

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА  
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

**ЖИЗЗАХ ПОЛИТЕХНИКА ИНСТИТУТИ**

“Бошқарув” факультети

«Бошқарув» кафедраси

**«Халқаро менежмент» фанидан**

**МАЪРУЗА МАТНЛАРИ**

«Бошқарув» кафедраси йиғилишида кўриб чиқилди ва  
тасдиқланди «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2007 й. баённома № \_\_\_\_ кафедра  
мудири \_\_\_\_\_ доц. Т.Эшонкулов

Тузувчи:

проф.Ганиев К.Б

Жиззах – 2007 й.

## КИРИШ

Халқаро (глобал) менежментни ўрганиш ишлаб чиқаришни ва хорижий фирмаларнинг малакали ташкилотчиси бўлиш мақсадини ўз олдига қўйган ўзбек корхоналари раҳбарлари ва таълим олувчилар учун зарур ҳисобланади. «Халқаро (глобал) менежмент» курси миллий корхоналарни бошқариш усули сифатидаги менежментнинг умумий тамойиллари мажмуасидан жиддий фарқ қилувчи муаммоларга бағишланган. Хусусан, миллий шароитларга йўналтирилган стратегик менежмент корхоналарнинг байналмилаллашуви ва глобаллашуви шароитларида қарорлар қабул қилиш стратегиясини аниқлашга имкон бермайди. Компания хорижий тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланаётган жойда халқаро бошқарув вужудга келади. Глобал менежер-профессионаллар корхоналарни халқаро бошқариш соҳасида фаолият кўрсатадилар. Бу корхоналарнинг ишлаб чиқариш ва тижорат фаолияти давлат чегаралари орқали амалга оширилади. Ўзбекистонда бундай корхоналар сони тобора кўпаймоқда. Чунки ХХІ аср бошида табиий ресурсларга эгалик қилишнинг ўзи давлатнинг иқтисодий ўсиши учун етарли эмас. Мамлакатнинг юксалишига тайёр маҳсулотлар, технологиялар, хизматлар ва капиталларнинг халқаро алмашувида фаол иштироки орқали эришилади.

Жаҳон иқтисодиёти ривожланишининг замонавий босқичида ҳеч бир давлат бошқалардан ажралган ҳолда фақат ўз ҳудудидаги ресурслар эвазига яшай олмайди. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов айтганларидек: «Биз интеграция жараёнлари ва бозор ислохотларини ривожлантиришга, Марказий Осиё минтақасида умумий бозорни шакллантиришга алоҳида аҳамият берамиз»<sup>1</sup>. Миллий хўжаликни ривожлантириш учун ҳар бир мамлакат ҳукумати унинг халқаро иқтисодий муносабатларда иштирок этишини кенгайтириш мақсадида чора-тадбирлар ишлаб чиқади. Бу ҳатто энг кам ривожланган давлатларга ҳам таалукли. Вужудга келган вазиятда бутун дунёда корхоналарни халқаро бошқариш бўйича менежерларга талаб ошиб бормоқда.

Агар бир неча йил илгари ташқи иқтисодий фаолият билан фақат йирик корхоналаргина шуғулланади деган фикр мавжуд бўлган бўлса, бугунги кунда жаҳон иқтисодиёти, жадал ривожланиб бораётган халқаро иқтисодий муносабатларнинг глобаллашуви (жаҳон иқтисодиётининг бир бутун ягона ўзаро боғлиқ тизим сифатида амал қилиш жараёни) ва эркинлаштирилиши таъсирига боғлиқ бўлган шароитда, ҳатто кичикроқ корхонанинг замонавий раҳбар-менежери учун ҳам унинг миллий кўламдаги фаолияти предметларини билиш энди етарли эмас ва хўжалик фаолиятининг байналмиллашуви бутун жаҳонда ҳар бир менежернинг касбий тайёргарлигига янги талаблар қўяди.

Ишлаб чиқариш, сотиш ва таъминлаш бозорлари давлат чегараларидан ҳатлаб ўтмоқда. Истеъмолчи учун маҳсулот ишлаб чиқарувчи аниқ фирма, у жойлашган мамлакатга қараганда кўпроқ аҳамиятга эга бўлмоқда. Корхонанинг самарали фаолият кўрсатиши учун раҳбар ўз фирмасининг бевосита иқтисодий муҳитини билиш билан бир қаторда жаҳон бозоридаги аҳволдан ҳам хабардор бўлиши зарур. Информатика, ахборот технологиялари ва транспорт воситалари соҳасидаги ютуқлар давлатлар ўртасидаги масофаларни қисқартирмоқда. Шунинг учун менежер фирма ички ва фирмалараро ташқи иқтисодий алоқаларнинг замонавий шакллари, уларнинг бирлашуви ҳақидаги билимларга эга бўлиши ва ўз корхонаси фаолият самарадорлигини ошириш учун улардан тўғри фойдалана олиши керак.

Глобал кўламли мутахассислар ташқи иқтисодий фаолият соҳаси билан шуғулланаётган корхоналар учун зарур. Ўзбекистонда хўжалик субъектлари ташқи иқтисодий фаолиятининг кенгайиши ва МДХ мамлакатлари компаниялари билан давлатлараро корхоналар ташкил қилишга қизиқишнинг кучайиши натижасида глобал

---

<sup>1</sup> И.Каримов. Бизнинг бош ма=садимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислош этишдир. Т.: Ўзбекистон, 2005 й, 59-бет.

менежер менталитетига эга раҳбарларга кўпроқ эҳтиёж вужудга келмокда. Бундай раҳбар корхона фаолияти қийинлашганда, халқаро алоқаларни кенгайтириш орқали муаммоларни ҳал қилиш йўллари излайди ва қуйидагиларни мақсадга мувофиқ деб топиши мумкин:

-рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш мақсадида (маркетинг концепциясидан келиб чиқиб) технологик ва ускуналарни замонавийлаштиришни жадаллаштириш учун хорижий сармоядорларни жалб қилиш;

-истеъмолчилар доирасини кенгайтириш ва жаҳон бозорига ўз маҳсулоти билан чиқиш учун хусусий ва давлат компаниялари билан фирмалараро кооперацияни амалга ошириш;

-минтақавий маъмурият ёрдамида сармоядорлар учун жозибали шароит яратиш;

-корхона ишига миллий ва хорижий шериклар билан тўғри контрактлар туза олувчи ҳуқуқшуносларни жалб қилиш;

-корхона ихтисослашуви соҳасида илмий-техник тараққиёт ҳақидаги ахборотни мунтазам олиш ва ўзининг илмий-техник ва конструкторлик базасини ривожлантириш учун миллий ва хорижий тадқиқот марказлари ва университетларини жалб қилиш;

-қизиқиш билдирган халқаро иқтисодий ва илмий-техник ташкилотлар билан ишбилармонлик муносабатларини ўрнатиш.

«Халқаро (глобал) менежмент» курсининг вазифаси — жаҳон бозорида миллий ва халқаро компаниялар стратегиясини, интеграл (бирирма) халқаро технологияларни қўллаш орқали ишлаб чиқаришни байналмилаллаштириш имкониятларини, хорижий анъаналар, маданий хусусиятлар ва қабул қилинган андозаларга мослашиш усулларини ўрганиш. Натижа сифатида глобал қўламдаги тафаккур, фалсафа ва психологияни ҳамда чет элда тадбиркорлик фаолияти шароитларига тез мослашиш кўникмаларини эгаллаш қабул қилинади.

## **1-мавзу: Халқаро менежмент фанига кириш. Халқаро менежмент тушунчаси (1 соат) Режа**

1.Халқаро бизнеснинг глобаллашуви. Халқаро бизнесни ривожланиш хусусиятлари ва омиллари.

2.Халқаро менежмент тушунчаси.Халқаро бизнесни бошқаришнинг миллий ва халқаро модели ҳамда унинг фарқланиш жиҳатлари

### **1.1.Халқаро бизнеснинг глобаллашуви. Халқаро бизнесни ривожланиш хусусиятлари ва омиллари.**

“Халқаро (глобал) менежмент” категориясига таъриф бериш учун товарлар ва хизматларнинг турли давлатларда ишлаб чиқарилиши ва сотилишига имконият берувчи тадбиркорлик шакли сифатида халқаро бизнес тушунчасини англаб олиш зарур. Глобал менежмент назариясининг асосий принциплари булиб мутлак устунликлар, нисбий афзалликлар, маҳсулотнинг халқаро ҳаётий цикли ва бевосита хорижий инвестициялар концепциялари ҳисобланади.

Мутлак устунликлар концепцияси бошқа давлатларга нисбатан меҳнат унумдорлиги юқори ва ишлаб чиқариш харажатлари паст булган мамлакатда товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришни ташкил қилишни назарда тутди. Бундай шароитлар мутлак устунликларга эга мамлакатдан бошқа давлатларга товарлар ва хизматлар экспортини амалга ошириш имкониятини беради. Мутлак устунликлар, шунингдек нисбий устунликлар ҳам халқаро бизнесни ривожлантиришни рағбатлантиради.

Нисбий афзалликлар концепцияси мамлакатда бир неча хил товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришни ташкил қилиш имкониятларини асослаб беради. Бу ҳолда менежер мутлак устунликларга эга булган маҳсулотни танлаши ва уни ишлаб чиқариш ва экспорт қилишга куч-қувватларни жамлаши зарур булади. Колган товарлар ва хизматлар эса факат ички бозор учун мулжалланиши ва унга булган эҳтиёжларнинг бир қисми импорт ҳисобига қондирилиши мумкин. Мутлак ва нисбий устунликларнинг комбинацияси хар

бир миллатга тегишли булган ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва давлат сиёсати билан бирга турли мамлакатларнинг фирмаларига рақобат шароитларида юқори обрўни таъминлайди. Тажрибанинг курсатишича, АКШ корпорацияларининг пассажир самолётларини (“Боинг” компанияси), қудратли компьютерларни (“ИБМ” компанияси), компьютер дастурлари (“Майкрософт” компанияси), атроф-муҳит муҳофазаси учун ускуналарни, уғитларни ишлаб чиқаришдаги рақобатбардошлиги шубҳасиз. Жаҳон бозорларида Германия фирмалари автомобиллар, қимёвий маҳсулотлар, қишлоқ хўжалик машиналари, оптик асбоблар, полиграфия ускуналари каби товарлар бўйича юқори рақобатбардошлиги билан машҳур. Жаҳон бозорларида углеродли толалар, телекоммуникация ускуналари, денгиз кемалари, автомобиллар, маиший электроника ишлаб чиқарувчи япон компаниялари яхши маълум. Италия фирмалари керамик ва туқимачилик маҳсулотларини, спорт пойафзал, кадоклаш ускуналарини ишлаб чиқарувчилари ҳисобланади.

Маҳсулотнинг халқаро ҳаётий цикли концепцияси америкалик иқтисодчи Р.Вернан томонидан ишлаб чиқилган маҳсулотнинг ҳаётий цикли назариясига асосланади. У ички ва ташқи бозорларга янги маҳсулотлар билан чиқишда тез узғарувчан конъюнктура ва уткир рақобат кураши шароитларида тадбиркорлар эътиборини товарлар ва хизматларни ишлаб чиқариш ва сотиш самарадорлиги муаммоларига қаратиш мақсадида ҳар қандай товарни сотиш жараёнини 4 босқичга ажратади:

1-босқич - янгилик қиритиш. Маҳсулотнинг конструктив хусусиятлари ва техник характеристикалари харидорлар томонидан ҳали тула урганилмаган вақтда талаб қатъий эмас, бозор эгалланмаган, янги товарга талаб ўсиши секинлашган. Бу босқичда харидорлар бозорда янги молга эътибор берадилар, ва унинг афзалликларини баҳолаб борадилар, харидлар ҳажми секин ўсади.

2-босқич - товарнинг юқори истеъмол хусусиятларини харидор томонидан тан олинishi эъзига талабнинг ўсиши билан боғлиқ ҳолда ишлаб чиқариш ва харид ҳажмининг қупайиши. Бу биринчи бўлиб оммавий маҳсулот ишлаб чиқаришни йўлга қўйган фирмалар учун максимал фойда олиш вақти.

3-босқич - бозорни тулдириш. Харидорларнинг асосий қисми бу товарга булган ўз эҳтиёжларини қондириб бўлди. Унинг ишлаб чиқарилиши рақобатчилар томонидан ўзлаштирила бошланди. Ва рақобат белгилари пайдо бўлди.

4-босқич - қамайиш. Маҳсулот ҳаётий циклини ўзайтириш учун уни ишлаб чиқариш нисбатан паст ишлаб чиқариш ҳаражатларига эга булган, қупинча ривожланаётган мамлакатларга бевосита инвестициялар йўли билан ўзатилади. Бу мамлакатларга маҳсулот экспорти, одатда, бу ерда уларни ишлаб чиқаришдан илғари бошланган. Маҳаллий ишлаб чиқаришни ривожлантирилиши маҳсулотни қелиб қикиш мамлақтидан импорт қилиш қисқаради.

Бевосита хорижий инвестициялар - бевосита сармоядор қорхона ва қабул қилувчи фирма ўртасида ўзққ муддатли ишга оид муносабатларга мулжалланган қаптал қуйилмалар. Бу муносабатларда бевосита инвесторнинг мақсади бўлиб қабул қилувчи мамлақатда қорхонани бошқаришни ташқил қилишга қиддий таъсир курсатиш ва унинг фаолиятини назорат қилиш ҳисобланади. Бевосита хорижий инвестициялар турли мамлакатларнинг қорхоналари ўртасида дастлабки битимнинг бошланғач босқичи сифатида хизмат қилиб, ўз ичига шунингдек улар ўртасидаги барча кейинги қелишувларни олади. Бу битимлар ва қелишувларнинг субъектлари сифатида асосий иштирокчилардан ташқари улар билан боғлиқ қорхоналар ҳам фаолият курсатиши мумкин. Инвесторнинг бевосита хорижий инвестицияларни қиритиш мамлақатини танлашда иқтисодий ўсиш суръатлари, банк фойзи ва қредит шартлари, товар ва хизматлар ишлаб чиқариш ҳаражатлари, ташқи қарздорлик, сиёсий ва макроиқтисодий барқарорлик асосий моментлар ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикасининг «Чет эл инвестициялари тўғрисида» +онунининг (30.04.1998 й.) 3-моддасида шундай дейилади:

Чет эллик инвесторлар асосан даромад (фойда) олиш мақсадида тадбиркорлик фаолияти ва қонун ҳужжатларида тақиқланмаган бошқа турдаги фаолият объектларига қўшадиган барча турдаги моддий ва номоддий бойликлар ва уларга доир ҳуқуқлар, шу жумладан интеллектуал мулкка доир ҳуқуқлар, шунингдек чет эл инвестицияларидан олинган ҳар қандай даромад Ўзбекистон Республикаси ҳудудида чет эл инвестициялари деб эътироф этилади.

## 1.2. Халқаро менежмент тушунчаси. Халқаро бизнесни бошқаришнинг миллий ва халқаро модели ҳамда унинг фарқланиш жиҳатлари

### 1.2. Өаеаади іаіаәіаіо аа оіеіа іееее ііаәааі аадеәіеөе

Өаеаади іаіаәіаіо-ао іаіаәіаіоіеіа аеідеаа еөдеіеөе аоееа, оіеіа аһһеөе іаеһааеаде оөдеөе іаіеаеаөеааа аеçіаһ һдеөөе еіеіеуөеадеааі аа өеадаа іһ дааеөаа ао іаіеаеаөеадиіеіа еөөеһіаеө, еөөеііеө, ааііааөеө, іаааіеө аа аіөеа ооһөһеуөеадеааі өаіаа аааеаөеаади оçади іоіһаааөеаааі өаеааеіөс уааçеаа өедиіеіа өаеіааө аоçаеөеөеадеіе өаеөеаіөдеөс, деаіаеаіөдеөс аа оіеааеаіөс деһіаеаіааө.

Өаеаади іаіаәіаіоіеіа аааеаө іаіаәіаіөде аеөаі ааіаөөө аедеөөөа уаа аоөөөө, өеадиіеіа һөөөөөөаһе өаі оөөаө аоөөөөіө өаеіçі уөааө. Өо һааааеө өаеаади іаіаәіаіо һөөөөөөаһе өаі өедиіа аеçіаһеіө аіөеадеөіеіа аһһеөе ааөөа һіөаһеіө еаідаа іеааө:

1. Өаөөө аеçіаһ іөдеөө аа өаөөөөіө е-еө іөдеөөіө одааіөс, өадеөө өөөөө аа аадиіеаө.
2. Еіііоіеөаөөу аа еадиіеаө еааоө өөөөө аада, іеаде (ііааеааде аа өһөөаеаде).
3. Аіөеадаөаіеіа ааçааөө ооіөөөуеаде (һөдаөааөө даааеаөөөөө аа һөдаөааөуеадиө аіаеаа іөөөө; өаөөөөіөеадиіеіа ооçөөөөө; ііөеаөөөөөө, іаçідаө аа өадеөөааа һіөөө).
4. Аодөө аеіаіөөөаһе аа дадаадеөөө іаһаеаеаде.
5. Өедиіа өаіөөөөө һаіадааідеөөе іаһаеаеаде, іадеһіаеіө, өөөаа -еөеадеөіө, іадеаөөіаіө аіөеадеөс, оіоіөө оіоіаідеөөөіө аіөеадеөс.

Аедиіө ао һөөөөөөааөө еаөааідеуеадиіеіа дад аеде аоөө-а өаеаади іаіаәіаіо іееөөө ііааеааі іөөөі өадеөөіөөаа уаа.

Аһһеөө өадеөөіөө аоөөа, өаөөө аеçіаһ іөдеөөіөіа іаçіоіө, өіөө аа ооһөһеуөеаде деһіаеаіааө, -өіөө ао адаа іөөөө -ааадаеадааі өаөеадеаа -өөөө өаөөаа ааі аідааө. Оөдеө өөөөадаа һөçеаөөа-ө іаіеаеаөеааа өс һдеөөө о, еө ао даеіааө аоçаеөөөөеадеаа аоөөаі өеадиіеіа еөөөөөаө, өө, һө, һаөө, оөөөөө, іаааіеуөө, еөөөііөө аада, іеаде аа аіөеаа һіөаеадиө аөөаөө өадеөө өөөөөөіө өаөөа өөөааө.

Өедиіа е-өө іөдеөөөа еаөөаө, ао адаа өаі өөі іөөөаөөө іөөөө оç өаіһөөөіө өөдөаөааө. Өедиіа іаеһааеаде һөөөөөөаһе, е-өө іадиаө өаөөөөіөө, өадиіеіаөө өіііеаө ііааеааі аөөаөө өадеөөаіаһааа, аедиіө оөдеө іөөөө өөөөөадеіеіа оөдеө уөөө, аеаө, еаадеуөеаө, оөдеө іаааіеө оөөө - аааідеадаа уаа аоөөөө, іөөөөө - іаааіеө һөөөадиө деһіааа іөөө çадеөөөөөөіө оөааөдаө. Іаһаеаі, аадаөө іаааіеуөө ааөөіө аа даааеадиө іөдиуөаа еаадеаеаө, Өадеаа уһа ааөө өөіөі-а оөааіаһа даһөдөһ ааа аадиіеаіааө.

Өаеаади іаіаәіаіо еіііоіеөаөөу һіөаһөаа аоіааі өаі аөөаөө іөаііеадаа (өөө оөөөөөадеааөөө оөөөөөадеааөөө оөөөөөадеаа639582\*1і оіөөөа, ііаадааө іөөөөө аа аіуаіаеадаа-а) ао- еөөааө. Аедиіө аеіаі еіііаіөу ооһөһеуөеаде еадиіеаө еааоө өөөөөөіө іөөөөө-іаааіеө ооһөһеуөеадеіө аіөөөөаөө.

Аодөөөө оөөө-аааіө аа аодөөөөа дад еаіааө іаіаәіаіо өөçөіөөаа іөөөі өіөө өөіаөөө. Аедиіө аөөаө өаі оөдеө іаааіеө іөдеөөадаа оç өадиіаөөөадеаа уаа. Іаһаеаі, һіө аадаөө ііааө аоөө-а іідаһөөө аодөө «ааааөі еііаөдеөөіаааі өаөөөө уөөө, аеадаа өөөө, өһөç дааөөөу деһіаеаіааө, уііі ііааөөаа уһа аодөө-өедиіа еөөөііөө һөөөөөөаһеіөіа іөөөөөі өааөөө аа іөөөі өөһіеадеааі аөдеөөө.

Ао іөаііі оөөөөөөө, өөаадеөө аа еадиіө еааоө өөөөөаа ааіаа аүçіеадеіөіа еадиіаөөаө іаһаеаеадеаа өаі іааөөа. Іаһаеаі, аіадеөөөөө ааіөдаөөө аіөеадаа өһөөаөөө, адаө уһа аадиіөөаө өһөөаөө өөөөа-өөаааөөөөө. Өадеаа өаөөөөіа, өө еаөөа оөдиаө өөөөіааө, аадааа уһа ао аөөөі-а еааоө өөөөөөөө іөіөөі.



автомобилларга, комплектловчи деталларни ишлаб чиқарувчи корхоналар АКШда урнаша бошлади;

-хукумат ва халқаро ташкилотлар ташаббуси. Ривожланган давлатлар ҳукумати ёки халқаро молиявий ташкилотлар – Халқаро реконструкция ва ривожланиш банки (ХРРБ), Халқаро валюта фонди (ХВФ), Халқаро ривожланиш ассоциацияси (ХРА) ва бошқаларнинг ривожланаётган давлатларга кредитлари купинча ривожланган мамлакатларнинг хусусий сармоядорларига қабул қилувчи давлатларда бевосита хорижий инвестициялар асосида корхоналарни қуриш имкониятини беради;

-компаниялар фаолиятини чет элга қучиришга мажбур қилувчи миллий бозордаги ноқулай шароитлар. Давлат тартибга солиши билан боглик харажатлар (масалан, федерал ва минтакавий солиқлар, атроф-муҳит муҳофазаси бўйича миллий меъерларга мувофиқликка эришиш учун табиатни химоя қилишга сарфлар) мисол бўлиб хизмат қилиши мумкин. Табиий ресурсларнинг қамаيши ёки уларни қазиб олиш шароитларининг ёмонлашиши оқибатида юқори ишлаб чиқариш харажатлари, шунингдек миллий бозорда кескинлашаётган рақобат, ички бозорнинг бир турдаги маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқаришга сотиш шароитларини қийинлаштиради. Сигимли ушиб бораётган бозор мавжуд бўлган мамлакатда товарлар ва хизматлар ишлаб чиқаришни ташкил қилишга интилиш ҳаракатчан компаниялар стратегиясининг “маҳаллий бозор учун маҳаллий ишлаб чиқаришни ташкил қилиш” принципига асосланади;

-қабул қилувчи мамлакатда бозор сигими, табиий ресурслар ва малакали арзон ишчи қучи ва “инсон капитали”-юқори малакали мутахассислар, муҳандислар, олимларнинг мавжудлиги;

-экспорт учун протекционистик тусиқлар. Улар қабул қилувчи мамлакатга тайёр маҳсулотлар олиб қилишдан қура у ерда товарлар хизматлар ишлаб чиқаришни ташкил қилиш афзалроқ бўлувчи шароитларни яратади;

-қабул қилувчи мамлакатда қимматли ахборот мавжудлиги;

-таваккалчиликларнинг диверсификацияси (масалан, бозорга янги маҳсулот билан чиқишда). Бундай ҳолда таваккалчиликларни хорижий шерик билан бўлиб олиш мақсадга мувофиқ,

-хорижда янги технология, хорижий капитал ва ишлаб чиқариш ҳамда сотишни ташкил қилиш тажрибасини олиш;

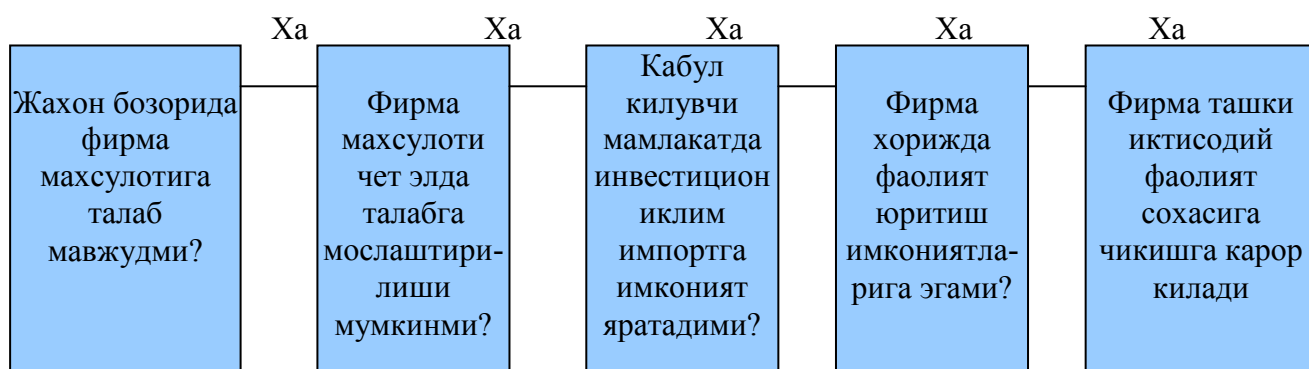
-тез узғарувчан бозор конъюнктураси келтириб чиқарган узок муддатли талаб ва қупсонли таваккалчиликларнинг ноаниқлиги сабабли товарларни ишлаб чиқариш ва хизмат қурсатиш диверсификацияси;

-ташки иқтисодий фаолият соҳасига чиқиш йули билан рақобатбардошлик даражасини сақлаб қолиш;

-қабул қилувчи мамлакатда молиявий имкониятлардан (паст банк фоизи, маҳаллий, чет эл ва халқаро тақшилотлар фондлари ва кредитларидан) фойдаланиш;

-жаҳон бозорида қучайиб бораётган рақобат шароитларида экспорт товарлари рақобатбардошлигини оширишга имкон берувчи чет элда имтиёзли солиқ солиш.

Хорижий тадбиркорликни ривожлантиришга ундовчи мотивларнинг обзори шунинг курсатадики, динамик компаниялар ишлаб чиқаришни чет элга утқизиши факат якуний фойдани максималлаштириш мақсадида амалга оширилмай, балки ишлаб чиқариш қучларини такомиллаштириш ва замонавийлаштириш зарурияти билан ҳам тушунтирилади. Ташки иқтисодий фаолият соҳасига қириш ҳақида қарор қабул қилиш жараёнининг қиска схемаси 2.1-расмда қурсатилган.



|                                            |     |     |     |     |
|--------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
|                                            |     |     |     |     |
|                                            | Йўк | Йўк | Йўк | Йўк |
| Фирма миллий бозорда қолишга қарор қилади. |     |     |     |     |

2.1. Расм. Фирмани ташки иктисодий фаолият соҳасига чиқишининг максадга мувофиқлиги ҳақидаги қарорни қабул қилиш схемаси.

## 2.2. Ташқи муҳитни таҳлил қилиш жиҳатидан халқаро менежернинг вазифалари.

Ўзбекистон Республикасида иқтисодий фаолият соҳасига чиқишининг максадга мувофиқлиги ҳақидаги қарорни қабул қилиш схемаси. Фирма миллий бозорда қолишга қарор қилади.

- ошқовқар қарор қабул қилиш;
- ошқовқар қарор қабул қилиш;
- ошқовқар қарор қабул қилиш;
- ошқовқар қарор қабул қилиш;

Аҳолининг ҳаётини яхшироқ қилиш мақсади билан қарор қабул қилиш. Фирма миллий бозорда қолишга қарор қилади.

Аҳолининг ҳаётини яхшироқ қилиш мақсади билан қарор қабул қилиш. Фирма миллий бозорда қолишга қарор қилади.

Ошқовқар қарор қабул қилиш.

Ошқовқар қарор қабул қилиш.

1. Ошқовқар қарор қабул қилиш.

Ошқовқар қарор қабул қилиш.

-қарор қабул қилиш.

-қарор қабул қилиш.

-қарор қабул қилиш.

2. Ошқовқар қарор қабул қилиш.

Ошқовқар қарор қабул қилиш.

Ошқовқар қарор қабул қилиш.

3. Ошқовқар қарор қабул қилиш.

Ōāēāò ðāēēāðī īāīāāðāēīā òēðīā òāyīēøē īōīēēī áóēāī āāēāò (īēēēēē) īāāīēyò òōñōñēyòēāðēīē ēūðēøē āā òóóóīēøē, īāīāāīāīò ñāīāðāāīðēēāēīē òāūīēīēāø ó÷óī īóēīēīò-āðāīðīò āēīāøēø īóāīīēāðēīē ēóðēā ÷ēēēøē, īēēēēē òōñōñēyòēāðēīē ðēñīāāā īēēā ðīðēāēēē òēðīāēāðēīēā īāīāāðēāðē āēēāī īóēīēīò ēēēēøē çāðóð. Øó ñāāāāēāðāā ēóðā īāāīēē òāðēēē-īāīāāðēīēā òāøēē īóðēò āēēāī ēøēāøēīēīā āñīñēāēð.

4. Ōāēēāðī īāīāāð ñāīāðāēē òāøēēēīð÷ē āā āāēīāēīēēāē æāīīā ðāðāāðē.

