ga bo'linish	Bosh ma'muriyat kompaniya yagona strategiyasi doirasida avtonom departamentlarni muvofiqlashtiradi	Kompaniyani boshqarish sxemasi soddalashadi, ishlab chiqarish departamentlariga alohida mahsulot turlari ishlab chiqarishni rivojlantirish va takomillashtirish imkoniyati beriladi
Biznes birliklar	Har bir biznes – birlik kompaniya doirasida o'zi keltiruvchi foydasi uchun javobgar	Boshqarishni nomarkazlashtirish kompaniya yuqori rahbarlarini departamentlar darajasida qarorlar qabul qilishdan ozod qiladi
Subetkazib beruvchilar bilan munosabatlar		
Etkazib beruvchilarda buyurtmachi bitta emas	Subetkazib beruvchini tanlashning bosh mezonlari – uning mahsuloti bahosi. Buyurtmachi sub'etkazib beruvchilar o'rtasida raqobatni rag'batlantiradi	Etkazib berilayotgan xomashyo materiallari va butlovchi mahsulotlarning narhlari pasayadi
Aloqalar tizimi	Aksiya paketlarini o'zaro egallash, direktorlar kengashining umumiy a'zolari, ishlab chiqaruvchilar va distribyutorlar kooperatsiyasi	Informatsiya va bilimlar ayirboshlashning barqaror tizimi
Subetkazib beruvchilar bilan munosabatlar rivojlanishida tendensiyalar	Hamkorlik va o'zaro ishonch ruhiyati, yetkazib berilayotgan mahsulot sifatiga va yetkazib berish muddatlariga rioya qilishga kuchaytirilgan e'tibor	Etkazib beruvchi - qo'shimcha bilimlar manbai

Osiyo menejment uslubi xususiyatini shunday momentlar bilan ham ifodalash mumkin. Masalan, Xitoyda sherikning og'irligiga katta e'tibor beriladi – oriqlarga ularni potensial muttaham sifatida hisoblab shubha bilan qaraydilar. Tayvanda bitim taqdiri firma prezidentining hashamatli ofisida emas, balki avlod otasi – qari chol yashaydigan oddiy kamtar uychada hal qilinadi. Gonkongda eng avvalo mahalliy ishbilarmonlik dunyosidagi munosabatlarda yaxshi harakat qilishga yordam beruvchi yo'l boshchi-firma tanlab olish muhim.

Menejment uslubidan qat'iy nazar ishga doir etiket

Har qanday mamlakatda global menejerga qabul qiluvchi mamlakatning turli madaniy va tarixiy xususiyatlariga to'g'ri va mos keluvchi ishga doir etiket asoslariga rioya qilish tavsiya qilinadi. Bunday asoslarga:

- belgilangan ishbilarmonlik uchrashuvi vaqtiga qat'iy rioya qilish;

- muzokaralar boshlashdan avval tashrif kartochkalari bilan almashish zarur va tashrif kartochkasini uzata turib, o'z nomingizni aniq ayting;

- muzokarlarni delegatsiya boshlig'i – kompaniyaning eng yuqori lavozimli vakili boshlashi kerak. Muzokaralar paytida u tashabbusni muhokama qilinayotgan muammoni eng yaxshi biladigan menejerga berishi mumkin;

- muzokara qatnashchilarini joylashtirish qoidalariga (delegatsiya boshliqlari odatda bir-biriga qarama-qarshi o'tiradi) amal qilish muhim;

- o'z argumentlarini bayon qilishda faqat tarjimon yoki tilni biladigan shaxsga murojaat etmaslik kerak;

- ishbilarmonlik suhbatida sekin sur'atda argumentlarni aniq va ixcham izohlash bilan gapirish kerak;

- muzokarlarni olib borish sur'ati ikkala tomon fikrlarini to'g'ri qabul qilish va zarur bo'lganda aniqlovchi savollar berish imkoniyatini berishi kerak;

- ishbilarmonlik suxbati imkoniyatidan to'la foydalanish uchun har bir tomonning tadbirlar rejasini e'tibor bilan muhokama qilish lozim;

- muzokaralar yakunida doim sheriklarga sizga ajratgan vaqtlari uchun minnatdorchilik bildirish kerak;

- o'z ofisingizga qaytgandan so'ng uchrashuvda kelishilgan harakatlarni sodir qilishdan tashqari, hamkorlikka qiziqish so'saymaganligini bildirish uchun minnatdorchilik xatini yuborish lozim;

- sheriklar savollari va talablariga darhol javob berish kerak. Bu sherik xabarini qabul qilganligingizni anglatadi.

Xulosalar

1. Milliy xususiyatlar, ya'ni madaniyat, psixologiya, temperament, an'analar ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni tushunish va hal qilish hamda korxonalarning samarali faoliyati uchun zarur tashkiliy sharoitlarni yaratish usuli sifatidagi menejment uslubiga ta'sir ko'rsatadi.

2. Global menejment bo'yicha mutaxassislar tashqi iqtisodiy bitimning qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro menejer faoliyatining

dastlabki davrida qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin bo'lgan yettita asosiy elementini ajratadilar: 1) yangi xorijiy sheriklar bilan muzokaralar muhiti; 2) qabul qiluvchi mamlakatning madaniy va tarixiy xususiyatlari; 3) qabul qiluvchi mamlakat mafkurasi; 4) byurokratik an'analar; 5) qabul qiluvchi mamlakat qonunchiligi; 6) pul tizimlaridagi farqlar; 7) qabul qiluvchi mamlakatda siyosiy va iqtisodiy barqarorsizlik.

3. G'arbiy menejment uslubi xususiyatlariga firma va biznes alohida yo'nalishlari rahbarlarining yuqori individual ma'suliyati va o'ziga ishonchi kiradi.

4. Yevropa mamlakatlari orasida menejment uslublarida jiddiy tafovutlar kuzatiladi.

5. Osiyo boshqaruv uslubiga quyidagilar xarakterli: "yumshoq" tuzilmalarga urg'u berish, menejmlarning yuqori ta'lim darajasiga, kompaniya strategik rejalari muvaffaqiyatiga ishonish va sheriklarning bir-biriga ishonchi, firma umumiy maqsadiga hissa qo'shish xissiyoti.

Tayanch iboralar:

Menejment uslubi, g'arbiy menejment uslubi, sharqiy menejment uslubi "Sifat to'garaklari", "Sogo shosha" (Sogo Shosha), "aniq muddatda" (Just in time) shartlarida yetkazib berish.

Nazorat savollari:

1. Qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro menejer faoliyatining dastlabki davrida qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin bo'lgan tashqi iqtisodiy bitimning asosiy elementlarini aytib bering.

2. Menejment uslubi deganda nimani tushunasiz?

3. G'arbiy menejment uslubini ta'riflang.

4. Osiyo menejment uslubini ta'riflang.

5. Sanoat korxonalariga "Sogo shosha" qanday imkoniyat beradi?

6. Umumqabul qilingan ishbilarmonlik etikasining asosiy talablari nimalardan iborat?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.

2. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.

3. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб: Питер, 2008.

4. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.

8 - BOB. XALQARO BIZNESDA KADRLAR SIYOSATI

8.1. Xalqaro jamoani boshqarish xususiyatlari

Xalqaro menejer odatda bosh kompaniya joylashgan mamlakatda o'z darajasidagi rahbardan ko'ra kengroq doiradagi majburiyatlarni bajaradi. Eng avvalo u qabul qiluvchi mamlakat sharoitlarida faoliyat ko'rsatishga moslashishi hamda o'z korporatsiyasi aktivlarini yo'qotish imkoniyatini bartaraf qilish uchun, shuningdek qabul qiluvchi mamlakat hukumati yoki raqobatchilar xatti-harakatlari sababli bozordagi o'z ulushining qisqarishiga qarshi choralar ko'rishi kerak.

Bundan tashqari, u yuqori martabali hukumat a'zolari bilan muloqotlar olib boradi va demak, siyosatchilar va diplomatlarga zarur bo'lgan qobiliyatlarga ega bo'lishi kerak.

U o'z xorijiy faoliyati va xususan qaror qabul qilish jarayonida ikkita asosiy savolga: 1) Kim bilan ish olib borayapman? 2) O'z xorijiy sherigimdan nima kutishim mumkin? degan savollarga javob topish uchun chet ellik sheriklar to'g'risida to'la axborotga ega bo'lishi zarur. Bunda sheriklar bilan to'g'ridan-to'g'ri vositachilarsiz ishbilarmonlik munosabatlari o'rnatishga harakat qilishi lozim. Shu bilan birga sheriklar, raqobatchilar va istemolchilarni ularning millatidan qat'iy nazar jiddiy o'rganish va ular bilan muloqot qilishda ularning balki boshqa madaniyat an'analarida tarbiya topganligini nazarda tutishi kerak bo'ladi.

Xalqaro menejer vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishni ta'minlovchi qobiliyatlarga quyidagilar kiradi:

- xorijiy davlat sharoitlariga tez moslasha olish;

- xalqaro tafovutlarni e'tiborga olib fikrlay olish va ish manfaati yo'lida ularni yengish;
- yaratuvchan tashabbuskorlik;
- oldindan ko'zlangan reja bo'yicha harakat qilish;
- chet ellik sheriklar bilan muloqotda egiluvchanlik va kompaniya manfaatlarini himoya qilishdagi qat'iyat;
- sof vijdonlilik;
- to'g'ri qarorlarni qabul qilish;
- kutilmagan vaziyatlarga hozirlik;
- berilgan imkoniyatlardan eng yaxshi variantini tanlash imkoniyati;
- tadbirkorlik va maqsadga intiluvchanlik;
- hamkorlikka intilish, muloqotga oson kirishish;
- uzoq muddatli loyihalarni amalga oshirishga moyillik;
- chet tilini bilish;
- jamoada ishlash va uni ishontira olish;
- chet elliklarning urf-odatlarini va madaniyatiga sabrli bo'lish;
- ruhiyat va salomatlikning mustahkamligi;
- yaxshi oilaviy munosabatlar;
- fikrni tez jamlay olish va harakatlarga tayyor bo'lish;
- turli boshqaruv tizimlari sharoitlarida ishlay olish;
- chet elda ishlash istagi.

Global menejerga xalqaro iqtisodiy munosabatlarni amalga oshirish ikkita asosiy omillar, birinchidan tashqi iqtisodiy aloqalarning ob'yektiv zaruriyati, ikkinchidan turli mamlakatlardan sheriklar uchun bu aloqalarning o'zaro manfaatdorligi va iqtisodiy samarasi bilan aniqlanishini bilish muhim. Bunda barcha vaziyatlarda sheriklar o'rtasidagi munosabatlar teng huquqlilik prinsipiga asoslanishi kerak.

Chet elda jamoani boshqarishda menejer uchun korxona faoliyatiga mahalliy xodimlarning malakasi va uzoq muddatli strategiyani hisobga olgan holda firmaning eng ratsional tuzilmasini, faoliyat yuritish tizimini, mehnat uslubini, shtat jadvalini tatbiq qilish navbatini aniqlab olish muhim.

Global menejer qabul qiluvchi mamlakatlarda inson resurslarini boshqarishda quyidagi farqlarga duch keladi:

1) Mehnat bozorlaridagi sifat tafovuti – rivojlanayotgan mamlakatlarda past malakali ishchilar va industrial mamlakatlarda yuqori malakali xodimlar mavjud. Yuqori darajadagi ishsizlikka ega qabul

qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniyaning xorijiy filiali shtatini butlash odatda osonroq.

2) Ishchi kuchi ko'chishining muammolari - huquqiy, iqtisodiy, jismoniy va madaniy to'siqlar.

3) Boshqaruv usuli va amaliyoti – ishchilar va ma'muriyat o'rtasida o'zaro munosabatlarning ijtimoiy me'yorlari. Irqi, jinsi, dini, kelib chiqishiga qarab kamsitilishiga yo'l qo'yib bo'lmaslik. Shu bilan bir vaqtda qabul qiluvchi mamlakatda joriy qilingan bajarilgan ish sifati va miqdoriga ko'ra haq to'lash va rag'batlantirish prinsiplarini hisobga olish maqsadga muvofiq.

4) Baynalmilal yo'nalganlik, ya'ni tor milliy yo'nalishli personal tafakkurini global ko'lamda kompaniya faoliyati yuqori samaradorligiga erishishga qaratgan holda shakllantirish.

5) Nazorat - qabul qiluvchi mamlakat hududiy yiroqligi va sharoitlar xususiyatlari bosh kompaniyaning xorijiy filial personalini nazorat qilishni qiyinlashtiradi.

6) Kasaba uyushmalar bilan munosabatlar. Barcha davlatlarda standartlarni unifikatsiyalash tendensiyasi tobora yaqqol namoyon bo'lib borayotganligiga qaramay turli mamlakatlarda mehnat havfsizligi me'yorlari bir-biridan farq qiladi. TMK xorijiy filiallari bilan jamoaviy shartnomalar muhokamasida kasaba soyuzlar o'rni zaiflashgan, negaki TMK bo'ysunish mexanizmlarining murakkab tizimini, ishlab chiqarishning xalqaro diversifikatsiyasi va korxonalarini ish joylari bilan birga chet elga olib chiqish havfini qo'llaydi. Shu bilan bir vaqtda TMK korxonalarida mehnat sharoitlari mahalliy kasaba soyuzlar qoidalari nazarda tutgan darajadan ko'pincha yuqori bo'ladi. Turli mamlakatlarda inson resurslarini boshqarishning barcha tafovutlarida asosiy prinsipga - ishchi va xizmatchilar ongida kompaniyaning samarali faoliyatidan manfaatdorlikni tarbiyalashga rioya qilish zarur.

8.2. Qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy xodimlarni xalqaro kompaniya menejment uslubiga o'qitish usullari

Har bir xalqaro kompaniya qabul qiluvchi mamlakatda TMK filiallarida ishlash uchun mahalliy personalni o'qitish bo'yicha o'z dasturlari va usullariga ega. Xalqaro kompaniya ixtisoslashuviga ko'ra bu dasturlar va usullar quyidagilardan iborat.

Mehnat jarayonida ish joyida o'qitish. Ta'lim oluvchi mutaxassis o'z mamlakatida korxona faoliyati sharoitlarida menejment uslubini

o'zlashtirish uchun xalqaro kompaniyaning tajribali menejeri bilan birga mehnat qiladi.

Chet elda o'qitish. Xalqaro kompaniya xorijiy filialining mahalliy mutaxassislari bosh kompaniya joylashgan mamlakatga yoki boshqa xorijiy filiallar joylashgan qabul qiluvchi mamlakatlarga o'qitishga yuboriladi. Masalan, "IBM" (AQSh) korporatsiyasi qabul qiluvchi mamlakatlar mutaxassislarning har birini o'z yo'nalishi bo'yicha tayyorlashni ta'minlash uchun Yevropada uchta markaz tashkil qilgan. Turkiyada "IBM" markazida marketing bo'yicha mutaxassislari, Belgiyada – kompaniya ishlab chiqarish bo'linmalari menejerlari, Buyuk Britaniyada - yuqori boshqaruv daraja menejerlari tayyorlanadi.

Menejment markazlarida o'qitish. TMK MVA to'liq dasturi bo'yicha o'z menejerlarini tayyorlash uchun o'quv yurtlariga mablag' ajratadi.

O'z dasturlari bo'yicha o'qitish. TMK o'z kurslarida o'z dasturlari bo'yicha o'qitishni tashkil qiladi. "IBM" korporatsiyasida, masalan, marketing bo'yicha mutaxassis yoki elektron-hisoblash tizimlariga kafolatli xizmat ko'rsatish bo'yicha muxandislarni o'z dasturlari bo'yicha o'qitishga bir yil ketadi. Bundan tashqari "IBM"da korporatsiya dasturlari bo'yicha doimo malaka oshirib borish qabul qilingan. Malaka oshirishga ish vaqtining 5%i ajratiladi, korporatsiya xorijiy filiallarida sotish bo'yicha mahalliy mutaxassislari esa mahsulot assortimentini muntazam kengaytirish va zamonaviylashtirishga bog'liq holda yilda bir oy mobaynida malaka oshirishdan o'tadi.

Ishdan so'ng kechki o'qitish. Ko'p TMKlar qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy xodimlarni xalqaro kompaniya menejment uslubiga kechqurun ishdan tashqari soatlarda o'qitishni ta'minlaydi.

TMK xorijiy filiallar xodimlarining samarali faoliyatini rag'batlantirish maqsadida menejerning chet elda xodimlarga ta'sir o'tkazishning muxim qurollari sifatida quyidagilar hisoblanadi:

1. Liderlik. Qabul qiluvchi mamlakatda menejerning o'z bo'ysunuvchilarining mehnat va turmush sharoitlari - ularning ish xaqi, yashash sharoitlari, ishlab chiqarish va oilaviy munosabatlarni hisobga olishini nazarda tutadi. Bu qabul qiluvchi mamlakatda turmush darajasi, madaniyat darajasi va dinga bog'liq. Turli vaziyatlarda menejer uchun bu mamlakat tarixi va madaniyatini bilish, unga qiziqish bildirish va tilini o'rganish, urf-odatlar, qonunlarni xurmat qilish va o'z qo'l ostidagilari haqida qayg'urish foydalidir.

Ayrim xalqaro kompaniyalar o'z xorijiy filiallari xodimlari bilan ijtimoiy fikr so'rovlari ko'rinishidagi "teskari aloqa kanallari"dan

foydalanadi. So'rovlar yilda 1-2 marta javoblarning yashirinligi kafolatlangan holda o'tkaziladi.

Filial xodimlariga beriladigan anketada xalqaro kompaniya va uning xorijiy filiali faoliyatining barcha tomonlariga, kompaniyaning umumiy ahvolidan tortib konkret xodimning ish xaqi darajasi va ish joyida mehnat sharoitlaridan qoniqishigacha tegishli savollar beriladi. Oxirgi savollar guruhi o'zining bevosita boshlig'ini baholashni taklif qiladi. Menejer uchun so'rov natijalari bo'yicha ishonchsizlikdan ko'ra faqat yillik mahsulot sotish rejasi bajarilmasligi yomon bo'lishi mumkin. So'rov natijalari tahlilidan so'ng yuzaga chiqqan muammolarni bartaraf qilish bo'yicha choralar ishlab chiqiladi.