Áó āðāā ðāēēāðī īāīāāðēīēā āāçēðāñē òāēāò īāāīēē ñīðāāā yīāñ, āāēēē òāøēē īóðēòīēīā ó÷òā yēāīāīðē-ēēðēñīāēē, ñē, ñēē āā òóēóēēē āēēēīēāðāāī ðāī ēāīā ðīēāāēāīēøē çāðóð.

5. Ōāēēāðī īāīāāð āēēēīāò ñēðāðēāā.

Óīēīā áó ðīēē īāðāēāò òāøēē īóðēòīēīā āāð÷ā yēāīāīðēāðē ðāēēāā ēñīēāēñ āēēēīēāðāā yāā áóēēø çāðóðēēāēīē, āāēēē øóīēīāāē þēīðē āēēēīāðēē īāðīðāðāā yāā áóēēø çāðóðēēāēīē āēēāēðāāē, īāāāēē áóīāāē ēīāēēēyò āāyðēē āāð÷ā ðīēēāðāā: īīçēē īóçīēāðāēāðēīē þēīðē ñāāēyāā óðēāçēøāāī òīððēā āāāēāò òóēóīāðē āēēāī æēāāēē īóāīīēāðēīē ðāē ēēēēøāā÷ā ēāðāē.

6. Ōāēēāðī īāīāāð-æāīīāò āðāīāē ñēðāðēāā.

Ōāēēāðī īāīāāð ðīðēāā ðāēāò óçēīēīā ðēðīāñēīē yīāñ, āāēēē óç īāīēāēāðē āā ðāēēēēīēīā āāēēēē ñēðāðēāā òððāāā ÷ēēāāē. Āāīāē, ðāīēēyò þðēðā, ðāāī āāāēāðēīēā ēæðēīēē ðā, ðēāā ðāīē ēøðēðīē yðēøē ðīðēāēēē āēçīāñ ñāīāðāāīðēēāē āā āāðēāðīðēēāēīē òāūīēīēīā÷ē çāðóðēē øāððāēð. Áó āðāā òāøēē īóðēòīēīā ñē, ñēē āā ēæðēīēēē òñīīēāðē āðāē÷ē āðāīēyòāā yāā.

7. Ōāēēāðī īāīāāð-ðāēēāðī āēçīāñīēīā «ñððāðāāēē ñðēīēçāðīðē» ñēðāðēāā

Ōāēēāðī īāīāāðēīēā áó āēīðēāā ðīēē óīēīā ēøēā, ðāāī āāāēāò āīēðāñēāāī ÷ēēēā, óíóīāī ðēðīā āēçīāñē ñðēīāēēēāē ðāēēāā ēāēāððēøēīē āēēāēðāāē.

### **3-мавзу: Халқаро компания ва ТМК тушунчаси, уларни бошқариш тизими (2 соат)**

#### **Режа**

1. Миллий компаниянинг халқаро компанияга ўтиш эволюцияси.
2. ТМК –халқаро тадбиркорликнинг энг самарали шаклидир.
3. ТМКларнинг жаҳон иқтисодиётида тутган ўрни. Кўп миллатли компанияларни ўсиш сабаблари.
4. Кўп миллатли компанияларни ташкил қилиш шакллари.

#### **Кириш**

Халқаро компаниялар - бу миллий капитални бошка давлатларга тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш мақсадида олиб чикувчи ташкилотлардир. Замонавий халқаро компанияларнинг купчилик қисми трансмиллий корпорацияларни, ташкилий шакли бўйича эса концернларни ифода этади. Улар илгариги турли давлатлар капиталининг оддий бирлашуви ва иштирокчилари уз капиталларининг мулкдори бўлиб қолган картеллар, синдикатлар, трестлардан маълум даражада фаркланади. Уларга тескари ҳолда XX асрнинг типик концерни-бу одатда турли тармоқлар ва ҳудудлар бўйича диверсификацияланган капиталнинг ягона мулкдори. Замонавий халқаро компаниялар трансмиллий, яъни уз миллатига эга булган ёки купмиллатли булиши мумкин. Трансмиллий корпорациялар бош компания (одатда у компания миллатини аниқлайди) ва унинг хорижий филиалларини уз ичига олувчи корхоналар тизимини ифодалайди. Бош компания бошка давлатлардаги узининг хорижий филиаллари активини назорат қилади ва одатда уларнинг капиталида уз улушига эга.

Куп миллатли компанияларда ҳар хил миллатлар капиталларининг бирлашуви вужудга келади. Биринчи куп миллатли компания “Юнилевер” 1929 йили “Маргарин Юни” (Дания) ва “Левер Бразерз” (Буюк Британия) фирмаларининг бирлашиши натижасида вужудга келди. Шу даврдан бошлаб у деярли 60та давлатда 500дан ортиқ хорижий филиаллари булган энг йирик халқаро компаниялардан бири даражасигача усиб

кетди. “Юнилевер” компанияси иккита штаб-квартирага эга - бири Лондонда, бошқаси - Роттердамда жойлашган.

Миллий компанияларнинг халқаро компаниялар статусига утиши учун ушбу асосий стимулни ажратиш курсатиш мумкин:

1.Товарооборотнинг ва шу билан бирга даромаднинг усиши. Бунда компания ишлаб чиқариш қувватларини кучайтириш ва масштаб эффектини ишлатиш имкониятига эга. Бундан ташқари у таваккални камайитириш учун хорижий ҳамкорлар билан булган алоқалардан фойдаланиши мумкин.

2.Қабул қилаётган давлатда хомашё ва ишчи кучининг нисбатан арзонлиги ҳисобига ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини камайиши. Бундан ташқари, маҳаллий корхоналар билан қўшма корхоналар тузиш йўли билан савдо-сотиқ бозорини ваянги самарали технологияларга эришиш имкониятларини кенгайтириш.

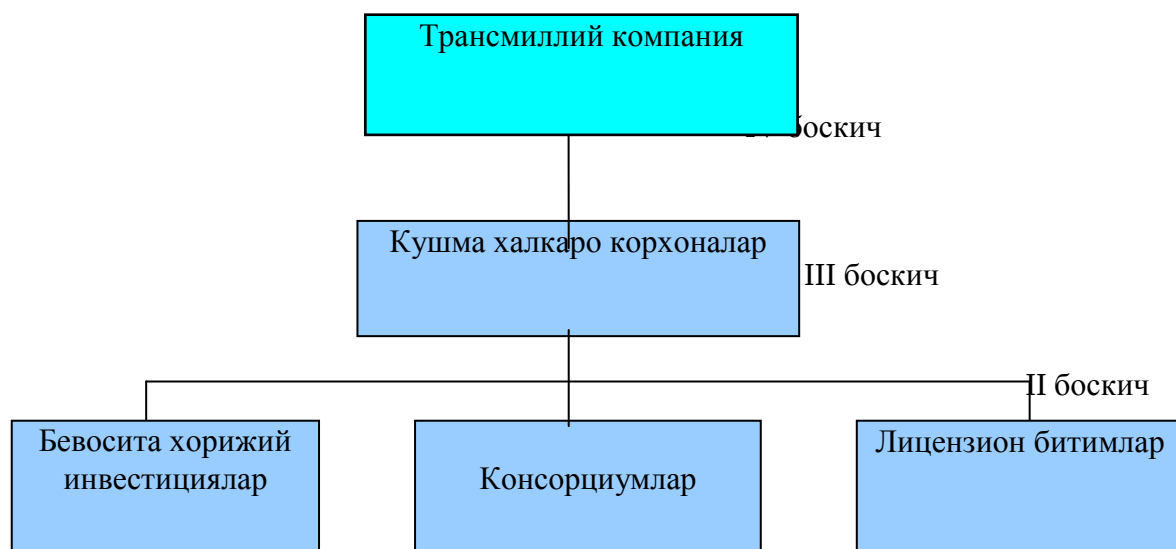
3.Қабул қилаётган мамлакатнинг саноати, молия-кредит тизими, савдо каналлари ва инфраструктурасидан фойдаланиш.

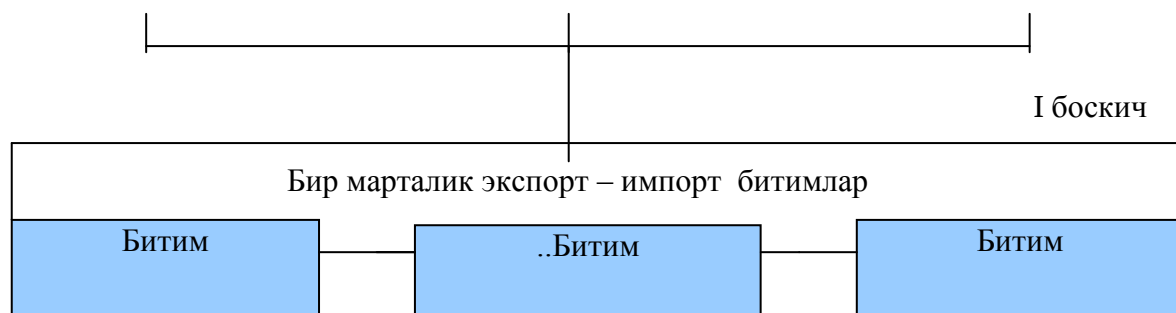
Қўпчилиқ халқаро компаниялар учун миллий фирмалардан трансмиллий корпорацияларга ўтиш йўлида уларнинг ташқи иқтисодий фаолиятининг муайян кетма-кетлиги одатий ҳол бўлиб қолди (3.1. расм).

Биринчи босқич - бир марталик экспорт-импорт битимларида акс этувчи, турли давлатлардан булган ҳамкорлар орасидаги шартнома муносабатлари. Бу босқичда ҳамкорлар ҳали етарли даражада бир-бирларининг молиявий имкониятлари, илмий-саноат потенциаллари ва ишбилармонлик услубини билмайдилар.

Иккинчи босқич йўлида ҳар хил давлатлардан булган ҳамкорлар орасидаги муносабатларнинг кейинги кенгайтиши ва чуқурлашувининг курсаткичи бўлиб икки йил ва ундан ортиқ муддатга булган узок муддатли контрактларни тузиш хизмат қилиши мумкин. Бир қатор ҳолларда бундай шартномалар капиталнинг кредит шаклида олиб чиқилиши, асбоб-ускуналарни етказиб берилиши, технологияларни ўтказилиши, шунингдек илмий-техникавий ҳамкорликни қўзда тутлади.

Узок муддатли контрактлар сифати сотиб олувчига аён булган товарлар ва хизматларнинг савдо бозорлари барқарорлигини таъминлаш нуқтаи назаридан экспортёр учун жалб этувчандир. Бундан ташқари экспортёрлар транспорт компаниялари билан узок муддатли доимий қелишувлар тузиш йўли билан транспорт харажатларини қисқартириш ҳисобига ўз маблағларини тежайдилар. Буларнинг ҳаммаси реклама, харидорлар қидириш, қўп сонли бир марталик контрактларни тайёрлаш харажатларисиз тижорат харажатларини пасайитириш имконини беради.





3.1.Расм. Миллий компаниянинг халқаро компания статусига утиш эволюцияси

Импортёрлар учун узок муддатли шартномалар яхши маълум булган ва узини яхши томондан тавсия қилган товарлар ва хизматлар етказиб берилиши барқарорлигини таъминлайди. Ривожланаётган мамлакатлардан хомашё товарлари импорт қилинган ҳолатда импортёрлар экспортёрларга капитални ссудага бериш, сунгра эса маълум даражадаги фоизлар билан узок муддат мобайнида узининг ёкилги-хомашё материалларига булган талабларини барқарор таъминлаш учун, уни махсулот шаклида қайтариш имкониятига эгадир.

Хамкорликнинг кейинги босқичи - бу тугридан-тугри хорижий инвестициялар, лицензиявий келишувлар, консорциумлар (маълум бир максадларни амалга ошириш, купинча ташки бозорга биргаликда кириш учун узаро конфиденциал келишувлар билан боғланган хамкор-иштирокчиларнинг вақтинчалик бирлашуви)дир. Бу босқичда ҳар хил мамлакатлардан булган хамкорлар бир-бирларига баҳо беришган, бир-бирларининг ишончилигига ва иш юзасидан шартномаларни тузишни давом эттиришнинг максадга мувофиқлигига ишонч ҳосил қилишган.

Ўзбекистонда Вазирлар Маҳкамасининг 12.12.2000 й. 473-сонли «Халқаро шартномалар лойиҳаларини тайёрлаш ва Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномалар бўйича мажбуриятларини бажариш тартиби тўғрисида» +арорига мувофиқ халқаро шартномалар лойиҳаларини экспертлар даражасида ишлаб чиқиш ва халқаро шартномалар бўйича мажбуриятларнинг бажарилишини таъминлаш қуйидаги Ўзбекистон Республикаси вазирликлари ва идоралари зиммасига юкланган:

- ташқи иқтисодий фаолият, шу жумладан савдо-иқтисодий хамкорлик, инвестицияларни рағбатлантириш ва ўзаро химоя қилиш ҳамда техник ёрдам кўрсатиш масалалари бўйича – Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлиги (агентлиги), Макроиқтисодиёт ва статистика вазирлиги;

- Инвестиция ва валюта-молия хамкорлиги масалалари бўйича - Молия вазирлиги, Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлиги, Марказий банк, Макроиқтисодиёт ва статистика вазирлиги, Давлат солиқ қўмитаси;

- Солиқ солиш ва солиқ қонунчилигига риоя қилишдаги хамкорлик масалалари бўйича - Давлат солиқ қўмитаси, Молия вазирлиги, Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлиги;

- Давлат мулкани бегоналаштириш ва улардан фойдаланиш, ҳуқуқларни эътироф этиш ва мулкый муносабатларни тартибга солиш масалалари бўйича - Давлат мулки қўмитаси, Адлия вазирлиги;

- Илмий-техникавий хамкорлик, шунингдек ҳуқуқий муҳофаза ва интеллектуал мулк объектларидан фойдаланиш шартлари масалалари бўйича - Фан ва техника давлат қўмитаси, Фанлар академияси, Ташқи иқтисодий алоқалар агентлиги, Адлия вазирлиги

Лицензион битимларнинг имзоланиши, технологиялар билан алмашинув, халқаро илмий-техник кооперация бир бирларининг саноат, тижорат, тадқиқот потенциалларидан туликрок фойдаланиш имконини беради. Бунда лицензион битимлар технологиялар билан алмашилиш, бартер ва компенсация битимлари учун қурол сифатида кенг ишлатилади.

Учинчи давлатлар бозорларида консорциум таркибида биргаликда уз товар ва хизматлари билан иштирок этиш хамкорларга турли буюмлар ва комплект ускуналарнинг бирмунча кенг ассортименти таклиф этиш, рискларни узаро таксимлаш, янги бозорларни узлаштириш буйича, технологиялар ва ноу-хаулар билан узаро алмашув буйича имкониятларни кенгайтириш, шунингдек молиявий ресурсларни бирлаштириш хисобига уз фаолияти учун зарурий молиялаштиришни таъминлаш имконини беради.

Купинча консорциумларга якка узи ташки бозорга чиқиш имкониятига эга булмаган ёки экспорт саноати учун зарур ускуналар билан жихозланмаган, катта булмаган компаниялар бирлашади. Бу муаммоларни улар биргаликда ташки иктисодий фаолиятни амалга ошириш учун мамлакат ички бозорида узига ухшаш компаниялар уз кучи ва ресурсларини бирлаштириш йули билан хал этадилар. Баъзан уз товарлари сотилиши учун бирлашган маркетинг гуруҳини тузадилар. Мева, гушт, сут махсулотлари савдоси буйича аграр сектор корхоналари уюшмалари энг кенг таркалган.

Учинчи боскич - бу кушма корхоналардир(КК). Улар хар хил давлатлардан булган хамкорларни амал килаётган саноат ёки тижорат корхоналарига эга булган хамкор мамлакатиди, зарур булган биноларни куриш ва уларда ускуналарни урнатишларсиз, дарров биргаликдаги фаолиятини бошлаши мумкинлиги билан жалб этади. Лекин, кушма халқаро таббиркорликнинг купчилик устунликлари ва очилаётган имкониятларига қарамасдан хамкорлар уз мустақиллигининг бир қисмини йукотади ва барча хатти-харакатларини бир бирлари билан келишиб амалга оширишларига тугри келади. Бу эса қарор қабул қилиш қараёнини қийинлаштиради ва чузиб юборади. Бундан ташқари кушма қорхона халқаро хамкорликнинг вақтинчалик шакли. Кушма таббиркорлик соҳасида иш юритувчи консалтацион фирмалар изланишлари кушма қорхона фаолиятининг уртача муддати турт йил эканлигини қурсатади.

Кушма қорхоналар фаолияти қараёнида одатда бир хамкор нисбатан қучлироқ булиб боради ва қучисини ютиб боради. Лекин расмий ҳужжатларда “ютиб юбориш” эмас, балки “фирмалар қушилиши” таърифи қулланилади, чунки бундай ибора қучсиз фирмаларнинг гурурини қамситиши мумкин. Бир қатор консалтацион фирмалар фикрига қура компанияларнинг бирлашувини саноатдан эмас, балки инжиниринг, маркетинг ва тижорат операцияларидан бошлаш мақсадга мувофиқ. Бунда бу соҳалар қушилишининг самарадорлиги саноат қувватлари қушилиши самарадорлиги қушилишидан икки баробар ошиши мумкин.

Фирмалар қушилиши ҳақидаги қарор ойлаб қавом этадиган пухта ҳисоб-қитоблар ва музоқаралардан сунг қабул қилинади. Бирлашишни узаро келишиб олиш қуйидаги қетма-қетликда амалга ошади:

- 1.Харакатларнинг стратегик режасини аниқлаш.
- 2.Раҳбариятдаги уринларнинг мувозанатли таксимотини, штаб-квартира ва НИОҚР марказларининг қаерда қойлашишини аниқлаш билан бошқарув тизимини узаро келишиб олиш.
- 3.Ягона компанияга бирлашаётган хамкорларнинг активларини баҳолаш.
4. Бирлашаётган компаниялар штати билан қушилишни келишиб олиш.

Фирмалар қушилишининг муваффақиятли қурсатқичи булиб ишлаб қикариш ва тижорат операциялари ҳажмининг 10-20 %га усиши, махсулот ишлаб қикариш ва сотиш қаражатларининг 10-20%га қамайиши ҳисобланади.

Хар хил давлатлардан булган хамкорларнинг ягона компанияга бирлашиш натижаси - бу ТМҚ нинг шаклланишидир. Компаниянинг транс миллийлаштириш қаражаси транс миллийлаштириш индекси билан қарактерланади.

$$I_{\text{к}} (X_A/Y_A + X_C/Y_C + X_{\text{Ш}}/Y_{\text{Ш}}) : 3$$

Бу ерда I- транс миллийлаштириш индекси;  
X<sub>A</sub> – қорижий активлар;

УА – умумий активлар;  
ХС – хорижий филиалларининг товар ва хизматлар савдоси хажми;  
УС – умумий товар ва хизматлар савдоси хажми;  
ХШ – хорижий штат;  
УШ – умумий штат;

ТМК нинг дунегга таркалиши ва уларнинг жахон иктисодиетига таъсири жуда юкори. ХХI асрнинг бошига келиб 500 мингга якин уз хорижий филиалларини бошкараётган 60 мингдан куп компаниялар руйхатдан утган. ТМКнинг кул остида хусусий ишлаб чиқариш фондларининг тахминан 30 %и, халқаро савдонинг 50 %га яқини мужассамланган. Транс миллий корпорациялар томонидан жахон бозорларидаги деярли бутунлигига хом-аше савдоси, шу жумладан бугдой, кофе, жухори, урмон материаллари, тамаки, темир рудаси жахон савдосининг 90%, мис ва бокситнинг 85%и, чой ва калайнинг 80%и, банан, табиий каучук ва хом нефтнинг 75%и назорат қилинади. Улар хиссасига илм-фан ва техника соҳаларида патентланган ва тадбик этилган барча янгиликларнинг 80%и тугри келади.

ТМКнинг умумий валюта захираси жахоннинг барча марказий банкларининг биркаликдаги захирасидан бир неча баробар куп. Хусусий секторда булган пул миқдорининг 1-2%га силжиши исталган иккита миллий валюталарининг узаро поритетини узгартиришга кодир.

Халқаро компаниялар бутун дунени ягона бозор деб карашади, купчилик мамлакатларда тадбиркорлик фаолиятини амалга оширадilar, хорижий сармоялар локомативи булиб катнашадilar ва миллий чегаралардан катъи назар стратегик қарорлар қабул қиладilar.

90-йилларнинг охирида ТМКлар орасида хорижий активлар қиймати буйича биринчи уринда “Ройял Датч Шелл” инглиз – голланд концерни турар эди. Йирик ТМКнинг биринчи уринда 5та америка компаниялари, 2та япон, 1та ГФР, 1та швейцария компанияси қирар эди. 1995 йилда дуненинг нисбатан қудратли 100та ТМКлари руйхатида 1-маротаба ривожланаётган мамлакатлардан қизувчи “Деу Корпорейшн” (Жанубий Корея) ва “Петролеус де Венесуела” лар пайдо булишди.

Йирик ТМКлар купинча уз фаолиятини илмий-техник тараккиетни белгиловчи тез ривожланаётган саноат тармоқларига қаратади. Улар 90-йилларнинг охирида компаниянинг 100та йирик ТМКлар руйхатига қирган компаниялар хорижий активларининг 15%идан юқорироги тугри келадиган электроника саноатига жуда фаол қизикмокдалар. Бу руйхатларда қиме қазиб олиш ва автомобил саноати корпорациялари юқори уринларни эгаллайди. Мислсиз ҳажмдаги халқаро иктисодий битмларни амалга ошира туриб, ТМКлар уларда

1. Савдогарлар (тижоратчилар);
2. Тугри ва портфель сармоядорлар;
3. Самарали технологияларни таркатувчилар;
4. Халқаро меҳнат миграциясининг стимуляторлари сифатида иштирок этади.

Миллий бозорлар орасида алоқаларни мустаҳкамлаган ҳолда, ТМКлар умумий бошқарув остида бутун дуне буйича қорхоналарни жойлаштириб, саноатни интернационаллаштириш қараенларини вужудга қелтиради. Улар ҳар қил далаатларда жойлашган қорхоналарнинг технологик циклини бирлаштирадilar, фирма ичидаги меҳнат тақсимотини амалга оширадilar.

ТМКга қирган ҳар бир қорхона қелишилган сиесат ва ягона умумий стратегия чегарасида фаолият қиратади. Ҳар қил ТМКларда битта еки ундан куп қарор қабул қилувчи марказлар мавжуд. ТМК активлари умумий хусусий мулк билан боглик. Ҳар бир ТМКдан бир-бирига боглик қорхоналар орасида НИОҚР натижалари ресурслар ва қавобгарликлар тақсимланиши қелишиб олинган.

ТМК фаолияти унумдорлиги 3та манбага асосланган:

1. Хар хил мамлакатларда табиий ресурсларга, йирик капиталга ва фан-техникада янгилик киритиш буйича мутлок купчилик патентларга эгалик килиш;
2. Бутун дуне буйича табиий ресурслар, унумдор ерлар, кулай иклим ва арзон ишчи кучининг оптимал комбинацияси билан корхоналарнинг жойлашиш устунликларидан фойдаланиш;
3. Интернационал ишлаб чикаришни ташкил этишда, халқаро маркетинг концепцияларидан фойдаланиш билан бутун дунеда катта талабга эга янги товарлар ва хизматларни ишлаб чикаришда халқаро менежмент тажрибаси;

Молиявий жихатдан ТМК турли мамлакатлардаги филиаллари тармоги билан миллий компанияларга нисбатан кулай ҳолатда, чунки:

- улар узининг халқаро капитал тизимига эга ва уларни энг куп фойда келтирувчи мамлакатга кучирадилар;

- Шарқдан гарбга йуналиши буйича суткасига 24 соат жаҳон молия бозорлари ҳолати ҳақида маълумотга эгадирлар. Масалан, куннинг сунгида Нью-Йоркдаги бош компания элетрон алоқа орқали жаҳон молия бозоридаги ҳолатни Гонконгдаги корхонасига юборади. Кейинги кун эрталаб бош компания Гонконгдан утган 12 соат учун бозордаги воқеалар ва вазият таҳлили ҳақида маълумот олади. Шундай қилиб битта ТМК микесиде тухтовсиз тартибда НИОКРнинг ишлаб туриши, программалаштириш ва бошқалар ташкил этилади;

- Кабул қилувчи мамлакатларда валюта паритетининг тебраниши ва инвестицион иқлимни либераллаштириш даражасидан қелиб чиққан ҳолда инвестицион рискларни уз филиаллари орасида таксимлайдилар. Шундай қилиб, кабул қилувчи мамлакатда валюта паритетининг пасайиши ТМКнинг бу мамлакатда қучмас мулк сотиб олиши учун кулай шароитлар яратади. Хусусийлаштириш шароитларида либераллаштириш ҳам кабул қилаётган мамлакатга ТМК капиталларини жалб этади;

- Хорижий филиаллари жойлашган мамлакатларда миллий ва халқаро молиявий институтлардан қарзга олинган маблағлардан нисбатан манфаатли шартларда фойдаланади.

ТМК хорижий филиалларининг миллий фирмалар олдидаги асосий рақобат устунликларидан бири булиб бош компаниянинг изланиш маркази томонидан утқизиладиган НИОКР натижаларидан фойдаланиш ҳисобланади. Дунедаги патент ва лицензиялардан фойдаланганлик учун туловларнинг 70%га яқини ТМК доирасида бош компаниялар ва уларнинг хорижий филиаллари орасида амалга оширилади. Бунда охириги йилларда ТМКлар НИОКР утқизиш харажатларини камайтириш мақсадида уз изланиш марказларини купрок кабул қилаётган мамлакатларга қучиришмоқда.

Агар олдин изланиш ишлари ва конструкторлик тадқиқотлари одатда, бош компания жойлашган мамлакатда амалга оширилган бўлса, ХХ асрнинг охирига қелиб халқаро технологиялар айирбошлаш ҳажми кенгайиши билан ТМК изланиш марказлари илмий-изланиш ишлари ва конструкторлик тадқиқотларни минимал харажатлар билан утқизиш учун ресурс ва илмий потенциалга эга бўлган мамлакатларда урнашмоқдалар.

НИОКР утқизиш учун ТМКлар ишлаб чикариш инфраструктурасига эга бўлган, университетлар ва миллий изланиш марказлари фаолият курсатаётган, олимларнинг маоши унчалик катта бўлмаган ва коммуникация воситалари етарли даражада ривожланган кабул қилувчи мамлакатларни танлайди. Бундан ташқари, ТМК изланиш марказларининг жойлашиши учун жалб этувчи омил булиб илмий муассасалар ва саноат корхоналари орасида алоқаларнинг яхши урнатилганлиги, кабул қилаётган мамлакат ҳукумати томонидан миллий НИОКРларни қўллаб қувватланиши ва интеллектуал мулкни қуриқлашнинг мустаҳкам ҳуқуқий асоси ҳисобланади.

90-йилларда нафақат ривожланган, балки ривожланаётган мамлакатларда ҳам, ТМКлар бажонидил уз изланиш марказларини жойлаштираётган илмий ва технологик

парклар кенг таркалди. Бундай паркларнинг мувафаккиятли фаолияти учун у ерда олимларнинг ишлаши ва яшаши учун қулай шароитларга эга базавий илмий ва уқув маркази жойлашиши, шунингдек у ерда илмий изланишларни кенгайтириш ва такомиллаштириш учун етарли имкониятлар мавжуд булиши зарур.

ТМК корхонаси самарали фаолият юритиши асосий манбаларидан бирига, ресурс ва бозорлар жойлашишининг оптимал комбинациясини қўллаган ҳолда, бош компания уюштирадиган интернационал ишлаб чиқаришни киритиш лозим. Бу ҳолатда халқаро компаниянинг ишлаб чиқариш қуввати ТМКнинг умумий стратегиясига мувофиқ ҳар хил мамлакатларда жойлашади. Жаҳон бозори эҳтиёжларини қондириш учун халқаро компаниялар фирмалар ичидаги ва улар орасидаги кооперацион алоқаларни ишлатадилар. Бунда халқаро иқтисодий муносабатларнинг ҳар хил шакллари комбинацияси қўлланилади. Қўпинча, ташқи савдо тўғрисида хорижий инвестициялар билан биргаликда ишлатилади ва ТМК хорижий филиаллари маҳсулотларини олиб чиқиш ҳисобига экспорт амалга оширилади.

Интеграциялашган халқаро ишлаб чиқариш капитал, технологик жараёнлар, маалакали ходимлар миграцияси ва савдо тармоғини давлат чегаралари орқали ягона тизимга бирлаштирувчи бош компания назорати остида хорижда маҳсулот чиқаришни ўзида ифода этади. Интеграциялашган халқаро ишлаб чиқаришнинг бошқарув қуроли (инструменти) – бу миллий компанияларникига нисбатан паст ишлаб чиқариш харажатларига, нисбатан юқори бўлган сифат ва хилма-хил ассортиментга эга маҳсулотлар ишлаб чиқаришни таъминловчи глобал менежмент. Бунда савдо бозорларини кенгайтиришда ТМК корхоналарининг рақобатбардошлик ўстунлиги намоён бўлади.