2. Motivatsiya ko'p darajada bo'ysunuvchilarning psixologiyasi va fikrlashiga bog'liq. Rivojlangan davlatlarda motivatsiya manbalari bo'lib ko'pincha xodimlarni hurmat qilish, ularning yuqori malakasini tan olish, ularning tashabbus ko'rsatishi uchun sharoitlar yaratish hisoblanadi. Masalan, Germaniyada bir necha yuz firmalarda so'rov o'tkazish natijalari xodimlarni motivatsiyalashning asosiy omillari bo'lib, ularga yuqori malakali mutaxassislariga hurmat ko'rsatishning namoyon bo'lish shakllari xizmat qilishini aniqladi. Ish xaqi omili bor-yo'g'i oltinchi o'rinni egalladi. Rivojlanayotgan davlatlarda ko'pincha motivatsiyaning dastlabki vositalari – bir tomondan moddiy rag'batlantirish, ikkinchi tomondan – intizomiy choralar ta'siri kuzatiladi.

3. Kommunikatsiya xodimlar jamoasida axborot, goyaviy mazmun, ishonch va kayfiyat uzatilishini o'z ichiga oladi. Bunda til va psixologik to'siqlarni hisobga olish zarur. Ayniqsa xorijiy filial va bosh kompaniya o'rtasida ishonchli aloqa va o'zaro tushunish o'rnatilishi muhim. Elektron aloqada zamonaviy ilmiy-texnik yutuqlar xalqaro korporatsiyalar xodimlarining bir-birini tushunishiga tezroq erishishda ulkan masofa va soat farqlarini bosib o'tish imkoniyatini beradi.

4. Nazorat TMK tizimi amal qilishida barcha xorijiy filiallar harajatlari kalkulyatsiyasida, ishlab chiqarish jarayonlari samaradorligi va tijorat faoliyat natijalarining tahlilida ayniqsa muhim.

8.3. Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarida rahbarlarni tayinlash strategiyasi va xodimlarni chet elda ishlashga tayyorlash

Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarida rahbar lavozimlarni tayinlash strategiyasida uch turdagi, ya'ni etnotsentrik, politsentrik va geotsentrik yo'nalishlar farqlanadi.

Etnotsentrik yo'nalish xorijiy filiallar faoliyatini boshqarishda bosh kompaniya ustunligini ta'minlashga kuchli intilish mavjud bo'lgan xalqaro korporatsiyalar uchun xarakterli. Bunday korporatsiyalar qabul qiluvchi mamlakat iqtisodiyotiga chuqur kirib borishning maqsadga muvofiqligiga shubha bilan qaraydigan xodimlar va rahbarlarni xorijiy filialga yuboradi. Ular xorijiy filialga bosh kompaniya menejment uslubi va uning faoliyat yuritish tajribasini ko'chiradilar.

Politsentrik yo'nalish qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlari xususiyatlarini maksimal darajada hisobga olishga va shu mamlakatda faoliyat ko'rsatish sharoitlariga mahalliy xodimlardan, shu jumladan rahbar lavozimlarda ham keng foydalanish orqali moslashishga intiluvchi korporatsiyalarning strategiyasi uchun xarakterli.

Geotsentrik yo'nalish shunday korporatsiyalarda qo'llaniladiki, ular bir mamlakat manfaatlarini boshqalardan yuqori qo'ymaydilar va muammolarga baynalmilal yondashadilar. Xususan, xorijiy filial yuqori rahbariyati tarkibiga o'z mamlakatidan tashqari ish tajribasiga ega turli millat vakillarini kiritadilar. Korporatsiya xorijiy filiali rahbariga ularning asosiy talabi – optimal kasbiy yaroqlilik va boshqarish kompetentligi ko'rsatkichi sifatida umumiy menejmentning yuqori darajasi hisoblanadi.

Bu uchta yo'nalishning hammasi rahbar lavozimlarga tayinlash strategiyasida ierarxiya aspektida qo'shib ishlatilishi mumkin. Masalan, xalqaro korporatsiya xorijiy filialini bosh kompaniyadan yuborilgan menejer boshqaradi, quyi darajalarda esa qabul qiluvchi mamlakatning milliy mutaxassisleri ishlaydi. Bunday keng tarqalgan kombinatsiya xorijiy filialni bosh kompaniya bilan mustahkam aloqasini ta'minlaydi va shu bilan birga xorijiy filialning faoliyatida qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlari xususiyatini hisobga olish imkoniyatini beradi.

Ko'p xalqaro kompaniyalarda chet elda ishlash uchun xodimlarni tanlashga katta e'tibor beriladi. Chet elda ishlash uchun nomzodlar va ularning oila a'zolari stresslar, muloqot qilish bo'yicha psixologik testlardan o'tadi, kasbiy bilimlarni baholash o'tkaziladi. Chet elda ishlash uchun barcha oila a'zolarining hohishi va xorijiy madaniyatni oson qabul qila olishi zarur hisoblanadi. TMKlarning ko'pchiligi xalqaro menejerlarni chet elda ishlashga yo'naltirishga katta mablag'lar sarflaydi. Ya'ni ular uchun qabul qiluvchi mamlakatning tarixini, ana'analarni, ishbilarmon sheriklarni baholash, xorijiy korxonalar faoliyatini va ularning

tuzilmalarini tashkil qilish masalalarini chuqur o'rganishni tashkil qiladi. Xalqaro kompaniya xorijiy filial menejeri chet elda korxona tashkil qilish loyihasini o'rganishga iloji boricha tezroq kirishishi zarur bo'lib, bu loyihaning vazifalari, marketing xususiyatlarini yaxshi o'zlashtirish va qabul qiluvchi mamlakatda investitsion iqlim haqida tuplangan axborotni baholashga imkon beradi.

Global menejerning qabul qiluvchi mamlakatda sheriklar bilan yaxshi shaxsiy munosabatlar rivojlanishi uchun doimiylik zarur, yaxshi munosabatlar esa o'z navbatida mustahkam ishga doir aloqalarga olib keladi. Xalqaro kompaniyaning xorijiy filialida xodimlarni, ayniqsa mahalliy sheriklar bilan bevosita bog'langan xodimlarni almashtirishdan yiroq bo'lish zarur. Bu prinsipning ahamiyatini geografik uzoqlik va madaniyatlar farqlanishi kuchaytiradi.

Xorijiy filial menejerini tayinlashda uning qabul qiluvchi mamlakatda sheriklar bilan uzoq muddatli hamkorligini hisobga olish tavsiya qilinadi. bunday yo'nalishga harajatlar o'zini oklaydi, chunki chet elda ishlashga xodimlarni tanlashda xato qilish korporatsiyaga qimmatga tushadi.

Xorijiy filial menejeri lavozimiga nomzodlarni tanlashda xalqaro tashkilotlar kadrlar departamentlari ba'zan bu lavozimga da'vogarlarining kasbiy malakasini baholash, raqobat kartalarini tuzish usulidan foydalanadi. Raqobat kartasining har bir punkti ballarda baholanadi; bunda eng ko'p ball to'plagan nomzod g'olib hisoblanadi.

Xalqaro menejer lavozimiga nomzodlar kasbiy malakasini baholash raqobat kartasi quyidagi ko'rinishga ega (8.1-jadval):

8.1-jadval

Raqobat kartasi

Professional qobiliyatlar	Ballarda baholar
Vaziyatni tahlil qilish qobiliyati	...
Konseptual qobiliyatlar	...
Yaratuvchan tashabbus	...
Reja bo'yicha harakat qilish qobiliyati	...
Xorijiy sheriklar bilan munosabatda egiluvchanlik	...
Maqsadga yo'nalganlik	...
Muloqotga kirishuvchanlik	...
Chet tilini bilish	...

Og'zaki nutq	...
Jamoadi (xorijiyliklarni o'z ichiga olgan) ishlash qobiliyati	...
Yot an'analar va madaniyatlarga sabrli bo'lish	...
Psixologik barqarorlik	...
Umumiy salomatlik ahvoli	...
Oilaviy ahvoli	...
Oilaviy munosabatlar	...
Kutilmagan vaziyatlarda harakat qilishga tayyorlik	...
Xorijda ishlash istagi	...
Jami ballar	...

Chet eldagi xorijiy kompaniyalarda ishlash uchun yuborilayotgan xodimlarga ularni rag'batlantirish maqsadida bosh kompaniyada martabasini o'sish kafolati beriladi va zarur bo'lganda uning oilasiga yordam berishda muammolar tug'ilmaydi. Xalqaro kompaniyalarning ko'pchiligida xorijiy filiallarda uzoq muddat ishlashga yuborilayotgan xodimlar uchun quyidagi chora-tadbirlar o'tkaziladi:

1. Chet elga eng malakali kadrlar yuboriladi, ular qaytgandan so'ng korporatsiya departamentlarida ishlashga qo'yiladi;

2. Chet elga yuboriluvchilarga yuqori darajadagi rahbarlar "himoyachilar (krestniy otets)" sifatida biriktiriladi, ular o'z "farzandlarini" bosh kompaniyadagi martabasini o'stirish bilan bog'liq barcha manfaatlarini himoya qiladilar;

3. Chet elga jo'natilayotgan har bir xodimga qaytgandan so'ng o'zi qoldirayotgan lavozimga teng yoki undan yuqoriroq lavozimni egallash huquqini beruvchi xujjat topshiriladi;

4. Bosh kompaniya chet elga yuborilayotgan xodimlarga chet elda ishlashni rag'batlantiruvchi moliyaviy yordam beradi. Chet elda yaxshi mehnat qilish nisbatan yuqori darajada to'lovlar olish imkoniyatini berishi kerak. Yevropa TMKlari masalan, chet elda ishlayotgan xodimlarga ularning oila tarkibiga, shuningdek ish bilan bog'liq noqulayliklar darajasiga bog'liq ravishda qo'shimcha to'lovlarni ta'minlaydilar. Shu bilan bir vaqtda yapon TMKlari xaftasiga 500 dollar maosh oluvchi o'z xorijiy filiali menejerlari uchun ularning oilasi harajatlari, yashash joyi ijarasi uchun qo'shimcha to'lovlar beradilar, ularning ta'tili uchun xaq to'laydilar, shuningdek yil oxirida ular boshqarayotgan xorijiy filial foydasiga qarab mukofot beradilar.

5. Xodimni chet elga yuborishning majburiy shartlaridan biri bo'lib, bosh kompaniyaning murakkab vaziyatlarda xorijiy filiallardagi o'z xizmatchilariga yordam berishga tayyorligi hisoblanadi. Xorijda tez tibbiy yordam, tabiiy ofatlar, urushlar, inqiloblar kabi muammolar ayniqsa sezilarli.

Odatda chet elga yuborilayotganlar bilan suhbatlar o'tkazilib, unda kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakatga nisbatan siyosati va u xaqdagi materiallar bilan tanishtiradilar. Kompaniya chet elga yuborilayotgan xodimlar va ularning turmush o'rtoqlari uchun qabul qiluvchi mamlakat tili bo'yicha mashgulotlar tashkil qiladi. Shu mamlakatdan qaytib kelgan xodimlar bilan uchrashuvlar o'tkazilib, ularda qabul qiluvchi mamlakatda turmush sharoitlari muhokama etiladi. Masalan, ko'pgina korporatsiyalarning Yaponiyada ishlash uchun xodimlarni tayyorlash dasturlarida shunday tavsiyanomalar berilgan:

1. Yapon tilini biluvchi xodimlarga yapon sherikning talablari yoki istaklari aniqligiga shubhalanganda darhol tarjimon xizmatlariga murojaat qilish kerak.

2. Yapon firmalari bilan muzokaralarda huquqshunosni faqat oxirgi imkoniyat sifatida jalb qilgan ma'qul, negaki yapon ishbilarmonlik amaliyotida muzokaralarda huquqshunos ishtiroki sheriklarning bir-biriga ishonchsizligini bildiradi.

3. Muzokaralarda yumor haqida unutish kerak: yaponlar biznesda doim jiddiy.

4. Restoranlar uchun vaqt ajratish kerak, chunki yapon firmalari byudjetida ishbilarmon sheriklar bilan tushlik va kechki ovkatlanishlar uchun katta mablag'lar ajratiladi.

Global menejerlarning xorijiy faoliyati bosh kompaniyada vaqti-vaqti bilan ularning hisobotlarini tinglash va hisobot natijalari bo'yicha ularning ishini baholashni nazarda tutadi. Xorijiy filiallar menejerlari hisobotini tashkil qilish va ular faorliyatini baholashning xarakterli xususiyatlari quyidagicha:

1. Har bir TMKda xorijiy filiallar menejerlari faoliyatini baholash maqsadlari va korporatsiyada menejer xizmat kar'erasining menejerning chet elda ishlash natijalariga bog'liqligi ko'rsatkichlari aniqlangan.

2. Odatda, xalqaro kompaniyalarda xalqaro menejerlar faoliyatini baholashning ma'lum mezonlari qabul qilingan.

3. Xorijiy filiallar menejerlari hisobotlari davriyligini aniqlashda bosh kompaniyalarning kadrlar departamentlari xalqaro menejer o'z

qobiliyatlarini namoyon qila olishi mumkin bo'lgan yetarli vaqtni nazarda tutadi.

4. Xalqaro menejerlar hisobotlarini baholash natijalari bosh kompaniyada odatda yetarlicha egiluvchan va menejerning xalqaro kompaniya tizimida xizmat bo'yicha keyingi ko'tarilishiga real ta'sir etadi.

Chet elga borib kelish korporatsiya xodimi psixologiyasiga jiddiy ta'sir ko'rsatishi, uning xulq-atvor ko'rinishini, qarashlar va yo'nalishlar tizimini shunday o'zgartirishi mumkinki, natijada bosh kompaniya falsafasi unga yot bo'lib qoladi, olingan bilimlar va ko'nikmalar esa (til, muloqot, intellektual daraja) chet eldan qaytib kelgandan so'ng talab qilinmay qoladi, ya'ni xodim reintegratsiyasi sodir bo'ladi. Bunday menejerlar chet elda uzoq davom etgan mehnatdan so'ng o'z yurtida o'zini xuddi ajnabiydek his qiladi.

Ba'zan, reintegratsiya oilaviy munosabatlarga putur yetkazadi, masalan, chet elda ishlash uchun uzoq muddatga yuborilgan shaxs u yerda oila qurgan taqdirda, qabul qiluvchi mamlakatda tug'ilgan bolalar o'z mamlakatiga qaytib kelgandan so'ng ular uchun umuman notanish muhit va madaniyatga duch keladi. Ayrim hollarda ota-onalar o'z farzandlarini bu muhit bilan yaxshi tanishtira olmaydi. Ota-onadan biri (ko'pincha rafiqasi) qabul qiluvchi mamlakat fuqarosi bo'lsa, bosh kompaniya mamlakatiga kelganda chet ellikka aylanadi va bu yuqoridagi holatni yanada murakkablashtiradi.

Bunday holatlar chet elda uzoq vaqt ishlagan menejerlar uchun ularni qayta tayyorlash imkoniyatini beruvchi maxsus reintegratsiya dasturlarini tashkil etish zaruriyatini tug'diradi. Baynalmilal faoliyatga yo'naltirilgan zamonaviy menejment nuqtai nazaridan xalqaro kompaniyalar oldida qaytib kelgan xodim va uning oilasiga ijtimoiy readaptatsiya (qayta moslashish) o'tishni ta'minlovchi bunday dasturlarni amalga oshirish masalasi turadi.

Xalqaro kompaniya inson resurslaridan global ko'lamda foydalanganda bu muammo ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi.

8.4. Xorijiy filial shtatida mahalliy fuqarolar va muxojirlar (ekspatriantlar)

Bosh kompaniya u yoki bu konsepsiyaga xayrihoxligiga bog'liq holda o'z xorijiy filiallari shtatini faqat qabul qiluvchi mamlakat mahalliy fuqarolari yoki ko'p miqdordagi muxojirlar-bosh kompaniya joylashgan davlat millati yoki uchinchi davlatlar millatiga mansub kishilarni hisobga

olgan holda shakllantiradi. 90-yillarda xalqaro korporatsiyalar xorijiy filial shtatiga va hatto rahbariyatiga asosan qabul qiluvchi mamlakat fuqarolarini jalb qilish tendensiyasi namoyon bo'ldi.

Xalqaro korporatsiyalar xorijiy filiallari rahbariyatini qabul qiluvchi mamlakatlarning mahalliy fuqarolaridan shakllantirish afzalliklar bilan birga kamchiliklarga ham ega. Birinchidan, mahalliy fuqarolar xizmati xalqaro korporatsiyalarga muxojirlar xizmatidan ko'ra arzonroq va ularni komandirovka qilish bilan bog'liq byurokratik tadbirlar va harajatlarni cheklab o'tishga imkon beradi. Bundan tashqari ko'pgina qabul qiluvchi mamlakatlarda chet elda kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan buxgalterlar va huquqshunoslar xizmatidan foydalanishga imkon bermaydigan huquqiy talablar mavjud.

Xalqaro korporatsiyaga mahalliy imidjni tashkil qilish uchun (xorijiy kompaniyalarga yomon munosabatlar o'rnatilganda yoki "mahalliy mahsulotlarni xarid qiling" fikrini tarqatish va shu kabi) foydali bo'lgan vaziyatlar mavjud. Bundan tashqari mahalliy rahbarlar uzoq muddatli loyihalarga yo'nalgan bo'ladi, muxojirlar esa ko'pincha korporatsiyaning uzoq muddatli loyihalariga zid ravishda qisqa muddatli maqsadlarni ko'zlaydi.

Mahalliy kadrlar mintaqaviy ishlab chiqarish sharoitlari, milliy iste'molchilar talabi xususiyatlarini yaxshiroq biladi va ba'zan hukumat doiralari bevosita aloqalarga ega bo'ladilar. Mahalliy mutaxassislardan foydalanish qabul qiluvchi mamlakat fuqarolariga ularning davlat manfaatlariga xizmat qiluvchi xorijiy korporatsiyalar bilan hamkorlik qilish imkoniyati mavjudligini ko'rsatadi. Bundan tashqari mahalliy fuqarolarni yollash qabul qiluvchi mamlakat hukumati tomonidan qo'llab-quvvatlanadi va rag'batlantiriladi.

Muxojirlarning xizmatidan foydalanish ularning texnik bilimi, boshqaruv tajribasini mahalliy xodimlarga o'rgatish qobiliyati va bosh kompaniya tomonidan xorijiy filial faoliyatini qat'iy nazorat qilishga asoslanadi. Shu bilan bir vaqtda ulardan foydalanish kompaniyaga qimmatga tushadi.