Халқаро корхоналар ишлаш тажрибаси ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг 3 хил структураси мавжудлигини кўрсатади (3.2.расм):

1. Горизонтал
2. Вертикал
3. Диверсификацион

Горизонтал интеграция сотиш бозори ҳажмини қўпайтириш, саноат қўламини кенгайтириш ва қувватлардан рационал фойдаланиш сингари ўстунликка эга. Бир қабул қилаётган мамлакатда маҳсулотга бўлган талаб қисқарганда халқаро компания бу маҳсулотга бўлган талаб қанчалар еки кенгайган бошқа мамлакатдаги ўз корхонасига ресурсларни ўтказиши. Халқаро горизонтал интеграция даражаси тахминан ТМК филиалларининг бошқа ўндан мустақил фирмаларга экспорт ҳажми сифатида аниқланиши мумкин.

ТМК микёсида саноатнинг вертикал интеграцияси ҳар хил мамлакатларда ишлаб чиқариш жараёнини: бир мамлакатда ҳам ашё қазиб олиш, бошқа мамлакатда ўнга ишлов бериш ва ярим тайёр маҳсулот ёки тўлдирувчи деталлар ишлаб чиқариш, ўчинчи мамлакатда тайёр маҳсулот йиғишни ягона технологик занжирга бирлаштирилиши ифода этади. Халқаро ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг бундай структураси етказиб беришчиларга қарамликни қисқартириш, асосий истеъмолчилар, шу жумладан ҳам ашё ва ярим тайёр маҳсулотлар харидорлари эҳтиёжларини қондиришга бутун эътиборни қаратиш, бутун технологик цикл учун умумий режа бўйича турли мамлакатлардаги ишлаб чиқариш қувватларини модернизация қилиш, бош компания хоҳишига қўра алоҳида ишлаб чиқариш операцияларида техник даражани ошириш имконини қўзда тутати.

### 1.Ишлаб чиқаришнинг горизонтал интеграцияси

А



В



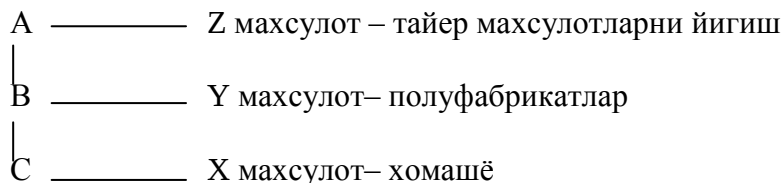
С





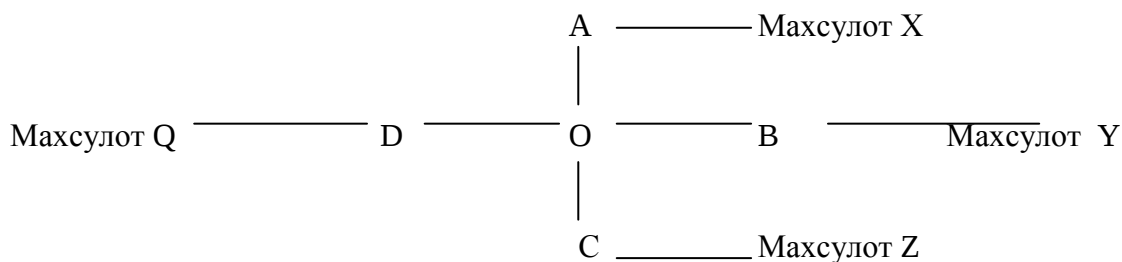
A,B,C – X махсулот ишлаб чикариш ташкил этилган кабул килувчи мамлакатлар

## 2. Ишлаб чикаришнинг вертикал интеграцияси



A,B,C – кабул килувчи мамлакатлар , бу ерда А – тайёр махсулотларни йигиш,  
В – полуфабрикатларни ишлаб чикариш, С – хомашё материалларини ишлаб  
чикариш

## 3. Халқаро ишлаб чикариш диверсификацияси



A,B,C,D, - Кабул килувчи мамлакатлар, бу ерда А мамлакатда X тайёр махсулот  
ишлаб чикарилади, Вда – Y тайёр махсулоти, Сда – Z тайёр махсулоти, Dда – Q тайёр  
махсулоти ишлаб чикарилади.

### 3.2. Расм. Халқаро ишлаб чикаришни ташкил этишнинг асосий структуралари.

Тайёр махсулот йигишнинг таркибий қисмлар ишлаб чикариш ва НИОКРдан  
худудий ажратилиши вертикал интеграция бўйича халқаро ишлаб чикаришни етказиб  
беришларни (таъминотни) ва логистика хизматини ташкил қилишга, яъни ишлаб  
чикаришни дастлабки материаллар ва комплектловчи қисмлар билан таъминлаш тизимида  
алоқалар ва боғланишларни йулга қуйиш ва такомиллаштиришга, ишлаб чикаришнинг  
узини оптималлаштириш ва тайёр махсулот сотиш тизимини рационаллаштиришга  
маълум жиҳатдан боғлаб қуяди. Ишлаб чикаришнинг халқаро вертикал интеграция  
даражаси бир ТМК филиалларининг мана шу компаниянинг бошқа мамлакатлардаги  
филиалларига экспорти ҳажмини ҳисоблаш йули билан аниқланиши мумкин.

Ишлаб чикаришни диверсификациялаш – бу турли кабул килувчи мамлакатларда  
ранг-баранг махсулотларни ишлаб чикариш. Маълум бир махсулотни у ёки бу мамлакатда  
ишлаб чикаришни йулга қуйиш шу товарни экспорт қилишдан кура мақсадга  
мувофиқлиги кабул килувчи мамлакатда бу махсулот учун импорт пошлинаси миқдори  
билан аниқланади. Юқори импорт пошлинаси ва усаётган талаб вазиятида халқаро  
компания шу махсулот экспорти урнига уни импортёр мамлакатда ишлаб чикариш ҳақида  
қарор кабул қилиши мумкин. Бундан ташқари бир турдаги махсулотни бу мамлакатда  
бошқа турдагисини бошқа мамлакатда ишлаб чикаришни йулга қуйиш халқаро  
компанияга узини бошқа мамлакатларда бошқа махсулот мустаҳкам талабга эгаллиги ва  
янги бозорда урнашиш бўйича муваффақиятсизлиги ҳолатида компания уз

йукотишларини хар хил мамлакатлардаги бошка товарларни чиқариш ва сотишни ошириш ҳисобига қоплаши мумкинлиги билан сугурталаган ҳолда янги бозорларга кириш имконини беради.

ТМК миллати курсаткичлари булиб қуйидагилар хизмат килади:

-руйхатга олинган жойи;

-штаб-квартиранинг жойлашуви;

-акцияларнинг бошқарув пакетига эга бўлган акциядорлар миллати.

Компания миллатини уз ҳукумати томонидан бериладиган имтиёзлар, субсидиялар, солиқ имтиёзлари ва бошқалар аниқлайди. Хорижий фирмаларга эса фаолият юритиш учун қабул қилувчи давлат иқтисодиётнинг алоҳида секторларини қолдирган ҳолда чегаралайдилар. Шундай қилиб, қупчилик мамлакатларда хорижий фирмаларга темир йул транспорти соҳасида, Австралия ва Японияда нефть газ саноати соҳасида, Италия, Греция, Финляндияда телекоммуникация соҳасида ва бошқаларда фаолият юритиш таъқиқланган. Лекин, сунгги йилларда хорижий фирмалар учун таъқиқланган тадбиркорлик соҳаларини қисқартириш ва миллий қонунчиликни либераллаштириш тенденцияси қузатилмоқда. Одатда турли мамлакатлар қонунчилиги миллий ва хорижий фирмаларни эмас, балки резидент-фирмалар ва норезидент-фирмаларни фарқлайди. Резидентларга берилган давлат ҳудудида жойлашган ва уша ернинг узида руйхатдан утган компаниялар қиради. Хорижий капитал иштироки билан хорижда тузилган норезидент-фирмалар иқтисодий адабиётларда одатда бош компаниянинг хорижий филиаллари (foreign affiliates) деб номланади. Бу филиаллар бўлим (branch) шаклида, шубба фирмалар (subsidiary) ёки уюшган (associated) компаниялар шаклида фаолият юритиши мумкин.

Бўлим қабул қилаётган мамлакатда руйхатдан утади, аммо уз балансига эга бўлган мустиқ компания бўлмайди, у тулалигича (100%) бош компанияникидир ва у юридик шахс сифатида амал қила олмайди. Улар:

А) Бош компаниянинг хориждаги ваколатхонаси;

Б) Бош компаниянинг қўшма қорхона бўйича ҳамқори, у ерга бошка фирмалар ҳам қириши мумкин;

В) Бош компаниянинг хориждаги қўшмас мулки;

Г) Бош компаниянинг қаида бир йил давомида хорижда фаолият юритувчи мосламалари (қемалар, самолётлар, нефть қазиб қиказувчи платформалар) бўлиши мумкин.

Шубба компаниялар – бу қабул қилаётган мамлакатда уз балансига эга бўлган мустиқ фирма сифатида (яъни юридик шахс ҳисобланади) руйхатдан утган, лекин унинг устидан назоратни акцияларнинг қонтрол пакетига ёки шубба компаниянинг бутун қапталига эғалиқ қилувчи ва бу қорхона бошлиқларини тайинловчи бош компания амалга оширадиган ТМҚ тизимиға қирувчи қорхона.

Уюшган компания – бунда бош компания акцияларнинг 10-50%ига эғалиқ қилувчи ТМҚ тизимиға қирган қабул қилувчи мамлакатдаги қорхона. Бу қорхона бош компания назорати остида эмас балки таъсири остида бўлади.

Баъзан бўлим, шубба ва уюшган компаниялар миллий фирма фаолиятининг байналмилаллашуви йулидаги босқичлардан ҳисобланади. Бу ҳолатда интернационаллаштиришнинг биринчи босқичи бўлиб одатда компания маҳсулотларининг экспорти ҳисобланади. Сунгра ташқи савдо битимлари кейинги босқич – хорижий ҳамқорлар билан технологиялар (лицензион битимлар) айирбошлаш ҳисобига қенғайди. Товар айланшининг қупайиши, қабул қилувчи мамлакат фирмалари билан илмий техник алоқаларининг қенғайиши экспортёр компаниянинг бу мамлакатда уз ваколатхонасини очиш заруратиға олиб қелади. Операциялар ҳажмининг усиши билан ваколатхона босқичма-босқич дастлаб шубба компанияси ва кейин уюшган компания даражасига қутарилади. Хорижий тадбиркорликнинг кейинги ривожии глобал масштабдаги бизнесға эға ҳалқаро қорхона шаклланишиға олиб қелади.

Юкорида айтиб утилган миллий компаниянинг ТМК сари йулини купчилик халқаро компаниялар учун одатий булган ташкилий қайта шаклланиш занжири сифатида қуйидагича тасаввур қилиш мумкин:

Экспорт – технологиялар билан алмашинув – қабул қилувчи мамлакатдаги ваколатхона – шубҳа компанияси – уюшган компания – глобал масштабдаги бизнесга эга халқаро корхона.

Компания миллати ҳақидаги масалалар банкротлик, солиққа тортиш, антимонопол қонунчилиқни қўллаш ва бир қатор бошқа ҳолатларда ҳам юзага келади. Купчилик солиққа тортиш ҳуқуқий тизимига қўра ҳар бир компания қардош фирмалар билан алоқаларидан қатъи назар алоҳида солиққа тортилади. Бунда икки маротаба солиққа қардошлик учун бош компания қардош корхона билан уларга технологияларни, ноу-хауларни бериш, патентлардан, конструкторлик ишланмаларидан, савдо маркаларидан, НИОҚР натижаларидан (агар НИОҚР тижорат даромади қелтирса, улар солиққа тортилади) фойдаланиш соҳасида қилишиб олишлари зарур. Қабул қилувчи мамлакат солиқ органларининг бош компания ва унинг хорижий филиаллари орасидаги муносабатларни билиши қабул қилаётган мамлакат солиқ декларациясида ТМК филиаллари томонидан қўрсатилаётган даромадлар ҳажмининг тўғрилигини назорат қилиш имконини беради.

90-йилларда йирик ТМКлар томонидан қабул қилувчи мамлакат солиқ қонунчилиқининг қўпол бузилганлиги қўзғатилган. Шундай, 90-йиллар урталарида Япония солиқ органлари “Кока-кола” компанияси филиалига бош компания ҳисобига қаддан ташқари қў лицензияланган қўлларни утқазгани, шунга қўра солиқ декларациясида филиал фойдаси қаст қўрсатилгани учун 15 млрд. иена миқдорида қарима қолган. Шу вақтнинг узида “Ниссан” япон машинасозлик компанияси АКШ солиқ бошқармасига 17 млрд. иена миқдорида қарима қўлаган, қўнки уз фойдасининг бир қисмини Япониядаги бош компания ҳисобига утқазиб қўбориш эвазига Америка солиқини қетлаб қўтишга муваффақ булганди.

Антимонопол қонунчилиқ қўлланилган ҳолатларда қўп мамлакатлар суди бирлашмаган бозор қўдратини аниқлашда қўрхоналарнинг иқтисодий бирлиги (қардошлиги) қўзда қўтилади. Бу ерда қўпгина ТМКларнинг юридик қўнсултациялар, НИОҚР, қўлия, бухгалтерия, бир ёки бир нечта халқаро маркаларда қўграммалаштириш қўби ТМКнинг қўтун тизимига ҳизмат қўрсатадиган функцияларни маркалаштириши эътиборга олинади. Компания миллати суд еки орбитражда бош компаниянинг экологик қўхатдан зарарли технологиялар ёки дефакт маҳсулотлар ишлаб қўкаришга қўалб қилинганлиги қаражаси қўриб қўкилаётганда қатта аҳамиятга эга булиши мумкин. Бундай ҳолатларда суд ҳуқмига ҳуқуқий томондан ташқари маънавий масала ҳам таъсир этиши мумкин. Шундай, қўмага маълум булган Бҳопал (Хиндистон)даги қўмё заводида инсонларнинг оммавий заҳарланишига “Юнион қарбайт” компанияси технологиясидан фойдаланилиши сабаб булган ва у судда Хиндистон томони олдида маънавий қўавобқарлигини тан олиб зарар қўрган оилалар қаражатларини қўплаш мажбуриятларини уз буйнига олган. ТМК миллатини ва унинг қет эл филиаллари билан алоқасини аниқлашдаги қўйинчилиқлар бу алоқаларнинг қўп учрайдиган қўдаражалилиги билан қўшунтирилади. Масалан, уйинчолар тайёрлайдиган йирик “Маттель” (АКШ) қўпорацияси қўтун дунё буйича 39 қардош компаниясига эгадир, булардан 26 қўрхона бош компаниянинг бевосита қўлки ва 13 таси эса “Маттель” қўпорациясининг қет эл филиалларига тегишлидир (3.1. қадвал).

Оқирги йилларда шаклланиш ва уз маъкеини мустанқамлаш босқичда қўрган Россия ТМКлари қўахон қўвар ва ҳизмат қўрсатиш бозорида уз фаолиятини активлаштирмоқда. Замонавий ТМКларга уқшақ бир қатор Россия халқаро компаниялари Совет Иттифоқи давридаёқ шаклланган эди. Уларга “Ингосстрах”, “Аэрофлот” ва қўплаб ташқи иқтисодий бирлашмалар қаради. Масалан, “Газпром” РАЖ табиий газни қўзиб қўкариш ва экспорт буйича 100%ли монополист булиб, у дунё буйича қўпилган табиий

газ захираларининг 34%ини назорат килади ва Гарбий Европа талабининг 20%ини таъминлайди. Россия газ гигантининг жахон бозоридаги мувафаккиятли фаолияти кудратли корпорацияларини бозор иқтисодиётида сезиларли ютуқларга эришишлари мумкинлигини кўрсатмоқда. Масалан, нефть саноати етакчиларига мансуб Россия “ЛУКойл” компаниясининг турли мамлакатлардаги ташкилотларида ишлаб чиқаришни вертикал интеграцияси қабул қилинган, яъни нефть қазилмасининг бир қисми бензин, дизель ёнилғиси, мазут, машина мойи, нефть кокси ва авиация керосинига қайта ишланади. 1998-йилда “ЛУКойл” ва Америка “Конако” ТМҚси Россиянинг Тимано-Печорск нефть газ районида янги нефть қонларини ушлаштириш бўйича меморандум имзоладилар.

### 3.1.жадвал. ТМҚ алоқаларининг қўндаражалилиги

| Даража | Фирма номи                  | Хорижий филиаллар сони                   |
|--------|-----------------------------|------------------------------------------|
| I      | “Маттель” (АҚШ)             | 26, шу жумладан “Маттель ГмбХ” (ГФР)     |
| II     | “Маттель ГмбХ” (ГФР)        | 11, шу жумладан “Маттель АГ” (Швейцария) |
| III    | “Маттель АГ”<br>(Швейцария) | 2                                        |
| Жами   |                             | 39                                       |

Халқаро ҳужалиқ алоқаларининг ТМҚ қаби самарали шакли имқониятлари МДХ мамлакатлари қорқоналарининг молиявий, техник ва илмий ресурсларини бирлаштириш учун яна ҳам қенгрок қўлланилмоқда. Бу қаби ТМҚларни тузиш учун молиявий саноат гуруҳлари (МСГ) асос бўлмоқда. МДХ мамлакатларига тегишли юридик шахсларни бирлаштирувчи бу гуруҳлар трансмиллий МСГ-ТМСГ сифатида рўйхатга олинади. Улар ягона техник структура, маркетинг, молиявий сиёсат утқазии максатида ташкил этилади. Ҳуқуматлараро қелишувлар асосида ТМСГ ташкил этилганда уларга давлатлараро молиявий саноат гуруҳлари ДМСГ мақоми берилади. МДХ мамлакатлари ТМҚси миллати улар рўйхатдан утган жойига қараб аниқланади.

#### Хулосалар

1.Замонавий халқаро компанияларнинг аксарият қисми трансмиллий корпорацияларни намоён этади.Ташкилий шакли бўйича улар умумий мулкчилик билан боғланган активларга эғалиқ қилувчи қонцернлардир. Улар олдинги утмишдошлари-картель, синдикат,трестлардан жиддий фарқ қилади,чунки уларнинг аъзолари уз капиталларининг эғаси бўлиб қолар эди.

2.Миллий компанияни халқаро компания мақомини олишга ундовчи асосий сабаблар: товар айланмаси усиши билан сотиш бозорини ва демак фойдани қўпайтириш, ишлаб чиқариш ва сотиш қаражатларини қабул қилувчи мамлакатдаги арзон қомашё ва ишчи қучи қисобига қисқартириш, қабул қилувчи мамлакат саноатидан, қредит-молия системаси, сотиш қаналлари ва инфраструктурасидан фойдаланиш.

3.Узққ муддатли шартномалар экспортёрлар қаби импортёрларни ҳам узига жалб этади. Узққ муддатли шартномалар экспортёрларни реклама, қаридорларни излаш, қўп сонли бир марталиқ шартномаларни тайёрлаш қаражатларини ва шунингдек транспорт компаниялари билан узққ муддатли мунтазам қелишувлар қисобига транспорт қаражатларини қисқартириш орқали сотиш бозори барқарорлигини таъминлайди. Узққ

муддатли шартномалар импортёрларни машхур ва узини яхши курсатган товар ва хизматлар етказиб бериш баркарорлигини таъминлайди.

4.Бирлашмаларни ташкил этиш компанияларга (шу жумладан катта булмаган ва урта компанияларга ҳам) экспорт ишлаб чиқариш учун зарур ускуналар билан таъминлаш ва ташки бозорга чиқиш учун молиявий ва бошқа ресурсларни бирлаштириш имкониятини яратади. Кишлоқ хужалиги сектори буйича купгина мева, сабзавот, гушт, вино, сут махсулотлари бирлашмалари таркалган.

5.ТМК фаолиятининг самарадорлиги 3 манбага асосланади:

А) Турли мамлакатларнинг табиий ресурсларига, йирик капитал ва фан-техникада янгилик киритишга патентларнинг купчилик қисмига эгалик қилиш;

Б) Бутун дунёда махсулдор ерлар, табиий бойликлар қулай иқлим ва арзон ишчи кучининг оптимал комбинацияси асосида уз корхоналарини жойлаштириш афзаллигидан фойдаланиш.

В) Халқаро маркетинг концепциясидан фойдаланиш асосида байналмилал ишлаб чиқаришни ташкил этишда халқаро менежмент тажрибаси.

6. ТМК миллатини аниқловчи курсаткичлар булиб, руйхатдан утиш жойи, штаб-квартиранинг жойлашуви, акциялар контрол пакетига эга акционерлар миллати ҳисобланади.

### **Таянч иборалар:**

Халқаро компания, купмиллатли компания, консорциум, трансмиллий корпорация, интеграциялашган халқаро ишлаб чиқариш, горизонтал интеграция, вертикал интеграция, лицензиялаш, халқаро ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси, Трансмиллий молиявий-саноат гуруҳлари (ТМСГ).

Назорат учун саволлар:

1.Халқаро компанияни, купмиллатли компанияни, трансмиллий компанияни таърифланг.

2.Консорциумлар нима учун тузилади?

3.Трансмиллийлаштириш индекси формуласини айтинг.

4. ТМК миллатини қандай курсаткичлар аниқлайди?

5. Миллий компаниянинг халқаро компанияга айланишида асосий босқичларни айтиб беринг.

6.Лицензион битимлар деганда нимани тушунасиш?

7.Халқаро компанияларда ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг нечта асосий тури мавжуд?

8. ТМК алоқаларининг кўпдаражалилиги қандай тушунтирилади?

## **4-мавзу: Ташқи иқтисодий фаолият соҳасига чиқиш шароитларини танлаш методологияси(2 соат)**

### **Режа**

1.Фирмаларнинг ҳорижий давлатларда рақобат қилиши.

2.Кўп миллатли ва глобал рақобат ўртасидаги тафовутлар.

3.Халқаро стратегиялар турлари.

4.Қабул қилиш мамлакатини танлаш.

Ташқи бозорда фаолият юритиш нуктаи-назаридан иқтисодиётнинг барча тармоқларини 2 гуруҳга: 1) алоҳида миллий бозорларга хизмат курсатувчи куп миллатли тармоқлар, бунда ҳар бир тармоқ (озик-овқат саноати, чакана савдо, сугурта) қабул қилувчи мамлакатга қараб уз хусусиятига эга бўлади ва 2) бутун жаҳон бозорини ҳисобга олган истеъмолчи-давлатларда талаб хусусиятларини минимал акс эттирувчи глобал тармоқлар (фуқаро авиацияси, телевидение, ярим утказувчилар ишлаб чиқариш).

Иқтисодиётнинг глобал тармоқларига ихтисослашган ҳорижий филиалларни бошқариш учун халқаро компаниялар дунё қуламида рақобатбардошлик даражасини тутиб туриш мақсадида глобал стратегияни қулайди. Бундай компаниялар ҳорижий

филиалларнинг бутунжахон тармогига эга, сайёрамизнинг турли китъаларида ресурсларга эга, энг паст ишлаб чикариш харажатларига эга давлатларда корхоналар ташкил киладилар ва масштаб эффектини кенг куллайдилар. Улар уз тадқиқот марказларини бош компания асослашган давлатларда эмас, балки купинча яхши сотиш бозорлари жойлашган давлатларда жойлаштирадилар.

Махаллий ва хорижий ракобатчилар амал килаётган қабул қилувчи мамлакатда шаклланган бозорда ракобатбардошлик афзалликларига эга булиш анча қийин, жиддий тайёргарликсиз эса — деярли мумкин эмас. Халқаро компаниянинг қабул қилувчи мамлакатларда энг самарали фаолият соҳасини аниқлаш учун ТМК изланувчи-иктисодчилари ва маркетинглоглари янги хорижий бозорга чиқиш ҳақидаги қарор лойиҳасини тайёрлаш жараёнида товарлар ва хизматлар ишлаб чикариш ва жаҳон бозорига етказиб беришда халқаро компания имкониятларини танқидий баҳолайдилар ва чет элда тадбиркорлик фаолияти шароитларини қуйидаги бир неча аспектларда қуриб чиқади:

1. Ракобатчи корхоналар фирма тузилиши ва стратегияси аспекти. Бу аспектда биринчи навбатда танлаб олинган фаолият соҳасида миллий корхоналар ва фаолият курсатаётган хорижий фирмаларга нисбатан халқаро компаниянинг ракобатбардошлик даражасини баҳолаш зарур. Бундан ташқари қабул қилувчи мамлакатда ишлаб чикаришни бошқариш ва ташкил қилиш услуби ТМК хорижий филиали эга бўлган шароитларга жавоб беришини таҳлил қилиш муҳим.

Бунда махаллий ракобатчи-фирмалар қандай стратегия танлашини, ракобатли курашда улардан ўзиш имконияти даражасини, халқаро компаниянинг мулжалланаётган фаолият соҳаси қабул қилувчи мамлакат миллиати психологиясига жавоб беришини аниқлаб олиш зарур.

2. Хизматларни ишлаб чикариш ва курсатиш шароитлари аспекти. Бу йўналишдаги таҳлил предмети бўлиб қуйидаги омиллар хизмат қилади: иктисодиётнинг қайси тармоқларида қабул қилувчи мамлакатнинг нисбий афзалликлари яққолроқ намоён бўлади, халқаро компанияни қизиқтирувчи иктисодиёт соҳаларида НОКР учун асос мавжудлиги ва нисбатан, қабул қилувчи мамлакат халқ ҳужалигидаги заиф томонларнинг (капитал етишмаслиги, илмий-техник соҳада орқада қолиш ва б.) хорижий сармоядорлар фаолияти билан тулдирилиши мумкинлиги.

3. Сотиш шароитлари. Улар миллий истеъмолчилар томонидан талабларнинг мураккаблик даражаси ва хусусиятлари, шунингдек қабул қилувчи мамлакатда сотиш каналларининг жаҳон бозорида қабул қилинган каналлардан фарқланиши билан аниқланади. Ички талаб ривожланиш тенденциялари ТМК хорижий филиали маҳсулот ассортиментини шакллантириш йўналишларини белгилайди.

4. Қардош тармоқлар ва етказиб берувчилар. Бу ҳолатда халқаро компанияни қабул қилувчи мамлакатда унинг маҳсулотини йирик истеъмолчилари мавжудлиги ҳақидаги ахборот қизиқтиради. Ишлаб чикариш харажатларини пасайтириш учун у ерда лойиҳалаштирилаётган корхона хом ашё материаллари билан таъминловчи тармоқларни ривожлантириш муҳим аҳамият касб этади. ТМК хорижий филиали фаолият соҳасини танлашда кейинги муҳим омил бўлиб махаллий фирмалар — потенциал етказиб берувчиларнинг техник даражаси (сифатли йиғма деталларни етказиб бериш имкониятига эгаллиги) ҳисобланади.

90-йилларда жаҳон бозорларида амал қилган корхоналар қўллаган халқаро иктисодий муносабатларнинг асосий шакллари ва турлари ўз ўстунликлари ва қамчиликларига эга. Америкалик иктисодчилар томонидан тақлиф қилинган уларнинг классификацияси 4.1-жадвалда берилган.

*4.1-жадвал. Корхоналар ташқи иктисодий фаолияти асосий шакллари ва турларининг афзалликлари ва қамчиликлари*

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| <b>Корхоналар ташқи</b> |  |  |
|-------------------------|--|--|

| <b>Иктисодий фаолияти тури</b>                        | <b>Афзалликлар</b>                                                                                              | <b>Камчиликлар</b>                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ташки савдо                                           | Сотиш бозорини кенгайтириш, миллий ишлаб чиқаришни рағбатлантириш                                               | Божхона тусиклари сабабли сотиш харажатларини ошириш, валюта паритетларига боғлиқлик                                                                |
| Лицензиялар айирбошлаш, франчайзинг, етказиб беришлар | Кам сармоялар сабабли таваккалчиликларнинг кискариши, муайян турдаги фаолиятга тор ихтисослашув                 | Лицензиялар ва субетказиб берувчилар фаолияти устидан назорат учун кичик имкониятлар                                                                |
| Чет эл корхоналар курилиши, фирмалар кушилиши         | Сармоядор томонидан тула назорат, корхона жойлашув урнида аниқлик                                               | Катта капитал куйилмалар эвазига таваккалчилик ва қабул қилувчи мамлакатда нотижорат таваккалчиликлари                                              |
| Стратегик альянслар                                   | НАОКРда кооперация технологиялар айирбошлашни кенгайтиришда ва қўшма корхоналар ташкил қилишда кенг имкониятлар | Қўшма дастурларни утқа-зишни назорат қилиш қийинчиликлари, қарорлар қабул қилиш муддатларини узайтириш, унікал маҳсулотга монополияни йукотиш хавфи |
| Бевосита хорижий инвестициялар                        | Сотиш бозорларини кенгайтириш ва ахборот олиш имкониятларини кенгайтириш                                        | Хорижий активларни йукотиш хавфи                                                                                                                    |

Бош компания хорижий тадбиркорлик учун мамлакат танлашга энг катта эътибор беради. Бирор мамлакатда хорижий филиални ташкил қилиш ҳақида қарор қабул қилишдан аввал потенциал қабул қилувчи мамлакатлар шароитларини тўғрота асосий аспектда: бозор, иктисодий, маҳаллий шароитлар хусусиятлари ва рақобатбардошлик аспектларида урганиб чиқилади.

Бозор аспектида қўлай омилларга бозор ҳажми, ишлаб чиқаришга мулжалланаётган маҳсулотларга ёки маҳаллий бозорда тақдим қилинишга мулжалланаётган хизматларга талаб ўсишининг юқори суръатлари, йирик истеъмолчилар мавжудлиги, хорижий сармоядорни қизиқтираётган товарлар ва хизматлар ҳаётий цикли узунлиги, унинг рекламасини маҳаллий истеъмолчилар томонидан яхши қабул қилиниши, сотиш тармоғини байналмилаллаштириш имконияти каби омиллар қиради.