Kolumbiya universiteti olimlari o'tkazgan tadqiqot natijalari ham shuni ko'rsatdi, chunki mahalliy mutaxassislarning ish xaqi, ularning uy-joy harajatlari, ular ma'muriy xonalar va transport harajatlari bosh kompaniya mutaxassislarga nisbatan kamroq. Masalan, Malayziyada xorijiy filialni AQShdan yuborilgan boshqaruvchisini ta'minlash qiymati amerika TMKsi uchun yiliga 200 ming dollarga teng, mahalliy boshqaruvchi yollanganda esa 20 ming dollarga teng bo'ladi.

Xulosalar

1. Xalqaro menejer bosh kompaniya joylashgan mamlakatda o'z darajasidagi rahbardan ko'ra odatda kengroq doiradagi majburiyatlarni bajaradi.

2. Xalqaro menejer o'z vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishi uchun xorijiy davlat sharoitlariga tez moslasha olishi, ish manfaati yo'lida xalqaro tafovutlarni yenga olishi, xorijiy sheriklar bilan muloqotda egiluvchanlik va o'z kompaniyasi qiziqishlarini himoya qilishda qat'iyatlikni ko'rsata olishi va shu kabi bir qator boshqa zaruriy qobiliyatlarga ega bo'lishi kerak.

3. Global menejerning qabul qiluvchi mamlakatda inson resurslarini boshqarishi bosh kompaniya joylashgan mamlakatdagiga qaraganda bir qator farqlarga ega.

4. Har bir xalqaro kompaniya qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy personalni TMK filiallarida ishlash uchun o'z o'qitish dasturlari va usullariga ega.

5. Ko'pgina xalqaro kompaniyalar chet elda ishlash uchun xodimlarni tanlashga katta e'tibor beradilar. Buning uchun nomzodlar va ularning oila a'zolari stresslar, muloqot qilish bo'yicha psixologik testlardan o'tadi, kasbiy bilimlarni baholash o'tkaziladi.

6. Xalqaro kompaniyalar xorijiy filiallar rahbariyatini qabul qiluvchi mamlakat fuqarolaridan shakllantirish quyidagi afzalliklarga ega:

- mahalliy xodimlarning xizmati xalqaro kompaniyaga arzonroq tushadi;

- ayrim qabul qiluvchi mamlakatlarda xizmat qilayotgan mamlakat chegarasidan tashqarida kasbiy ma'lumot olgan buxgalterlar va huquqshunoslar xizmatidan foydalanish imkonini bermaydigan talablar mavjud.

- mahalliy kadrlar ishlab chiqarish munosabatlari, milliy iste'molchilar talabi xususiyatlarini yaxshiroq biladi va ba'zan hukumat doiralari bilan bevosita aloqalarga ega bo'ladi.

Tayanch iboralar:

Etnotsentrik yo'nalish, politsentrik yo'nalish, geotsentrik yo'nalish, reintegratsiya, ekspatriantlar, raqobat kartasi.

Nazorat savollari:

1. Xalqaro menejerning majburiyatlari doirasiga nimalar kiradi?

2. Xalqaro menejer qanday qobiliyatlarga ega bo'lishi kerak?
3. Qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy xodimlarni o'qitishda qanday usullar mavjud?
4. Xorijda xodimlarga ta'sir ko'rsatish xususiyatlari nimadan iborat?
5. Xalqaro kompaniyalar kadrlarni chet elda ishlash uchun qanday tayyorlaydilar?
6. Raqobat kartasi nima?
7. Xodimlar chet elda ishlash uchun qanday rag'batlantiriladi?
8. Xalqaro kompaniya chet el filiali shtatini qabul qiluvchi mamlakat mahalliy fuqarolaridan shakllantirishning afzalliklari va kamchiliklari nimada?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
2. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.
3. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб: Питер, 2008.
4. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.
5. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2004.

9 - BOB. XALQARO MENEJMENT TIZIMIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH

9.1. Xalqaro firmada inson resurslarini boshqarish xususiyatlari

Xorijiy filiallarga ega ko'pgina firmalar kadrlar siyosati bilan bog'liq bo'lgan bir qator muammolarga duch keladilar. Xalqaro korporatsiyalarda inson resurslarini boshqarish bo'yicha turli xil yondashuvlarning mavjud bo'lishiga qaramay, ularning aksariyat qismi belgilangan maqsadlarga erishish hamda chet elda korxonaning iqtisodiy rivojlanishi uchun yuqori malakali xodimlar muhim ahamiyatga egaligini e'tirof etadi. "Sanoat konferensiyasi kengashi" nomli tadqiqot tashkiloti korporatsiyalar prezidentlari o'rtasida dunyodagi o'zgarishlar jarayoni va ularni boshqarish muammolariga bag'ishlangan o'zaro muloqot o'tkazdi. "Yunilever" korporatsiyasining raisi bu to'g'risida shunday dedi: "Biz uchun yagona va eng asosiy masala - bu tashkilot va insonlardir".

Tashkilot shtatini to'ldirish jarayonida malakali mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojni hisobga olmaslik aslo mumkin emas. Har bir firma o'z ishini yuqori darajada yuajarish hamda malakasini oshirish layoqatiga ega bo'lgan kadrlar va yollanma xodimlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan boshlashi zarur. Quyida xalqaro operatsiyalar miqyosida inson resurslarini boshqarishning mamlakat ichkarisida ushbu resurslarni boshqarishdan farqlarini ko'rsatib beruvchi omillar keltirib o'tilgan.

1. Mehnat bozorining xilma-xilligi. Har bir mamlakatda ishchi kuchi tarkibi va unga qilinadigan harajatlar o'ziga xos xususiyatlarga ega

bo'lib, transmilliy kompaniyalar turli mamlakatlar ishchi kuchi bozoriga bemaolol kira olishlari tufayli bundan foyda ko'rishlari mumkin. Masalan, AQShning "General motors" korporatsiyasining Meksikada joylashgan yordamchi korxonasida asosan past malakali ishchilar ishlaydi, "IBM" korporatsiyasining Shveysariyadagi ilmiy-tadqiqot bo'limida aksincha, yuqori malakali fizik mutaxassislar ishlaydi. Kompaniyalar xorijiy resurs va bozorlarga kirganlarida, ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan ayni bir turdagi mahsulot mehnat bozorlaridagi mavjud tafovutlar ta'sirida turlicha bo'lishi mumkin.

2. Ishchi kuchi harakatining muammolari. Ishchi kuchining boshqa mamlakatga ko'chishi jarayonida insonlar oldida huquqiy, iqtisodiy, jismoniy va madaniy to'siqlar vujudga keladi. Transmilliy kompaniyalar, aksincha, bu jarayondan, ayniqsa, mehnat bozoridagi tafovutlar zarur mutaxassisliklar yetishmovchiligini olib kelganda katta foyda oladilar. Bunday vaziyatlarda ko'pincha kompaniyalarda kadrlarni tanlash va tayyorlash, mehnat xaqi to'lash va xodimlarni rag'batlantirish, ularni bir joydan ikkinchi joyga ko'chirish bo'yicha o'z uslubiyatlarini ishlab chiqishga to'g'ri keladi.

3. Boshqarish uslubi va tajribasi. Boshqarish uslubiga turli mamlakatlarda turlicha yondashadilar. Buning tasdig'i tariqasida ishchilar va ma'muriyat o'rtasidagi munosabatlarning amaldagi ijtimoiy me'yorlarini ko'rsatish mumkin. Shunga o'xshash tafovutlar bosh firma va uning filiallari xodimlari o'rtasidagi munosabatlarda keskinlik tug'dirishi yoki boshqaruvchi ishining o'z mamlakati ichidagi mehnat unumdorligiga nisbatan xorijdagi faoliyati samarasini pasaytirish mumkin. Ayni vaqtda xodimlarni boshqarishning milliy xususiyatlari bilan tanishib chiqish bir mamlakat doirasidan ikkinchi mamlakatga ijobiy tajribalarning o'tishiga imkon beradi.

4. Milliy yo'nalganlik. Garchan kompaniyalar maqsadlari qatorida global masshtabda yuqori samara va raqobatga erishish vazifasi ko'rsatib o'tilgan bo'lsada, aslida uning xodimlari (ishchilar ham, boshqaruvchilar ham) global emas, balki milliy manfaatlarga ko'proq urg'u berishlari mumkin. Xodimlar bilan ishlashning ayrim usullari tor milliy orientatsiyani chetlab o'tishga yordam berishi mumkin.

5. Nazorat. Hududiy jihatdan olislik va xorijiy faoliyatning o'ziga xos xususiyatlari kabi omillar nazorat olib borishda qiyinchilik tug'diradi. Shu bois xorijiy ishlab chiqarish boshqaruvini ta'minlash uchun kompaniyalar tomonidan ayrim hollarda kadrlar siyosatining aniq belgilangan tamoyillariga rioya qilish talab qilinadi. Lekin masofaviy

olislik va mamlakat xususiyatlari kompaniya ma'qul topgan kadrlar siyosatini olib borishni murakkablashtirishi mumkin, va bu o'z navbatida turli xil siyosat olib borishga majbur qiladi.

9.2. Xorijiy korxonalarni boshqarish shakllari

Ingliz tilida so'zlashadigan inson xalqaro biznesda muvaffaqiyat qozonmoqchi bo'lsa, qaysi xorijiy tilni o'rganishi lozim? Bu ko'proq ish beruvchining qaysi mamlakatda biznes bilan shug'ullanayotganligi hamda inson qayerda faoliyat olib bormoqchi ekanligiga bog'liqdir. Shunga qaramasdan, 1990 va 2010 yillar orasida qaysi xorijiy til eng muhim bo'lishi to'g'risida amerika firmalari xodimlarining fikri o'rganilganda, 44% respondentlar ispan tili, 33% esa yapon tili eng asosiy til bo'ladi deb javob berdilar. 1%dan kam foiz olmagan qolgan tillar orasida Fransuz tili (8%), xitoy tili (6%), nemis tili (5%) va rus tili (1%) o'rin oldi.

Kompaniyaning xorijdagi filialining rahbari mustaqil ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak, chunki chet eldagi ko'pgina vazifalar harajatlarni qisqartirish maqsadida bekor qilingan. Firmaning shtab-kvartirasida menejer mutaxassislardan zarur maslahatni olish uchun bemalol boshqa xonaga o'tishi yoki telefonda qo'ng'iroq qilishi mumkin, lekin filialning rahbari esa ko'proq faqat o'z fikri va shijoatiga suyanishi lozim.

Bosh firma xodimlari xorijiy xizmat safarlarida filial rahbarlari kabi, o'z oilalaridan vaqtincha uzoqda bo'lishlari bilan bir qatorda har xil muammolarga duch kelishlari mumkin. Garcha bosh firmaning ko'pgina lavozimlari vazifalarida xizmat safarlariga, shu jumladan, chet el xizmat safarlariga chiqish ko'zda tutilgan bo'lsada, mahalliy xizmat safarlari, shanba va yakshanba kunlari o'z oilasiga kelib ketish imkoniyati mavjud bo'lganligi tufayli, unchalik uzoq tuyulmaydi. Xalqaro biznes bilan shug'ullanadigan bir tadbirkor ushbu vaziyatni hazil bilan shunday tasvirlab bergan: "Qachon xizmat safariga borishni va qachon qaytishni oldindan rejalashtira olmaysan. Tug'ilgan kunlarda ishtirok etish, tomoshalar, yubiley marosimlari yoki oilaviy bayramlar va boshqa tadbirlarga borish sening hayotingda qoida emas, balki kamdan-kam sodir bo'ladigan voqeaga aylanib qoladi. Sen safarda bo'lgan chog'ingda, qarzlarni qaytarish muddati yaqinlashib qolishi, kredit kartočkasi bo'yicha hisoblarni olib kelishlari, uydagi uskunalar ishdan chiqishi, farzanding kasal bo'lib qolishi, soliq nazoratchisi tekshirish uchun kelishi, turmush o'rtog'ing esa sen bilan ajrashish to'g'risida ariza berishi

mumkin”.

Xorijiy operatsiyalarda kadrlar joyini o'zgartirish. Xalqaro firmalar boshqaruv xodimlarini odatda mahalliy fuqarolar va ekspatriantlar (xorijdan kelgan kadrlar)ga bo'lishadi. Ekspatriantlar o'z navbatida kelib chiqish mamlakati fuqarolariga va uchinchi davlat fuqarolariga bo'linadi. Bosh kompaniyadagidek, uning xorijiy filiallarida ham boshqarish lavozimlarining katta qismini, xorijdan ko'chib kelganlar emas, balki mahalliy fuqarolar egallaydi. Yuqori malakali mahalliy kadrlar yetishmovchiligi sezilganda ekspatriantlar taklif etiladi. Masalan, Saudiya Arabistoni kabi mamlakatlarda shunday hol kuzatiladi.

Harakatchanlik. Ko'pchilik odamlar, ayniqsa, ular doimiy yoki juda uzoq muddatga tayinlangan bo'lsa, millatidan qat'iy nazar begona davlatga borib ishlashni hohlamaydi. Ko'pchilik hollarda kompaniyalar xorijga borishni hohlamaydiganlar uchun sharoit yaratish maqsadida ish joylarida yangi bo'linmalar barpo qilishga majbur bo'ladilar. Masalan, mahalliy kadrlarning bosh shtab-kvartira joylashgan davlatga borishni rad etishi, korporatsiyalarni ilmiy-tekshiruv laboratoriya va hududiy idoralarni xorijda qurishiga sabab bo'ladi. Rahbarlar boshqarish lavozimiga xodim tanlaganda ekspatriant mehnatidan foydalanish qiymatini ham hisobga olishi lozim. Odatda firmalarga ekspatriantlarning xizmati, mahalliy boshqarish xodimlariga nisbatan qimmatga tushadi. Mamlakat tashqarisida professional tayyorgarlikni olganlar uchun yurist va buxgalterlik xizmatlaridan foydalanishga yo'l qo'ymaydigan litsenzion talablar kabi huquqiy to'siqlar, shuningdek immigratsion cheklashlar ham mavjud. Hukumatning yo'riqnomalari to'satdan va tez-tez o'zgarib turishi tufayli firmalar yetarlicha aniq bo'lmagan sharoitda ishlaydilar.

Mahalliy raqobatbardoshlik. Mahalliy sharoitlarga moslashish qanchalik qiyin bo'lsa, firmalar uchun mahalliy kadrlardan foydalanish shunchalik samarali bo'ladi, negaki ular mahalliy sharoitlarni yaxshiroq tushunadilar. Bu zaruratning kelib chiqishiga atrof-muhitning noyob xarakteri, bojxona to'siqlari, kuchli mahalliy raqobatchilar yoki manfaatli buyurtmachilarning mavjudligi sabab bo'lishi mumkin.

Mahalliy imidj. Xorijliklar nazorat qilayotgan narsalarga raqiblik munosabatlari mavjud bo'lsa, ba'zan firma uchun mahalliy imidjni yaratish foydalidir. Mahalliy rahbarlar “jonkuyar vatanparvarlar» sifatida qabul qilinadi, bunda ular mahalliy manfaatlarni kompaniyaning global maqsadlaridan ustun qo'yadilar degan taxminga asoslanadi.

Mahalliy xodimlarni rag'batlantirish. Mahalliy kadrlarni yollash tarafdorlari mahalliy kadrlarning xizmat pog'onalaridan tez ko'tarilish

imkoniyatlarini samarali mehnatni rag'batlantiruvchi omil deb hisoblaydilar. Bu kadrlar yetarlicha rag'batlantirilmasa boshqa firmalarga murojaat qilishlari mumkin deb hisoblashadi. Qarshi bo'lganlarning fikricha esa yuqori malakali kadrlarning xizmat lavozimi o'sishini ularning millatidan qat'iy nazar cheklash xizmatchilar motivatsiyasiga salbiy ta'sir qiladi.

Uzoq muddatli maqsadlar. Filialga ishga o'tkazilgan xizmatchilar odatda u yerda bir necha yil bo'lishni taxmin qilib, mahalliy rahbarlarga nisbatan xorijiy filialdagi xizmat davri ichida amalga oshira olish uchun qisqa muddatli loyihalarga intilishadi. Shu sababdan, korporatsiyaning filialida uzoqroq muddatda ishlaydigan mahalliy rahbarlar ko'proq uzoq muddatli maqsadlarga erishish ehtiyojiga ega bo'lishi mumkin.

Ekspatriantlar xizmatidan foydalanishga sabablar. Ekspatriant-rahbarlar xalqaro firmalar rahbarlarining kamchilik qismini tashkil etishiga qaramasdan, dunyoda ularni yuz minglab uchratsa bo'ladi. Ekspatriantlar xizmatidan foydalanishga asosiy sabab ba'zida texnik tayyorgarlikni talab qiluvchi lavozimlarga mahalliy nomzodlarni topishning qiyinligidan iborat. Odatda bu shu davlatning rivojlanganlik darajasi bilan bog'liq, shuning uchun sanoati rivojlangan davlatlarda ekspatriantlar kamchilikni, rivojlanayotgan davlatlarda esa ko'pchilikni tashkil etadi. Bundan tashqari, bosh firma joylashgan mamlakatda ishlab chiqilgan qandaydir texnologiyani xorijiy filiallarda joriy etishda yuqori malakali kadrlar kerak bo'ladi.

Boshqaruv xodimlari malakasini oshirish. Ko'p millatli korporatsiyalar barcha xodimlarda korporativ tizim tushunchasini hosil qilish uchun xorijliklarni o'z mamlakatidagi bosh kompaniyaga yoki uning hududiy bo'limlariga jo'natadi, mahalliy kadrlarni esa xorijga yuboradi. Ixtisoslashgan faoliyat mamlakatlar bo'yicha taqsimlangan ba'zi firmalarda, boshqaruvchida birlashgan yondashuvni rivojlantirishning yagona yo'li xorijga uzoq muddatga xizmat safariga jo'natishdir. Xorijga jo'natish boshqaruvchida turli xil ijtimoiy tizimlarda ishlash qobiliyatini rivojlantirishi mumkin va shuning uchun bosh firma yoki uning xorijiy filiallarida yuqori lavozimlarni egallash uchun yaxshi tayyorgarlik bo'ladi.

Nazorat. Ko'p millatli kompaniyaning tashkiliy rivojlanishini muvofiqlashtirish va filiallarda ishlab chiqarish faoliyatini nazorat qilish uchun xodimlarni qisqa muddatli xizmat safarilariga jo'natish va bir ishdan boshqa ishga ko'chirish qo'llanadi. Bu maqsadlarga bosh firmadan xizmat safariga yuborilganlarning barcha narsalarni umumfirma holati bilan baholashga odatlanishi, lavozimlarni tez-tez o'zgartirish yaxlit tizim

haqida bilim olish imkoniyatini berishi orqali erishiladi. Bosh firma va filiallar o'rtasida tajriba va kadrlar almashishi yo'li bilan yangi korporativ madaniyat vujudga keladi. Bu firma oldiga qo'yilgan vazifalarning bajarilishini nazorat qilish vositasi bo'lishi mumkin.

Kelib chiqish va uchinchi mamlakatlarning kadrlari. Texnologiya, mahsulot va jarayonlarni amalga oshirishdagi yangiliklarning ko'pchiligi bosh firmada vujudga keladi va keyinchalik xorijdagi filialga yuboriladi. Ekspatriantlarni xorijiy filiallarda ishlatish ko'pincha ularning yangi uslublarni joriy etish hohishi bilan xarakterlanar ekan, bosh firmada ishlash tajribasiga ega xodimlar (odatda bosh firma joylashgan mamlakat fuqarolari) shu talablarga javob beradi. Biroq, uchinchi mamlakat kadrlari ekspatriantlarga qaraganda ba'zan yuqoriroq texnik va shaxsiy ko'nikmalarga ega. Masalan, AQSh kompaniyalaridan biri Perudagi zavodni boshqarish va loyihalashtirish uchun mahalliy boshqaruvchilar tayyor bo'lguncha amerika mutaxassislaridan foydalangan. Bir necha yildan keyin kompaniya Meksikada o'lchami, mahsulot ko'rsatkichlari va boshqaruv bazasi bo'yicha Perudagi zavodga o'xshash zavodni qurishga qaror qildi va ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish hamda rejalashtirish uchun Meksikaga moslashuvchan va ispan tilida so'zlashadigan perulik mutaxassislarni jo'natdi.

9.3. Xorijga ishga yuboriladigan xodimlarning ba'zi shaxsiy tavsiflari

Texnik bidimdonlik. Mahalliy kadrlar xorijliklarga nisbatan ko'pincha salbiy munosabatda bo'ladi. Ularning fikricha xorijliklar ularga qaraganda past malakali hamda baland ish xaqi oladilar. Boshqaruvchilar, ekspatriant-menejerlar va mahalliy menejerlarning fikricha xorijiy filialga xizmat safariga yuborilganda yaxshi mehnat qilish qobiliyati asosiy muvaffaqiyat omili hisoblanadi. Ammo xorijda muvaffaqiyatli ishlash uchun boshqa qobiliyatlar ham muhim. Ekspatriant eng avvalo bosh firma tomonidan beriladigan texnik talablarni yaxshi bilishi lozim. Bundan tashqari u xorijiy xususiyatlarga, masalan, eskirgan uskuna va inshootlar, mehnat unumdorligining boshqa me'yorlari, firma ichida resurslarni samarali taqsimlanmasligi, kreditlar olishdagi qiyinchilik va ommaviy aloqa vositalaridan foydalanishning cheklanganligi kabilarga moslasha olishi zarur. Ekspatriant filialda qabul qilinadigan qarorlarni korporatsiyaning global me'yorlariga mos kelishi uchun korporatsiyaning global siyosatini yaxshi bilishi lozim. Shu sabablar tufayli boshqaruvchilar

filialni boshqarishga yuborilishdan oldin bosh firmada bir necha yillik ish tajribasiga ega bo'lishi kerak.

Moslashuvchanlik. Firmalar uchun ekspatriantlar tanlab olishda faqat texnik bilimdonlik mezoniga e'tibor bermasdan, yangi madaniyatga moslashuvchanlik qobiliyatining uch tomonini ham hisobga olish zarur:

1. O'zini saqlash qobiliyati, masalan, asabiy vaziyatni yengillashtirish qobiliyati, o'ziga ishonch bo'lishi zarur:.

2. Mahalliy kadrlar bilan qoniqarli munosabatlarni tashkil qilish qobiliyati;

3. Ekspatriantlarning barcha narsani to'g'ri qabul qilishiga yordam beruvchi bilim olish qobiliyati.

Agar menejerda ushbu qobiliyatlardan biri bo'lmasa, u vazifasini yaxshi bajara olmasligi mumkin.

Xorijga yuborilgan oilalar atrof-muhitga moslasha olmaganligi tufayli uyga qaytishga majburligi yoki yomon turmush kechirayotganligi haqida turli fikrlar mavjud. Firmaning baynalmilallashuvi xizmat safari bo'yicha bevosita sarflar va natijalarga erishish maqsadidagi harajatlarning yuqori bo'lishini nazarda tutadi. Xorijiy xizmat safarlari xodim yoki uning oilasining moslasha olmasligi sababli oilaviy hayot tarzini buzadi. Ayniqsa rivojlanayotgan mamlakatlarda menejerlarga katta ehtiyoj mavjudligi sharoitida oilaning yangi shart-sharoitlarga moslasha olmasligi ko'p uchraydi. Xizmat safari tufayli oila o'z turmush tarzini, odatlarini o'zgartirishi, yangi ijtimoiy tizimga, ish yuritishning notanish usullariga ko'nikishi lozim. Bundan tashqari insonni qo'llab-quvvatlaydigan yaqin do'st va qarindoshlari vatanida qoladi. Lekin boshqa davlatdagi hayotga oson moslashuvchi insonlar ham bor. Shu sababli xizmat safariga yuborish zaruriyati tug'ilganda xuddi shunday insonlarni tanlash maqsadga muvofiqdir. Ba'zi firmalarda xorijda ishlash tajribasiga ega maxsus guruhlar mavjud va faqat ularni xorijga yuboradilar.

Aniq muddatli va muddati ko'rsatilmagan xizmat safari insonlarga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Xodimlar xizmat safarining tugash muddatini bilsa, ular ishni tezroq uddalay oladilar.

Mahalliy muhitning ta'siri. Ekspatriant shaxsiy xususiyatlaridan qat'iy nazar mahalliy muhitning salbiy ta'siriga uchrashi mumkin. Masalan, menejerning obro'si tan olinishi uchun ma'lum vaqt zarur, ekspatriantga esa xizmat safari muddati yetmasligi mumkin. Ko'pincha mahalliy xodimlar xorijliklarga yaxshi lavozim berilgan va ko'proq ish xaqi to'lanadi deb o'ylaydilar. Xorijiy boshqaruvchi firmaning umumiy maqsadlariga erishish uchun notanish qarorni qabul qilishi mumkin. Agar

bunga xorijliklarga nisbatan salbiy munosabatlar qo'shilsa, ekspatriantga o'z ishini muvaffaqiyatli bajarish juda qiyin bo'ladi. Shuning uchun ayrim nomzodlar xorijga yuborishda umuman ishtirok etmaydi. Masalan: Janubiy Afrikada qora tanli menejer, Liviyada – yaxudiy, Yaponiyada – juda yosh ayol, Saudiya Arabistonida – boshqaruvchi-ayol, chunki ular o'z ish faoliyatini olib borishida jiddiy muammolarga uchrashi mumkin.

Kompaniyalar xodimlarning xorijga yuborilishida ularni mahalliy aholi tomonidan qanday qabul qilinishiga juda jiddiy qaraydilar deb hisoblash mumkin. Masalan, ayollarga bo'lgan munosabatlar quyidagicha xarakterlanishi mumkin:

- ayollar erkaklarga buyruq bermasligi kerak;
- ayollar o'ta hissiyotlarga berilgan, ularning o'rni uyda;
- buyurtmachilar ular bilan ishlashni xush ko'rmaydilar;
- qo'l ostidagilar ularni jiddiy qabul qilishmaydi;
- ular og'ir sohalarda ishlay olmaydilar;
- ular turmush o'rtog'ining xizmat martabasini buzishni hohlashmaydi.

Shularga asoslanib, firmalar juda kam hollarda xorijiy filiallar boshqaruviga ayollarni tayinlaydi. Lekin o'z mamlakatidan tashqarida barcha ishni uddalaydigan ayollar ham mavjud. Ammo, ular sanoat ishlab chiqarishi sohasida emas, balki Yaponiya, Tailand va Hindiston kabi davlatlarda xizmatlar ko'rsatish sohasida ko'p uchraydi. Chunki bu davlatlarda ularni eng avvalo xorijiy fuqaro, keyin esa ayol sifatida qabul qilishadi. Xorijda ayol boshqaruvchilarning mahalliy aholi tomonidan ijobiy qabul qilinishi uchun ba'zi tavsiyanomalar ishlab chiqilgan. Unga ko'ra yoshi katta, oliy toifali, xizmat pog'onasida bir necha marta ko'tarilgan va shular natijasida katta mavqega ega bo'lgan ayollarni tanlash maslahat beriladi. Mahalliy rahbariyatga ayol nomzodning yuqori malakasi to'g'risida oldindan axborot berish va boshqaruvda mahalliy ayollar ishlab turgan joyga tayinlash maqsadga muvofiqdir. Bundan tashqari uning tashqi muhitga moslashib olishi uchun xizmat safari uzunroq muddatga ega bo'lishi kerak.

Xizmat safaridan so'ng yuzaga kelishi mumkin bo'lgan (repatriatsiya) muammolari. Uzoq muddatli xizmat safaridan qaytgandan so'ng asosan uch xil muammo paydo bo'ladi: shaxsiy moliyaviy ahvol, korporatsiyadagi o'zgargan sharoitlarga qayta moslashish, o'z mamlakatidagi hayotga moslashish.

Xizmat safariga jo'natilgan ekspatriantlar xorijda qator moliyaviy imtiyozlarga ega bo'lishadi, ular eng yaxshi rayonlarda yashashi, ularning

bolalari eng yaxshi xususiy maktablarda ta'lim olishlari mumkin, ularni yuqori tabaqa hisoblashadi, va oldingidan ko'proq pul jamg'arishlari mumkin. Lekin o'z mamlakatiga qaytishi bilan yuqori hayot tarzi yo'qoladi. Baholashlarga ko'ra xorijdagidek hayot tarzini ta'minlash uchun ularning mehnat haqini 1,5 barobar ko'paytirish lozim. Qaytib kelgandan so'ng ko'pgina xodimlar o'z hamkasblarining yuqoriroq mansabga erishganini guvohi bo'ladi. Bundan tashqari ijtimoiy mavqening tushishi natijasida uning oila a'zolari maktablarga va boshqa ijtimoiy sohalarga qayta moslashishi ancha og'ir bo'ladi.

Xorijda boshqaruv ishiga tayinlash xodimning lavozimda ko'tarilishiga turlicha ta'sir ko'rsatishi mumkin. Xorijiy xizmat safarida bo'lganlarning fikriga ko'ra va yuqori mavqe boshqaruvchilarning xizmat bo'yicha ko'tarilishiga qaraganda xorijda ishlash uzoq istiqbolda xodimning xizmat bo'yicha ko'tarilishiga jiddiy ta'sir qilmaydi. Lekin xorijiy xizmat safarining mansab ko'tarilishiga salbiy va ijobiy ta'siri haqidagi misollar ko'p. Shaxsiy farqlardan tashqari kompaniyalar bo'yicha ham farqlar mavjud bo'lib, ular firmaning umumiy faoliyatida xorijiy biznesning roli, ichki va xalqaro faoliyatning qanchalik bog'langanligi, bosh firma va filiallar xodimlari o'rtasidagi aloqa kabi omillarga bog'liq bo'ladi.

"General Motors" (GM) kompaniyasida xalqaro mehnat tajribasi mansab bo'yicha siljishga qanday ta'sir qilishini quyidagilardan ko'rish mumkin. GM kompaniyasining atigi uchta yuqori boshqaruvchisi AQShdan tashqaridagi korxonalarda uzoq muddatli xizmat safarida bo'lgan. Boshqaruv xodimlarining 83% hech qanday xalqaro mehnat tajribasiga ega bo'lmagan holda xizmat zinasidan ko'tarilishi esa bu tajribaning mansab bo'yicha siljishga ta'sir yetmasligidan dalolat beradi. Shunga qaramasdan bu holat GM xorijda muvaffaqiyatga erishishiga to'sqinlik qilmadi. Bu korporatsiya AQShning eng katta eksportchilaridan biri bo'lib, uning mahsulotlari xorijda, ayniqsa Buyuk Britaniyada va Germaniyada yetarli darajada raqobatbardosh. Uning ichki ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashga qaratilgan tashkiliy va kadrlar siyosati umumkorporativ strategiyaga to'laligicha mos keladi. Shunday bo'lsada, 1989 yilda GM har yili o'rtacha mavqedagi amerikalik menejerlarni 3-12 oylik muddatga xorijga jo'natish to'g'risida qaror qabul qildi. 1990 yilda esa bu muddat 20 oygacha yetdi. Lekin juda kam menejerlar xorijiy mehnat tajribasiga ega ekanligidan qat'iy nazar yirik kompaniyalar boshqaruv zinasida yuqori pog'onaga chiqadilar.

Chet elda o'z bo'limlariga ega bo'lgan kompaniyalar faoliyati xorijiy

filiallarda ishlaydigan va o'z ish faoliyatining katta qismini chet elda o'tkazadigan xalqaro toifadagi menejerlarning malakasiga yuqori bog'liq bo'ladi. Ular odatda bosh kompaniyada yuqori boshqaruv mansabiga ega bo'lmaydilar, lekin ko'pchilik hollarda ulardan ko'proq mas'uliyat va ish xaqiga ega bo'ladilar.

Boshqa kompaniyalarda esa kompaniya rahbariyatining kafilligiga qaramasdan chet elga ishchilarni xizmat safariga jo'natish yuqori qaltislikka ega. Ushbu muammolarga xolisona baho berib "Ford" kompaniyasining vise-prezidentlaridan biri shunday degan edi: "Ford" kompaniyasining ko'pgina xodimlari uchun (boshqaruvning o'rta va undan yuqori pog'onasida) chet elga ishga yuborish ularning ish faoliyati uchun salbiy oqibatlariga olib keladi". Bu holatga ikki narsa sabab bo'lishi mumkin. Birinchidan, xizmat safaridan qaytgan xodimning firma bo'limlarida yaxshi lavozimda ishlashi haqida hech kim qayg'urmaydi. U chet elda ishlayotganida uning o'rnini bo'sh qolmaydi va u qaytganidan so'ng uning o'rnini egallagan xodimni ishdan bo'shatib bo'lmaydi. Ikkinchidan, u yuqori mansablarga ega bo'lish imkoniyatlari haqidagi ma'lumotlar bilan tanishtirib borilmaydi.

Chet eldagi filiallardan qaytgan xodimlarning ish faoliyati bilan bog'liq bo'lgan muammolar yuzaga kelganida, shu xodimlarni chet elda ishlashga undaganlar uchun qo'shimcha qiyinchiliklar keltirib chiqaradi. Ba'zi kompaniyalar xodimlarning ish faoliyati uchun havf-xatar mavjudligini tan oladi va xodimning chet elga ishga ketishini juda yuqori moddiy rag'batlantirishga tayyor. Bu muammoni yechish uchun ko'pgina kompaniyalar xodim ish faoliyatini rejalashtirayotganda chet elga xizmat safarlarini oldindan ko'rib chiqishadi va bosh kompaniyada xodimning huquqlarini himoya qiladigan rahbarlar (kuratorlar) muassasasini tashkil qiladilar. Ba'zi firmalar xodim xizmat safaridan qaytganda avvalgi lavozimidan past bo'lmagan ishga ega bo'lishi haqida yozma kafolat ham ("Dou Kemikl" kompaniyasi) berishadi. Chet elda ishga tayinlanmagan xodimlarga kelajakda qanday lavozimga ega bo'lishlari haqida kompaniyalar kafolat bermaydilar.

Bosh kompaniyaga ishga jo'natiladigan mahalliy kadrlar boshqa muammoga duch kelishadi. Agar bu xodimning filialdagi lavozimini ko'tarish deb qaralsa, u holda bosh ofisga ishga o'tish doimiy bo'lishi ham mumkin.

Ekspatriant (emigrant)larga haq to'lash. Agar Amerikaning biror kompaniyasi Buyuk Britaniyadagi filialidagi yiliga 50 ming AQSh dollari ish xaqi oladigan moliya bo'limi boshlig'ini Italiyaga ishga jo'natsa (u

yerda valuta kursi bo'yicha uning ish xaqi yiliga 60 ming AQSh dollariga to'g'ri keladi), unga Italiyada qancha oylik belgilashi kerak bo'ladi? Yoki italiyalik xodim Angliyaga jo'natilsa, unga kancha ish xaqi berish kerak? Qaysi valutada: dollar, funt-sterling yoki liradami? Qaysi davlatning mehnat qonunchiligi bu hollarda amal qiladi? Qanday qo'shimcha imtiyozlar qo'llaniladi? Bu xodimlarni chet elga ishga yuborishdagi muammolardan ayrimlari hisoblanadi. Firma bir tomondan harajatlarni oshirib yubormasligi kerak, ikkinchi tomondan esa xodimni rag'batlantirib turishi kerak.

Xodimning chet elda ishlashi uchun zarur kompensatsiyaning shakli va miqdori xodimning shaxsi va aniq davlat bilan aniqlanadi. Chet elga faqat bitta xodimni yuboradigan kompaniyalar har bir holat uchun alohida kompensatsiya miqdorini belgilashlari kerak. Kompaniya ishlab chiqarish faoliyatini chet elda kengaytirishda har bir ish xaqini alohida belgilay olmaydi. U holda bir xil turdagi ishga turlicha ish xaqi oladigan ikkita xodim to'g'ri kelib qolishi mumkin, bu esa tengsizlikka olib keladi. Xizmat safariga yuborishning kelishilgan shakli ishlab chiqilmas ekan, ba'zi xodimlarga ularni chet elga jo'natishga ko'ndirish uchun ko'proq haq to'lanaveradi.

Yashash harajatlari. Chet elga ketadigan odamlar uchun yashash harajatlari ko'payib ketadi. Bu asosan ularning ma'lum bir hayot tarziga o'rganganligidan kelib chiqadi, ya'ni yangicha sharoitda bunday hayot tarzi qimmatga tushib ketadi va uni o'zgartirish oson bo'lmaydi. Boshqa sabablar esa sport bilan shug'ullanmaslik, ma'lum oziq-ovqatlarni xarid qilishni to'xtatish, ba'zi bayramlarni nishonlamaslik, o'z ona tilidagi teledasturlardan mahrum bo'lish yoki farzandlarining chet elda o'qishga majbur bo'lishidan iborat. Yangi madaniyatga ko'nikish kabi ruhiy muammolar ham mavjud. Bu kabi o'zgarishlarga ko'nikish zarurligini hisobga olgan holda kompaniyalar ko'pgina xodimlarning ish xaqiga ustamalar to'lashadi.