Бозор аспектида халқаро менежернинг қабул қилувчи мамлакатда ишлаб чиқариш ва сотишга мулжалланаётган товарлар ва хизматлар истеъмолчиларини турмуш тарзи, интилишлари, истаклари хусусиятларига қараб гуруҳларга тақсимланишини билиши фойдали. Харидорлик талабининг мавсумий тебранишлари ва сармоялар йўналишларидаги тенденциялар ҳақидаги маълумотлар ҳам катта аҳамиятга эга. Халқаро менежер изланишларининг предмети бўлиб қабул қилувчи мамлакатда сотиш каналлари тузилиши, ўлғуржи ва чакана савдо хусусиятлари ҳисобланади.

Иктисодий жихатдан у ёки бу мамлакатни қабул қилувчи сифатида танлаш ҳақидаги қарор қабул қилишга халқаро қўламда тадбиркорлик фаолиятини кенгайтириш натижасида ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини қискартириш, манбаларнинг кенг доирасидан илмий-техник ва тижорат ахборотларини олиш имконияти; ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигига НАОКР сарфларини қискартириш каби омиллар ижобий таъсир қўрсатади.

Тадбиркорлик фаолиятининг маҳаллий шароитларига қабул қилувчи мамлакат аниқланиши: боғхона тарифини, импорт ва экспорт квоталарини, товарлар ва хизматлар импорти билан боғлиқ маҳаллий меъёрлар ва стандартлар, тадбирлар, товар белгиси ва хизмат қўрсатиш белгисини патентлаш шароитларини ўз ичига олган ҳолда қўнунчилик.

Халқаро менежер учун қабул қилувчи мамлакатда, айниқса, унинг ҳудудида ишлаб чиқаришга ва сотишга мулжалланган товарлар ва хизматларга нисбатан тадбиркорлик фаолиятининг урнатилган тартиби ҳақидаги ахборот муҳим.

Қабул қилувчи мамлакат савдо палатаси ва тижорат ассоциацияларининг халқаро менежерни қизиқтирувчи товарлар ва хизматлар бозорини эркинлаштиришга қаратилган тадбирлари ҳақидаги ахборотни олиш фойдали. Бош компания мамлакатининг қабул қилувчи мамлакатдаги элчихонаси ёки савдо ваколатхонасининг махсулот реализациясига қумаклашиш мақсадида амалга ошираётган хатти-ҳаракатлари тугрисида хабардор бўлиши муҳим. Халқаро компания учун қуйидагилар алоҳида аҳамиятга эга:

- валютани мувофиқлаштириш тизими;
- мулкчилик ҳуқуқлари қафолатлари (хорижий компаниялар мулки экспроприация қилинганда компенсация миқдори ва уни тулаш шакли ҳақидаги масалани ўз ичига олган ҳолда);
- қабул қилувчи мамлакат корхоналари билан қелишмовчиликларни халқаро арбитражда ҳал қилиш имконияти;
- бевосита хорижий инвестициялар учун очик тадбиркорлик фаолияти категориялари ва уларнинг қайсилари учун алоҳида имтиёзлар берилиши ҳақидаги аниқ қонунчилик. Қабул қилувчи мамлакатнинг инвестицион иқлими қўп даражада молиявий тизим аҳволини аниқлайди. Халқаро компания хорижий активлари қисмати қабул қилувчи мамлакатда ҳуқумат барқарорсизлиги, солиқ тизимининг яхши йўлга қуйилмаганлиги, инфляцияни ўшлаб турувчи ёки йўқотувчи қатъий иқтисодий сиёсат юритилмаслиги билан боғлиқ инфляция жараёнлари эъвазига йўқотилиши мумкин. Халқаро компания хорижий филиали инфляция шароитларида иш ҳақининг баҳолар ўсишига нисбатан юқорироқ ўсиши ва солиқ тизимининг ёмон ташкил қилиниши сабабидан ҳам зарар қўради. Шунинг учун одатда хорижий қорхонани ташкил қилиш ҳақида қарор қабул қилишдан олдин бош компания қелажакда қабул қилувчи мамлакатда инфляция даражасини ҳисобга олади.

Ишлаб чиқариш ва сотиш ҳаражатлари нуқтаи-назардан хорижий инвестор учун транспорт ва алоқа воситаларининг мавжудлиги ва фойдаланиш қиймати қабул қилувчи мамлакат шароитларига қўлланувчи технологияларни мослаштириш имконияти биринчи даражали аҳамиятга эга. Бунда бош компания раҳбарияти потенциал рақиблар – қабул қилувчи мамлакатда миллий фирмаларнинг маҳаллий харидорлар эҳтиёжларини ва маҳаллий бозорнинг ўзига ҳос ҳусусиятларини яхшироқ билиши қабил ўстунлиқларига эгаллигини эътиборга олади. Бундан ташқари миллий фирмаларни маҳаллий ҳуқумат қўллаб-қувватлайди, ва ниҳоят, истеъмолчиларнинг ватанпарварлик сифатлари ўлар томонидан.

Ў ёки бу мамлакатда тадбиркорлик фаолияти ҳақидаги қарор қабул қилиш олдидан бош компаниянинг маҳаллий шароитлар аспектидаги ҳаракатлари қетма-қетлиги одатда қуйидаги тадбирлар қанжиридан иборат бўлади:

- қабул қилувчи мамлакат бозори қатталиги ва қегараларини баҳолаш;
- ишлаб чиқаришга мулжалланган товарлар (хизматлар) сифатини рақобатчилар қакдим қилаётган шундай товарлар ва хизматлар сифат қўрсатқичлари билан қакқослаш;
- урганилаётган бозорда ва қабул қилувчи мамлакат минтақасида сотишни ташкил қилиш имкониятларини урганиш;
- қабул қилувчи давлат харидорлари эҳтиёжлари, қонунлари ва аңъаналари ҳусусиятларини урганиш;
- шу бозорда хорижий рақобатчиларнинг фаолият тажрибаси билан қанишиш;
- қабул қилувчи мамлакатда ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг бу мамлакатга экспортга нисбатан ўстунлиқларини баҳолаш.

Бош компания ишлаш шароитлари маълум бўлган давлатларга масалан ўшбу давлатда бош компаниянинг сотиш бўйича филиали амал қилаётган бўлса қўпроқ эътибор беради.

Кабул килувчи давлатда тадбиркорлик фаолияти шароитлари хақидаги ахборотнинг асосий манбаларига қўйидагиларни киритиш мумкин:

1) кабул килувчи мамлакатнинг савдога кумаклашиш бўйича давлат ташкилотлари (купинча бу корхоналарнинг фаолияти экспортни ривожлантиришга кумаклашишга қаратилган);

2) бош компания давлатида кабул килувчи мамлакат импортер фирмаларининг ваколатхоналари бўлиб, улар кабул килувчи мамлакатда талабга эга товарлар ва хизматлар хақида маълумотлар бериши мумкин (кабул килувчи мамлакатда бозорни узлаштиргунга қадар улар билан ҳеч қандай шартномалар имзоламаслик афзал);

3) бош компания давлатида кабул килувчи мамлакат элчихонаси ёки савдо ваколатхонаси, банклар бўлимлари;

4) кабул килувчи мамлакатда бош компания давлати элчихонасининг тижорат бўлими ёки савдо ваколатхонаси. Улар одатда экспортни ривожлантиришдан манфаатдор, ишлаб чиқилган маълумотлар базасига эга ва шунинг учун кабул килувчи мамлакат бозори хақидаги ахборотни тез бериши ва ҳатто потенциал харидорлар ва импортерлар билан ҳам таништириши мумкин;

5) бош компания жойлашган давлатнинг ва кабул килувчи мамлакат савдо палаталари.

Кабул килувчи давлатда ракобатбардошлик омилини урганишда халқаро компания раҳбарияти керакли ракобатбардошлик даражасига кабул килувчи мамлакат бозорида ухшаши бўлмаган антика товарлар ишлаб чиқариш (хизматлар курсатиш) ҳисобига эришиш мумкинлигини тушунади. Ракобатли курашда, шунингдек, ракобатчилар сифатидан устун бўлган анъанавий маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки хизмат курсатиш билан ҳам омадга эришиш мумкин. Нихоят, ракобат даражаси антика янги технологиялар кулланишига асосланган паст ишлаб чиқариш харажатлари эъзига паст баҳолар билан ушлаб турилиши мумкин.

Кабул килувчи мамлакатда ишлаб чиқариш ва сотишга мулжалланаётган товарлар ва хизматларнинг ракобатбардошлигини баҳолашга ухшаш товарлар ва хизматлар бозоридаги асосий ракобатчилар, бу бозор секторларининг асосий ракобатчилар уртасида таксимланиши, ракобатчиларнинг қучли ва заиф томонлари, уларнинг стратегияси хусусиятлари, шунингдек кабул килувчи мамлакатда халқаро компания хорижий филиали ихтисослашган товарлар ва хизматларга талаб ўсишининг қўтилаётган суръатлари хақидаги маълумотлар ёрдам беради.

Янги товар ёки хизматлар кабул килувчи давлат бозорида ўз ўрнини топиши ёки улар янги хусусиятлари билан ажралиб туриши керакки, истеъмолчилар уларни қурмагунча уларнинг зарурияти хақида билмаслиги зарур. Бу дегани халқаро менежернинг кабул килувчи давлатда янги ёки такомиллаштирилган концепцияга асосланган талабни яратишига тўғри келиб қолади. Хусусан у ўз товарларининг ажойиб истеъмол хусусиятларини реклама қилиши мумкин.

Товарлар ёки хизматлар сотилишини кенгайтириш учун халқаро менежер кабул килувчи мамлакатнинг оммавий ахборот воситаларида бу товарлар ёки хизматларни ўнинг компаниясида ихтиро қилиниши ва яратилишининг қўп йиллик тарихини баён қилиши, уларнинг ишлаб чиқаришида қўлланилаётган етакчи технологияларни таъкидлаши, ўз товарлари ёки хизматларининг қўпгина бошқа товарлардан фойдали фарқларини асослаши мумкин.

Бунда халқаро менежер бошқараётган хорижий филиал имкониятлари ва эгилувчанлигини баҳолаши зарур. У асосий истеъмолчилар буюртмасини ўнинг қўрхонаси қандай муддатларда бажара олишини ва кабул килувчи мамлакат шароитларида маҳсулот ишлаб чиқаришнинг қандай ҳажми реал бўлишини қатъий билиши керак. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатига ва ўнинг шартномада қўрсатилган техник-иқтисодий характеристикаларга мувофиқлигига биринчи даражали эътибор берилиши лозим. Кабул килувчи мамлакатларда истеъмолчилар одатда бозордаги

хорижий келиб чиккан янги товарлар ёки хизматларга шубха билан қарайдилар ва бу товарларда уларнинг истеъмол хусусиятлари учун жуда кичик ва ахамиятсиз булган камчилик ва номувофикликларни ҳам кечирмайдилар. Истеъмолчиларни шунингдек товарларни шартномаларда курсатилган муддатларда ва келишилган микдорларда олишлари кизиктиради.

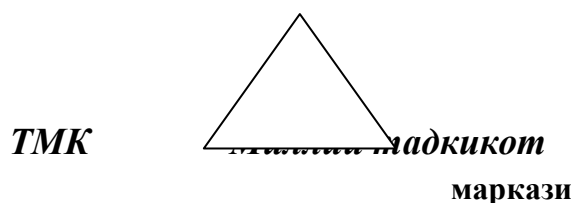
Халқаро компаниялар учун қабул қилувчи мамлакат жозибадорлигининг асосий омилларига бу давлат ҳукуматининг чет эл инвестицияларига нисбатан аниқ шакллантирилган муносабатини киритиш керак.

Бунда шуни назарда тутиш керакки, қабул қилувчи мамлакат ҳукуматининг хорижий инвестицияларга нисбатан сиёсати чет эллик инвесторлар учун керакли макроиктисодий иқлим яратилиб, улар учун муайян фойда олиш имконияти ва фойданинг бир қисмини репатриация қилиш ҳуқуқи берилган тақдирдагина жозибали булади.

Қабул қилувчи мамлакатга хорижий инвесторларни жалб қилишда миллий режим принципи – очик ҳуқуқий тизим айниқса кучли стимул ҳисобланади. Унинг доирасида хорижий инвесторлар қабул қилувчи мамлакат фуқароларининг муайян тадбиркорлик фаолиятига таалукли қоида ва низомларга риоя қилса, қонунчилик томонидан таъқиқланмаган шундай тадбиркорлик фаолияти руҳсат этилади.

## Қабул қилувчи мамлакат

Ҳукумати



### 4.1. расм. Илмий-техник ҳамкорлик

Қабул қилувчи мамлакатнинг хорижий инвесторлар учун жозибадорлигининг асосий омилларидан бири бўлиб, қарзни тулаш, фойдани чет элга утқозиш ва капитални репатриация қилиш учун уларнинг эркин конвертирланадиган валютага эга бўлиш ҳисобланади. Бунда солиқ имтиёзлари шубҳасиз хорижий инвесторларни жалб қилади, бироқ хорижий инвестициялар ортидан қувишда солиқ имтиёзларига берилувчанлик айрим ривожланаётган давлатларнинг аччиқ тажрибаси курсатишича қабул қилувчи давлат иктисодиётида номутаносибликларга олиб қилиши мумкин. Бундай вазиятларнинг олдини олиш учун қабул қилувчи давлатлар ҳукуматларига “Миллий ҳужалиқда номутаносибликларга олиб келувчи ортиқча имтиёзлардан қура, юқори бўлмаган солиқлар афзал” принципи бўйича қилишилган солиқ механизмлари киритишни БМТ экспертлари тавсия қилади.

4.2. Жадвал. қабул қилувчи давлат ролига даъвогар мамлакат афзалликларини баҳолаш (намуна)

| Мезонлар                      | Мезон баҳоси<br>(1 дан 10<br>баллгача) | Мезоннинг муҳимлик<br>даражаси<br>(1 дан 10 баллгача) | Баллар<br>миқдо<br>ри |
|-------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1.Сиёсий барқарорлик          |                                        |                                                       |                       |
| 2.ЯММ                         |                                        |                                                       |                       |
| 3.Жон бошига ЯММ              |                                        |                                                       |                       |
| 4.Иктисодий усиш истикболлари |                                        |                                                       |                       |

|                                                  |  |  |  |
|--------------------------------------------------|--|--|--|
| 5.Бозор хажми                                    |  |  |  |
| 6.Хукуматнинг хорижий инвестицияларга муносабати |  |  |  |
| 7.Фойдалар репатриацияси                         |  |  |  |
| 8.Божхона тарифлари                              |  |  |  |
| 9.Хусусий мулкни чеклаш                          |  |  |  |
| 10.Солик тизими                                  |  |  |  |
| 11.Валюта баркарорлиги                           |  |  |  |
| 12.Инфляция суръатлари                           |  |  |  |
| 13.Ишчи кучи киймати                             |  |  |  |
| 14.Хом ашё материаллари магвжудлиги ва киймати   |  |  |  |
| <b>Жами</b>                                      |  |  |  |

Охирги вақтда ривожланган давлатлардан инвесторларни ТМК билан қўшма НАОКР ўтказишга илмий потенциалга эга давлатлар жалб қилади. Бундай ҳолларда қабул қилувчи давлат ҳукуматлари зарурий ресурслар ва технологияларга эга миллий тадқиқот марказларининг ТМК хорижий филиаллари билан қўшма илмий-техник ҳамкорлиги ўчун қулай шароитлар яратиб берувчи сиёсат ўтказадилар.

Бундай ҳамкорлик схематик равишда ўқбурчак шаклда тасвирланган (4.1-расм).

Қатор потенциал қабул қилувчи мамлакатлар имкониятларини батафсил таҳлил қилиш натижасида халқаро компаниялар иқтисодчилари бу давлатлар бўйича маълумотларни ҳар бир давлат афзалликларини балларда баҳолаб жадвалларга киритадилар. Энг юқ баллга эга бўлган давлат танланади (4.2-жадвал).

Чет элда тадбиркорлик фаолияти тажрибаси қўрсатишича, қабул қилувчи мамлакатда бир-икки йил ичида ишга оид алоқаларни олиб бормаган шерикни танлаш керак эмас. Халқаро компаниялар одатда бу масалада шошилмайдилар, чунки бунда йўл қўйилган хатолар қимматга тушади ва қийин бартараф қилинади. Бунда чет элда ишга оид шерикни танлашда объектив стандартларни қўллаш тавсия қилинади.

Потенциал шерик ҳақидаги маълумотларни қўйидаги тартибда гуруҳлаштириш тавсия қилинади:

-олдинги иқтисослашув;

-сотиш динамикаси, стратегияни ўз ичига олган ҳолда компания тўғрисидаги маълумотлар;

-рақобатбардошлик даражаси (бозордаги ўлуш, талаб, баҳолар, талаб истикболлари);

-компания ресурслари – молиявий аҳвол, ишлатилаётган технология, инсон капитали, активлар, обрў.

Потенциал шерикларни баҳолаб, халқаро компания бизнес стратегиясини энг яхши тарзда тушуна олувчи, ишлаб чиқариш ва сотиш режаларига рози бўлувчи, қабул қилувчи мамлакат бозорида алоқаларни таъминловчи ва сотиш ҳамда тақсимлашнинг мос каналларини тақдим қилувчи шериклар танланади.

Сўнгра ҳамкорлик ҳақидаги музокаралар бошланади, унинг шериклари сифатида товарлар ва хизматлар ишлаб чиқарувчилари, йирик савдо фирмалари, кичик иқтисослашган савдо компаниялари ва агентлик фирмалари қатнашиши мумкин. Потенциал шерик олдида унинг имкониятларига мос қелувчи аниқ ва конкрет ҳамкорлик мақсадлари қўйилиши керак. Уни қўйилган масалаларнинг реал эканлигига ишонтириш, қабул қилувчи мамлакат бозорида уларни ҳал қилиш йўллари билишни ва ўзук муддатли асосда керакли меҳнат ва молиявий ресурсларни жалб қилиш истагини қўрсатиш муҳим.

Маҳаллий ишлаб чиқариш компанияси халқаро корпорация маҳсулоти маҳаллий компания ассортиментини тулдирганда ёки маҳаллий ишлаб чиқариш компанияси ўз фаолият доирасини бойитмокчи бўлганида ТМК билан ҳамкорлик қилишга қизиқади. Бу ҳолда ТМК хорижий филиал менежери маҳаллий компаниянинг сотиш тизими ва унинг ТМК хорижий филиали маҳсулотини сотишдан манфаатдорлигига эътибор қаратиши керак. Шу билан бирга ТМК хорижий филиал менежери эътиборидан маҳаллий фирма маҳсулоти ва ТМК филиали маҳсулоти ўртасида уларнинг биргаликдаги фаолиятининг маълум босқичида рақобат вужудга келиш имконияти четда қолмаслиги керак.

Маҳаллий компаниянинг ТМК хорижий филиали билан ҳамкорликка қизиқишини сақлаб қолиш учун охириги технологик даражада доим ўстунликка эга бўлиши мақсадга мувофиқ. Шу билан бирга шундай ҳодисалар ҳам маълумки, бунда маҳаллий шерик ТМК хорижий филиалига қабул қилувчи мамлакат шароитларига мослаштирилган ўз технологияси ва усқуналарини бериб, шу билан маҳаллий бозорда ТМК хорижий филиал обрусини ошишига ва унинг техник даражаси кўтарилишига ёрдам беради. Бундан ташқари, маҳаллий ишлаб чиқариш компанияси ТМК хорижий филиали маҳсулоти истеъмолчиларига сотувдан кейинги малакали хизмат қурсатиш, шунингдек қабул қилувчи мамлакатда харидорлар эҳтиёжлари хусусиятларидан хабардор тажрибали сотувчилар билан ёрдам бериши мумкин.

Йирик савдо фирмалари қабул қилувчи мамлакатда ТМК хорижий филиали шериги сифатида маълум афзалликларга эга. Улар купрок кенг турланувчи товарлар ва хизматлар ассортименти – хомашё материаллари, нефт маҳсулотлари, қишлоқ ҳужалик маҳсулотлари, шунингдек машина ва усқуналар билан иш қурадилар. Қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий йирик савдо фирмалари билан ҳамкорлик таваккалчилигига энг аввало уларнинг ТМК хорижий филиал маҳсулотига қизиқиш даражаси ва хорижий корпорация маҳсулотига талаб сусайган ҳолда, уларнинг ҳамкорлик қилишдан қўтилмаган ўз қечиш имконияти қиради. Бундай қўтилмаган хавфнинг олдини олиш учун шерик сифатида тор ихтисослашган, истеъмолчилар билан воситачиларсиз тўғридан-тўғри боғланган савдо фирмасини танлаш керак.

Энг қўп ихтисослашган савдо компаниялари шунингдек ташқи бозорда ҳам анча фаол ҳаракат қилади. Улар турли товарларнинг майда партиялари ёки чекланган номенклатурадаги маҳсулотларнинг йирик партияларини сотиш билан шўгулланишни афзал қурадилар. Бу фирмалар одатда бозорнинг қўнкрет секторига ихтисослашади ва шу сабабли маҳсус товарлар сотиш учун қерақли билимлар ва кенг алоқаларга эга бўлади. Бундай компаниялар билан қўшма фаолият таваккалчиликларига ҳамкорликнинг маълум босқичида уларнинг ТМК хорижий филиали маҳсулоти билан рақобатлашаётган товарни афзал қўриш имконияти, ТМК хорижий филиали маҳсулотини сотиш учун уларда малакали ҳодимларнинг етишмаслиги ва ҳамкорликка интилишларининг уларнинг реал имкониятларига мос қелмаслиги қиради.

Бир неча компанияларни таништирувчи маҳаллий агентлар билан биргаликда ишлаш ТМК хорижий филиали маҳсулотининг шу агент хизматида фойдаланувчи бошқа фирмалар товарлари ва хизматлари билан шу компаниялар доирасида яширин рақобат қилиши хавфини ўз ичига олади. Бирон-бир агентни хорижий шерик сифатида танлашдан олдин унинг соф виждонлиги, умумий билими, ҳаракатчанлиги ва муайян товарлар ва хизматлар ассортименти билан ишлаш тажрибаси мавжудлигига ишонч ҳосил қилиш зарур.

Потенциал шерикларни тўғри баҳолаш учун, уларнинг қайсилари купрок маҳаллий маъмурият ва ҳуқумат доираларининг қўмаги ва ҳурматига эғалиги, шунингдек улар халқаро компаниянинг қабул қилувчи мамлакатдаги стратегиясини тушуна оладими, қабул қилувчи мамлакат бозорига халқаро компания қўқараётган товарлар ва хизматлар ассортименти га рўзи бўла оладими, халқаро компания хорижий филиалига маҳаллий бозорда ишонқли ишга доир алоқаларни таъминлай оладими, ўз сотиш тизимини тақлиф қила оладими деган масалаларни аниқлаб олиш зарур.

Мулоқотга яхши киришувчан шерик билан ҳамкорлик қилиш мақсадга мувофиқ, бу янги бозорни ушлаштириш билан боғлиқ асабийликларни юмшатади. Бироқ мулоқотга киришувчанлик – асосий нарсаси эмас. Баъзан купрок расмий мулоқот қилувчи маҳаллий компания маҳаллий бозор билан мустақкам алоқаларга эга бўлиши, самаралирок ва малакали иш юритиши ҳамда халқаро компания талабларига купрок мос қилиши мумкин.

Қабул қилувчи мамлакатлик шериклар одатда халқаро компания билан қўшма фаолиятини эҳтиёткорлик билан, яъни маҳаллий бозорга биринчи икки йил давомида пастрок баҳоларда қам турдаги маҳсулотни чиқариш билан бошлашни маъқул топади. Бу давр мобайнида шундай муаммолар вужудга қилиши мумкин, улар эвазига халқаро компания билан ҳамкорлик амалга ошмаслиги мумкин.

Шу билан бирга халқаро компания маҳаллий бозорни яхши биладиган шерик тақлифларига эътибор билан қараши керак. Хусусан, маҳаллий шерик қабул қилувчи мамлакат бозорига чиқарилаётган товарлар ассортиментини узгартиришни ёки қадоклашни беғаш ва урамда товарлар бирлиги миқдорини маҳаллий истеъмолчилар дидига мос ҳолда узгартиришни асоссиз бўлмаган тарзда тақлиф қилиши мумкин.

Халқаро компания раҳбарияти утиш давридаги мамлакатларда бозор ҳужалиги тизими шароитларида фаолият юритишда қатта тажрибага эга бўлмаган шерикларни танлаш хусусиятларини урганишга алоҳида эътибор беради. Шерикларни (хусусан, МДХ мамлакатларида) танлаш бўйича қоп этилган тавсияномалар обзори собик СССР республикаларида шерик танлаётган халқаро компанияларнинг “10 қоида”сини ажратишга имқон беради:

1) шерик ҳақидаги тасаввурга асосланмасдан уни текшириш. Унинг бизнес-режасини урганиш;

2) собик СССР қорхоналари ходимларининг психологияси ва маҳаллий анъаналарини ҳурмат қилиш;

3) ҳамкорликни минимал ҳажмли битимлардан бошлаш;

4) қилишувни имзолашдан аввал, шерик билан ишонқли телекоммуникация алоқаси урнатилганлигига ишонқ ҳосил қилиш;

5) шерик фирмалар жавобқар ходимларининг фамилиялари ва реал вақолатларини аниқ билиш;

6) МДХ мамлакатларида ташки савдо ва хорижий инвестициялар ҳақидаги қонунчилиқдан ҳабардор бўлиш;

7) ички баҳолар қандай шаклланишини ва уларни бошқа мамлакатлардан рақобатчи фирмалар тақлифлари билан солиштиришни билиш;

8) маҳсулот сифатини аниқловчи ГОСТлар меъёрларини билиш, қунки МДХ мамлакатлари қорхоналари ходимлари шу меъёрларни маъқул қуради;

9) шерик билан ишонқли алоқа урнатилганлигига ишонқ ҳосил қилиш;

10) соат фарқланишларини ҳисобга олиш.

Чартер компаниясининг заводи учун жой танлаш масаласи биринчи қарашда жуда оддий қуринади: факатгина потенциал ҳудудларни қуриб қикиб, ишчи қучининг жойлашуви, транспорт тизимининг ривожланиш даражаси, нисбатан арзон нархдаги электр энергиясининг мавжудлиги, маҳаллий ва давлат миқёсидаги солиқ қонунчилиги тугрисида тасаввур ҳосил қилишнинг ўзи етарли. Танланган ҳудуд компаниянинг акциядорларига инвестициядан энг қатта фойда қелтирадиган ҳудуд бўлиши керак. Туртта ҳудуд охириги танлов учун қуриб қикилди.

Шунга қарамай, Чартер компаниясининг менежерлари ҳолатни қуқуррок ургангани сари бошқа саволлар пайдо бўла бошлади. Шу масалалардан бири ишчи қучи билан боғлиқ эди. Компаниянинг мавжуд филиалларида ишчиларнинг янги ёки бошқа филиалларга утиши борасида жуда қаттиқ интизом мавжуд эди. Шунга қарамай, менежерлар қанча ишчилар трансфер ҳуқуқларидан фойдаланишларини билишмас ва санокли одамларгина бўни бажара олишларини билишар эди. Бу яна бир саволни

ўртага ташлади: заводни ишчи кучлари кўп бўлган шаҳардами ёки ишчи кучи камроқ бўлган шаҳарчада жойлаштириш керакми? Агар заводни шаҳарда жойлаштиради, шаҳардан ташкарида яшайдиган ишчилар келиб кетиши кийинлашади. Бу эса маҳаллий лидерлар билан келишмовчиликлар келтириб чиқариши мумкин. Бошқа тарафдан, ишчи кучи кам кичикроқ шаҳарчани танлаш компания учун истиқболда завод ишчилар штабини кенгайтириши керак бўлиб қолганда муаммолар тугдириши мумкин.

Бошқа муаммо ташки муҳитни ифлослантириш билан боғлиқ. Биттасидан ташкари ҳамма танланган ҳудудларда экология қонунчилиги талабчанлиги юқори бўлиб чиқди. Экология қонунчилиги юмшоқроқ бўлган штатда жойлашиш компания учун рақобатчилари олдида қисқа муддатли устунлик беради, чунки ишлаб чиқариш анча арзонга тушади. Компаниянинг жамоатчилик билан ишлаш бўлими бошлиғи бундай қарорга қатъий қаршилик қўйди. Буни у компаниянинг жамоатчилик олдида ёмон ном қозониши ва атроф муҳитни ифлослантиришга қарши қўйиладиган гуруҳлар компания маҳсулотларига қарши кампания бошлаб юборишлари мумкинлиги билан тушунтирди.

Чартер компанияси узининг кейинги заводида жойлаштиришда баъзи кичик гуруҳлар томонидан босимга олинди. Компаниянинг ҳеч бир заводи бундай ҳудудда жойлашмаган эди. Яхши танланган Америка-Мексика гуруҳи жанубий Техасда жойлаштиришни талаб қилаётган бир пайтда, қора танлиқлар гуруҳи заводни шаҳар ичида жойлаштиришга ундаётган эди. Компания менежерлари Инсон ҳуқуқлари актига қўйиладиган қарорлар орасидан бирини танлаш зарурлигини тушунишарди. Шунинг учун компаниянинг ишчиларни иш жойини ўзгартириш тугрисидаги қонун ва Инсон ҳуқуқлари акти орасида келишмовчилик мавжуд эди.