Ba'zi joylarda yashash sharoitlari og'ir bo'lib, masalan, iqlimning yomonligi yoki atrof-muhitning sog'liqqa zararliligi, siyosiy ahvolning beqarorligi xodim va uning oilasiga havf tug'diradi. Oxirgi vaqtlarda ba'zi guruhlar turli davlatlarda xizmat safaridagi xodimlarning bolalarini o'g'irlashi va pul talab qilishi ko'p uchramoqda. Pul talab qilish maqsadida bolalarni o'g'irlash va terrorizm kabi illatlar kompaniyalarni nafaqat noqulay yashash sharoitlari uchun ustama haq to'lashga, balki xodimlar bolalarining o'g'irlanishidan sug'urtalashga ham majbur qilib qo'ydi. Bundan tashqari kompaniyalar xodimlar va ularning oila a'zolarini

bu tarzdagi havf-xatarlarga tayyor turishini ma'lum qilishdi. Jabrlangan oilalar kompaniyalarning pul to'lab qutqarib olish paytidagi muzokaralarda noto'g'ri yo'l tutganlaridan arz qilishdi, aksiyadorlar esa pulni to'lamaslikni talab qilishdi.

Valutani tanlash. Odatda ekspatriantlarga ish xaqi mahalliy va ma'lum miqdorda o'z davlati valutasida to'lanadi. Bu unga o'z milliy valutasida jamg'arishga imkon beradi, hamda ish xaqining shu qismidan soliq to'lashdan ozod bo'ladi.

Uzoq hududlar. Ko'pchilik yirik xalqaro loyihalar shunchalik uzoq hududlarda amalga oshiriladiki, TMK u yerda qulay sharoitlarni yaratmasdan yoki boshqa rag'batlantirishlarsiz ishlashga tayyor xodimlarni topishi qiyin. Masalan "Loksid Eyrkroft" kompaniyasi o'zining amerikalik ishchilari uchun Saudiya Arabistonida shaxsiy teleradiostantsiya yaratgan. "INKO" firmasi esa o'zining AQShlik mutaxassislari uchun Indoneziyada maktablar, kasalxonalar, cherkovlar, supermarketlar, golf o'yini uchun maydonlar, yaxt-klub, motellar va restoranlar qurib bergan.

TMKning boshqa joylarga qaraganda uzoq hududlardagi ekspatriant-xodimlarga nisbatan munosabati birmuncha boshqacharoq bo'ladi. Qurilishga va ob'yektlarni ishga tushirishga ko'proq ishchilarni jalb qilish uchun TMK odatda qisqa muddatli shartnomalarni yuqori haq evaziga taklif etadi va zarur bo'lgan ishchi kuchining ko'p qismini chetdan jalb qiladi. Ko'pchilik odamlar bu takliflarga ular uchun noqulay sharoitlar mavjud bo'lsa ham rozi bo'ladilar, chunki bu taklif ular uchun qisqa muddatda pul jamg'arishga imkoniyat yaratadi.

Kollej bitiruvchilarining tanlovi. Xalqaro kompaniyalar xorijiy korxonalar joylashgan mamlakatda qobiliyatli odamlarni tanlash maqsadida AQSh va boshqa mamlakatlar universitetlarining bitiruvchilari bilan tanishib chiqadilar. Lekin bunday yondashuv o'z kamchiliklariga ega, chunki bunday korxonalarda yetarli ish malakasiga ega kadrlar yetishmaydi. Yosh xodimlarning malakasi oshgan sari ularni yuqori lavozimlarga qo'yishadi. Bu holat korxonalarning ekspatriantlarga bo'lgan ehtiyojini kamaytiradi. Ushbu kompaniyalar o'z yurtdoshlarini kerakli texnik malakaga ega bo'lmaguncha AQShda joylashgan korxonalariga ishga yollaydilar.

Bir qator kompaniyalar kadrlarni hisobga olish tizimini markazlashtiradilar, bu tizim ham mahalliy, ham chet eldagi kadrlarni o'z ichiga oladi. Ular haqida nafaqat texnik va demografik ma'lumotlar, balki chet tillarni bilish qobiliyati, chet elda ishlashga tayyorligi va moslashish qobiliyati bo'yicha testlarning natijalari mavjud.

Moslashuvchanlik qobiliyatini baholash. Kompaniyalar xodimlarning moslashuvchanlik qobiliyatiga qaraganda texnik qobiliyatlariga ko'proq e'tibor beradilar. Uzoq muddatli xorijiy xizmat safarlari bo'yicha moslashuvchanlik qobiliyatini baholashga ahamiyatni kuchaytirish zarur. Masalan, mamlakat ichida lavozimlarining o'zgarishi oqibatida ko'chishlarga yaxshi moslashgan yoki xalqaro tashkilotlarda ish malakasiga ega bo'lgan xodimlar xorijdagi ish sharoitlariga ham yaxshi moslashadilar. Bundan tashqari ayrim kompaniyalar har xil test usullaridan biri bo'lgan "Boshlang'ich identifikatsiya dasturi"dan foydalanish orqali u yoki bu shaxsning ma'lum bir sharoitga moslashish qobiliyatini baholaydi. Bir nechta boshqa testlar yordamida odamning o'z xulq-atvorini o'zgartirishga tayyorligini ko'rsatuvchi shaxsiy xususiyatlari baholanadi. Bunday testlarga «Minnesota ko'pmartalik shaxsni baholash», «xarakter qirralarini Juilford-Simmerman bo'yicha aniqlash» va «Ell-Port-Vernon qimmatliklarni aniqlash tizimi»ni misol sifatida keltirish mumkin. Juda kam kompaniyalar xizmat safariga ketayotgan xodimlarning turmush o'rtoqlari bilan testlar va suhbatlar o'tkazadilar. Chunki xizmat safariga ketayotgan xodimga nisbatan uning oila a'zolari uchun yangi sharoitlarga va muhitga moslashishi qiyin kechadi. Xodimning boshqa davlatga ishga yuborilishi lavozim ko'tarilishidir, lekin uning ayoli uchun u yerda mehnat faoliyatini yangidan boshlashi kerak bo'ladi. O'z dugonalari va oila a'zolaridan ajralish ayoli uchun yolg'izlikni olib keladi. Ayrim kompaniyalar chet elda mehnat faoliyatini yuritish uchun xodimlarni tanlash va tayyorlashning murakkab tartibidan foydalanadilar. Bu jihatlarning tahlili tanlash tartibining murakkabligi va moslashuvchanlik o'rtasidagi ijobiy bog'liqlikni ko'rsatadi.

Yollashdan keyingi tayyorgarlik. Ko'pgina xodimlar kompaniyaning ayrim mamlakatdagi maqsadlarini uning global maqsadlaridan ustun qo'yadi, yoki xalqaro operatsiyalarni amalga oshirish borasida yetarli tayyorgarlikka ega bo'lmaydi. Yondashuvlardan biri xodimlarni chet elda ishlash, xususan til va davlatni o'rganish uchun maxsus tayyorlashni o'z ichiga oladi. Boshqa yondashuv esa xalqaro biznes kurslarini universitetlarda menejerlarni tayyorlash jarayoniga kiritishni nazarda tutadi.

9.4. Mehnat bozoridagi farqlar

Chet davlatlarda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yayotgan kompaniyalar ma'lum qoidalar asosida shu davlatda kechayotgan jarayonga qarab

mahsulotlarni ikkilamchi turlarini ham ishlab chiqaradilar. Kompaniyaga qanday va qancha mutaxassislar kerakligi oldingi tajribalardan aniqlanadi. Ushbu tajribadan kelib chiqib kompaniya har bir xodim qaysi mansabni egallashi lozimligi haqida tasavvur hosil qiladi.

Optimal texnologiyalar. Chet eldagi filiallarda, ayniqsa rivojlanayotgan davlatlarda tashkiliy tuzilishdan nusxa ko'chirish borasidagi urinishlar havf-xatarlar keltirib chiqaradi. Birinchidan, ish xaqi yuqori darajada bo'lgan davlatda qo'l mehnatini uskunalar bilan almashtirishning iqtisodga ijobiy ta'siri ishchi kuchi ortiqcha bo'lgan mamlakatda zarar keltirishi mumkin. Ishlab chiqarishning mehnattalab usuli yuqori ishsizlik muammosini va oddiy xalq noroziligini yumshatishga xizmat qiladi. Ko'pgina munozarachilar tasdiqlashicha, ko'pmillatli kompaniyalar ko'p hollarda mehnatsig'imli emas kapitalsig'imli ishlab chiqarishni tashkil qiladi, bu esa rivojlanayotgan mamlakatlardagi ishsizlik muammosini hal etishga yordam bermaydi. "Optimal texnologiyalar" atamasi ma'lum muhitda foydalanish uchun maqsadga muvofiq bo'lgan texnologiyani bildiradi. Bu tushuncha sanoati rivojlangan mamlakatlarda rentabel xisoblangan texnologiyaga nisbatan rivojlanayotgan mamlakatlarda mehnattalab bo'lgan texnologiyani anglatadi. Shubhasiz, sanoati rivojlangan davlatlarda ishlab chiqarish bazasini tashkil etish tendensiyasi insonlar mehnatini tejashga qaratilgan.

Ishchi kuchining xalqaro harakatchanligi darajasi. Ko'pgina sanoati rivojlangan davlatlarda ishchi kuchi yetishmovchiligi muammosi mavjud bo'lib, u chetdan immigrantlar oqimi hisobiga hal etiladi. Biz xalqaro migratsiya bilan bog'liq aniq axborotlarga ega emasmiz, chunki ko'p sonli immigrantlar noqonuniy yo'llar bilan kirib keladi. Biroq ayrim ma'lumotlarga ko'ra Iordaniya, Yaman, Pokiston va Misr kabi mamlakatlar ishchilarining o'z uyiga yuborayotgan pullarining miqdori bu mamlakatlar eksportidan ortiqdir.

Ko'p mamlakatlarda, masalan Yangi Zelandiyada Fidji va Tongo orollaridan kelgan ishchilarga qisqa muddat, ya'ni 3-6 oy ishlashga ruxsat berilgan. Boshqa ko'p hollarda esa ishchilar oilasini uzoq muddatga tashlab ketadilar va o'zga mamlakatlarda ko'p pul topgandan so'ng uyga qaytish maqsadida qolib ketadilar. Ularning uyga qaytishi ba'zi rivojlangan mamlakatlarda muammo tug'diradi. Masalan, 70-yillar o'rtalarida ispaniyalik ishchilar o'z uylariga qaytgani uchun Fransiya sezilarli ravishda ishchi kuchi yetishmasligiga duch kelgan. AQSh esa 80-yillar oxirida koreys olimlar va muxandislaridan mahrum bo'ldi. Yana bir muammo chet ellik immigrantlar sonini cheklash bilan bog'liq davlat

choralarining qabul qilinishidir. Bundan tashqari sanoati rivojlangan davlatlarda mahalliy ishchilar uchun ish o'rinlarini saqlab qolish maqsadida chet ellik ishchilarni mamlakatdan chiqarib yuborishga qaratilgan faoliyat olib boruvchi guruhlar mavjud.

Bandlikdagi o'zgarishlar. Ko'pmillatli kompaniyaning kapital, texnologiya va boshqaruvchi xodimlarni safarbar etish qobiliyati dunyoning turli chekkalarida ishchi-migrantlarga talabni qondirish imkoniyatini beradi. Yirik foydali qazilmalar konlariga ega yoki ilgari o'zlashtirilmagan hududlarda zavod, fabrikalar tashkil qilish uchun kompaniyalar chetdan katta miqdorda ishchi kuchi olib kirishi, uy-joy qurishi, aholiga ijtimoiy xizmat ko'rsatish tizimini tashkil etishi zarur. Hatto aholi yashaydigan joylarda uy-joy muammosi mavsumiy ishchilarni jalb qilishda qiyinchilik tug'diradi.

Ishchi kuchi oqimi va turli mamlakatlar ishchi kuchidan foydalanish mehnat sohasida qo'shimcha muammolar keltirib chiqaradi. Masalan, XX asr boshida AQShda ko'p sonli chet ellik ishchilar sanoat korxonalarida, temir yo'l va qurilishda ishlagan. Bir millatga mansub ishchilar guruhlarga birlashib, o'z tarjimonlari bilan mehnat qilganlar. Odatda har bir guruh ma'lum bir ishni bajargan. Uy-joy va oshxonalar har bir guruhga alohida berilgan, bu separatistik qarashlarning chuqurlashishiga olib kelgan. Bunday qarashlar hozirgi kunda ham G'arbiy Yevropa mamlakatlarida mavjud.

Mehnatga haq to'lash. Mehnatga haq to'lash siyosati va amaliyoti kompaniyaning bevosita raqobatbardoshligini belgilab beradi, xodimlarni jalb qilish, asrash va rag'batlantirishga olib keladi. Har xil davlatlardagi ish xaqi o'rtasidagi farqlar raqobat ustunliklari paydo bo'lishiga va ko'p kompaniyalarni chet elda ishlab chiqarishni tashkil qilishiga undaydi.

Mehnatga xaq to'lash miqdori biznesga jalb qilingan kapitalga, muayyan hududda ayrim kasblarga talab va taklifga, hayot qiymatiga, mamlakat qonunchiligiga va kasaba uyushmalarining ishchilar manfaatlarini himoya qila olish qobiliyatiga bog'liq.

Haq to'lash turi asosan an'analar, himoyalanganlik hissi, soliqlar va davlat oldidagi majburiyatlar bilan bog'liq. Xalqaro kompaniyalar arzon ishchi kuchi mavjud bo'lgan mamlakatda milliy firmalarga nisbatan ish haqini ko'proq to'laydilar.

Qo'shimcha imtiyozlar. Bir mamlakatdagi qo'shimcha imtiyozlar boshqa mamlakatdagidan ancha farq qiladi. Turli davlatlarda muayyan mehnat uchun to'lanadigan xaq faqat ish xaqi miqdori bilan belgilanmaydi. Har doim beriladigan yoki so'rab olinadigan qo'shimcha imtiyozlarning

turi ko'p. Masalan, Yaponiyada qo'shimcha imtiyozlarga yirik firmalar xodimlariga oila nafaqasi, uy-joy olish uchun subsidiya va qarz berish, haqi to'langan tushliklar, farzandlarni o'qitish va bayramlarni nishonlash uchun to'lovlar kiradi. Buyuk Britaniyada 70% avtomobillar kompaniyaga tegishli, chunki shaxsiy mulkka solinadigan soliqlar yuqoriligi sababli kompaniyaga tegishli avtomobildan foydalangan afzal. Ko'pgina davlatlarda quyidagi qo'shimcha to'lovlar turlari mavjud: yil oxirida beriladigan mukofot, bolalarga beriladigan qo'shimcha pullar, uzun ta'til, foydada qatnashish mukofoti.

Kafolatlangan ish o'rni. Ko'pgina mamlakatlarda xodimlarni bo'shatish qiyin yoki kompaniyaga kutilmagan katta zararlarni keltiradi. Masalan, Germaniyada bo'shatilgan xodim 18 oylik ish xaqiga teng kompensatsiya berishlarini talab qilishi mumkin. Mamlakatda ishlab chiqarishni to'xtatish uchun kompaniya o'z kasaba uyushmasi va hukumatning qo'shimcha imtiyozlarni berish va ishchilarni qayta tayyorlash masalalari bo'yicha roziligini olishi kerak.

Keltirilgan zarar uchun javobgarlik. Kompaniyani, xodimni yoki uchinchi tomonni yomon ishlashi kompaniyaga yoki xodimlarga zarar keltirishi mumkin. Masalan, jismoniy zarar transport vositasida yo'l harakati qoidalariga rioya qilmaslik, uskunalarni noto'g'ri ishlatish va texnika xavfsizligiga rioya etmaslik natijasida kelib chiqadi. Firma naqd pul bilan noto'g'ri ishlash, fondlarni ishlatib yuborish, asbob-uskunalarni sindirish oqibatida moddiy zarar ko'rishi mumkin. Keltirilgan zarar uchun kompaniya yoki xodimning javobgarlik choralari keng turlanadi.

Xulosalar

1. Xalqaro firmada inson resurslarini boshqarish xususiyatlari xorijiy filiallarning kadrlar siyosati bilan bog'liq. Xalqaro korporatsiyalarda inson resurslarini boshqarish bo'yicha turli xil yondashuvlarning mavjud bo'lishiga qaramay, ularning aksariyat qismi belgilangan maqsadlarga erishish hamda chet elda korxonaning iqtisodiy rivojlanishi uchun yuqori malakali xodimlar muhim ahamiyatga egaligini e'tirof etadi.

2. Kompaniya shtatini to'ldirish jarayonida malakali mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojni hisobga olmaslik aslo mumkin emas. Har bir firma o'z ishini yuqori darajada bajarish hamda malakasini oshirish layoqatiga ega bo'lgan kadrlar va yollanma xodimlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan boshlashi zarur.

3. Xalqaro miqyosda inson resurslarini boshqarish mamlakat ichkarisida inson resurslarni boshqarishdan katta farqlanadi.

4. Xorijiy korxonalarni boshqarish shakllari ko'proq ish beruvchining qaysi mamlakatda biznes bilan shug'ullanayotganligi hamda inson qaerda faoliyat olib bormoqchi ekanligiga bog'liqdir. Kompaniyaning xorijdagi filialining rahbari mustaqil ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak, chunki chet eldagi ko'pgina vazifalar harajatlarni qisqartirish maqsadida bekor qilingan.

5. Xalqaro firmalar boshqaruv xodimlarini odatda mahalliy fuqarolar va ekspatriantlar (xorijdan kelgan kadrlar)ga bo'lishadi. Ekspatriantlar o'z navbatida kelib chiqish mamlakati fuqarolariga va uchinchi davlat fuqarolariga bo'linadi.

6. Firmalar uchun ekspatriantlar tanlab olishda faqat texnik bilimdonlik mezoniga e'tibor bermasdan, yangi madaniyatga moslashuvchanlik qobiliyatining uch tomonini, ya'ni o'zini saqlash, mahalliy kadrlar bilan qoniqarli munosabatlarni tashkil qilish, bilim olish qobiliyatini hisobga olish zarur.

7. Uzoq muddatli xizmat safaridan qaytgandan so'ng asosan uch xil muammo paydo bo'ladi: shaxsiy moliyaviy ahvol, korporatsiyadagi o'zgargan sharoitlarga qayta moslashish, o'z mamlakatidagi hayotga moslashish.