Фикрларни ҳар томонлама урганиб чиқиб, компания президенти «бу ерда енгил қарор йўқ» деган фикрга келди. Яққол ижобий ёки салбий томони билан ажралиб турмайдиган туртта ҳудуд муҳофафза остида эди. Охирида ҳар бир ҳудуд салбий ёки ижобий томонлари билан бир-бирига солиштиришга қарор қилинди. Бу қўйиладиган қўйиладиган бўлди:

| Ҳудудлар    | ижобий томонлар                                                                            | салбий томонлар                                                                                      |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.«А» ҳудуд | арзон электр энергияси; яхши транспорт тизими; ишчи кучининг мавжудлиги; яхши солиқ муҳити | Экология қонунлари; маҳаллий аҳолининг кам ишга олинishi сабабли норозилиги;                         |
| 2.«В» ҳудуд | Маҳаллий ишчиларнинг кўпчилиги ташкил қилиши; яхши транспорт тизими; яхши солиқ муҳити     | қimmat электр энергияси; экология қонунчилиги; компания қонунлари ва ишчилар тенглиги орасидаги низо |
| 3.«С» ҳудуд | Арзон электр энергияси; яхши транспорт тизими;                                             | Экология қонунлари; кичик ишчи кучи бозори; ноқулай солиқ тизими                                     |
| 4.«D» ҳудуд | Арзон электр энергияси; енгил экологик қонунчилик; солиқ тизими                            | Транспорт тизими; компания қонунлари ва ишчилар тенглиги орасидаги низо;                             |

Топшириқ:

1. Ҳудудларни энг қатта фойда келтириш мезони бўйича кетма-кет жойлаштиринг.
2. Ўз фикрингизни асослаб беринг.

#### Хулосалар

1. Рақобатчи қўйиладиган фирма тузилиши ва стратегияси аспекти. Бунда маҳаллий рақобатчи-фирмалар қандай стратегия танлашини, рақобатли қўйиладиган улардан ўзиш

имконияти даражасини, халқаро компаниянинг мулжалланаётган фаолият соҳаси қабул қилувчи мамлакат миллати психологиясига жавоб беришини аниқлаб олиш зарур.

2. Хизматларни ишлаб чиқариш ва курсатиш шароитлари аспекти. Бу йўналишдаги таҳлил предмети бўлиб қуйидаги омиллар хизмат қилади: иқтисодийнинг қайси тармоқларида қабул қилувчи мамлакатнинг нисбий афзалликлари яққолроқ намоён бўлади, халқаро компанияни қизиқтирувчи иқтисодий соҳаларида НАОҚР учун асос мавжудлиги ва нисбат, қабул қилувчи мамлакат халқ ҳужалигидаги заиф томонларнинг (капитал етишмаслиги, илмий-техник соҳада орқада қолиш ва б.) хорижий сармоядорлар фаолияти билан тулдирилиши мумкинлиги.

3. Сотиш шароитлари. Улар миллий истеъмолчилар томонидан талабларнинг мураккаблик даражаси ва хусусиятлари, шунингдек қабул қилувчи мамлакатда сотиш каналларининг жаҳон бозорида қабул қилинган каналлардан фарқланиши билан аниқланади.

4. Қардош тармоқлар ва етказиб берувчилар. Бу ҳолатда халқаро компанияни қабул қилувчи мамлакатда унинг маҳсулотини йирик истеъмолчилари мавжудлиги ҳақидаги ахборот қизиқтиради. Ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириш учун у ерда лойиҳалаштирилаётган қорхона хом ашё материаллари билан таъминловчи тармоқларни ривожлантириш муҳим аҳамият касб этади. ТМҚ хорижий филиали фаолият соҳасини танлашда кейинги муҳим омил бўлиб маҳаллий фирмалар – потенциал етказиб берувчиларнинг техник даражаси (сифатли йиғма деталларни етказиб бериш имкониятига эгаллиги) ҳисобланади.

5. Бош компания хорижий тадбиркорлик учун мамлакат танлашга энг катта эътибор беради. Бирор мамлакатда хорижий филиални ташкил қилиш ҳақида қарор қабул қилишдан аввал потенциал қабул қилувчи мамлакатлар шароитларини тўртта асосий аспектда: бозор, иқтисодий, маҳаллий шароитлар хусусиятлари ва рақобатбардошлик аспектларида урганиб чиқилади.

Таянч иборалар:

Қўп миллатли тармоқлар, глобал тармоқлар, рақобатбардошлик даражаси, маҳаллий шароитлар.

Назорат саволлари:

1. Халқаро компания янги бозорга чиқиши учун қандай изланишлар олиб боради?
2. Қабул қилувчи мамлакатни танлашда нималарга эътибор бериш зарур?
3. Қабул қилувчи мамлакатда рақобатбардошлик даражасини ушлаб туриш омиллари нимадан иборат?
4. Хорижий шерикни танлаш хусусиятлари нимада?
5. Қўпмиллатли ва глобал тармоқлар деганда нимани тушунаси?
6. Чет элда тадбиркорлик фаолияти шароитларини асосан қайси аспектларда қўриб чиқиш зарур?
7. Қорхоналар ТИФ асосий шакллари ва афзалликлари ва камчиликлари нимадан иборат?
8. қабул қилувчи мамлакатни танлашда қандай асосий қўрсаткичлар баҳоланади?

## **5-мавзу: Халқаро компанияларнинг давлат билан муносабатлари (2 соат)**

### **Режа**

1. Халқаро компаниялар фаолиятига давлатнинг ёндашиш тамойиллари.
2. Халқаро компаниялар фаолиятини давлат томонидан тартибга солиниши.
3. Мамлакатларaro иқтисодий алоқаларнинг давлат томонидан тартибга солиниши.

#### 4.ТМКларнинг асосий ва қабул қилувчи мамлакатларнинг асосий иқтисодий кўрсаткичларига таъсир этиши.

Давлат хорижий халқаро компаниялар билан уз муносабатларини ваколатга эга давлат муассасалари ва жамоат ташкилотларининг халқаро компаниялар фаолиятини барқарорлаштиришга қаратилган қонунчилик, ижроия ва назорат характеридаги тадбирлар тизими ёрдамида ташкил қилади.

90-йиллар охирида қўп давлатлар миллий ҳукуматларининг эътибори халқаро молиявий оқимлар ҳажмининг кескин қўпайиши ва динамикасининг ўзгаришига қаратилган бўлиб, уларга қисқа муддатли молиявий мажбуриятлар, инвестицион оқимлар ва спекулятив капитал ҳаракати қиради. Халқаро компаниялар томонидан амалга оширилувчи молиявий оқимлар қабул қилувчи мамлакатлар иқтисодиётига бевосита таъсир этади, ва Осиёдаги қатор ривожланаётган давлатлар аччиқ тажрибасининг қўрсатишича, уларнинг давлат томонидан номувофик тартибга солиниши давлатдаги ва дунёдаги макроиқтисодий вазиятни издан чиқариши мумкин.

Халқаро компаниялар инвестицион фаолиятини давлат томонидан тартибга солишнинг энг қўп тарқалган воситаларига миллий фирмалар ҳиссдорлик капиталида хорижий инвестор қўлини қўйиш; ишлаб чиқаришни бошқаришдаги қўйишлар; қўйдани тақсимлашда қўпимал қўлини аниқлаш; лицензиялар, патентлар бериш шартлари; бухгалтерлик ҳисоботини текшириш қиради. Бундан ташқари, қўп эл компанияларининг саноатнинг айрим тармоқлари, ҳизмат соҳаларига (телекоммуникация, транспорт, алоқа, телевидение) қўйишига таъқиқлар қўлланилади. Россияда масалан, қўнверсия, қўдир металлари қазиб олиш ва ишлов бериш, коммуникациялар қўби халқ ҳужалигининг стратегик тармоқлари билан қўглик лўйихаларда қўп эл фирмалари иштироки қўкланган.

Қабул қилувчи мамлакатда халқаро компаниялар хорижий филиалларини ташкил этиш мақсадларини беш қўйфага ажратиш мумкин:

1. *Сотиш бозорларини қўнгайтириш.* Қўп компания қабул қилувчи мамлакатда қўйёр маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёқи турли ҳизматлар қўрсатишни ташкил этади. Бунда қўп эл қўпорацияси ишлаб чиқариш ўқун уз маҳсулот ишлаб чиқариш технологиясини, бошқариш тажрибасини ва уз қўвар белгисидан қўйдаланиш ҳуқуқини беради.

2. *Экспорт ҳажмини қўпайтириш.* Халқаро компаниялар экспортининг қўбора қўп қисми уларнинг хорижий филиалларига қўгри қўлмоқда. Қўпорациялар хорижий ишлаб чиқаришни ривожлантириш мақсадида арзон ишчи қўчи ва қўп табиий ресурсларга эга қабул қилувчи мамлакатларга капитал қўритади. Хорижий филиал самарали фаолият қўрсатишининг зарурий шарти сифатида маҳаллий ва минтақавий қўгимли қўтиш бозорларининг маҳжудлиги ҳисобланади.

3. *Қўм ашё материаллари билан таъминлаш.* Халқаро компаниялар хорижий филиалларининг ақсари қисми ТМҚ тизими қўрхоналарини, шу жумладан қўп компанияни табиий ресурслар билан таъминлаш мақсадида амал қилади.

4. *Антика технологияларни қўрид қўлиш.* Шу мақсадда халқаро компаниялар юқори илмий потенциалга эга, яъни таққиқот марказлари, университетлар, технологик парклар, интеллектуал “инсон қўпители” маҳжуд бўлган мамлакатларда (АҚШ, Япония, ЕИ давлатлари) уз хорижий қўрхоналарини ташкил қилади.

5. *Фаолият самарадорлигини ошириш.* Халқаро компаниялар хорижий қўрхоналари фаолиятида масшқаб эффеқти ўстўнлиқлари, вертикал ва горизонтал халқаро ишлаб чиқариш интеграцияси қўлланилади.

Қабул қилувчи мамлакат давлати ТМҚнинг қўйидагиларга ёрдам беришига интилади:

- улар амал қўлаётган мамлакат ички ва ташқи ҳавфсизлигини сақлаш;
- ақолининг оптимал реал даромад олишига шарт-қўроит яратиш ва бандлик даражасини оширишни таъминлаш;
- ақоли саломатлигини сақлаш ва атроф-муҳит муҳофазаси;

- маданият, техника, фан, маориф даражасини кутариш.

Турли давлатларнинг уз иктисодиётига чет эл инвесторларини жалб килиш дастурларида умумий белгиларни куриш мумкин. Биринчидан, хамма давлатлар реклама материалларини таркатиш, махсус семинарлар, учрашувлар, мажлисларни асосан давлат даражасида утказиш йули билан хорижий капитал жалб килаётган мамлакат “обру” сини оширишга интилади. Иккинчидан, бу дастурлар хорижий сармоядорларни кайд килишда бюрократик тадбирларни енгиллаштириш ва содалаштиришни назарда тутди. Нихоят дастурларда хорижий инвесторларга молиявий имтиёзлар бериш (бу ривожланаётган ва утиш иктисодиёти давридаги мамлакатлар учун характерли) кузда тугилади.

Кабул килувчи мамлакатнинг уз иктисодиётига халқаро компанияларни жалб килиш буйича тадбирларни куйидаги гурухларга ажратиш мумкин:

1) Тартибли тадбирлар – кабул килувчи мамлакат худудида халқаро компаниялар филиаллари фаолиятига рухсат бериш тартибини содалаштириш буйича маъмурий ва конуний меъёрларни киритиш.

2) Солик имтиёзлари – чет эл фирмаларини соликдан озод килиш ёки камайтириш. Бу имтиёзлар фойдага солик солишга тегишли, шунингдек “солик таътиллари” ни киритиш (халқаро компания хорижий филиал корхонасини ишга тушириш давригача фойдага солик солишдан озод килиш), ижтимоий сугуртага туловлардан ажратмалар микдорини камайтириш, капитал репатриацияси ва фойдани хорижга чиқаришга соликлардан озод килишда намоён булади.

90-йилларда халқаро компаниялар сармояларини жалб килувчи мамлакатлар уртасида солик рақобати кескинлашди, негаки айнан соликка тортиш халқаро компаниялар жойлашиш урнини тобора купрок аникламоқда. Бундай рақобат кабул килувчи мамлакатлар иктисодиётига умуман салбий таъсир курсатади, яъни давлат даромадлари ва чет эл инвестициялар кискаришига олиб келади. 90-йиллар охирида айрим халқаро ташкилотлар (масалан, ОЭСР, ЕИ) миллий ва халқаро компаниялар учун солик ставкалари уртасида фаркларни назорат килишни урнатиш мақсадида бу ташкилотларга аъзо мамлакатлар солик режимини урганиш учун экспертлар ишчи гуруҳини ташкил этдилар.

3) Имтиёзли шартларда субсидиялар ва қарзлар. Буларга маҳаллий молиявий ташкилотларнинг имтиёзли шартлар билан хорижий инвесторларга берган кредитлари, конуний ҳужжатлар билан расмийлаштирилган амортизация фондига (корхонанинг нормал фаолият курсатишини таъминловчи капитал қуйилмаларни такрор ишлаб чиқаришни молиялаштиришга хизмат килувчи махсус фонд) туловларнинг кискартирилган муддатлари қиради. Амортизация фондига туловларга солик солинмайди. Бундан ташқари, айрим давлатлар хорижий инвесторларга энергия ташувчилар учун ҳақ тулашга субсидиялар ва корхона ходимлари иш ҳақига субсидиялар ажратади.

4) Савдо имтиёзлари импорт божларини камайтириш ёки улардан озод килишни ифодалайди. Экспортга нисбатан савдо имтиёзлари экспортни молиялаш, экспорт қафолатларини бериш ва экспорт божларидан озод килишдан иборат.

5) Хорижий фирмалар тадбиркорлик фаолиятига қумаклашиш. У эркин тадбиркорлик худудларини (хорижий келиб чиқувчи товарлар одатдаги божхона туловларисиз ишлаб чиқарилиши, кадокланиши, сакланиши, сотилиши, харид килиниши мумкин булган кабул килувчи мамлакат худудининг бир қисми) ташкил килиш; кабул килувчи мамлакат иктисодиёти устувор тармоқлари ривожланишини рағбатлантириш; концессияларни (давлат томонидан хорижий фирмага уз мамлақати худудида фаолият юритиш: фойдали казилмалар казиб чиқариш, саноат корхоналарини куриш ва ишга тушириш ва хоказо ҳуқуқини берилиши) молиялаштириш, капиталлар бозорида давлат преференциялари, НИОКРни қуллаб-қувватлаш; рақобатлашаётган товарлар ва хизматлар импортини таъқиқлаш; миллий валютани девальвациядан саклаш чоралари; қарз қафолатлари, қолоқ минтақалар худудида тадбиркорлик фаолиятини рағбатлантириш; хусусийлаштиришда иштирок этишда намоён булади.

Кабул килувчи мамлакатда халқаро компаниялар фаолиятини ҳуқуқий тартибга солиш икки йул билан: миллий-ҳуқуқий ва халқаро ҳуқуқий усуллар билан амалга оширилади.

Миллий-ҳуқуқий тартибга солиш миллий ҳуқуқ тизими меъёрлари ва институтларини (маъмурий, фуқаролик ва б.) куллашдан иборат. Куп давлатларда хорижий фирмалар фаолиятига таалукли инвестицион қонунлар ва кодекслар қуринишида махсус қонунчилик шаклланган. Уларнинг асоси – қабул килувчи мамлакатда хорижий инвестицияларнинг қоидалари, шартлари ва ҳуқуқий қафолатларидир.

Кабул килувчи мамлакатда хорижий фирмалар фаолиятига тегишли миллий қонунчиликка куп мамлакатлар хорижий инвесторга қабул килувчи мамлакат миллий режимини, яъни хорижий инвестор ҳуқуқларини миллий қорхоналар ҳуқуқларига тенглаштирувчи шароитларини тақдим этувчи низомни киритадилар. Бундан ташқари, хорижий инвесторнинг қушимча таваккалчилигини қоплаш учун қабул килувчи мамлакат миллий қонунчилиги хорижий инвесторга қушимча имтиёзлар ва устунликларни қузда тутлади.

Куп давлатлар қонунчилигида хорижий инвесторларга нотижорат таваккалчиликлар (қет эл ҳусусий мулкни миллийлаштириш, терроризм, қойда репатриациясига таъқик, ташқи туловларга мораторий) бўйича қафолатлар маъжуд. Бунда инвестицион баҳсларни халқаро арбитраж институтларида уларнинг тартиб қоидаларини куллаш билан хал қилиш қузда тутилади.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маъқамасининг 02.05.2003й. 205-сонли «Тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни ҳуқуқий ҳимоя қилишни қучайтиришга доир қўшимча қора-тадбирлар тўғрисида» +арори билан "Қет эллик инвесторлар ҳуқуқларининг қафолатлари ва уларни ҳимоя қилиш қоралари тўғрисида" Ўзбекистон Республикаси Қонунига мувофиқ ва республикага тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни жалб қилиш учун янада қулай шарт-шароитларни таъминлаш, хорижий инвестицияларни ишонқли ҳуқуқий ҳимоя қилишнинг амалий механизмини барпо этиш, мана шу асосда мамлакатдаги инвестиция муҳитини янада яхшилаш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлигига хорижий инвесторларни ва хорижий инвестициялар иштирокидаги қорхоналарни ҳуқуқий ҳимоя қилишни таъминлаш вазифаси юқлатилган ва қуйидаги ҳуқуқлар берилган:

- хорижий инвесторларни ва хорижий инвестициялар иштирокидаги қорхоналарни жавобгарликка тортишнинг асослилигини зарур ҳужжатлар, шу жумладан жиной, фуқаролик, ҳўжалик ва маъмурий ишлар материаллари билан танишиш йўли билан ўрганиб қикиш;

- вазирлиқлар, идоралар ва назорат органлари, шунингдек маҳаллий ҳоқимият ва бошқарув органлари раҳбарларига қонун ҳужжатларининг аниқланган бузилишлари, қонун бузилишини ва унга олиб қелувчи шарт-шароитларнинг сабабларини бартараф қилиш тўғрисида белгиланган муддатларда бажарилиши маъбурий бўлган тақдимномалар киритиш;

- мансабдор шахслар томонидан хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги қорхоналарнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари бузилиши қоллари аниқланган қолларда, шунингдек адлия органларининг қонуний талаблари мансабдор шахслар томонидан бажарилмаган тақдирда айбдор мансабдор шахсларни жавобгарликка тортиш тўғрисидаги масалаларни тегишли органлар олдига қўйиш;

- хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги қорхоналарнинг ҳуқуқларини бузаётган назорат қилувчи ҳамда маҳаллий ҳоқимият ва бошқарув органларининг ҳаракати ёқи қарорларини тўхтатиб қўйиш;

- жиной, фуқаролик, ҳўжалик ва маъмурий ишлар бўйича хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги қорхоналарнинг ҳуқуқлари ва қонуний

манфаатларини бузувчи суд ҳужжатларини давлат божи тўламасдан қайта кўриб чиқиш тўғрисида суд инстанцияларига таклифлар билан мурожаат қилиш;

- хорижий инвесторлар ва хорижий инвестициялар иштирокидаги корхоналарнинг ўз ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари бузилганлиги тўғрисидаги мурожаатларини текшириш учун тегишли мутахассисларни жалб этиш.

Халқаро ҳуқуқий тартибга солиш давлатлараро келишувлардан иборат. У иккитомонлама ва куптомонлама асосда амалга оширилади. Хорижий инвестицияларни рағбатлантириш ва химоя қилиш ҳақидаги иккитомонлама халқаро шартномалар хорижий инвестициялар статусини аниқлайди ва бир-бирининг сармоялари учун қабул қилувчи мамлакат миллий режимини узаро тақдим қилади. Бу шартномалар инвестицияларни сиёсий таваккалчиликлардан химоялаш тўғрисидаги низомлар ва бахсларни ҳал қилиш тартибини ўз ичига олади. Купгина капитал экспорт қилувчи давлатлар халқаро иккитомонлама келишувларга қушимча равишда капитал чиқаришни рағбатлантириш учун ўз фуқаролари ва ҳуқуқий шахслар хорижий инвестицияларини сугурталашнинг давлат тизимларини ташкил этишди.

Куп томонлама халқаро-ҳуқуқий тартибга солиш куптомонлама универсал шартнома-келишувлар асосида амалга оширилади. Унда БМТ тизими муассасалари ва интеграцион бирлашмалар (ЕИ, НАФТА, АСЕАН ва б.) иштирок этади. Хорижий тадбиркорлик масалалари бўйича энг машҳур куптомонлама универсал конвенцияларга 1965 йил “Қабул қилувчи мамлакатлар ва хорижий хусусий сармоядорлар уртасида инвестицион бахсларни ҳал қилиш ҳақида” Вашингтон конвенцияси қиради.

Бу конвенцияга биноан унга қушилган давлатлар ва инвесторлар бахсларни ҳал қилиш учун Халқаро таъмирлаш ва тараккиёт банки (ХТТБ) қошида инвестицион бахсларни мувофиқлаштириш бўйича Халқаро марказга мурожаат қилиши мумкин. Курсатилган муассасага мурожаат этишнинг шарт-шароити бўлиб, уларнинг бахсни қилиштирувчи тадбир ёки арбитраж суди ёрдамида ҳал қилишга ёзма розилиги ҳисобланади.

1985 йил Сеул конвенцияси асосида ХТТБ қошида хорижий хусусий инвестицияларни сугурталаш бўйича Халқаро агентлик (ХХИСХА) ташкил этилган. Бу тизим бўйича сугуртачи – ХХИСХА сугурталанувчи – хорижий инвестор билан имзоланган шартномага мувофиқ сиёсий хавфлар вужудга келган тақдирда сугурталанувчи сугурта шартномасида курсатилган миқдорни тулаш мажбуриятини олади. Сугурталанувчи ўз навбатида сугуртачига ҳар йили сугурта туловини тулаш мажбуриятини олади.

90-йиллар охирида Бутунжаҳон савдо ташкилоти (БСТ) доирасида савдо билан боғлиқ хорижий инвестицияларни тартибга солувчи тизим – ТРИМС (Trade Related Investment Matters) шаклида хорижий инвестицияларни куптомонлама халқаро-ҳуқуқий тартибга солиш кенг тарқалди. ТРИМС доирасида миллий ҳукуматлар фаолиятининг муҳим жиҳатлари каторида қуйидагиларни мувофиқлаштириш амалга оширилади:

- хорижий инвесторлар билан қушма корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларда миллий корхоналар мақсулоти улуши (бу ўшбу маҳсулотларни божхона туловларидан озод қилиш шарти сифатида қаралади);

- хорижий инвестор корхонасининг у билан қушма миллий корхона учун маҳсулотида импорт компонентлар улуши курсатилган корхона маҳсулотининг экспорт ҳажмига тенг бўлиши ҳақидаги талаб;

- хорижий инвестор ташкил қилган корхоналарда экспорт ҳажмини чеклаш.

БСТ доирасида халқаро компаниялар ва миллий ҳукуматлар сармоявий фаолиятини тартибга солишнинг яна бир йўналиши бўлиб Хизматлар бўйича бош қилишув (ГАТС) ҳисобланади. Бундай махсус қилишувни қуллаш зарурияти тез ушиб боровчи хизматлар соҳаси ва ишлаб чиқариш экспорти қупинча телекоммуникация ва алоқа соҳасида бухгалтерлик ва аудиторлик фаолият турларида, ахборот маълумотларини қайта ишлаш ва

дастур таъминоти соҳаларида халқаро компанияларнинг хорижда махсус ишлаб чиқариш филиалларини ташкил қилишини кузда тутиши сабабли вужудга келди.

Иқтисодийда миллий капитал ортиқчалиги сезилаётган давлатлар унинг чет элга чиқарилишини рағбатлантиради. Давлатнинг Халқаро компаниялар экспорт-инвестицион фаолиятини қўллаб-қувватлашининг асосий шакллари бўлиб имтиёзли молиялаштириш; фойдага солиқ камайтирилиши билан боғлиқ йўқотишларни қопловчи махсус кредитлаш тизими; потенциал зарарларни сугурталашнинг кенгайтирилган доираси ҳисобланади. Охирги шакл рақобат эркинлиги тамойилини бузмаганлиги ва шу тарзда халқаро келишувлар таъқиқлаш меъёрларини остига тушмаслиги сабабли кенг тарқалди. Бундан ташқари, турли мамлакатларнинг давлат органлари уз экспортчиларига кенг ахборот доирасини тақдим этади.

Хорижий тадбиркорлик (шу жумладан, капитал) билан шугулланувчи компаниялар уз давлатлари қумагини олиши учун ўрта асосий шарт бажарилган бўлиши керак:

1. Халқаро компанияларни хорижий филиаллари фойда келтирилиши, яъни уларнинг технологияси ишончли ишлаб чиқаришни ташкил қилиши самарали бўлиши керак.

2. Халқаро компаниялар хорижий филиаллари қабул қилувчи мамлакат иқтисодий ривожланишига қўмқўлашиши зарур. Уларнинг технологияси қабул қилувчи мамлакат маҳаллий ресурсларидан фойдаланишга муваффақланган меҳнат қилиши бўлиши керак.

3. Халқаро корпорациялар хорижий тадбиркорлиги бош компания жойлашган мамлакат иқтисодийига – ишлаб чиқариш, бандлик ва ҳ.к. зарар етказмаслиги керак. Шундай, Жанубий Корея молия ва иқтисодий вазирлиги капитал чиқиб кетишини тўхтатиш учун ички капитал қўйилмаларни хорижда инвестициялар шартини деб айтди ва 100 млн. доллардан ортиқ хорижий лойиҳаларни молиялаштираётган миллий компаниялар ички капитал қўйилмалар ҳажмини 20 % га қўмқўлашишни таъминлаши керак.

Сармоядор – мамлакатлар ҳукуматлари хорижий тадбиркорликни рағбатлантириб, уз миллий фирмаларига нисбий афзалликларни амалга оширишга қўмқўлашади. Масалан, ЕИда инвестицияларга қўмқўлашиш дастури (European Community Investment Partners Program) амалга оширилади. 90-йилларда унинг асосида ЕИга аъзо-мамлакатлар компанияларини уларнинг Ўрта ер денгизи, Осиё ва Лотин Америкаси давлатларидаги фаолиятида қўллаб-қувватлаш амалга оширилди. ЕИга аъзо-мамлакатларнинг 1000 дан ортиқ компаниялари қабул қилувчи мамлакатлар фирмалари билан қўшма корхоналар фаолиятида ва ўзқўқ муддатли лицензион келишувларда ўшқўқ дастур қумагида фойдаландилар. Дастур қабул қилувчи мамлакатларда ЕИ аъзо-мамлакатлари компаниялари лойиҳаларининг барча босқичларини молиялаштирилишга ёрдам берадики, ўнга техник-иқтисодий асосларни тайёрлашга грантлар, қабул қилувчи мамлакатда қўшма корхоналар ташкил қилиш шароитларини олдиндан ўрганишга, персонал ўқитишга ва НИОҚРга фойсиз қарзлар қиради.

АҚШда хорижда америкалик инвесторларни хусусий хорижий капитал қўйилмаларни молиялаштирилиш бўйича давлат корпорацияси – ОПИК молиялаштиради. У америка компанияларининг бевосита хорижий инвестицияларини сиёсий таваққалчиликдан сугурталайди ва уларнинг самарали хорижий фаолияти учун яна қатор хизматлар қўмқўлади. Лотин Америкаси ва Қариб бассейни мамлакатлари иқтисодий ўсишини таъминлаш учун махсус ривожланиш дастурлари алоҳида ажралиб туради.

ОПИК ёрдами қўйидаги шартларга риоя қилинганда берилади:

а) америка компанияларининг бевосита хорижий инвестицияларни АҚШда бандлик даражасида ижобий таъсир қўмқўлашиши керак;

б) ўлар молиявий жихатдан оқланган бўлиши ва юқори фойда келтирилиши керак;

в) ўлар қабул қилувчи мамлакат ижтимоий-иқтисодий ривожланишига муносиб ҳисса қўлиши лозим.

Япония Экспорт-импорт банки япон фирмаларининг бевосита хорижий инвестицияларини молиялаштиради ва япон фирмалари билан қўшма корхоналар ташкил

килиш учун чет эл ҳукуматлари ва хусусий компанияларга қарзлар беради. Бу банк шунингдек хорижда ижтимоий инфраструктура лойиҳаларини сармояловчи япон фирмаларга қаролатилар беради. Бундан ташқари, Японияда ривожланаётган давлатларни инвестициялашга бюджетга солиқ ажратмаларни қаматириш қуринишидаги имтиёзлар мавжуд.

ТМҚ одатда бош компаниялар жойлашган мамлакатлар ва қабул қилувчи мамлакатлар ҳокимият тузилмаларида уз манфаатларини ҳимоялашни ташкил этади. Бунда иқтисодий мундификлаштириш давлат органлари халқаро компаниялар истакларини ҳар доим ҳам ва дарҳол бажармайдилар. Бу истаклар баъзан миллий фирмалар, ишчи ва ҳодимлар манфаатларига, муайян минтақа экологиясига ва бюджет имқониятларига зид келади.

Шу билан бирга давлат иқтисодий тармоқларини ва минтақаларни қузилиб кетган кризисдан қикариш мақсадида устувор ривожлантиришдан, жадал илмий-техник таракқий шароитларини яратишдан, тармоқлар ва минтақалар ички ва бутун халқ ҳужалигида прогрессив тарқий узғаришлар учун шароитлар яратишдан манфаатдор булганда, у халқаро компанияларга молиявий стимул ва давлат капитал қуйилмалари йули билан рағбатлантирувчи таъсир этади. 90-йилларда қуп давлатлар сиёсатида ички бозорлар ҳажмини қенгайиши, иқтисодий тартибга солишда давлат ролини қеклаш, қорхоналарни ҳусусийлаштириш, эркин савдо зоналарини ташкил қилиш қабӣ халқаро компаниялар учун жоқибали тенденциялар намоён булди.

Глобал менежер халқаро компания хорижий филиали ташаббусларига қабул қилувчи мамлакат маъмурий органларининг муносабатини олдиндан қура олиш муҳим. Турли вазиятларда халқаро ташкилотларнинг қабул қилувчи давлатлар ҳукуматлари билан қуп йиллик муносабатлари тажрибаси халқаро иқтисодий ҳамқорликнинг уқта асосий қомпонентини (товарлар ва ҳизматлар, технологиялар, бевосита хорижий инвестициялар) мамлакатга қиритиш ва қикаришга қараб қабул қилувчи мамлакат сиёсатидаги йуналишларни турқумлаш имқониятини беради (5.1-жадвал).

#### 1. Мамлакатдан олиб қикии ҳолида:

а) товарлар ва ҳизматлар олиб қикии ҳажмини қенгайтиришга ёрдам берувчи ва давлат учун муҳим булган технологик сирлар қилиш ҳавфини турғирмайдиган тайёр маҳсулотлар, технологиялар экспорти, шунингдек миллий компаниялар сотиш бозорларини қенгайтирувчи капитал олиб қикилиши одатда давлат томонидан рағбатлантирилади.

б) машина ва усқуналар, қомплектовчи маҳсулотлар ва яримфабрикатлар экспорти мамлакат иқтисодийига фойда ёқи зарар қелтиришига қараб давлат томонидан рағбатлантирилади ёқи қекланади. Бу ерда барқа нарса бу маҳсулотлар ва яримфабрикатлар миллий қорхоналарга етарлилигига ва уларнинг хорижга қикарилиши миллий қорхоналар рақобатчиларини жаҳон бозорида мустанқамлишига олиб қелмаслигига боғлиқ.

Жаҳон бозорида миллий қорхоналар аҳволини ёмонлаштирувчи технологиялар экспорти давлат томонидан қекланади. Шу билан бирга миллий қорхоналарни ёқилғи-ҳомашё ресурслари билан таъминловчи капитал қикарилишини давлат рағбатлантиради.

в) қабул қилувчи мамлакатда ишлаб қикариш самарадорлигини оширишга ва ишлаб қикариш ҳаражатларини пасайтиришга қулақлашувчи капитал қикарилиши инвестор давлати иқтисодийига маълум фойда қелтирса ушбу давлат томонидан рағбатлантирилади. Агар капитал қикарилиши миллий қорхоналар рақобатчиларини жаҳон бозоридаги аҳволини яқшиласта, инвестор мамлақатида ишчи жоқлари сонини қисқартирса давлат капитал қикарилишини қеклайди.

#### *5.1. Жадвал. Халқаро иқтисодий муносабатлар шаклига боғлиқ қабул қилувчи мамлакат сиёсатидаги йуналишлар*

| Ташки савдо                                 | Технологиялар айирбошлаш                                                         | Бевосита хорижий инвестициялар (БХИ)                             |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1. Мамлакатдан олиб чиқиш                   |                                                                                  |                                                                  |
| а) тайёр махсулотлар экспорти               | Товар ва хизматлар экспортини кенгайтиришга ёрдам берувчи технологиялар экспорти | Миллий товарлар ва хизматлар сотиш бозорларини кенгайтирувчи БХИ |
| б) компонентлар ва яримфабрикатлар экспорти | Технологиялар экспорти                                                           | Миллий корхоналарни хомашё билан таъминловчи                     |
| в) машина ва ускуналар экспорти             | —                                                                                | Ишлаб чиқариш самарадорлигини оширувчи                           |
| 2. Мамлакатга олиб кириш                    |                                                                                  |                                                                  |
| а) тайёр махсулотлар импорти                | Хорижий инвестор бозорини кенгайтирувчи технологиялар импорти                    | Хорижий инвестор бозорини кенгайтирувчи                          |
| б) компонентлар ва яримфабрикатлар          | Миллий ишлаб чиқарувчилар учун технологиялар импорти                             | Табиий ресурсларни ишлаш ва фойдаланиш билан боғлиқ              |
| в) машина ва ускуналар импорти              | —                                                                                | Ишлаб чиқариш самарадорлигини оширувчи                           |

## 2. Мамлакатга олиб кириш ҳолида:

а) мураккаб булмаган стандарт тайёр махсулотлар, уларни тайёрлаш учун технологиялар ҳамда уларни хорижий компаниялар фирма белгиси билан ишлаб чиқариш ва сотиш ҳукуки импорти инвестор сотиш бозорини кенгайтиришга мулжалланган капитал олиб кириш каби давлат томонидан рағбатлантирилмайди;

б) маҳаллий хомашё ресурсларини ишлаб чиқиш ва улардан фойдаланиш билан боғлиқ машина ва ускуналар, комплектловчи махсулотлар, яримфабрикатлар, уларни ишлаб чиқариш технологиялари, капиталлар импорти давлат томонидан рағбатлантирилади;

в) хорижий фирма филиалларида ишлаб чиқариш самарадорлигини оширувчи ва унинг харажатларини камайтирувчи бевосита хорижий инвестициялар бу фирмалар махсулоти миллий корхоналар рақобатбардошлиги даражасини пасайтирмаган ҳолда давлат томонидан рағбатлантирилади. Акс ҳолда давлат бундай йуналишдаги БХИ ларни чеклайди.

## Хулосалар

1. Давлат хорижий халқаро компаниялар билан уз муносабатлари ваколатга эга давлат муассасалари ва жамоат ташкилотларининг халқаро компаниялар фаолиятини барқарорлаштиришга қаратилган қонунчилик, ижроия ва назорат характеридаги тадбирлар тизими ёрдамида ташкил қилади.

2. Халқаро компаниялар инвестицион фаолиятини давлат томонидан тартибга солишнинг энг кенг тарқалган воситаларига миллий фирмалар ҳиссадорлик капиталида хорижий инвестор улушини чеклаш; ишлаб чиқаришни бошқаришдаги чеклашлар фойдани тақсимлашда максимал улушни аниқлаш; лицензиялар патентлар бериш шартлари; бухгалтерлик ҳисоботини текшириш қиради.

3. Халқаро компанияларнинг қабул қилувчи мамлакатда ўз хорижий филиалларини ташкил этиш мақсадлари:

- 1) сотиш бозорларини кенгайтириш;
- 2) экспорт ҳажмини қупайтириш;
- 3) хомашё материаллари билан таъминлаш;
- 4) антика технологияларни харид қилиш;
- 5) фаолият самарадорлигини ошириш.

4. Қабул қилувчи мамлакат халқаро компанияларни қуйидаги тадбирлар ёрдамида ўз иқтисодийётига жалб қилади: тартибли тадбирлар, солиқ имтиёзлари, имтиёзли шартларда субсидиялар ва қарзлар бериш, савдо имтиёзлари, хорижий фирмалар тадбиркорлик фаолиятига қумаклашиш.

5. Қабул қилувчи мамлакатда халқаро компаниялар фаолияти икки усулда – миллий-ҳуқуқий ва халқаро-ҳуқуқий йуллар билан тартибга солинади.

Таянч иборалар:

Амортизация фонди, эркин тадбиркорлик ҳудуди, концессия, миллий-ҳуқуқий тартибга солиш, халқаро ҳуқуқий тартибга солиш, ТРИМС, ГАТС.

Назорат саволлари:

1. Халқаро компаниялар инвестицион фаолияти давлат томонидан қандай асосий воситалар ёрдамида тартибга солинади?

2. Давлат ТМҚ билан муносабатларида нимага интилади?

3. Давлат халқаро компанияларни миллий иқтисодийётга жалб қилиш бўйича қандай асосий тадбирлар амалга оширилади?

4. Халқаро компаниялар фаолиятини миллий-ҳуқуқий тартибга солиш нимадан иборат?

5. Халқаро компаниялар ўз давлатларидан ёрдам олиш учун қандай шартлар бажарилган бўлиши керак?

6. Халқаро компанияларни хорижий филиалларни ташкил этиш мақсадларини неча турга ажратиш мумкин?

7. Халқаро компаниялар фаолиятини ҳуқуқий тартибга солишнинг неча асосий усули мавжуд?

8. Давлат ташқи сиёсатининг ТИФ бўйича асосий йўналишлари қандай тушунтирилади?

## **6-мавзу: Хорижий тадбиркорлик ривожланишига халқаро иқтисодий интеграция таъсири(2 соат)**

### **Режа**

1. Минтақавий иқтисодий интеграция. Интеграциянинг тўртта асосий шакли

2. Давлатларнинг халқаро иқтисодий интеграция эвазига ТМҚлар имкониятларини кенгайтириш.

3. ЕИ шароитида халқаро компаниялар имкониятлари. НАФТА. АСЕАН, МЕРКОСУРда халқаро компаниялар имкониятлари.

Халқаро иқтисодий интеграция – давлатлараро иқтисодий қелишувлар шаклини олувчи давлатларнинг ҳужалик-сиёсий бирлашиш жараёни. Давлатлар халқаро иқтисодий интеграциясини амалда реализация қилишда кейинчалик давлатлараро қелишувлар билан расмийлаштирувчи турли давлатларнинг компаниялари даражасидаги алоқаларни мустаҳкамлашга интилиш муҳим туртки бўлади. XX1 аср бошида жаҳонда 100 дан ортиқ давлатларни қамраб олувчи 30 га яқин интеграцион гуруҳлар фаолият қурсатмоқда.

Халқаро иқтисодий интеграциянинг ҳаракатлантирувчи кучи бўлиб пировардида миллий ва халқаро тадбиркорлик структуралари хизмат қилади, уларнинг манфаатлари қуйидаги омилларга қаратилган:

- хорижий компаниялар билан қўшма тадбиркорлик тузилмаларини ташкил қилиш йўли билан корхоналар географик фаолият доирасини кенгайтириш;
- сотиш ва транспорт сарфларини қисқартириш билан товарлар, хизматлар, капиталлар, ишчи кучи халқаро айирбошлаш йўлида тусикларни бартараф қилиш асосида минтакавий бозорларни қамраш, тариф ва нотаиф тусикларни йўқотиш ва товарлар ва хизматлар етказиб бериш ҳажмини ва ассортиментини кенгайтириш ҳисобига минтакавий бозордаги урнини мустаҳкамлаш;
- минтака миқёсида ва масштаб самараси устунликларини амалга оширишда халқаро меҳнат тақсимоидан фойдаланиш ёрдамида ишлаб чиқаришни таркибий қайта қуриш ва рационаллаштиришга қизиқиш;
- минтакавий гуруҳ барча аъзо-мамлакатлари учун давлат буюртмалари миллий бозорнинг очилиши;
- давлатлар уртасида технологиялар алмашиш бўйича битимлар ва янгиликлар қиритиш оқимининг усиши;
- интеграцион гуруҳ аъзо давлатлар компаниялари рақобатбардошлигини НАОҚР га ҳаражатларини қўпайтириш ҳисобига мустаҳкамлаш;
- интеграцион гуруҳ аъзо-давлатларнинг мувофиқлаштирилган ташқи иқтисодий сиёсати эвазига ноаниқлик таваққалчилигини қисқартириш;
- миллий компанияларни хорижий тадбиркорликни ривожлантиришга ва халқаро корпорацияларни ташкил қилишга қизиқиш;
- бевосита ҳужалиқ алоқалари, кооперациялаш ва ҳамкорлик бошқа шакллари ривожлантириш учун имкониятлар яратиш;
- стандартларни унификациялаш, солиққа тортиш тартибини соддалаштириш; халқаро савдо – иқтисодий музокаралар сонини қамайтириш ҳисобига ишлаб чиқариш ва сотиш ҳаражатларини қисқартириш;
- халқаро ишлаб чиқариш, савдо ва инвестицион оқимларни кенгайтириш йўли билан бандлик даражасини ошириш;
- корхоналар ташқи иқтисодий фаолият самарадорлигини ошириш.

Европа Иттифоқи (ЕИ – Германия, Франция, Буюк Британия, Италия, Бельгия, Нидерландлар, Ирландия, Испания, Португалия, Финляндия, Швеция, Австрия, Греция); эркин савдо ҳақида Шимолий Америка қелишуви (НАФТА – АҚШ, Канада, Мексика); Жануби-Шарқий Осиё давлатлари ассоциацияси (АСЕАН – Бруней, Индонезия, Лаос, Малайзия, Мьянма, Бирма, Филиппин, Сингапур, Таиланд, Вьетнам); МЕРКОСУР – Бразилия, Аргентина, Парагвай, Уругвай қабл йирик интеграцион бирлашмалари фаолият юритиш натижалари миллий ва халқаро компаниялар манфаатига қўра интеграцион жараёнларнинг қўайян қетма-қетлиги шаклланганлигидан қалолат беради. Биринчи навбатда инвестициялар (миллий режимни қиритиш қўаммолари, халқаро шартномаларга қафолатланган мувофиқликни таъминлаш, инвестицияларни миллийлаштиришдан ишонқли қафолатни таъминлаш) хизматлар соҳаси, савдо масалалари қал қилинар эди.

Халқаро савдонини қонланиши, сотиш бозорларини кенгайтириш, инвестиция оқимларини қўпайтириш ишлаб чиқаришни қайта ташкил қилишни рағбатлантирди. Бунда интеграцион жараёнлар хорижий инвестицияларнинг барча уқ афзалликлари – қулқни қарид қилиш, ишлаб чиқаришни байналминаллаштириш ва интеграцион бирлашмалар ҳудудида корхоналарни рационал қойлашишини амалга оширишга ёрдам беради.

Интеграцион гуруҳда иқтисодий алоқаларни ривожланиш интенсифлигини халқаро менежер уқ қул остидаги статистик маълумотларга қараб бир неча усуллар билан қўзатиши қўмқин.

Интеграция жараёни динамиқасининг асосий қўрсатқичлари:

- мамлакатлараро товар айирбошлашга тугри келувчи жами ЯММ да фоизда ифодаланган улуш;

- интеграцион гурух аъзо-мамлакатларнинг умумий товар айирбошлаш хажмида уларнинг мамлакатлараро айирбошлашнинг фоиздаги улуши; Шундай, 1980 йилда ЕИ аъзо-мамлакатлари уртасида ташки савдо айланишининг йиллик усиши суръати 9 % ни, 90-йиллар охирида – 20 % га якинни ташкил этди.

- интеграцион гурух аъзо-мамлакатларнинг БХИ хажми уларнинг бошка дунё мамлакатларига БХИ хажми билан солиштириш. Хусусан, 1980 йилда ЕИ аъзо-мамлакатлар узаро БХИ ЕИ худудида умумий сармоялар окимининг 25 % ини, 90-йиллар охирларида 50 % га якинни ташкил этди.

- интеграцион гурух ичида компаниялар бирлашмалари сонини бошка фирмалари билан кушма корхоналар ташкил килиш ва кушилишлар сони билан таккослаш.

Иктисодий интеграция доирасида фирмалар бирлашишига кумаклашувчи асосий омилларга куйидагиларни киритиш мумкин:

- ишлаб чикариш масштабини самараси;

- технологияларни узаро айирбошлаш;

- корхоналар жойлашган урни устунликлардан фойдаланиш (Шимолий ва Марказий Европада мураккаб кисмларни ишлаб чикариш, Жанубда эса арзон ишчи кучи томонидан йигиш йулга куйилган);

- махаллий истеъмолчилар талабини янада туларок кондириш учун махсулот ассортименти кенгайтириш;

- НИОКР га харажатларни купайтириш имкониятлари;

- трансферт бахоларни куллаш (биринчи навбатда, турли давлатларда молия шароитлари ва соликлар фаркланувчи тармокларда);

- давлат буюртмаларини олиш;

- ИТТ имкониятлари усиши;

- юк ташишларни фирма ичида таксимлаш хисобига транспорт харажатларини кискартириш.

ЕИда интеграцион жараёнларнинг ривожланиши билан халкаро компанияларга европа фирмалари билан хамкорлик учун тобора кенг имкониятлар очилмоқда. Бунда хамкорлик шартлари уз хусусиятига эга. Масалан, 90-йиллар охирида ЕИ куйидаги савдо-сийсий куруллар мажмуасига эга булди: ягона бож тарифи, кишлок хужалик товарлари экспорти ва импортининг ягона режими, демпингга карши тадбирлар, импорт устидан назорат ва олиб киришни бир томонлама контингентирлаш; ЕИ да экспортни (асосан текстил ва кора металлари) “ихтиёрий” чеклаш хакидаги келишувлар. ЕИ да амал килаётган коидаларга кура хеч бир аъзо-мамлакат мустикал равишда (бошка аъзо-мамлакатлар билан маслахатлашмасдан) учинчи мамлакатлар билан савдо музокаралари олиб бора олмайди ва савдо келишувларини имзолай олмайди. Охирги йилларда ЕИ номидан тузилувчи келишувларга тобора купрок савдо сийсати чегарасидан ташкарига чикувчи саноат ва илмий-техник хамкорлик масалалари киритилмоқда.

ЕИ мамлакатлари жамоавий савдо сийсати воситалари билан бир каторда миллий характердаги турли чораларни кулламоқдалар. Масалан, экспорт кредитларини бериш миллий хукуматлар ихтиёрида колган. Техник меъёрлар ва стандартларни, санитар назоратини, маъмурий коидаларни унификациялаш давомида протекционистик максадларда куллаш мумкин булган кушимча жамоавий воситалар ишлаб чикилади.

Импортни тартибга солиш – ягона бож тарифи, ЕИнинг учинчи мамлакатлар билан савдо муносабатларида ишлатилади. Конкрет товарларга бож тарифларининг ставка микдори хомашёни кайта ишлаш даражасига караб белгиланган. Агар ЕИда ишлаб чикарилмайдиган ёки етишмайдиган хомашёнинг узи божсиз ёки кам божлар билан олиб кирилса, яримфабрикатларга (айникса, тайёр махсулотларга) бож туловлари анча юкори. 90-йилларда ягона бож тарифининг бошлангич туловлари пахта хомашёсига – 0 %, пахта

ипига – 10, ип газламага – 17; ишлов берилмаган терига – 0, ишлов берилган терига – 7, пойафзал терисига – 16 % а х.к. килиб белгиланган.

Преференцияларнинг умумий тизими (ПУТ) купрок ривожланаётган мамлакатлар билан муносабатларда кулланилади. У ЮНКТАД карорига биноан узаро булмаган асосда бир томонлама тартибда қабул килинган. 1993 йилда Евроиттифок преференциялар умумий тизимини Россия ва бошқа МДХ мамлакатларига ҳам жорий этди. Энди купгина саноат товарлари Россиядан ЕИга божсиз киритилиши мумкин. Тариф преференциялари факат тукимачилик, балик махсулотларига, шунингдек ЕКПБ (1951 йилда ФРГ, Франция, Италия, Бельгия, Нидерланд, Люксембург томонидан кора металлургия корхоналари махсулоти хажми ва ассортиментини устидан назорат килиш, марказлаштириш ва режалаштириш мақсадида ташкил килинган Европа кумир ва пулат бирлашмаси) номенклатураси товарларига тариф преференциялари кулланилмайди.

ПУТ ЕИ Кенгаши тасдиқлайдиган хар йили қайта куриб чиқиладиган схемалар асосида амал қилади. ПУТ ҳаракат қилишининг асосий мақсади факат преференциал режим тақдим қилинган мамлакатлардан факат шу режим кулланилувчи товарларни имтиёзли шароитларда олиб қирилишини таъминлашдан иборат. Товар қелиб чиқиш мамлакатини урнатиш қоидалари бўйича маълум мамлакатларда бутунлай ёки импорт материалларига жиддий ишлов бериш ёрдамида ишлаб чиқарилган товар шу мамлакатда қелиб қиккан ҳисобланади. Экспорт қилувчи мамлакат факат божхона идоралари томонидан бериладиган махсус ҳужжат-сертификатни тақдим этиш билан уз товари қелиб чиқиш фактини тасдиқлайди.

Контингентирлаш ва импорт устидан назорат ЕИда ЕИ аъзо-мамлакатлари махсулоти билан рақобтлашаётган товарлар олиб қирилишини чеклаш ва тухтатиш мақсадида кулланилади. Айрим савдо секторларида (масалан, кора ва рангли металллар) контингентирлаш роли намоён бўлади. Евроиттифок ҳудудида бундай товарларнинг муомалага киритилиши учун импортга рухсатнома ёки тегишли аъзо-мамлакатлар махсус органлари томонидан урнатилган квоталар чегарасида берилган шунга ухшаш ҳужжат талаб қилинади.

Хусусан, Евроиттифок собик СССР мамлакатларидан алюминий олиб қиришга чекловлар қиритди. Евроиттифок Комиссияси буни бизнинг корхоналаримизнинг сунъий пасайтирилган энергия хақи ва нисбатан енгилроқ экологик меъёрлар қурилишида катта устунликларга эгаллиги билан асослайди.

Экспортни “ихтиёрий” чеклаш хақидаги қелишувлар импортер ва экспортер уртасидаги қелишув натижаси бўлиб, ҳақиқатда улар экспортерга қатъийроқ чекловчи қораларни қуллаш ҳавфи остида утқизилади. ЕИнинг тукимачилик махсулотлари ва кора металлларнинг асосий етқазиб берувчилари билан қатор қелишувлар экспортни “ихтиёрий” чеклашга яққол мисол бўла олади.

Демпингга қарши тадбирлар Евроиттифок томонидан учинчи мамлакатлардан импортни чеклаб туриш учун фаол кулланиладиган нотаиф тусиқлар қаторига қиради. ЕИ нинг демпингга қарши сиёсатини амалга оширувчи ЕИ Комиссияси экспортер-мамлакатда ҳақиқий экспорт ва ички бақоларни таққослайди, демпинг миқдори эса ушбу товар ички бақосининг экспорт бақосидан ортик миқдори билан аниқланади.

ЕИ нинг антидемпинг қонунчилиги ЕИ барча аъзо-мамлакатлари ҳудудида бир вақтда ҳимоя қоралари қиритилишини белгилайди.

Техник тусиқлар нотаиф ҳарактерига эга қораларга қиради. Бу гуруҳ ичида муомалада бўлган ва ташқаридан олиб қирилайётган саноат махсулотларига меъёрлар ва стандартлар-сифат ҳарактеристикалари, қомпонентлар дозировқаси ва бошқалар. Миллий меъёрларни уйғунлаштириш ва барча ЕИ аъзо-мамлакатлари учун саноат махсулотларига ягона стандартларни ишлаб қиқиш жараёни билан бирга 1985 йилдан бери Евроиттифокда соддалаштирилган тартиб: айрим товарлар учун эмас, балки йирик товар гуруҳларига (автомобиллар, электротехник усқуналар) ва атроф-муҳит муҳофазаси,

истеъмолчилар манфаатлари химояси ва бошка жихатдан ахамиятга эга булган факат асосий курсаткичлар буйича ягона меъёрлар урнатилади.

Экспортни тартибга солиш – экспорт назорати ва олиб чикишни чеклаш – ЕИ да аъзо-мамлакатларнинг миллий хавфсизлиги, миллий бойликларни саклаш, интеллектуал мулкни химоя килиш, ахоли хаёти ва саломатлиги, атроф-мухит мухофазаси максадларида камрок товар гурухларига кулланилади.

Евроиттифокда аъзо-мамлакатлар ташки иктисодий экспансиянинг купгина мухим инструментлари – экспортга давлат субсидиялари, экспорт кредитлари, экспортёрларга турли солик, маъмурий ва бошка турдаги ёрдам курсатиш усуллари куллашда мустакилликлари сакланган.

Хозирги вақтда ЕИда саноат махсулоти экспорти тартибга солиш асосан аъзо-мамлакатлар сиёсатини мувофиклаштириш механизми ёрдамида амалга оширилади. Экспорт кредитларини такдим килиш шароитларини келишишга алоҳида эътибор берилади. Шу максадда махсус орган – Сугурталаш, кафолатлар ва молиявий кредитлар соҳасида сиёсатни мувофиклаштириш буйича гурух тузилган, унга ЕИ барча аъзо-мамлакатлари ва ЕИ Кенгаши вакиллари киради.

Экспортни тартибга солишнинг бошка инструментлари купрок маъмурий:

- микдорий чеклашлар (нефт ва уни хайдашдан олинadиган махсулотлар);
- экспортни бевосита таъкиклаш;
- лицензиялаш (кимё махсулотлари, радиоактив моддалар).

Кишлоқ хужалик махсулотларини олиб чикишни тартибга солиш хусусиятларига экспортни субсидиялаш киради. ЕИ кишлоқ хужалик фонди (ЕИ ягона бюджетининг таркибий қисми) харажатларининг умумий микдори ягона аграр сиёсатни утказишга барча сарфларнинг 20-40 % ини ташкил килади. Куп ҳолларда субсидиялар маълум товарлар (галла, сут махсулотлари) буйича жаҳон баҳоларидан анча юкори. Субсидия даражаси ҳар бир конкрет ҳолда ЕИ Комиссияси томонидан аникланади.

НАФТА микёсида шимолий америка интеграцияси ривожланишида ҳал қилувчи роль – АКШ ТМҚларига таалуқли. АКШ ишбилармонлик доиралари НАФТАга катта умид боғлайдилар. Яқин йилларда америка экспортини жиддий кенгайиши ва шу билан боғлиқ иш жойларнинг купайиши кутилмоқда. Меҳнатсигимли, материалсигимли ва экологик қиммат ишлаб чиқаришларни АКШдан Мексикага қучириш давомида ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш ва американинг айрим саноат тармоқларининг рақобатбардошлик даражасини ошириш имконияти тугилса ажаб эмас. Масалан, Хермосиллода (Мексика) Форд заводи 3/4 қисми Америкада ишлаб чиқарилган деталлардан автомобиллар тайёрлайди. Сифат жиҳатидан улар АКШ, Канада ёки Японияда йигилган машиналардан кам эмас. Американинг барча учта автогиганти - “Форд”, “Крайслер”, “Дженерал моторз” яқин йилларда шундай йул билан ишлаб чиқариш ва сотишни кенгайтириши ва 4-10 % га уз фойдаларини ошириши тахмин қилинмоқда.

Канада ТМҚлари НАФТА ёрдамида ривожланишни бошлаётган технологик тармоқларнинг (улчов асбоблари, компьютерлар, алоқа воситалари ва бошка ишлаб чиқариш) ноу-хау сотиш, ишлаб чиқариш самадорлигини ошириш ва бозорни кенгайтиришдан уз фойдасини оширишни назарда тутмоқдалар. Бунда канада капиталининг жанубга қучишини қучайиши натижасида иш жойлари қисқаради. Бирок, бошка томондан қитъа қуламидаги улкан либераллашган бозор маконининг шаклланиши учинчи мамлакатлардан, асосан ЕИ ва Япониядан бевосита ва портфел инвестицияларининг Канадага оқиб келишини рағбатлантиради.

ЕИда камрок ривожланган минтақа ва мамлакатларга (Греция, Ирландия, Португалия) қўшма бюджет фондларидан молиявий ёрдам берилса, НАФТА Мексикага бундай ёрдам курсатмайди. Унинг янги вазиятларга ёлғиз мослашишига тугри келади. Шунга қарамай НАФТА ёрдамида Мексика уз иктисодиётини ислохотлаштириш ва

саноати ривожланган мамлакатлар каторига кушилиш муддатини ярим асрдан 10-15 йилгача кискартириши тахмин килинмоқда. Хамда бунинг учун икки шимолий давлат ва Мексика уртасидаги товар айирбошлашни фаол эркинлаштириш жараёни бошланиши зарур, чунки канада-америка савдосида савдо тусиклари бартараф этиб булинган. Айникса, тайёр махсулотлар айирбошлаш чекловлардан катъий озод килинган: саноат ва озик-овкат товарлари билан узаро савдода бож туловлари 65%га камайтирилган, колган туловларнинг купчилиги эса 2003 йилда тугатилади. Энергоресурслар, кишлок хужалик махсулотлари, автомобиллар ва тукумачилик товарлари бозорини аста-секин либераллаштириш мулжалланган. Мексика кишлок хужалик махсулотлари буйича хар бир шимолий шерик билан алохида икки томонлама шартномалар тузади. Мексика уз бозорига Канада ва АКШнинг юкори технологик товарлари кириб келишини очиш учун Америка ва Канадада ишлаб чикарилган компьютерларга узининг аввалги 20%лик бож туловини бутунлай олиб ташлади, учинчи мамлакатлардан шундай товарларга бож тулови аста-секин 3,9%гача пасайтирилади. Шундай килиб, шимолий шерикларга Мексика бозоридан арзон япон ва Жанубий Корея техникасини сикиб чикариш имконияти берилади.