8. Chet davlatlarda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yayotgan kompaniyalar mehnat bozoridagi farqlarni hisobga olishi zarur.

Tayanch iboralar:

Repatriatsiya muammolari, mehnat bozoridagi tafovutlar, optimal texnologiyalar, xalqaro kompaniyada mehnatga haq to'lash, ekspatriantlar mehnati.

Nazorat savollari:

1. Xodimlar xizmat safaridan qaytganidan so'ng qanday muammolar kelib chiqishi mumkin?
2. Xalqaro kompaniyada mehnatga haq to'lash qanday xususiyatlarga ega?
3. Nima uchun mehnat bozoridagi tafovutlarni hisobga olish zarur?
4. Milliy va xalqaro darajalarda inson resurslarini boshqarish xususiyatlari qanday farqlarga ega?
5. Xorijiy filial boshqaruvchisini tayinlashda qanday qiyinchiliklar mavjud?
6. Mahalliy boshqarish xodimlaridan foydalanish qanday ijobiy va salbiy tomonlarga ega?

7. Ekspatriantlar deganda kimlar nazarda tutiladi?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.
2. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб: Питер, 2008.
3. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.
4. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2004.

10 - BOB. XALQARO BIZNES ETIKASI VA XALQARO ALOQALAR MENEJERIGA QO'YILADIGAN TALABLAR

Global menejer uchun etikaning ahamiyati

Global menejer uchun turli mamlakatlar va qit'alar sharoitida mehnat qilish bilan bog'liq bo'lgan ahloq, ma'naviy talablar va me'yorlarning umuminsoniy xarakterini tushunish ichki milliy va xalqaro nizolarning oldini olishga yordam beradi. Bunday ziddiyatlar ehtimoli kompaniya boshqaruvchisiga nisbatan xalqaro menejer uchun yuqoriroq hisoblanadi.

Xalqaro menejerning o'z kundalik faoliyatida duch keladigan davlatlar o'rtasidagi iqtisodiy va siyosiy tafovutlar ko'pincha sayyoramizda yashovchi etnik guruhlarining ijtimoiy-madaniy rivojlanishidagi farqlarning natijasi ekanligiga ishonch hosil qiladi. Bu tafovutlar menejment uslubiga, ishlab chiqarish va sotishni tashkil etishga, mahalliy mutaxassislar bilan ishlab chiqarish munosabatlariga va pirovardida qabul qiluvchi mamlakatda mehnat unumdorligi va xalqaro kompaniya xorijiy filiali haqidagi ommaviy fikrga bevosita ta'sir etadi.

Ziddiyatlar xalqaro menejerning bir tomondan qabul qiluvchi mamlakat ijtimoiy fikrini inkor etib, faqat iqtisodiy yutuqqa erishishga qaratilgan faoliyat yuritganda, boshqa tomondan esa, ko'p sonli shaxslar guruhlarini o'z faoliyatining to'g'riligi, foydaliligi yoki hech bo'lmaganda zararsiz ekanligiga ishontira olmaganda vujudga

keladi. Bunday guruhlarga masalan, qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniyaning filiali ishchi va xizmatchilari, mahalliy hissadorlar, hukumat mansabdorlari, tegishli kasaba uyushmalar rahbariyati va hokazolar kiradi. Menejer va ular o'rtasida ba'zan maxsus mahalliy qonunchilik yordamida hal qilish mumkin bo'lmagan baxsli ziddiyatlar vujudga keladi.

Bu holda global menejer jamiyat oldidagi o'z ma'suliyatini anglashi va har qanday yo'l bilan foyda olish prinsipini cheklash yo'li bilan o'z xatti-harakatlarini ahloqiy jihatdan qoralanishiga yo'l qo'ymasligi zarur. Bu foyda olish prinsipini umuman inkor etishni emas, balki qabul qiluvchi mamlakatdagi mavjud ijtimoiy me'yorlarni buzishga olib kelganda, iqtisodiy samaradorlik mantiqi bilan rivojlanayotgan taraqqiyot kishilar uchun havf-xatar manbaiga aylangan holda uni cheklashni nazarda tutadi.

Ahloqiy me'yorlar korxona rahbarining xatti-harakatlarini ma'lum darajada, jumladan, xalqaro menejer nuqtai nazaridan iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq bo'lgan tadbirlar kishilar, atrof-muhit uchun havf-xatar tug'dirishi mumkin bo'lgan vaziyatlarda ham cheklaydi. Bu qarashlarga global menejer faoliyatida ustunlik berilishi kerak, chunki qabul qiluvchi mamlakatlarda xorijiy va qo'shma korxonalar tobora ko'proq darajada jamoatchilikning kuchli e'tibori ostida amal qilmoqda.

Xalqaro menejerning ahloqiy jihatdan qo'pol xatolariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- qabul qiluvchi mamlakatlarda ishbilarmonlik muhiti va madaniy hayot xususiyatlarini o'rganishni inkor etish;
- xorijiy faoliyat natijalarini oshirib kutish;
- chet ellik sheriklar bilan o'zaro tushunishga erishishga intilmaslik;
- chet ellik sheriklar bilan muntazam muloqot qilmaslik, shu jumladan, ular bilan iliq shaxsiy munosabatlar ahamiyatini yetarli baholamaslik;
- vujudga kelgan muammolar va kelishmovchiliklarning sabablarini yaxshi o'rganmasdan turib, chet ellik sheriklar bilan munosabatni uzish.

Jahon iqtisodiyotining zamonaviy bosqichida global menejer malakasi iqtisodiy va texnik bilimlardan tashqari ijtimoiy sohadagi bilimlar va muloqotga kirishuvchanligini ham o'z ichiga olishi kerak. Ziddiyatlar vujudga kelganda tinchlik o'rnatilishini kifoya deb biluvchi an'analar eskirib qoldi. Hozirgi vaqtda xalqaro menejer duch keladigan

muammolarning hal qilinishi bundan manfaatdor bo'lgan barcha shaxslar va huquq sub'ektlari o'rtasida kelishuvga, ya'ni konsensusga erishish bilan bog'liq.

Ratsional konsensusga erishish vositasi sifatida muammo hal qilinishidan barcha manfaatdorlarni qat'iy argumentatsiyalash (isbotlash) asosida sog'lom tafakkur ovoziga murojaat qilish nazarda tutiladi. Bunda global menejer o'z faoliyatining ijtimoiy oqibatlarini hisobga olishi shart. Bunga xalqaro kompaniya xorijiy filialining boshqarish loyihasi va qarorlar qabul qilish qaltisligi bilan bog'liq munozaralar ularning amalga oshirilish darajasi nuqtai nazaridan yordam berishi mumkin. Qarorlar qabul qilish usuliga bunday yondashuv qarorlarning boshqa manfaatdor shaxslar uchun keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan qaltislik darajasini jiddiy pasaytiradi.

Bir vaqtning o'zida konsensus muhim qarorlar qabul qilinishida tadbirkorlik omadini ta'minlashga o'z hissasini qo'shadi, chunki u ma'lum darajada noto'g'ri qarorlar qabul qilinishidan, noratsional kapital qo'yilmalarni amalga oshirishdan, havfli vaziyatlar tug'ilishidan kafolatlaydi. Xalqaro menejerlarda qabul qilinayotgan qarorlarni ahloqiy baholash va isbotlash qobiliyatlarini rivojlantirish maqsadida rivojlangan davlatlarning ko'pgina o'quv yurtlarida biznes-etika majburiy fan sifatida o'qitiladi.

10.2. Xalqaro biznesni ahloqiy yuritishning asosiy belgilari

Xalqaro biznes – bu turli davlatlardagi sheriklarning o'zaro ishonchi bo'lib, busiz hamkorlikni amalga oshirish mumkin emas.

Biznesni ahloqiy yuritishning 3 ta asosiy belgilari mavjud:

1. Biznesning o'z maqsadlariga muvofiqligi.
2. Sog'lom tafakkurga bo'ysunish.
3. Oddiy madaniy prinsiplar asosida harakatlanish.

Xorijiy sharoitlarga moslashishning asosiy omili bo'lib, mahalliy aholi bilan og'zaki, yozma va so'zsiz vositalar (gavda tutilishi, mimika va harakatlar) yordamida muloqot o'rnatilishi hisoblanadi. Bunda estetika me'yorlari - rang, dizayn, simvollar, didlar bo'yicha millatlar tafovutlarini hisobga olish zarur. Din xususiyatlari hatto yangi texnologiyalarning ishlab chiqarishga tatbiq qilinishiga ta'sir etishi mumkin. Katta oilalar va qardosh guruhlar ko'p bo'lgan mamlakatlarda firmalar odatda xodimlarni yaxshi uy-joylar bilan ta'minlash, xodimlar farzandining ta'lim olishi, sog'liqni saqlashi va dam olishi uchun sharoitlar yaratishga mas'ul.

Bunday xususiyatlarni hisobga olmasdan turib xorijiy korporatsiya qabul qiluvchi mamlakatlarda ziddiyatlardan xalos bo'la olmaydi.

Qabul qiluvchi mamlakatlarda urf-odatlar, din, hukumat siyosati omillarini hisobga olish muhim, chunki ular bayram kunlari, ishdagi tanaffuslar, jins kamsitilishi, xizmat ko'tarilishi, pensiyaga chiqish yoshi, insonparvarlik maqsadlariga to'lovlar miqdori, daromadlar taqsimlanishi, mahalliy personalni tanlashni aniqlaydi. Masalan, Islom jumani diniy bayram deb e'tirof etadi, besh vaqt namozni, yilda bir oy ro'za tutishni, kambag'allarga daromadning bir qismini berishni nazarda tutadi. Induizm ayrim toifa (kasta) vakillarining xizmat bo'yicha ko'tarilishiga qarshilik bildiradi. Konfutsiylar xodim sifatlarini baholashda ularning malakasiga emas, balki yoshiga ko'proq e'tibor beradilar.

Shu bilan birga xalqaro biznes etikasi o'zining sog'lom fikr va oddiy insoniylik tushunchalari bilan barcha mamlakatlar va qit'alarga bir xil darajada tarqalgan. Bir davlatda talabga ega bo'lmagan, boshqa mamlakatda iste'molchilarning daromadlari va didiga mos keluvchi tovarlarni sotish ahloqiydir. Masalan, hozirgi vaqtda past aholi turmush darajasiga ega davlatlarda oq-qora televizorlarni eksport qilish ahloqan mumkindir. Shu bilan birga biror mamlakatda inson salomatligi va atrof-muhit uchun zararli deb hisoblangan tovarlarni hech qaysi bir mamlakatda sotish mumkin emas.

Biznesda raqobat mumkin va ahloqiy jihatdan qoralanmaydi. Biroq u har doim sog'lom fikr va oddiy insoniylikning jiddiy me'yorlari bilan cheklangan bo'lishi hamda obro' tushishiga olib kelmasligi kerak. Vujudga kelgan sharoitlar ishlab chiqaruvchini nisbatan yuqori sifatli tovarni ishlab chiqarib pastroq bahoda sotishga majbur qilishi mumkin. Lekin hech bir vaziyat yolg'on, tuhmat, o'g'rilik, jismoniy zo'rlash va qonunbuzarlikni oqlay olmaydi. Xususan, iste'molchilarni aldashga yo'l qo'yilmaydi, chunki ular bilan munosabatlar reklama singari uzoq muddatli yetkazib berishlar va sotuvlarga yo'naltirilgan holda olib borilishi kerak.

Yuqori baho natijasida doimiy yoki potensial iste'molchilar yetkazib beruvchilardan uzoqlashsa yoki bemorlar mablag' yetishmasligi sababli dorilarning yo'qligidan vafot etsalar, foydani ko'paytirishga intilish oqlanmaydi. Bunday vositalar bo'lg'usi sotuvlar uchun sharoitlarni yomonlashtirishi mumkin. Shuningdek, juda yuqori daromadlar bu tarmoqqa yangi raqobatchilarni jalb qilishini e'tiborga olish zarur.

Moliyaviy faoliyat etikasi barcha ishbilarmonlik, shu jumladan, buxgalterlik hisob-kitoblarini ham haqqoniy bo'lishini anglatadi. Moliya-

biznes tili, shu sababli menejerning moliyaviy hisoboti haqqoniy, oqilona, ishonchli bo'lishi kerak, uning ma'nosi ham shunda. Ishbilarmonlik bo'yicha moliyaviy hisobotni tuzish uchun shart-sharoit bo'lib, quyidagi 3 ta talab hisoblanadi:

1. Moliyaviy hisobot tuzilayotgan qoidalar to'g'ri va real vaziyatlarga javob berishi kerak.
2. Bu qoidalar korporatsiyaning barcha bo'limlari uchun bir ko'rinishda bo'lishi kerak.
3. Hisobotlarda faqat ishonchli, tekshirilgan ma'lumotlardan foydalanish zarur.

Lotin Amerikasi va Osiyo davlatlarida tadbirkorlik faoliyati uchun poraxo'rlikning zarurligi to'g'risidagi keng tarqalgan fikr yirik biznesmenlar tomonidan rad etilishi kerak. Poraxo'rlik bu ma'naviyatsizlik va ahloqsizlikdir. Pora oluvchilar va pora beruvchilar ohir-oqibatda doim fosh etiladi va o'z obro'sini yo'qotadi.

Shunga qaramay, afsuski, hozirgi vaqtda faqat rivojlanayotgan mamlakatlarda emas, butun dunyoda poraxo'rlik tarqalgan. Jahon biznesida poraxo'rlik odatda katta bo'lmagan joriy shartnomalarni bajarish sharoitlariga qaraganda poraxo'r va pora beruvchilarning fosh etilishiga kamroq imkoniyat yaratuvchi yirik ko'lamli loyihalarni bajarish vaqtida avj oladi. Mutaxassislarining ta'kidlashicha, so'nggi yillarda avtomobilsozlik sanoatida xalqaro biznes birinchi navbatda Amerika kompaniyalari bitimlar ochiqqligining amaliyotda qo'llanishi, shuningdek, yapon ishlab chiqaruvchilarining o'z Yevropa yetkazib beruvchilariga qo'yayotgan qattiq talablari natijasida poraxo'rlik va ta'magirlikdan ancha tozalandi.

Shu bilan bir vaqtda 90-yillar oxirida xalqaro iqtisodiy munosabatlardagi poraxo'rliklar bilan bog'liq janjallar haqidagi ma'lumotlar mavjud. Amerika ekspertlari xalqaro poraxo'rlik hajmini ulkan miqdorlar bilan baholaydilar: faqat 1997 yilning o'zidayok 60ta yirik xalqaro bitimlarda poraxo'rlik aniqlangan. Poralarning umumiy miqdori 30 mlrd. dollarni tashkil etgan. «Shpigel» jurnali chop etgan maqolada «Folksvagen» va «Djeneral motors» avtogigantlarining xaridlar bo'yicha bo'limlari vakillari foydali shartnomalar imzolashdan manfaatdor yetkazib beruvchilardan muntazam pora talab qilishda ayblanadilar.

Xususan, «Shkoda» firmasi (nemis kompaniyasining chex bo'limi) uchun bo'yash zavodini qurish loyihasida ishtirok etuvchi «Folksvagen» kompaniyasi xaridlar bo'limining 3ta menejeriga ayb qo'yilgan edi. Ma'lum mukofot uchun bu menejerlar «Ey-Bi-Bi» shveytsariya-shved

firmasiga foydali kontrakt tashkil etishni taklif qildilar. «Folksvagen» kompaniyasining rahbariyati ularni ishdan chetlashtirdi va bu ish tergovini nemis prokuraturasiga topshirdi.

Poraxo'rlik bozor iqtisodiyotiga o'tayotgan ayrim davlatlarda ham namoyon bo'lmoqda. Masalan, Mongoliyada 80-yillarda hatto "poraxo'rlik" so'zi ham yo'q edi. 90-yillar oxirida bu illat ayniqsa, hukmron tabaqalar orasida keng tarqaldi. Mutaxassislar Mongoliyada pora berish va olishning 48 sababini keltiradilar. Ular orasida - yuqori lavozimga tayinlash, bojxona va chegara xizmatini sotib olish. Mamlakatda poraxo'rlikka qarshi kurash bo'yicha yirik xorijiy mutaxassislarning ishtirokida seminarlar o'tkazilmoqda.

Ministrlar va parlament vakillari bu illatga qarshi kurashishda tajriba almashish uchun chet elga chiqmoqdalar. Mongoliya hukumati korrupsiyani mamlakat havfsizligiga tahdid deb hisoblaydi.

Xorijiy shartnomalar taqdirini hal qiluvchi rasmiy shaxslarni sotib olish amaliyotiga barham berish uchun tarkibiga 29 ta eng rivojlangan mamlakat, shuningdek, Argentina, Braziliya, Bolgariya, Chili va Slovakiya kiruvchi Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) ga a'zo mamlakatlar 1997 yilda xalqaro biznes sohasida xorijiy mansabdorlarni sotib olish bilan kurashish haqidagi Konvensiyani imzoladilar. Konvensiya pora beruvchilarga qarshi kurashishga qaratilgan bo'lib, a'zo mamlakatlar ularni jinoiy tartibda jazolashlari, shuningdek, bunday holatlarni aniqlash bo'yicha hamkorlik qilishlari zarur.

Hatto poraxo'rlik avj olgan Lotin Amerikasi ham o'zining bunday noma'qul obro'siga chek qo'yishga qaror qildi. Amerika davlatlari tashkilotiga (ADT) a'zo 21 ta mamlakat yetakchilari bitim imzolash uchungina amalga oshirilayotgan va jinoyat deb hisoblangan poraxo'rlikni tugatish bo'yicha hamkorlik qilish haqida shartnoma imzoladilar. Ushbu xalqaro qonun bo'yicha ayblanayotgan shaxslar jinoyat sodir etgan mamlakatga qaytarilishi mumkin. Shuningdek, lotin amerikaliklar xalqaro tergovchilar uchun zaruriy axborot xususida bank sirlari haqidagi qonunga rioya etmaslikka rozilik berdilar.

Bitim to'g'risidagi ADT shartnomasida "o'z rasmiy vazifalarini bajarish chog'idagi qonuniy daromadlaridan kelib chiqib to'g'ri tushuntirib bera bo'lmaydigan" tarzda vujudga kelgan mablag'lar egasiga aylangan rasmiy shaxsni jinoyatchi deb hisoblash to'g'risidagi band mavjud. Bu xujjat juda dolzarb bo'lib qoldi. 90-yillar oxirida

Meksika va Kolumbiyada yuqori mansabdor shaxslarni poraxo'rlikda ayblash bo'yicha sud jarayonlari o'tdi. Argentinada shu davrda "IBM" korporatsiyasining Argentina filialining sobiq rahbariga qarshi ayblovlar qo'yildi. U 250 mln. dollarlik kontrakt imzolash uchun yirik pora bergan.