10 йил мобайнида Мексика автомобиллар импортига купгина чеклашларни олиб ташлаши керак, бу эса америка экспортёрларига бозорни кенгайтириш имконини беради. Бундан ташкари, 90-йиллар урталарида Мексикада хорижий инвесторлар имкониятларини кенгайтирувчи конун киритилган. Саноат ва кишлок хужалигининг куп тармокларида капитални “хар кандай нисбатларда” киритиш рухсат этилади. Хорижий тадбиркорларга энергия ташувчилар ва радиоактив рудаларни излаб топиш ва казиб чикаришга транспорт ва коммуникация инфраструктурасига маблаглар инвестициялаш хозирча такикланади. Кейинчалик катнашиш улуши чекланган сохаларда уни 2001 йилдан бошлаб- 51 % гача, 2004 йилдан бошлаб – 100 % гача кенгайтириш кузда тутилмоқда.

Мексика банклар ва сугурта компанияларида хорижий игтирок этишга чекловларни олиб ташлаш мажбуриятини олган, бу эса Америка ва Канада молиявий капиталининг мексика сугурта бозорининг 1/3 кисмини эгаллаш имкониятини яратади.

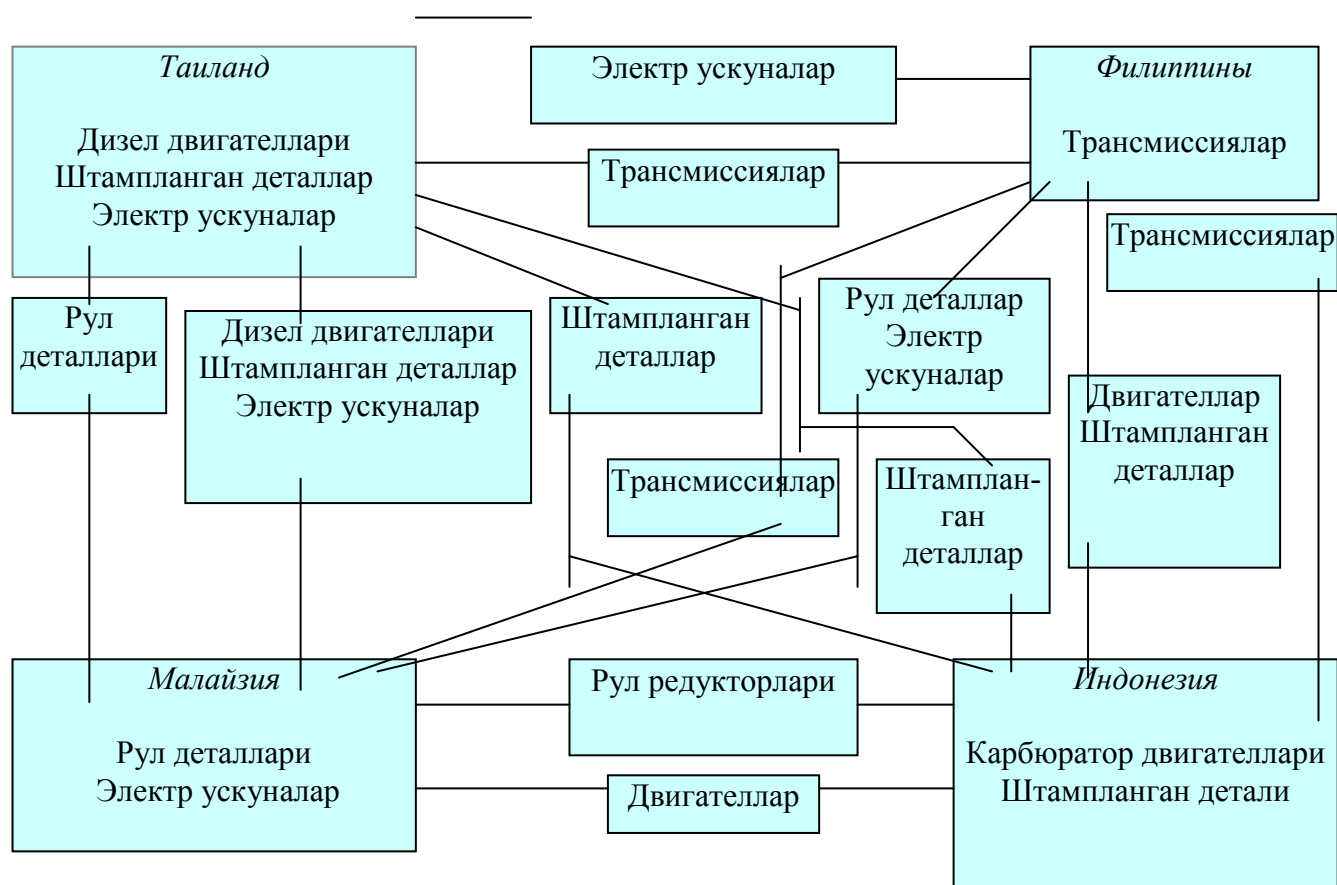
1967 йилда иктисодий, ижтимоий ва маданий хамкорликни мувофиқлаштириш максатида ташкил килинган Жануби-Шаркий Осиё ривожланаётган мамлакатлари минтакавий интеграцион гурухи узининг 30 йиллик фаолияти давомида иктисодий ривожланиши, диний эътикодлари, этник хусусиятлари буйича кескин фаркланувчи мамлакатлар уртасида келишувларга эришиш кобилиятини намойиш этди ва 90-йиллар охирида АКШ, ЕИ ва Япониядан сунг дунёда товар айланиши буйича туртинчи уринни эгаллади. АСЕАН мамлакатлари мураккаб ва илмталаб махсулотларни ишлаб чикаришни тобора ривожлантирмоқда.

АСЕАН микёсида миллий ва хорижий корхоналар кооперацияси ривожланишига кумаклашиш “АСЕАНда ишлаб чикарилган” белгиси билан махсулот ишлаб чиқарувчи компанияларга берилган имтиёзларда намоён булади. Бундай белги билан чиқариладиган махсулотларда АСЕАН мамлакатларида ишлаб чиқарилган компонентлар улуши 40 % дан кам булмаслиги керак эмас.

Япония ТМКлари самарали, замонавий технологияга асосланган япон индустрияси билан боғланган саноат тузилмаларини уз шериклари сифатида шакллантириш максатида уз осие филиаллари ва махаллий етказиб берувчилар ишлаб чиқаришини минтакавий масштабда ва улар уртасида ишлаб чиқариш операцияларини таксимлаш билан мувофиқлаштирадilar. Бундай кооперацияга мисол килиб, “Тойота” фирмаси автомобилларини АСЕАНнинг туртта мамлакатида ишлаб чиқарилишини келтириш мумкин (6.1.расм).

Халқаро компаниялар билан хамкорликни кенгайтириш максатида XXI аср бошида АСЕАНда ерга ва катор саноат тармокларидаги корхоналарга юз фоизлик хорижий мулкчиликни рухсат этиш, эркин инвестициялар худудини (хорижий компаниялар хукуклари махаллий сармоядорлар хукукларига тенглаштирилади) ташкил килиш, валюта

спекулянтларига карши кескин чекловлар киритиш, минтака микёсида купчилик махсулотларга бож тарифларини пасайтириш мулжалланмокда.



6.1.расм. АСЕАНнинг туртта мамлакатида “Тойота” фирмаси автомобилларини ишлаб чиқаришда кооперация

МЕРКОСУР - Лотин Америкаси мамлакатларининг (Аргентина, Бразилия, Парагвай ва Уругвай) 200 млн. аҳолига ва 1 трлн. доллардан ортик ЯММга эга йирик ва энг

динамик ривожланиб бораётган савдо-сисий иттифок. Бу мамлакатларга китъа аҳолисини 45 % ортиги, жами ЯММнинг 50%идан ортиги, бевосита хорижий инвестицияларнинг 40 %дан ортиги, Лотин Америкаси мамлакатлари жами товар айланиш ҳажмининг 60 % дан ортиги ва ташки савдо ҳажмининг 33 % дан ортиги тугри келади.

1991 йилда МЕРКОСУРни ташкил қилиш тугрисидаги Шартнома истикболда 4 мамлакат уртасида узаро савдодаги барча туловлар ва тариф чекловларини бартараф қилиш, учинчи мамлакатларга нисбатан ягона бож тарифини урнатиш, капитал ва ишчи кучини эркин ҳаракатланиши, саноат, кишлок хужалиги, транспорт ва алоқа соҳаларида сисётни мувофиқлаштириш, валюта-молия соҳасида стратегияни қилишиш назарда тутилади. МЕРКОСУР Шартномаси шунингдек 2000 йилгача куп товарлар учун (курол ва ҳарбий техника, радиоактив материаллар, нозик металллар, миллий маданий бойлик предметлари билан савдо бундан мустасно) нотаиф чекловларни тугатишни кузда тутди.

Интеграция жараёнини бошқариш учун миллий бошқарув органлари – ташки ишлар вазирлари таркибида Умумий бозор Кенгаши, ижроия органи – доимий фаолият курсатувчи Монтевидеода штаб-квартирага эга Умумий бозор Гуруҳи, шунингдек шу Гуруҳга бўйсунувчи 10 та техник комиссиялар ташкил этилган. Бу комиссиялар ташки савдо, божхона тартиби, ер усти ва сув транспорти, саноат технологиялари, кишлок хужалиги ва энергетика масалалари, шунингдек техник меъёрлар, валюта ва макраоктисодий сисёт билан шугулланади. Аъзо-мамлакатлар уртасида савдо низоларини ҳал қилиш учун махсус органни тузиш бўйича чоралар амалга оширилмоқда.

МЕРКОСУР амал қилиш яқунлари ушбу божхона иттифоқи тузилиши яқунланмаганлигига қарамай, интеграцион гуруҳнинг маълум ютуқларидан далолат беради. Блок ички экспорт ҳажми 1991-1998 йилларда турт баробар ўсди, шу даврда интеграцион гуруҳ аъзо-мамлакатларнинг учинчи мамлакатларга умумий экспорти 30 % дан ортиқроқ ўсди. Бунда шу давр ичида МЕРКОСУРдан товарлар олиб чиқишнинг умумий ҳажмида блок ички экспортининг ўлуши 9 дан 20 % гача ўсди. МЕРКОСУР микёсида узаро ташки иктисодий алоқалар кенгайиши учинчи мамлакатлардан киритилган хорижий инвестицияларга ҳам тегишли. Масалан, Аргентинада автомобиль заводи қурилишига 100 млн. доллар киритган “Тойота моторс” япон корпорацияси бу мамлакатда ҳар йили 20 минг енгил юк ташувчи-пикаплар ишлаб чиқаришни мулжаллаган. Бу автомобилларнинг ярмини Бразилияга бразилия корхоналарида ишлаб чиқилган комплектловчи маҳсулотлар эвазига олиб чиқиш кузда тутилган.

МЕРКОСУРда интеграцион жараёнлар аъзо-мамлакатлар уртасидаги қийинчиликлар ва зиддиятлар билан бирга ривожланмоқда. Масалан, учинчи мамлакатлардан импортга ягона ташки тарифлар урнатилган муддатларда қилишилмади. МЕРКОСУР аъзо-мамлакатлари умумий ЯММнинг 90 % и тугри келадиган Аргентина ва Бразилия узининг яратилаётган юкори технологик саноат тармоқларини – компьютерлар ва телекоммуникация усқуналар ишлаб чиқаришни хорижий рақобатчилардан ҳимоялашга алоҳида эътибор бермоқда. Хусусан, 90-йиллар урталарида Бразилия учинчи мамлакатлар билан электрон, нефтқимё саноати ва оғир машинасозлик маҳсулотлари билан савдо қилишда импорт божларини 35 % даражасида, Аргентина – 12 % даражасида, Бразилия ва Аргентинага технологик боғланиб қолишдан ҳавфсираётган Уругвай ва Парагвай – минимал бож туловлари киритишни ёқлаб чиқдилар.

ЕИ, НАФТА, АСЕАН ва МЕРКОСУРда интеграцион жараёнлар ривожланиши юкоридаги мисоллари ҳалқаро иктисодий интеграция ҳалқаро компаниялар стратегик имқониятларини қуйидаги йуналишларда кенгайтирилаётганлигидан далолат бермоқда:

1) экспортдан импортни қопловчи маҳсулотлар ишлаб чиқарилишини ташкил қилиш билан бевосита хорижий инвестицияларга ўтиш;

2) капиталлар ва товарларнинг эркин қучиши сабабли БХИ самарадорлигини ошириш;

3) БХИ ўсишига боғлиқ равишда ишлаб чиқариш ва хизматлар курсатиш ҳажмининг қупайиши;

4) компаниялар бирлашиши учун имкониятлар кенгайиши.

## **Хулосалар**

1) Давлатлар халқаро иктисодий интеграциясини амалга оширишда кейинчалик давлатлараро келишувлар билан расмийлаштирилувчи турли давлатларнинг компаниялари даражасидаги алоқаларни мустахкамлашга интилиш муҳим туртки булади. XX аср нихоясида 100 дан ортиқ давлатларни қамраб олувчи 30 га яқин интеграцион гуруҳлар фаолият кўрсатди.

2) Халқаро иктисодий интеграция миллий ва халқаро тадбиркорлик тузилмалари манфаатларига жавоб беради, чунки:

- корхоналар фаолиятининг географик доираларини кенгайтиришга;
- товарлар, хизматлар, капиталлар ва ишчи кучини халқаро айирбошлашда чегаравий тусиқларни бартараф қилишга;
- масштаб эффекти афзалликларини реализация қилишга;
- давлатлар уртасида технологиялар алмашиш бўйича битимлар ва янгиликлар киритиш оқимининг ўсишига;
- интеграцион гуруҳ аъзо-давлатлар компанияларининг НИОКРга харажатларини қупайтириш ҳисобига рақобатбардошлигини мустахкамлашга ёрдам беради.

3) Интеграция жараёни динамикасининг асосий кўрсаткичлари:

- мамлакатлараро товар айирбошлашга тўғри келувчи жами ЯММ да фоизда ифодаланган ўлуш;
- интеграцион гуруҳ аъзо-мамлакатларнинг умумий товар айланиш ҳажмида уларнинг мамлакатлараро айирбошлашнинг фоиздаги ўлуши;
- интеграцион гуруҳ аъзо-мамлакатларнинг БХИ ҳажмини уларнинг бошқа дунё мамлакатларига БХИ ҳажми билан солиштириш;
- интеграцион гуруҳ ичида компаниялар бирлашмалари сонини бошқа давлатлар фирмалари билан қўшма корхоналар ташкил қилиш ва қўшилишлар сони билан таққослаш.

Таянч иборалар:

Халқаро иктисодий интеграция, халқаро иктисодий интеграция натижаси сифатида “Турт эркинлик”, преференциялар умумий тизими, экспортни “ихтиёрий” чеклаш, НАФТА, АСЕАН, МЕРКОСУР.

Назорат саволлари:

1. Халқаро иктисодий интеграцияга таъриф беринг.
2. Тадбиркорлик тузилмаларнинг халқаро иктисодий интеграция аспектидаги манфаатлари қайси омилларда жамланган?
3. Евроиттифокига қайси мамлакатлар қиради?
4. Халқаро иктисодий интеграция жараёни кўрсаткичларини айтиб беринг.
5. Ҳозирги вақтда дунёда қанча интеграцион гуруҳлар фаолият кўрсатмоқда?
6. Иктисодий интеграция босқичларини айтиб беринг.
7. Энг йирик интеграцион гуруҳларни санаб беринг.
8. ЕИда халқаро компаниялар имкониятларини қандай баҳолаш мумкин?

## **7-мавзу: Компания фаолият юритаётган мамлакатга боғлиқ ҳолда менежмент услуги (стили ) хусусиятлари(2 соат)**

### **Режа**

1. Халқаро менежментда маданий омил. Халқаро менежер фаолиятида миллий стереотипларни ҳисобга олиш.
2. Менежментнинг ғарбий услуги ва унинг хусусиятлари. Америка, Англия, Франция миллий стереотиплари.

3.Осиё менежментининг хусусиятли белгилари. Яқин ва Ўрта Шарқ мамлакатлари учун характерли миллий стереотип, Ҳитой ва Япония миллий стереотипи.

4.Менежмент услубидан катъий назар ишга доир этикет.

Миллий хусусиятлар, яъни маданият, психология, темперамент, анъаналар ижтимоий-иқтисодий масалаларни тушуниш ва ҳал қилиш, ҳамда корхоналарнинг самарали фаолияти учун зарур ташкилий шароитларни яратиш усули сифатидаги менежмент услубига таъсир курсатади. Глобал менежер фаолият доирасига турли мамлакатларда мулоқот қурилиши, ишлаб чиқариш муносабатлари, музокараларда ҳуқуқатвор хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда замонавий бошқарув усуллари асосида ишни ташкил қилиш қиради. Халқаро менежер қабул қилувчи мамлакатда уз фаолиятининг дастлабки қадамлариданок менежмент услуби хусусиятларига дуч келади. Глобал менежмент буйича мутахассислар ташки иқтисодий битимнинг халқаро менежмент фаолиятининг илк даврида қийинчиликлар келтириб чиқариши мумкин булган етгита асосий унсурларини ажратадилар:

1. Янги хорижий шерик билан музокаралар мухити. Бу ерда музокаралар утқазилаётган мамлакатлик шериклар маънавий устунликка эга булади. Улар музокаралар даврида кам харажат қилади ва маҳаллий бозор аҳволи ҳақидаги тезкор ахборот билан яхшироқ таъминланган.

2. Қабул қилувчи мамлакатнинг маданий ва тарихий хусусиятлари. Уларни билиш ишбилармонлик мухитига тезроқ мослашишга, маҳаллий истеъмолчилар ва етқазиб берувчилар билан осон тил топишга ёрдам беради.

3. Қабул қилувчи мамлакат мафқураси (миллатчилик, ислом фундаментализми, хитой патриотизми ва б.) хорижий корхона бизнесини ташкил қилиш ва фаолият юритишига жиддий таъсир курсатади.

4. Бюрократик анъаналар қабул қилувчи мамлакатда тадбиркорлик фаолияти урнатилишини узок муддатга чузиб юбориши мумкин. Масалан, Россияда “Макдональдс” ресторанларини ташкил қилиш ҳақидаги музокаралар 10 йил атрофида давом этган. Экспертлар баҳолашича, 90-йилларда Хитойда хорижий ва хитой фирмаси уртасида қушма корхона ташкил қилиш тугрисидаги музокаралар уртача икки йил атрофида давом этган.

5. Қабул қилувчи мамлакат Қонунлари. Улар халқаро менежер томонидан урганган булиши ва уларга катъий риоя қилиниши керак.

6. Турли пул тизимлари қабул қилувчи мамлакатда халқаро компания хорижий филиали фаолиятини жиддий қийинлаштиради.

7. Қабул қилувчи мамлакатда сиёсий ва иқтисодий барқарорсизлик хорижий филиал фаолиятида қутилмаган ва кескин узғаришларни келтириб чиқариши мумкин.

ЕИлик менежерлар Брюсселдаги ЕИ штаб-квартирасида осилган плакатда ЕИга аъзо-мамлакатлар корхоналаридаги ишчи ва хизматчиларнинг бир-биридан кескин фаркланувчи миллий хусусиятларига дуч келувчи халқаро менежер қийинчиликлари юмор ёрдамида ифода этилган.

Умумевропа менежмент услубини яратишга уриниб қуринг, агар:

немислар юмори тушунмаса,

финлар сукут сакласа,

инглизлар овқати англаб булмас аралашмалардан иборат булса,

люксембургликлар юлдуз касаллигига дучор булса,

французлар рулда қутилмаган ҳаракатлар содир қилса,

испанлар мағрур,

итальянлар ҳиссиёт оғушида,

голландияликлар зикна,

белгияликлар иш жойида утирмаса,  
португалияликлар кувалдадан мураккаброк техникани узлаштира олмаса,  
шведлар ута биркарашли,  
греклар ташкилий эмас,  
ирландияликлар ичкиликни хуш курса,  
австрияликлар сабрсиз булса.

Сайёрамизда иккита асосий менежмент услуги: гарбий ва шаркий менежмент услублари мавжуд.

Гарбий менежмент услуги хусусиятларига фирма ва бизнес алохида йуналишлари раҳбарларининг катта индивидуал масъулияти ва билимдонлиги киради. Гарбий менежмент услубининг энг характерли ва типик вакили булиб америка менежерлари мисол булади. Хусусан, америкалик бизнесменлар музокараларда умумий қарорни келишиш жараёнида тугри - йули ва гапини утказишга ҳаракат қилади. Улар иш мақсадига тез эришишга интиладилар, масалаларни бирин-кетин келишиб прагматик классификациялайдилар, музокараларни узаро келишув билан якунлашга ҳаракат қиладилар, бунда битим имзолашнинг асосий шарти шериклар уртасида узаро фойда ва келишувга эришиш ютуғи эмас, балки қонунларга риоя қилиш ҳисобланади. Музокараларда америка корпорацияси вакиллари таркибига албатта қарор қабул қилиш ваколатига эга раҳбар киради. Шунинг учун улар музокаралар вақтида кам ташкилотчи шериклари мунозараларни тухтатиб, қарор қабул қилиш учун музокараларга келмаган раҳбарият билан келишишга чиқиб кетганларида узларини ишончсиз ва ноқулай ҳис қиладилар.

Америка менежментига қуйидаги хусусиятлар ҳос:

- Фирма ходимлари уз компаниясига содиқлик фазилатига эга булмай, ундан яхшироқ ва фойдалироқ иш топлган захоти уни тарқ этишга тайёр;
- Қарорни бир раҳбар қабул қилади, унга буйсунувчилар эса ишлаб чиқариш, сотиш ҳаражатларини ва мумкин булган фойдани таҳлил қилиш асосида қарор чиқаришга ёрдам берадилар;
- Ишлаб чиқариш муносабатлари ҳеч қачон шахсий, норасмий муносабатларга аралаштирилмайди.

Гарбий менежмент услубида бир неча қуринишларини ажратиш мумкин. Масалан, европа мамлакатлари вакиллари орасида менежмент услубида жиддий фарқлар мавжуд. 90-йилларда ФРГдан Буюк Британияга сармоялар оқимининг усиши у ерда ФРГга нисбатан ишлаб чиқариш ва сотиш ҳаражатлари пастлигидан далолат беради ва демак, инглиз менежмент услуги уз афзалликларига эга. Агар немис менежментини хусусиятли белгилари сифатида узокни кузлаш ва юқори интизом намоён булса, инглиз менежменти учун қуйидагилар характерли:

- ишлаб чиқариш ҳаражатларини пасайтиришга қучли эътибор;
- НИОКРни астойдил утказаш ва илмталаб маҳсулотлар ишлаб чиқаришни тез узлаштириш (масалан, инглиз компанияларининг телекоммуникация ва фармацевтика соҳасидаги ютуқлар);
- технологик жараёнлар қулланилишида эгилувчанлик (агар Германияда қабул қилинган технологик инструкциялар узгартирилишидан аввал узок келишувлар утказилса, инглиз фирмаларида технологик жараёнларни замонавийлаштириш ва такомиллаштириш тез амалга оширилади);
- ишлаб чиқариш деталлари ва нозикликларига эътибор;
- ишчи қучига нисбатан кам ҳақ тулаш (Германияда ижтимоий таъминотга юқори – 25 % гача даромад солиғи, иш ҳақининг мунтазам усиши ва намис маркасининг ушиб боровчи қурси 90-йиллар охирида иш ҳақи уртача даражасининг Буюк Британияга нисбатан салкам 2 марта юқори булишига олиб келди).

Бундан ташкари, ФРГ га нисбатан англизларда ишлаб чиқариш жараёнида менежерлар томонидан ишчиларни маънавий куллаб-қувватлаш заруриятини назарда тутадиган конструктив ишлаб чиқариш муносабатлари урнатилди. Бу Буюк Британияда иш куни ва ускуна эксплуатациясининг машина вақти узунроқ давом этиши сакланишига кумак берди.

Дунёда япон менежментнинг юқори рейтинга карамай, япон фирмалари гарбий менежмент услубидан, хусусан француз махсулот ишлаб чиқариш ва сотишни бошқаришни ташкил қилиш услубидан фойдаланиш ҳоллари маълум. Хусусан, Японияда енгил ва юк автомобиллари ишлаб чиқарувчи иккинчи “Ниссан” компанияси 90-йиллар охирида қийин даврни бошдан кечирди. Унинг раҳбарияти 1999 йилда “Рено” француз автомобилсозлик фирмаси билан альянс тузиш қарорини қабул қилди. Альянс мафкурачиларидан бири бўлиб, охириги уч йил ичида “Рено”ни муваффақиятли реструктуризация қилганлиги учун “Харажатлар қотили” номини олган “Рено” нинг етакчи менежери Карлос Ган хизмат қилди.

Альянс доирасида япон компанияси уз олдига француз менежменти усулларида фойдаланиш ҳисобига зарарлар, қарзлар, ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари ва етарли бўлмаган автомобиль сотиш ҳажми муаммоларини ҳал қилиш ва илмий ишланмаларга харажатларни қисқартириш, ягона стратегияни ишлаб чиқиш, комплектловчиларни бирга харид қилиш ва шу қабила буйича қучларни бирлаштириш вазифаларини қуйди. Бундан ташкари, стратегик жиҳатдан француз ва япон компаниялари таъсир доирасини кенгайтириш (“Ниссан” урни Осиё ва Америкада қучли, “Рено” европа бозорида етакчилардан бири) ҳисобига бирлашишдан ютадилар.

Шу билан бир вақтда скептиклар истикболда ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини қисқартиришда гайратли француз менежменти принципларининг ишчиларни бушатиш ва ишлаб чиқариш қувватларини қисқартиришни олқишламайдиган консерватив корпорацион анъаналарга эга япон менежменти принциплари билан тукнашиш имкониятини қурмоқдалар.

Осиё менежмент услуби гарбий менежментдан фарқ қилади ва қуйидаги характерли хусусиятларга эга:

- “юмшок” турли тузилмаларга ургу бериш, бунда фирмалараро муносабатлар тегишли қелишувларни тузиш билан расмий асосда эмас, балки компания раҳбарларининг ишончи, узаро тушуниши, қардошлиқ ва дустона муносабатлар асосида олиб борилади;
- менежерларнинг юқори таълим даражаси, уларнинг малакасини мунтазам ошириш; бўйсунувчиларнинг раҳбарлар билан муносабатларида ғамхурлиги;
- компаниялар стратегик режалари муваффақиятига ишониш ва шерикларнинг бир-бирига ишончи;
- фирмани ривожлантириш умумий мақсадига қўшма ҳисса қўшиш муҳимлигини тушуниш.

Масалан, Япония ва Жанубий Кореяда компаниялар қишлоқларга фақат бандлик ва даромадни таъминлаб қолмай, балки узини намоён этишга имконият яратади, жамиятда маълум уринни эгаллашга қўмақлашади, яъни меҳнатни мотивлаштиришни узғартиради. Япон фирмаларида иқтидорли мутахассисга унинг гоёларини ривожлантириш ва ҳаётга тадбиқ этиш учун махсус департамент ташкил қилинган, фирма эса мувофиқ тарзда уз фаолият доирасини узғартирган ёки кенгайтирган ҳоллар маълум.

Бу мамлакатларда бошқарув самарадорлиги асосида дустона ва жипслашган жамоаларни тузиш ётади. Улар меҳнатни ташкил қилиш ва ишлаб чиқариш муносабатлари расмий ва норасмий омилларини қўшиш, менежмент рационал усуллари шимолий америка типдаги индивидуалистик маданиятдан фарқли ҳолда фақат раҳбарларнинг ишончи ва узаро тушунишига асосланган иррационал фирмалараро алоқалар билан қўшиб уйғунлаштириш ёрдамида ташкил қилинади.

Япон менежменти услубининг американикидан тубдан фаркланишига мисол булиб, ишга оид масалаларни секин, уларнинг мохиятига аста-секин якинлашиб муҳокама килувчи япон бизнесменларининг музокаралар утказиш одатини келтириш мумкин. Улар аввал шериклар уртасида узаро тушуниш ва ишончга эришишга, сунгра асосий муаммоларни муҳокама килишга ҳаракат килади. Шу билан бирга муносиб шериклар уртасидаги музокараларга ҳуқуқшунослар жалб килинмайди.

Мехнатни ташкил килиш ва ишлаб чиқариш муносабатлари буйича гарбий мутахассислар ун йиллаб осийё, хусусан япон менежменти услубини урганадилар.