ADT kongressida AQSh delegatsiyasi "shubhalanuvchi o'z aybsizligini isbotlashga majbur emas", degan AQSh konstitutsiyaviy prinsipiga zid bandga ega bo'lgan ADT shartnomasini imzolash vakolatiga ega emasligini ma'lum qildi. Shunga qaramay, AQSh 1977 yildayok xorijiy korrupsiya amaliyoti haqidagi qonunni qabul qilgan. Ushbu qonunga binoan AQSh fuqarolari har qanday chet el shaxslariga ishbilarmonlik bitimini amalga oshirish uchun pora berish jinoyat hisoblanadi.

10.3. Menejerning uch toifadagi shaxs talablarini hisobga olish zaruriyati

Xaridorlar, ma'muriy organlar, bo'ysunuvchilar talablariga yuqori e'tibor bilan qarash va to'g'ri, adolatli va qonuniy bo'lganda imkoniyat boricha ularni bajarish zarur. Bunda qabul qiluvchi mamlakatlarda global menejer qaror qabul qilishdan oldin quyidagi savollarga javoblarni tahlil qilib, muammoni aniqlab olishi kerak:

Talab mazmuni nimada?

Kim so'rayapti?

Uni bu talabga nima undadi?

Talab bajarilganda kimga zarar yetishi mumkin?

Qanday qarorni kutishmoqda?

Ushbu qaror bo'yicha qanday fikrlar va qarshiliklar mavjud?

Ushbu qaror qanchalik tezkor bo'lishi zarur?

Uni qanchalik tez bajarish kerak?

U nima beradi?

Bunda qo'yilayotgan talablardan qat'iy nazar quyidagilarni yashirish odobsizlikdir:

- aksiyadorlardan – aksiyadorlik jamiyatini qo'shilishi yoki qo'shib olinishining haqiqiy sabablarini;
- bo'shatilayotgan xodimlardan – shtatning qisqartirilishi sabablarini.

Oxirgi holatda masalan, firmani qayta tashkil etishning istiqbolli rejasiga muvofiq, shtatni qisqartirish zaruriyatini ishonchli

tushuntirish ahloqiydir.

Ko'rsatilgan uch toifa shaxslari talablari bo'yicha qaror qabul qilinayotgan har qanday vaziyatda xalqaro menejer kompaniyaning ijtimoiy ma'suliyatidan kelib chiqishi kerak. U esa bir tomondan xo'jalik samarasiga erishishga, boshqa tomondan esa qabul qiluvchi mamlakatda kompaniya uchun qulay ijtimoiy fikrni yaratish zaruriyatiga asoslanadi. Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy kompaniya faoliyati bilan bogglik shaxslarning barcha toifalari uchun menejer tomonidan qabul qilingan biznes samaradorligi me'yorlariga mos keluvchi qaror tushunarlidir. Biznes samaradorligining me'yorlari esa quyidagi asosiy omillar bilan aniqlanadi:

- mavjud resurslardan maksimal foydalanish;
- har bir kishining o'z ishi uchun ma'suliyati;
- bilimdonligi;
- erkin bozor axborotini o'z vaqtida qo'llash.

Tartibli biznesmenlar uchun “Ahloq kodeksi”. XXI asrda xalqaro biznes uchun ulkan istiqbollar ochilmoqda. Samarali tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanmokchi bo'lganlar uchun biznesmenlarning milliy assotsiatsiyasi xulq-atvor qoidalarini ishlab chiqadilar. Ular esa erkin bozor va umumqabul qilingan tadbirkorlik amaliyotining “tayanch - harakat tizimi” ni tashkil etadi. Ko'pincha bu qoidalarning uslubiy negizini “ahloq kodeksi” tashkil etib, ularni ishlab chiqish bo'yicha Xalqaro savdo palatasi (XSP) 80 yillik tajribaga ega. Ularga huquqiy qurollarning umumiy to'plami, intellektual mulkni himoya qilish usullari, ta'magirlik va poraxo'rlikka qarshi kurash usullari, samarali soliqqa tortish mexanizmlarini yaratish, bojxona rejimini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar, tijorat bahslarini arbitraj orqali hal qilish tajribasi kiradi.

Ko'pchilik tadbirkorlarning ahloq kodekslariga qo'shilishidan manfaatdorligi sabablariga ularning xalqaro ko'lamda tadbirkorlik bilan shug'ullanishini yengillashtiruvchi sharoitlarni yaratishga va doimiy o'zgarib turuvchi jahon tovarlar va xizmatlar bozori kon'yukturasi sharoitlarida o'z korxonasining havfsizligiga intilishi kiradi.

Xulosalar

1. Global menejerga etika ichki milliy va xalqaro ziddiyatlarning oldini olish imkoniyatini beradi. Global menejer

malakasi iqtisodiy va texnik bilimlardan tashqari ijtimoiy soha haqidagi bilimlarni va muloqotga kirishuvchanlikni ham o'z ichiga olishi kerak. U o'z faoliyatining ijtimoiy oqibatlarini hisobga olishi shart.

2. Xalqaro menejer o'z faoliyatini faqat xo'jalik muvaffaqiyatiga erishishga yo'naltirganda va qabul qiluvchi mamlakatda jamoatchilik fikrini inkor etganda yoki qabul qiluvchi mamlakatda kishilarning asosiy guruhlar - xalqaro kompaniyalarning xorijiy filial ishchi va xizmatchilari, mahalliy aksionerlar, hukumat mansabdorlari, kasaba soyuz rahbarlarini o'z faoliyatining foydaliligi, to'g'riligi va bezararligiga ishonтира olmaganda ziddiyatlar tug'iladi.

3. Ahloqiy jihatdan xalqaro menejerning jiddiy xatosi bo'lib, qabul qiluvchi mamlakatda ishbilarmonlik muhiti va madaniy hayot xususiyatlarini o'rganishni inkor etish, xorijiy faoliyatdan kutilayotgan natijalarning real emasligi, xorijiy sheriklar bilan o'zaro tushunishga intilmaslik, muammolar va ziddiyatlarning sabablarini yaxshi o'rganmay turib xorijiy sheriklar bilan munosabatlarni uzish hisoblanadi.

4. Biznesni ahloqiy yuritishning 3 belgisi:

- biznesning o'z maqsadlariga mosligi;
- sog'lom tafakkurga itoat etish;
- oddiy insonparvarchilik prinsiplari bo'yicha harakat qilish.

5. Moliyaviy faoliyat etikasi barcha ishga doir, shu jumladan, buxgalterlik hisob-kitoblarining haqqoniyligidan iboratdir.

6. Poraxo'rlik doim ma'naviy qoralanadi va ahloqsizlikka kiradi.

7. Xalqaro tadbirkorlik faoliyatida muvaffaqiyatlarga erishishni hohlovchilar uchun biznesmenlarning milliy va xalqaro assotsiatsiyalari xulq-atvor qoidalari va "ahloq kodeks"larini ishlab chiqadilar.

Tayanch iboralar:

Xalqaro biznes etikasi, biznes samaradorligi me'yorlari, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT), Xalqaro savdo palatasi (XSP)

Nazorat savollari:

1. Xalqaro menejer uchun etika qanday ahamiyatga ega?

2. Qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro menejer ziddiyatlarining asosiy sabablari nimada?
3. Ahloqiy jihatdan xalqaro menejer yo'l qo'yishi mumkin bo'lgan asosiy xatolarga nimalar kiradi?
4. Ahloqiy biznes yuritishning asosiy prinsiplarini aytib bering.
5. Raqobat ahloqsizlikka kiradimi?
6. Moliyaviy faoliyat etikasi nimadan iborat?
7. Xalqaro biznesda poraxo'rlik qanday baholanadi?
8. Milliy va xalqaro miqyosda korrupsiyaga qarshi qanday kurash olib borilmoqda?

Tavsiya etiladigan adabiyotlar

1. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.
2. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.
3. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб: Питер, 2008. Иваненко А.Г.
4. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.

IZOHLI LUG'AT

«Aniq vaqtda» (Just in time) – tovarlarni yo'qotishsiz va tayyor mahsulotni omborda saqlash harajatlarini kamaytirishga qaratilgan operatsion falsafa.

“Aqli kishilarning ketib qolishi” — mamlakatdan "intellektual elita" vakillarini chet elda ishga joylashish maqsadida chiqib ketishi.

Baynalmilallashuv (Internationalization) – kompaniyaning milliy chegaralardan tashqariga o'sishi.

Bevosita xorijiy investitsiyalar – bevosita sarmoyador kompaniya va qabul qiluvchi firma o'rtasida uzoq muddatli ishga oid munosabatlarga mo'ljallangan kapital qo'yilmalar.

Boston konsalting guruhi matritsasi (BCG matrix – Boston Consulting Group matrix) – marketing ulushi va marketing o'sishi asosida mahsulotlar va firmalar klassifikatsiyasi.

Bojxona ittifoqi — ikki va undan ortiq davlatlarning bir-biriga va uchinchi mamlakatlarga nisbatan soddalashtirilgan tarif siyosatini o'tkazishidir.

Bojxona tarifi — tovar oqimlarining chegarani kesib o'tishida davlat tomonidan olinadigan soliq miqdori ko'rsatilgan tartiblangan tovarlar ro'yxati.

Butunjahon savdo tashkiloti — xalqaro savdoni institutsional va xuquqiy asosini tashkil etuvchi mustaqil davlatlararo tashkilot.

Bankrotlik – xo'jalik sudi tomonidan e'tirof etilgan, qarzdorning pul majburiyatlari bo'yicha kruditorlar talablarini to'la hajmda qondirishga

yoki majburiy to'lovlar bo'yicha o'z majburiyatini bajarishga qodir emasligi.

Biznes – foyda olishga qaratilgan tadbirkorlik faoliyatini anglatadi.

Bozor kon'yunkturasi – muayyan vaqt mobaynida tovarlar bozorining holatini tavsiflovchi vaqtinchalik iqtisodiy vaziyat.

Boshqaruv uslubi - menejer xulqining odatiy ko'rinishi va o'zini tutish usullari.

BRIK - Braziliya, Rossiya, Hindiston, Xitoy mamlakatlari

Vertikal integratsiya – xalqaro kompaniyaning turli mamlakatlarda ishlab chiqarish jarayonining ayrim bosqichlarini joriy etishi.

Globallashuv – kompaniyaning eng yuqori rivojlanish bosqichi bo'lib, bunda kompaniya manfaatlari butun dunyo bo'ylab yoyiladi.

Gorizontal integratsiya (Horizontal integration) – raqobatchi bilan qo'shilish yoki uni yutib yuborish.

GATT - Savdo va tariflar bo'yicha Bosh kelishuv — tashqi savdo operatsiyalarini o'tkazishda belgilangan tamoyillarga amal qilishga rozi bo'lgan mamlakatlarni birlashtiruvchi savdo va tarif masalalari bo'yicha xalqaro akt.

Global moliyaviy-iqtisodiy bozor – jahon mamlakatlari o'rtasidagi moliyaviy-iqtisodiy aloqalarni yagona xo'jalik tarzida amal qilishiga asoslangan munosabatlar.

Deflyatsiya – inflyatsiya davrida muomaladagi qog'oz pulni kamaytirish. Davlat tomonidan muomaladagi pul miqdorini kamaytirishga qaratilgan moliya va pul - kredit tadbirlarini qo'llash orqali amalga oshiriladi.

Diversifikatsiya – (lotinchadan diversus - har xil va facere - qilmoq, bajarmoq) – ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, mahsulot va xizmatlarni sotish bozorlarini kengaytirish maqsadida tarmoq va korxonalar faoliyat sohalarini kengaytirish, mahsulot va xizmatlar assortimentlarini ko'paytirish.

Dividend – aktsionerlik jamiyati sof foydasidan aktsiya egalariga to'lanadigan qismi bo'lib, u aktsionerlarga naqd pul yoki aktsiyalar bilan to'lanadi.

Evro - universal evropa hisob-kitob-to'lov birligi bo'lib, EIga a'zo mamlakatlar hududida EKYu o'rniga joriy etilgan.

Jahon bahosi - talab va taklif egri chiziqlari ta'sirini hisobga olgan holda milliy narx ko'rsatkichlari ta'sirida xalqaro savdo markazlarida xosil bo'ladi.

Jahon bozori — moddiylashtirilgan va moddiylashtirilmagan ko'rinishidagi ijtimoiy mahsulotni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol bosqichlarni o'z ichiga oluvchi XIM sub'ektlari (milliy va hududiy iqtisodiyotlar, xalqaro tashkilotlar va korporatsiyalar)ning o'zaro iqtisodiy ta'sirlashish global muhitidir.

Jahon ishchi kuchi bozori (JIKB) — milliy xo'jalik tizimlari va jahon iqtisodiyoti doirasida ishlab chiqaruvchi kuchlarning darajasi, tabiati va joylashuviga sezilarli ta'sir etuvchi iqtisodiy faol aholining mamlakatlar va hududlar o'rtasidagi jami migratsion aylanmasi.

Ziddiyat - bu aniq shaxslar yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki va undan ortiq tomonlar o'rtasidagi kelishmovchiliklardir.

Integratsiyalashuv – kompaniyalarning qo'shilishlar va qo'shib olishlar hisobiga birlashuvi.

Iqtisodiy va ijtimoiy kengash (EKOSOS) — BMTning asosiy boshqaruv organlaridan biri bo'lib, uning XIM sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtirib turadi.

Iqtisodiy integratsiya — hududiy miqyosda sifat jihatdan yangi iqtisodiy muhitni yaratish yo'li orqali milliy xo'jalik komplekslarini o'zaro yaqinlash va bir-biriga kirib borishi jarayoni.

Ishbilarmonlik etikasi – firmalarning bir-biri va jamiyat bilan o'zaro munosabatlar olib borishning turli ma'naviy jihatlarini o'rganuvchi izlanish sohasi.

Iqtisodiyotning raqobatbardoshligi – mamlakat iqtisodiyotining xalqaro savdoda ishtirok etish, jahon bozoridagi o'z o'rnini va mavqeini saqlab qolish va kengaytirish olish, jahon talablariga javob beradigan mahsulotlar ishlab chiqarish olish layoqati.

Iqtisodiyotning real sektori – iqtisodiyotning bevosita moddiy ne'matlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish bilan bog'liq sohasi bo'lib, u o'z ichiga sanoat, qishloq xo'jaligi, qurilish, transport, aloqa tarmoqlarini oladi.

Iqtisodiy o'sish – real yalpi ichki mahsulot umumiy hajmining yoki aholi jon boshiga to'g'ri keladigan real yalpi ichki mahsulotning oldingi yilga nisbatan o'sishi.

Import – mamlakat ichki bozorlarida sotish uchun chet el mollari, kapitalini, texnologiyasini va xizmatlarni olib kelish. Import xalqaro mehnat taqsimoti natijasidir. U vaqtni tejashga, iqtisodiyot, aholi ehtiyojini qondirish vazifalarini muvaffaqiyat bilan hal qilishga ko'maklashadi.

Investitsion siyosat – savdo menejmenti umumiy strategiyasining bir qismi bo'lib, korxonani rivojlantirish uchun aktivlarni kengaytirishning eng samarali yo'llarini tiklashni nazarda tutadi.

Investitsiya – bu iqtisodiy samara (foйда, daromad) olish yoki ijobiy ijtimoiy natijaga erishish uchun sarflanadigan pul mablag'lari, banklarga qo'yilgan omonatlar, paylar, qimmatli qog'ozlar (aktsiya, obligatsiyalar), texnologiyalar, mashinalar asbob-uskunalar, litsenziyalar va samara beradigan boshqa har qanday boyliklardir.

Investitsiya muhiti – investitsiyalar jozibadorligi hamda xavf-xatar darajasini belgilab beruvchi ijtimoiy-iqtisodiy, moliyaviy va siyosiy omillar majmui.

Investitsiya faoliyati - investitsiya maqsadlarini amalga oshirish bilan bog'liq faoliyat. Investitsiya kompleksi tashkilotlari orqali amalga oshiriladi.

Inqirozga qarshi mo'ljallangan choralar dasturi – O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan 2009-2012 yillarga mo'ljallanib inqirozga qarshi ishlab chiqilgan choralar dasturi bo'lib, mazkur dasturda talabni rag'batlantirishga yo'naltirilgan bir qator moliyaviy imtiyozlar va barqaror iqtisodiy o'sish sur'atlarini ta'minlovchi chora-tadbirlar majmui o'z aksini topgan.

Innovatsion texnologiyalar – iqtisodiyotga yangiliklarni tatbiq etish bosqichlarida qo'llaniluvchi usul va vositalar majmui bo'lib, o'z ichiga joriy etish, trening, konsalting, transfert, audit, injiniring kabi turlarini oladi.

Innovatsiya jarayoni - yangilik g'oyasini rivojlantirishdan uning pirovard iste'molchi tomonidan iste'mol qilinishigacha bo'lgan mantiqiy izchillikda harakatlanuvchi jarayon.

Inflyatsiya – pul muomalasi qonunlarining buzilishi natijasida milliy valyutaning qadrsizlanishi, narxlarning o'sishi.

Infratuzilma – tovar ishlab chiqarish shartlarini ta'minlovchi ishlab chiqarish va noishlab chiqarish tarmoqlari kompleksi: yo'llar, aloqa, transport, maorif, sog'liqni saqlash.

Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash – ishlab chiqarishni zamonaviy texnologiyalar bilan jihozlash, uni ma'naviy jihatdan yangilash, tarkibiy jihatdan texnik va texnologik qayta tuzish kabi chora-tadbirlarni o'z ichiga oluvchi jarayon.

Kadrlar rotatsiyasi (lot. Rotatio - doiraviy harakat) – «kerakli ishchiga zarur joyni topish kerak tamoyilliga asosan kadrlarning ish o'rnini doimiy o'zgartirib turish hisoblanadi.

Kadrlar tizimi - tashkilotning markaziy va eng murakkab tashkiliy kichik tizimi bo'lib, uning mehnat salohiyatini (uning miqdoriy, sifat va tarkibiy ko'rsatkichlari), uning turli qismlari – kadrlarni, shuningdek, maqsadlar, qoidalar, ularni ishlashi va rivojlanishining mexanizmini qamrab oladi.

Kommunikatsiya – bu ikki va undan ortiq shaxslar o'rtasida axborot almashish jarayoni

Kapital qurilish - yangi qurilish, korxonalarni kengaytirish, rekonstruktsiya qilish, zamonaviylashtirish va texnika bilan qayta jihozlash, asosiy vositalarni mukammal ta'mirlash, shu jumladan loyiha-qidiruv ishlarini bajarish.

Kapital qo'yilmalar - quvvatlarni takror ishlab chiqarish, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish ob'ektlarini qurishga qaratilgan resurslar va jami ijtimoiy mehnatning qiymatini aks ettiruvchi iqtisodiy kategoriya.

«Katta yigirmalik» – 20 ta yirik mamlakatlar guruhi bo'lib, unga jahondagi eng boy mamlakatlar va yirik rivojlanayotgan davlatlar kiradi va ular xissasiga jahon yalpi ichki mahsulotining 90 foiz ulushi to'g'ri keladi.

Korxonani boshqarish (menejment) - bir kishining yoki kishilar guruhining (boshqaruvchilar, menejerlar) boshqa kishilarga (boshqariluvchilar) maqsadga yo'naltirilgan harakatlarini uyg'otish uchun ta'sir ko'rsatish.

Kichik korxonalar – mustaqil xo'jalik faoliyatini olib boruvchi, o'z balansiga bo'lgan, soliqlar va boshqa to'lovlarni to'lagandan so'ng qolgan foydasini o'zi taqsimlaydigan korxona.

Kasaba uyushmasi - bir kasb, tarmoq yoki korxona xodimlarining birlashmasi bo'lib, ish beruvchilar bilan kasaba uyushmaning barcha a'zolari uchun yagona mehnat sharoitlari va ish haqini kelishishda ularning manfaatlarini himoya qilish uchun tuzilgan.

Kartel - tashqi savdo assotsiatsiyasi (uning a'zolari alohida tovar guruhlari bo'yicha ishlab chiqarish va narh siyosatini muvofiqlashtirib olishadi).

Ko'lam samarasi, ya'ni ishlab chiqarish ko'lami o'sishi orqali iqtisod qilish (Economies of scale) – mahsulot birligicha uzoq muddatli o'rtacha ishlab chiqarish harajatlari bilan xarakterlanuvchi samara.

Litsenziat – litsenziyani xarid qiluvchi.

Litsenziar – litsenziyani sotuvchi.

Motivatsiya (Motivation, frantsuzcha Motif – undash so'zidan olingan) – inson xulqining yo'nalganligi, tashkiliyligi, faolligi va

barqarorligini aniqlab bergan holda uni fiziologik va psixologik boshqarishning dinamik jarayoni.

Mehnat bozori – mamlakat xo'jaligida ishchi kuchi harakatini tartibga solib turadigan asosiy vazifani bajaruvchi, ish beruvchilar va ishchilarga ta'sir etuvchi dinamik tizim.

Mehnat shartnomasi - ish beruvchi va yollanma ishchining shaxsiy muzokaralari natijasida mehnat mazmuni va sharoiti, shuningdek ish haqi va ularning boshqa majburiyatlari haqidagi kelishuvi.

Mikrofirma – kichik biznes korxonasining bir turi. Mamlakatimizda sanoat ishlab chiqarishning tarmoqlarida 20 kishigacha, xizmat ko'rsatish sohasida 10 kishigacha, savdo va umumiy ovqatlanish sohasida 5 kishigacha ishlovchi korxonalar mikrofirma hisoblanadi.

Modernizatsiya – ob'ektni takomillashtirish, yaxshilash, yangilash, uni yangi talab va me'yorlarga, texnik shart-sharoitlarga, sifat ko'rsatkichlariga moslashtirish.

Moliyaviy «ko'piklar» – real qiymatga ega bo'lmagan pul va obligatsiyalar hajmining ko'payishi.

Madaniyat – kompaniyada xulq-atvor me'yorlari, xarakteri va aloqalarining majmuasi.

Mutlaq ustunliklar – boshqa davlatlarga nisbatan mehnat unumdorligi yuqori va ishlab chiqarish harajatlari past bo'lgan mamlakatda tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishni tashkil etishni nazarda tutuvchi tamoyil.

Nisbiy afzalliklar – mamlakatda bir necha xil tovarlar orasidan eng ko'p foyda keltiruvchi tovar va xizmatlar ishlab chiqarishga ixtisoslashuvni nazarda tutuvchi konsepsiya.

Nou-xau - mualliflik guvohnomasi (patent) bilan himoyalangan ishlab chiqarish tajribasi va mahorat sirlari.

Offshor hududlar - milliy iqtisodiy makonning bir qismi bo'lib, bu erda xorijiy huquqiy va jismoniy shaxslar tijoriy operatsiyalarni chet el valyutasida amalga oshirishadi.

Operativ (joriy) maqsadlar - qisqa muddatli (strategik maqsadlardan farqli o'laroq) maqsadlar.

PEST-tahlil (PEST analysis) – makroiqtisodiy tahlilning asosiy qismi bo'lib, u siyosiy (r), iqtisodiy (e), ijtimoiy-demografik (s) va texnologik (t) omilni o'z ichiga oladi.

Portfel investitsiyalar — xo'jalik ob'ektini ekspluatatsiya qilish tufayli daromad olish xuquqini kafolatlovchi kapital qo'yilmalari.

Preferentsiya – iqtisodiyotni maqsadga muvofiq rivojlantirish va tartibga solishda ayrim soha va tarmoqlar, korxona va ishlab chiqarish turlariga nisbatan beriluvchi imtiyoz, afzallik va ustuvorliklar.

Proteksionizm – davlatning xorij raqobatidan ichki bozorni himoya qilish siyosati, mamlakatga olib kelinayotgan tovarlarga yuqori bojlar belgilaydi, ayrim tovarlarni olib kelish cheklanadi yoki umuman taqiqlanadi.

Pudrat – shartnoma yoki xo'jalik yuritishning bir turi. Bir tomonning ikkinchi tomon talabiga ko'ra belgilangan ishni bajarishi to'g'risidagi shartnoma.

Rekonstruktsiya (qayta tiklash) – faoliyat yuritayotgan korxonani ma'naviy va jismoniy eskirgan qurilma va asbob-uskunalarni ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish, texnologik bo'g'inlar va yordamchi xizmatdagi nomutanosibliklarni yo'qotish yo'li bilan almashtirish yordamida to'liq yoki qisman o'zgartirish.

Samarasiz ishlab chiqarish – kompaniya uchun foyda va daromad keltirmaydigan narsalarning barchasi (mashina va uskunalardagi kamchiliklar, yomon sifat va b.)

Strategik alyanslar (Strategic alliances) – odatda ikkita kompaniyaning o'zaro manfaatli strategik maqsadlarni amalga oshirishi uchun birlashishi.

Sinergizm (Synergy) – kompaniyalar yiriklashuvida kuzatiluvchi samaradir. Bunda umumiy natija alohida kompaniyalar natijasidan yuqori bo'ladi va ba'zan $2+2=5$ formula bilan ifodalanadi.

Soliqlar – belgilangan va muayyan miqdorlarda undiriladigan, muntazam, qaytarib berilmaydigan va beg'araz xususiyatga ega bo'lgan, byudjetga yo'naltiriladigan majburiy pul to'lovlari tushuniladi.

Savdo va taraqqiyot bo'yicha BMT Anjumani (YuNKTAD) — BMT tizimi doirasidagi maxsus muassasa.

Savdoda eng ko'p qulaylik rejimi — mamlakatlar o'rtasida kelishilgan xolda o'rnatilgan savdo operatsiyalarining imtiyozli tartibi.

Sanoat taraqqiyoti bo'yicha BMT Anjumani (YuNIDO) — BMT tizimi doirasidagi maxsus muassasa.

Tadbirkorlik (entepeneurship) – inglizcha yoki Fransuzchadan tarjima qilinganda “imkoniyatlarni amalga oshirish, qo'llash yoki novatorlik faoliyati yohud korxona tuzish yo'li bilan ehtiyojlar va istaklarni qondirish” ma'nolarini anglatadi.

Tashqi muhit tahlili – tashqi makroiqtisodiy va mikroiktisodiy ko'rsatkichlarning tahlili.

Tashqi muhit tahlili tuzilmasi – tashqi iqtisodiy, xuquqiy, madaniy va siyosiy muhitlar tahlilining majmuasi.

Tashkilot madaniyati - shaxs yoki kishilar guruhining o'ziga xos jihatlarini aks ettiruvchi xulq-atvori.

Tashkiliy tuzilish - tashkilotlar o'z mehnat jarayonlarini alohida topshiriqlarga bo'lishi va ushbu topshiriqlar ustidan nazorat etish usullarining yig'indisidir.

Talab – xaridor, iste'molchilarni bozorda muayyan tovarlarni, ne'matlarni sotib olish istagi; bozorga olib chiqilgan va pul imkoniyatlari bilan ta'minlangan ehtiyojlar.

Tannarx – mahsulot ishlab chiqarish va sotish uchun ketgan barcha xarajatlarning qiymati.

Tarkibiy o'zgarishlar – milliy iqtisodiyotning samarali va barqaror tarkibiy tuzilishini ta'minlash maqsadida uning tarmoq va sohalarini izchil ravishda o'zgartirib borish.

Tashqi qarz – mamlakat hukumati, moliya-kredit tashkilotlari, yirik korxonalarining boshqa mamlakatlar moliya-kredit muassasalaridan qarzga olgan moliyaviy mablag'larining jami hajmi.

Tashqi savdo – bir mamlakatning boshqa mamlakatlar bilan savdosi.

Tashqi savdo siyosati – bir mamlakatni boshqa mamlakatlar bilan olib borayotgan savdosi (eksporti va importi) borasidagi siyosati.

Telekommunikatsiya – simli, radio, optik yoki boshqa elektromagnit tizimlardan foydalanib signal, belgi, matn, tasvir va tovushlarni yoki boshqa ko'rinishdagi axborotni uzatish, qabul qilish va unga ishlov berish jarayoni.

Transmilliylashuv jarayoni – korporatsiyalarning milliy chegaralardan tashqarida faoliyat yuritishi

Transmilliy korporatsiyalar (TMK) – bosh kompaniya va uning chet el filillaridan iborat yirik iqtisodiy-tashkiliy tuzilma.

To'g'ri investitsiyalar — foyda olish bilan birgalikda kapital qo'yilayotgan ob'ekt ustidan nazoratni ta'minlash xuquqini beruvchi kapital qo'yilmalari.

Umumiy bozor — ishlab chiqarish omillarini milliy chegaralar orqali erkin ko'chib o'tishi ta'minlanadigan iqtisodiy integratsiya ko'rinishi.

Unifikatsiya – turli xildagi mahsulotlar, detallar, uzellar va boshqa qo'llaniladigan materiallar va texnologik jarayonlarni ratsional jihatdan bir xilligini ta'minlash.

Fond bozori – qimmatli qog'ozlar va boshqa moliyaviy vositalarning oldi-sotdi jarayonlari amalga oshiriluvchi maxsus tashkillashtirilgan bozor.

FT-500 - Finansial Times tomonidan e'lon qilinadigan dunyoning 500 ta eng yirik TMKlari reytingi

Franchayzing (Franchising) – kompaniya tomonidan uning markasi bilan mahsulot ishlab chiqarish yoki sotish uchun hujjat (franshiza) berilishi.

Xalqaro menejment – chet elda tashqi iqtisodiy aloqalarning barcha shakllaridagi jamoaviy faoliyat sharoitlarida korxonalarni to'g'ri boshqarish nazariyasi va amaliyotidir.

Xalqaro gorizontal integratsiya darajasi – taxminan TMK filiallarining boshqa undan mustaqil firmalarga eksport hajmi.

Xorijda atrof-muhitga moslashishning ob'ektiv omillari – firma ta'sir eta olmaydigan va faqat moslashishga majbur bo'luvchi tashqi muhit omillari.

Xalqaro valyuta fondi (XVF) — BMTning ixtisoslashtirilgan muassasasi, yirik hukumatlararo valyuta-moliya tashkiloti.

Xalqaro iqtisodiy munosabatlar — mamlakatlar va xududlar o'rtasidagi, xalqaro tashkilotlar va korporatsiyalar ishtirokidagi xo'jalik aloqalari tizimi.

Xalqaro ishlab chiqarish kooperatsiyasi — ishlab chiqarish bosqichlarining o'zaro bir-birini to'ldirishi va ularni muvofiqlashtirish maqsadida milliy iqtisodiy komplekslarning xamkorlik qilishi.

Xalqaro ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi — mamlakatlar o'rtasidagi mehnat taqsimoti ko'rinishi bo'lib, unda o'zlarining ichki ehtiyojlaridan ortiqcha bir turdagi maxsulotlar tayyorlash bilan shug'ullanuvchi milliy ishlab chiqarishlarning tabaqalanishi yuz beradi.

Xususiy tadbirkorlik – bu fuqarolar (alohida fuqarolar) tomonidan o'zlarining tavakkalchiliklari va mulkiy javobgarliklari ostida, shaxsiy daromad (foyda) olish maqsadida amaldagi qonunchilik doirasida amalga oshiriladigan tashabbuskor xo'jalik faoliyatidir.

Qo'shib olish, o'zlashtirish (Acquisition) – bir kompaniyaning jami aksiyalarini boshqa kompaniya tomonidan sotib olinishi. Qo'shib olingan biznes o'zlashtiruvchi kompaniyaning sho'ba korxonasiga aylanadi.

Qo'shimcha qiymat (Added value) – mahsulotning to'la va joriy bozor qiymati o'rtasidagi farq.

Qo'shilishlar (Mergers) – odatda ikkita bir hil hajmli kompaniyalarning qo'shilishi orqali bitta yirik kompaniyaning tashkil etilishi, ya'ni kompaniyani tashqi o'sishi usullaridan biri.

Qo'shma korxonalar (Joint ventures) – odatda qisqa muddat yoki bir loyiha uchun ikki yoki bir nechta kompaniyalarning birlashuvi.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Ўзбекистон Республикасининг «Ташқи иқтисодий фаолият тўғрисида»ги Қонуни. Т.: 1991 йил.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Чет эл инвестициялари тўғрисида»ги Қонуни. Т.: 1991 йил
3. Ўзбекистон Республикасининг "Чет эл инвестициялари ва чет эллик инвесторлар фаолиятининг кафолатлари тўғрисида"ги Қонуни. Т.: 1994 йил.
4. «Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги ПФ—3618-сон Фармони.
5. «Тўғридан-тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 11 апрелдаги ПФ-3594-сон Фармони.
6. «Экспорт-импорт операцияларини тартибга солиш чора-тадбирлари тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 11 мартдаги ПҚ—26-сон қарори.
7. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 02.05.2003й. 205-сонли «Тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни ҳуқуқий ҳимоя қилишни кучайтиришга доир қўшимча чора-

тадбирлар тўғрисида» Қарори

2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 12.12.2000 й. 473-сонли «Халқаро шартномалар лойиҳаларини тайёрлаш ва Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномалар бўйича мажбуриятларини бажариш тартиби тўғрисида» Қарори

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 17.03.2009 йилдаги ПҚ-1073-сонли “Кризисга қарши дастурга киритилган қўшимча инфратузилма объектлари бўйича лойиҳаларни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори.

9. Karimov I.A. Barcha reja va dasturlarimiz vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, halqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi. //www.gov.uz. 22.01.2011.

10. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. //Халқ сўзи, 30.01.2010.

11. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. – Президент Ислон Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси //Халқ сўзи, 28.01.2010.

12. И.А.Каримовнинг Лондонлик учрашувлари. УзА. 21.09.2010 www.jahon.mfa.uz — сайт Министерства иностранных дел РУз

13. Ходиев Б.Ю., Бекмуродов А.Ш., Гафуров У.В. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги «Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир» ҳамда 2009 йилнинг асосий яқунлари ва 2010 йилда Ўзбекистонни ижтимоий – иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги «Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир» номли маърузаларини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий Мажмуа. Тошкент – «Иқтисодиёт» - 2010.

14. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т.: Ўзбекистон, 2009.

15. Выступление Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на церемонии открытия 43-го ежегодного заседания Совета

управляющих Азиатского банка развития 04.05.2010/09:40.
www.jahon.mfa.uz — сайт Министерства иностранных дел РУз

16. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. Т.: Ўзбекистон, 2005 йил.
17. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2009. – 160 с.
18. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.
19. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебник.- СПб.: Питер. 2009.- 560 с.
20. Производственный и операционный менеджмент. / Б. Ричард, Ф. Чейз, Николас Дж и др, 10- е издание: - М.: И.Д. Вильямс, 2008.- 1184 с.
21. Дафт Р. Менеджмент. 8 - е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009.- 800 с.
22. Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6- е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.
23. Б.Ю.Ходиев, А.Ш.Бекмуродов, У.В.Гофуров, Б.К.Тухлиев: Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари» номли асарини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма/ «Иқтисодиёт» 2009.
24. Ходиев Б.Ю., Бекмуродов А.Ш., Гафуров У.В. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги «Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир» ҳамда 2009 йилнинг асосий якунлари ва 2010 йилда Ўзбекистонни ижтимоий – иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги «Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир» номли маърузаларини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий Мажмуа. Тошкент – «Иқтисодиёт» - 2010
25. Nazarova G.G'., Muxamedjanova G.A., Salixova N.M., Ismailova N.S. “Xalqaro menejment” Ўқув қўлланма Т.,ТДИУ 2009.

26. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.- 416 с.
27. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2009. – 1024 с.
28. Румянцев А.А. Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации: учеб. пособ. – СПб.: «Бизнес-пресса», 2007. – 200 с.
29. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. /Под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 238 с.
30. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
31. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.
32. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2008.- 480 с.
33. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальные в менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2008.- 488 с.
34. Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.
35. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте. / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.- 218 с.
36. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
37. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
38. Қўчқоров А ва бошқалар. Менежмент стратегияси. Т., 2003. 184 б.
39. Йўлдошев Н.Қ ва бошқалар. Стратегик менежмент. Т., 2003. 102 б.

Internet saytlar:

40. www.uk.ru
41. www.aport.ru
42. <http://ino.uzpak.uz/rus/econom 0210.html>
43. <http://www.fera.uz/modules>.
44. <http://www.cer.uz/Reports/9914>
45. <http://www.ecoaccord.cks.lead.org/trade/countries/uz6>.

46. www.review.uz

47. UzA Uzbekiston Milliy axborot agentligi -
<http://www.uza.uz/business>