Унга булган кизиқиш ҳозирда ҳам сусаймаган. Хусусан, 1999 йил августда “Экономист интиллидженс юнит” тадқиқот маркази чоп этган обзорида биноан япон “Ниссан”, “Тойота”, “Хонда” автомобилларини ишлаб чиқарувчилари йилига бир ишчига автомобиллар сони буйича биринчи унликка кирган. Масалан, Буюк Британиядаги “Ниссан” компанияси заводи йилига бир ишчига 105 автомобил ишлаб чиқаради, Европада уртача унумдорлик 52 автомобилни ташкил килади. Япон менежмент услубини урганиш асосида шундай ҳулосага келиш мумкинки, яъни япон менежменти амалиётига қуйидаги типик чора-тадбирлар қиради:

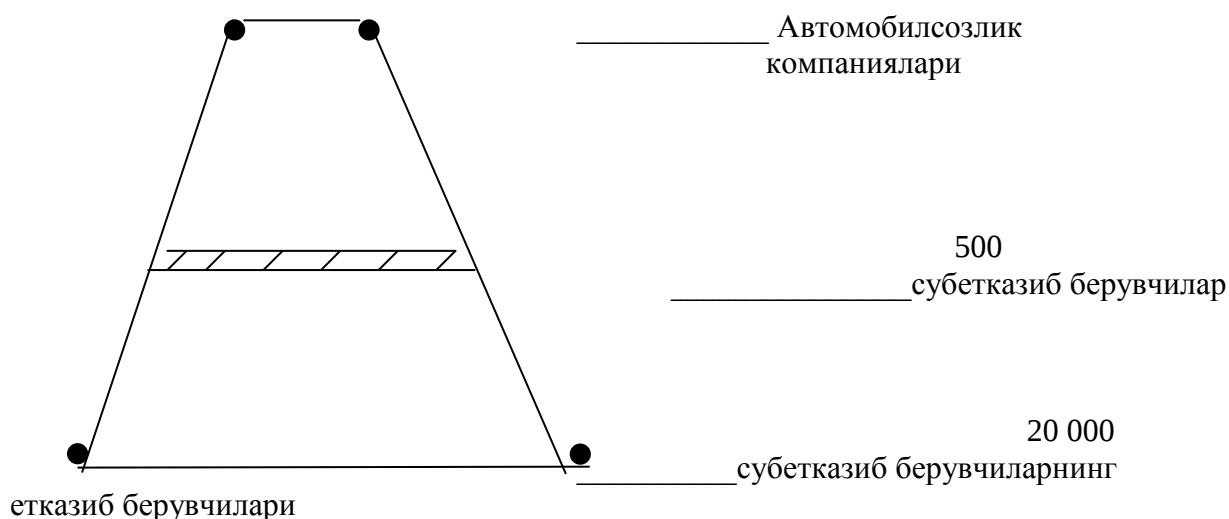
- фирма барча ходимлари учун эрталабки бадантарбия;
- иш вақтида формали кийим;
- ҳар куни консенсус усули билан қарор қабул қилувчи раҳбарлар мажлиси;
- компанияга содиқликни унда ишлаш шарти сифатида тарбиялаш;
- ишчи ва хизматчиларнинг иш вақтидан ташқари ишлашга тайёрлиги билан ишдаги муваффақиятлари учун албатта муқофотлаш;
- ишчилар, менежерлар, компания раҳбарларидан иборат “сифат тугараклари” ва “нол дефектлар” гуруҳларининг амал қилиши (бу тугараклар ва гуруҳларнинг мақсади – фирма нормал фаолияти учун тусикка айланган тор махсус муаммони ҳал қилиш);
- раҳбарлар ва ишчилар учун битта ошхона ва компания барча ходимларининг “оилавий” даврий норасмий овқатланишлар;
- департамент раҳбарларида кабинет йуклиги, улар буйсунувчиларга меҳнатсеварликни намойиш қилиш учун уз иш жойини улар билан умумий хонада жойлаштиришни истайдилар;
- меҳнатга ҳақ тулаш ва хизмат мартабаси қутарилишида асосий момент булиб фирмадаги иш стажи ҳисобланади;
- ишга умрбод ёллаш;
- раҳбарларнинг буйсунувчилар билан одобли муомала қилиши;
- катта оғборхоналардан қутулиш ва фирма персоналини интизомга ургатиш имкониятини берувчи аниқ муддатда етказиб бериш амалиёти;
- ишлаб чиқариш жараёнида танаффусларни иложи борида қамайтириш;
- ишчи ва хизматчилар пенсияга чиққанидан сунг уларнинг барча оила аъзоларига пенсия нафақасини тулаш.

Японияда ишлаб чиқаришни ва маҳсулот сотишни ташкил этиш хусусиятларига “сого шоша” савдо уйлари ва субетказиб берувчиларнинг катта ролини киритиш мумкин. Иккинчи Жаҳон урушидан сунг “сого шоша” тизими Японияда саноатнинг тез тикланиши ва унинг дунёда етакчилардан бири даражасигача замонавийлаштирилишига ёрдам берди. Замонавий япон саноатининг барпо этилиши энг ривожланган мамлакатлар тажрибасини кенг жалб этиш ёрдамида амалга оширилган. У вақтда “сого шоша” ривожланган мамлакатлардан самарали технологиялар ва усқуналарни импорт қилиш, сунгра эса бошланғич материаллар ва Японияда замонавийлаштирилган самарали машина ва усқуналарни экспорт қилиш каналлари булиб хизмат қилди.

90-йиллар уртасида “сого шоша” га япон экспортининг 40 % дан ортиги ва импортнинг 70 % га яқини тугри қелди. Жаҳон бозорида “сого шоша”дан ташқари япон

ТМК ларининг фаолияти кенгайиши тенденцияси кузатилмоқда. Улар уз ташки иктисодий алоқалар, халқаро маркетинг ва уз сотиш тармоқларини ташкил қилмоқдалар. “Сого шоша” устунликларига: жаҳон бозорлари конъюктураларини урганиш, бутун дунё буйлаб етказиб берувчилар ва истеъмолчилар билан кенг алоқалар, яхши йулга қуйилган хорижда сотиш тизими, ички ва ташки бозорларда товарлар, хизматлар, капиталлар оқимини ташкил этиш тажрибаси, нархлар тизими, маҳсулот сифати, миқдорларни билиш ва йулга қуйилган етказиб бериш схемаси, урта ва кичик фирмалар учун ички ва ташки бозорларга чиқиш шароитларини яратиш қиради.

Япония саноатида субетказиб берувчилар фаолияти тизимини схематик равишда пирамида қуринишида тасвирлаш мумкин (7.2.расм). Масалан, япон автомобилсозлигида пирамиданинг юқори қисмида катта тўртлик – Япониянинг энг йирик автомобил ишлаб чиқарувчи компаниялари – “Ниссан”, “Тойота”, “Мицубиси моторс”, “Хонда”, пирамиданинг урта даражасида уларнинг 500 та бевосита субетказиб берувчилари, пастки даражада - субетказиб берувчиларнинг етказиб берувчилари – 20 мингта асосан урта ва кичик фирмалар жойлашган.



7.2.расм. Япон автомобилсозлигида субетказиб беришлар схемаси.

Япон менежмент услуги афзалликлари бошқа мамлакатларда ҳам намоён бўлди. Масалан, 90-йиллар бошида “яхши дидли, ёш қалбли ва етарли даромадли кишилар учун” автомобиллар ишлаб чиқариш герман “Порше” компанияси сотувларнинг кескин қамайиши ва фирма раҳбариятининг ишлаб чиқариш харажатлари ўсиши устидан назоратни йўқотиши туфайли банкротлик ёқасига ва мустақилликни йўқотишига қелиб

колди. Карзларга ботган компанияни германия автогигантлари “Мерседес-Бенц”, “БМВ” ва “Фольксваген” сотиб олишга тайёр эди.

“Порше” мустанкилигини маъмуриятнинг “уз камчиликларидан нобуд булишдан кура, узга тажриба ёрдамида тузалмок афзал” ва “Син гидзюцу” (таржима килинганда – янги технология) япон маслахат фирмаси мутахассисларини таклиф килиш карори куткариб колди. Япон мутахассислари уч йил ичида “Порше”ни кайта курди. Натижада йигма конвейер кискартирилди, бир неча участкалар ва ёрдамчи хоналар йуколди, завод худуди майдон буйича 30 % га камайди, автомобил йигиш суръати эса деярли 40 % га унди ва ишлаб чикариш носозлиги (брак) камайди.

Хал килувчи моментлардан бири булиб немис интизоми ва педантизми урнига япон менежменти томонидан яратилган ижодий мухит урнатилиши хизмат килди. Мехнат аввалги ускуналардан уша ишчилар ва мухандислар ёрдамида амалга оширилмокда. Ишчи ва мухандислар япон менежменти таъсирида рационализация жозибадорлигини англаб, хар ойда япон замонавийлаштирилган мехнат жараёнини такомиллаштиришга каратилган икки ярим мингта таклиф-ташаббуслар такдим килмокдалар.

Япон новацияларининг киритилиши амалда менежмент ва бутун ишлаб чикариш циклини ташкил этиш нуктаи-назаридан янги “Порше” компанияси вужудга келишига олиб келди. “Порше” молиявий кийинчиликлардан кутилди, юкори фойда курмокда ва бозорга янги модель – маркетинг тахмини буйича 50 минг доллар бахода иккиуринли олтицилиндрли “Бокстер” автомобилни чикармокда. Бундан ташкари, бутун тарихи мобайнида илк бор спорт автомобиллари ишлаб чикаришдан ташкари вездеход ва микроавтобуслар чикаришни мулжалламокда.

Бошка мисол – АКШда “Тойота” япон фирмаси ва “Дженерал моторс” америка корпорациясининг кушма корхонасини ташкил килиши. “Нью юнайтед мотор мэ-ньюфекчуринг инк.” (НЮММИ) номли кушма корхона Фримонт шахридаги (Калифорния штати) заводда жойлашган. Япониядаги “Тойота” фирмасида, АКШ да “Дженерал моторс” корпорацияси заводларида ва кушма америка-япония “НЮММИ” корхонасида автомобил ишлаб чикаришнинг техник-иктисодий курсаткичларини таккослаш АКШда автомобиллар ишлаб чикаришга япон менежментининг ижобий таъсирини курсатди (7.1.жадвал). Дунёда энг кенг таркалган япон менежменти усуллари руйхати 7.2. жадвалда берилган.

Осиё менежмент услуги хусусиятини шундай моментлар билан хам ифодалаш мумкин. Масалан, Хитойда шерикнинг огирлигига катта эътибор берилади – орикларга уларни потенциал мутаххам сифатида хисоблаб шубха билан карайдилар. Тайванда битим такдири фирма президентининг хашаматли офисида эмас, балки авлод отаси – кари чол яшайдиган оддий камтар уйчада хал килинади. Гонкогда энг аввало махаллий ишбилармонлик дунёсидаги муносабатларда яхши харакат килишга ёрдам берувчи йулбошчи-фирма танлаб олиш мухим.

7.1.Жадвал. Автомобил корпорацияларининг техник-иктисодий курсаткичлари.

| №  | Курсаткич                                                | “Дженерал моторс” | “Тойота” | НЮММИ |
|----|----------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------|
| 1. | Бир автомобилни йигиш вакти (с)                          | 31                | 16       | 19    |
| 2. | Йигишда дефектлар сони (100 машинага)                    | 135               | 45       | 45    |
| 3. | Йигишда фойдаланиладиган майдон (1 автомобилга, кв.фут.) | 8,1               | 4,8      | 7,0   |
| 4. | Омборда комплектловчилар захираси (кун)                  | 14                | 2 соат   | 2     |

7.2. Жадвал. Япон менежменти усуллари

| Принцип                                                                            | Изохлаш                                                                                                                                     | Ракобатбардошлик даражаси ошишига хисса кушилиши                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Ишлаб чиқариш соҳасида</i>                                                      |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                           |
| Аник муддатда (Just time)                                                          | Етказиб берувчилар бошлангич материаллар ва комплектловчиларни буюртмачига керакли хажмда ва уз вақтида етказиб берадилар                   | Омбор харажатлари кискаради ва етказиб берилаётган маҳсулот синовлари зарурияти йуколади                                                                  |
| Сифат назорат тугараклари                                                          | Маҳсулотни яхшилаш мақсадида сифат назоратида ишчи ва хизматчиларнинг ихтиёрий иштироки                                                     | Жамоа янада жипслашади                                                                                                                                    |
| Эгилувчан ихтисослашу в                                                            | Бригада узаро алмашувчи ишчилар ва тор ихтисослашув билан чекланмаган                                                                       | Янги маҳсулот ишлаб чиқаришга ишлаб чиқариш линияларини тез қайта йулга қуйиш учун шароитлар яратилади – ишлаб чиқариш эгилувчанлиги                      |
| <i>Экология соҳасида</i>                                                           |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                           |
| Атроф-мухит муҳофазаси ва техника хавф-сизлиги буйича меъёрларга қатъий риоя қилиш | Меъёрлар ва стандартларнинг аник ва конкрет формулировкалари                                                                                | Атроф-мухит муҳофазасига харажатларни кискартириш                                                                                                         |
| <i>Инсон ресурслари ва ишлаб чиқариш муносабатлари</i>                             |                                                                                                                                             |                                                                                                                                                           |
| Хизмат буйича кутарилиш ва меҳнатнинг бригада усули                                | Хизмат буйича кутарилиш фирмадаги иш стажи билан аникланади; иш хаки индивидуум меҳнати сифатига эмас, балки бригада иш натижаларига боғлиқ | Оммавий ишлаб чиқаришни бошқариш соддалиги. Иш хаки ва хизмат буйича кутарилиш осон урнатилади ва барчага тушунарли. Барқарор ишлаб чиқариш муносабатлари |
| Бажариш сифатига қараб муқофотлаш                                                  | Чиқарилган маҳсулот сифати ва миқдорига тугри боғлиқликда ҳақ тулаш                                                                         | Маҳсулот чиқариш қапаяди ва иш хаки даражасини аниклаш соддалашади                                                                                        |

|                                                               |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ишлаб<br>чиқаришни<br>такомиллашти<br>-<br>риш<br>тугараклари | Ишлаб чиқариш жараёнини<br>узлуксиз такомиллаштириш.<br>Ишлаб чиқариш ва маркетинг<br>сиёсати уларга ишчилар,<br>муҳандислар ва менежерларни<br>жалб қилиш йули билан<br>амалга оширилади | Ишчилар, муҳандислар ва<br>менежерлар уртасида<br>мустаҳкам барқарор ишлаб<br>чиқариш муносабатлари<br>урнатилади                                                                              |
| Ташаббускор<br>ходимлар<br>тугараклари                        | Фирма ҳар бир ходимнинг<br>ҳар қандай ишлаб чиқаришни<br>яхшилаш тугрисидаги ёзма<br>таклифлари<br>рағбатлантирилади.                                                                     | Ҳар бир иш жойида меҳнат<br>шароитлари яхшиланади;<br>ишлаб чиқариш жараёнида<br>ҳар бир ходимнинг иштирок<br>этиш даражаси ошади                                                              |
| Компания<br>департаментла<br>ри<br>автономияси                | Компания департаментида<br>қарор қабул қилиш<br>автономияси                                                                                                                               | Қарор қабул қилишда<br>соддарок координация, локал<br>муаммоларни тез ҳал қилиш,<br>департамент ходимлари<br>бирлиги хиссиёти<br>мустаҳкамланиши                                               |
| Қарор қабул<br>қилишнинг<br>зинасимон<br>усули                | Муҳим қарорлар вариантлари<br>муҳокамасида ишчилар<br>иштирок этади.<br>Муҳокаманинг кейинги<br>босқичи — компания<br>раҳбарияти. Қарор консенсус<br>ёрдамида қабул қилинади.             | Қарор қабул қилишдан<br>манфаатдор муҳокама<br>иштирокчилари кенгайиши,<br>қарор чиқариш объективлик<br>даражаси ошади                                                                         |
| Ишчи ва<br>хизматчилар<br>ротацияси                           | Ишчилар, муҳандислар ва<br>менежерлар ротацияси 2-3<br>йиллик цикл бўйича компания<br>хорижий филиаллари билан<br>бирга турли департаментлари<br>уртасида амалга оширилади                | Компания турли<br>департаментлари уртасида<br>узро тушуниш ва<br>хамкорликнинг кучайиши.<br>Ходимлар дунёқарашининг<br>кенгайиши. Компания<br>доирасида муаммоларни ҳал<br>қилишни тезлаштириш |
| Ишга умрбод<br>ёллаш                                          | Компанияга содиклик кучаяди                                                                                                                                                               | Ходимлар малака даражаси<br>ошади                                                                                                                                                              |
| Юқорирок<br>лавозимдагил<br>ар учун иш<br>хақи юқори          | Тажрибалироқ катта стажли<br>ходимлар юқорирок<br>лавозимларга қўйилади ва<br>юқори иш хақи берилади                                                                                      | Ишчи ва хизматчиларда<br>хизмат бўйича кутарилиш ва<br>компанияга содикликка<br>мотивациялаш кучаяди                                                                                           |

|                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ишлаб<br>чиқариш<br>бригадаси<br>аъзоларининг<br>кенг<br>ихтисослашув<br>и | Кенг ихтисослашган малакали<br>ишчиларнинг ишлаб чиқариш<br>бригадаси тула ишлаб<br>чиқариш циклини амалга<br>оширади.                                     | Хар бир ходимнинг бир<br>турдаги операцияларини куп<br>вазифали келишилган<br>меҳнатга алмаштириш йули<br>билан меҳнат унумдорлиги<br>ошади                                                |
| Корхонада<br>касаба<br>союзлар                                             | Касаба союзлар доирасида<br>ишчиларнинг менежерлар<br>билан даврий маслаҳатлари.                                                                           | Ишлаб чиқариш<br>муносабатлари яхшиланади,<br>зиддият ва саботаж ҳоллари<br>кискаради, ишчилар ва<br>хизматчилар компания<br>мақсадлари билан<br>бирлашадилар                              |
| <i>Бошқаришни ташкил қилиш</i>                                             |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                            |
| Департамент<br>ларга<br>булиниш                                            | Бош маъмурият компания<br>ягона стратегияси доирасида<br>автоном департаментларни<br>мувофиқлаштиради                                                      | Компанияни бошқариш<br>схемаси соддалашади, ишлаб<br>чиқариш департаментларига<br>алоҳида маҳсулот турлари<br>ишлаб чиқаришни<br>ривожлантириш ва<br>тақомиллаштириш имконияти<br>берилади |
| Бизнес -<br>бирликлар                                                      | Хар бир бизнес – бирлик<br>компания доирасида ўзи<br>келтирувчи фойдаси учун<br>жавобгар                                                                   | Бошқаришни<br>номарказлаштириш компания<br>юқори раҳбарларини<br>департаментлар даражасида<br>қарорлар қабул қилишдан<br>озод қилади                                                       |
| <i>Субъектқазиб берувчилар билан муносабатлар</i>                          |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                            |
| Ўтказиб<br>берувчилард<br>а буюртмачи<br>битта эмас                        | Субъектқазиб берувчини<br>танлашнинг бош мезони –<br>унинг маҳсулоти баҳоси.<br>Буюртмачи субъектқазиб<br>берувчилар ўртасида рақобатни<br>рағбатлантиради | Ўтказиб берилаётган хомашё<br>материаллари ва<br>комплектловчи маҳсулотлар<br>нархлари камаяди                                                                                             |
| Алоқалар<br>тизими                                                         | Акция пакетларини ўзаро<br>эгаллаш, директорлар<br>кенгашининг умумий аъзолари,<br>ишлаб чиқарувчилар ва<br>дистрибьюторлар<br>кооперацияси                | Информация ва билимлар<br>айирбошлашнинг барқарор<br>тизими                                                                                                                                |

|                                                                                              |                                                                                                                                                         |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Субъекти<br>берувчилар<br>билан<br>муносабатла<br>р<br>ривожланиш<br>ида<br>тенденцияла<br>р | Хамкорлик ва узаро ишонч<br>рухияти, етказиб берилаётган<br>маҳсулот сифатига ва етказиб<br>бериш муддатларига риоя<br>килишга кучайтирилган<br>эътибор | Етказиб берувчи - кушимча<br>билимлар манбаи |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|

Хар қандай мамлакатда глобал менежерга қабул қилувчи мамлакатнинг турли маданий ва тарихий хусусиятларига тугри ва мос келувчи ишга доир этикет асосларига риоя қилиш тавсия қилинади. Бундай асосларга:

- белгиланган ишбилармонлик учрашув вақтига қатъий риоя қилиш;
- музокаралар бошладан аввал визит карточкалари билан алмашиш зарур. Бунда ташриф қозонини узата туриб, уз номингизни аниқ айтиш;
- музокараларни делегация бошлиғи – компаниянинг энг юқори лавозимли вакили бошлаши керак. Музокаралар пайтида у ташаббусни муҳокама қилинаётган муаммони энг яхши биладиган менежерга бериши мумкин;
- музокара катнашчиларини жойлаштириш қоидаларига (делегация бошлиқлари одатда бир-бирига қарама-қарши утиради) амал қилиш муҳим;
- уз аргументларини баён қилишда қатъий таржимон ёки тилни биладиган шахсга мурожаат этмаслик керак;
- ишбилармонлик суҳбатда секин суръатда аргументларни аниқ ва ихчам изоҳлаш билан гапириш керак;
- музокараларни олиб бориш суръати иккала томон фикрларини тугри қабул қилиш ва зарур бўлганда аниқловчи саволлар бериш имкониятини бериши керак;
- ишбилармонлик суҳбати имкониятидан тула фойдаланиш учун хар бир томоннинг тадбирлар режасини эътибор билан муҳокама қилиш;
- музокаралар якунида доим шерикларга сизга ажратган вақтлари учун миннатдорчилик билдиринг;
- уз офисингизга қайтгандан сунг учрашувда қилишилган ҳаракатларни содир қилишдан ташқари, хамкорликка қизиқиш сусаймаганлигини билдириш учун миннатдорчилик хатини юборинг;
- шериклар саволлари ва талабларига дарҳол жавоб бериш керак. Бу шерик хабарини қабул қилганлигингизни аниқлатади.

### Хулосалар

1. Миллий хусусиятлар, яъни маданият, психология, темперамент, анъаналар ижтимоий-иқтисодий масалаларни тушуниш ва ҳал қилиш ҳамда қорхоналарнинг самарали фаолияти учун зарур ташкилий шароитларни яратиш усули сифатидаги менежмент услубига таъсир қўлади.
2. Глобал менежмент бўйича мутахассислар ташки иқтисодий битимнинг қабул қилувчи мамлакатда халқаро менежер фаолиятининг дастлабки даврида қийинчиликлар тугдириши мумкин бўлган етти асосий унсурларини ажратдилар: 1) янги хорижий шериклар билан музокаралар муҳити; 2) қабул қилувчи мамлакатнинг маданий ва тарихий хусусиятлари; 3) қабул қилувчи мамлакат мафқураси; 4) бюрократик анъаналар; 5) қабул қилувчи мамлакат қонунчилиги; 6) пул тизимларидаги фарқлар; 7) қабул қилувчи мамлакатда сиёсий ва иқтисодий барқарорсизлик.

3. Гарбий менежмент услуги хусусиятларига фирма ва бизнес алохида йуналишлари раҳбарларининг юкори индивидуал маъсулияти ва узига ишончи киради.
4. Европа мамлакатлари орасида менежмент услубларида жиддий тафовутлар кузатилади.
5. Осиё бошқарув услугига куйидагилар характерли:  
“юмшок” турли тузилмаларга ургу бериш, менежерларнинг юкори таълим даражасига, компания стратегик режалари муваффакиятига ишониш ва шерикларнинг бир-бирига ишончи, фирма умумий максадига хисса кушиш хиссиёти.

Таянч иборалар:

“Сифат тугараклари” ва “ноль дефектлар” гурухлари, “Сого шоша” (Sogo Shosha), “аник муддатда” (Just in time) шартларида етказиб бериш.

Назорат саволлари:

1. Кабул килувчи мамлакатда халқаро менежер фаолиятининг дастлабки даврида кийинчиликлар тугдириши мумкин булган ташки иктисодий битимнинг асосий элементларини айтиб беринг.
2. Гарбий менежмент услубини таърифланг.
3. Осиё менежмент услубини таърифланг.
4. Япон менежмент услубининг типик мисолларини сузлаб беринг.
5. Саноат корхоналарига “Сого шоша” кандай имконият беради?
6. Умумқабул қилинган ишбилармонлик этикасининг асосий талаблари нималардан иборат?
7. Менежмент услуги деганда нимани тушунасиш?
8. /арбий ва Осиё менежмент услубининг бир-биридан фарқ килувчи асосий томонларини тушунтириб беринг.

## **8-мавзу: Халқаро бизнесда кадрлар сиёсати ва халқаро компаниялар ҳорижий филиали штатини комплектлаш(2 соат)**

### **Режа**

- 1.Халқаро менежернинг лавозим мажбуриятлари. Халқаро компаниялар жамоасини бошқариш хусусиятлари.
- 2Халқаро компанияда маҳаллий аҳолига менежмент услубини ўргатиш усуллари
3. Ҳорижда персоналга таъсир кўрсатиш.
- 4.Персонални ҳорижда ишлаш учун тайёрлаш.

Халқаро менежер одатда бош компания жойлашишган мамлакатда уз даражасидаги раҳбардан кура кенгрок доирадаги мажбуриятларни бажаради. Энг аввало у кабул килувчи мамлакат шароитларида фаолият курсатишга мослашиши ҳамда уз корпорацияси активларини йукотиш имкониятини бартараф килиш учун, шунингдек кабул килувчи мамлакат ҳукумати ёки ракобатчилар хатти – ҳаракатлари сабабли бозордаги уз улуши кискаришига қарши чоралар куриши керак.

Бундан ташқари, у юкори мартабали ҳукумат азолари билан мулоқотлар олиб боради ва демак, сиёсатчилар ва дипломатларга зарур булган қобилиятларга эга булиши керак.

У уз хорижий фаолияти ва хусусан қарор кабул килиш жараёнида иккита асосий саволга: 1) ким билан иш олиб бораяпман? 2) уз хорижий шеригимдан нима кутишим мумкин? деган саволларга жавоб топиш учун чет эллик шериклар тугрисида тула ахборотга эга булиши зарур. Бунда шериклар билан тугридан – тугри воситачиларсиз

ишбилармонлик муносабатлари урнатишга ҳаракат қилиш зарур. Шу билан бирга шериклар, рақобатчилар ва истемолчиларни уларнинг миллатидан қатъий назар жиддий урганиш ва улар билан мулоқот қилишда уларнинг балки бошқа маданият анъаналарида тарбия топганлигини назарда тутиш лозим.

Халқаро менежер вазифаларини муваффақиятли бажаришни таъминловчи қобилиятларга:

- хорижий давлат шароитларига тез мослаша олиш;
- халқаро тафовутларни эътиборга олиб фикрлай олиш ва иш манфаати йулида уларни енгил;
- яратувчан ташаббус;
- олдиндан қузуланган режа бўйича ҳаракат қилиш;
- чет эллик шериклар билан мулоқатда эгилувчанлик ва компания манфаатларини ҳимоя қилишда қатъият;
- соф виждонлилиқ;
- қабул қилинувчи қарорларнинг туғрилиғи;
- қутилмаган вазиятларга ҳозирлик;
- берилган имқониятлардан энг яхши вариантини танлаш имқонияти;
- тадбирқорлик;
- ҳамқорликка интилиш;
- узок муддатли лойиҳаларни амалга оширишни истамасликнинг йуклиғи;
- мақсадга интилувчанлик;
- мулоқотга осон қиришиш;
- чет тилини билиш;
- жамоада ишлаш ва ишонтира олиш;
- четэлликлар урф – одатлари ва маданиятига сабрли бўлиш;
- руҳият мустаҳкамлиғи;
- яхши умумий соғлик;
- оилада яхши муносабатлар;
- фикрни тез жамлай олиш ва ҳаракатларга тайёр бўлиш;
- иерархик тузилма, яъни ҳар бир бўйсунувчи битта раҳбарга эга тузилма урнига қелувчи матрицали бошқарув тизими шароитларида ишлай олиш;
- чет элда ишлаш истағи.

Глобал менежерга халқаро иқтисодий муносабатлар иккита асосий омиллар: 1) ташки иқтисодий алоқалар объектив зарурияти; 2) турли мамлакатлардан шериклар учун бу алоқаларнинг узаро манфаатдорлиғи ва иқтисодий самараси билан аниқланишини билиш муҳим.

Бунда барча вазиятларда шериклар уртасидаги муносабатлар тенг ҳуқуқлилиқ принциғиға асосланиши қерак.

Чет элда жамоаа бошқаришда менежер учун қорхона фаолиятиға маҳаллий персонал малақаси ва узок муддатли стратегияни ҳисобға олган ҳолда фирманинг энг рационал тузилмасини фаолият юритиш тизими, меҳнат услуби, штат жадвалини татбиқ қилиш навбатини аниқлаб олиш муҳим.

Глобал менежер қабул қилувчи мамлакатларда инсон ресурсларини бошқаришда қуйидағи фарқларға дуч қелади:

1) Меҳнат бозорларидағи сифат тафовути – ривожланаётган мамлакатларда паст малақали ишчилар ва индустриал мамлакатларда юқори малақали персонал. Халқаро компания хорижий филиал штатини юқори даражадағи ишсизликка эга қабул қилувчи мамлакатда комплекшлаш одатда осонроқ.

2) Ишчи қучи қучиши муаммолари - ҳуқуқий, иқтисодий, жисмоний ва маданий тусиқлар.

3) Бошқарув усули ва амалиёти – ишчилар ва маъмурият уртасида узаро муносабатларнинг ижтимоий меъёрлари. Ирки, жинси, дини, келиб чиқишига қараб камситилишига йул қуйиб бўлмаслик. Шу билан бир вақтда қабул қилувчи мамлакатда қабул қилишган бажарилган иш сифати ва миқдорига қура ҳақ тулаш ва рағбатлантириш принципларини ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ.

4) Байналмилал йуналганлик, яъни тор миллий йуналишли персонал тафаккурини глобал қуламда компания фаолияти юқори самарадорлигига эришишга қаратган ҳолда шакллантириш.

5) Назорат - қабул қилувчи мамлакат ҳудудий йироқлиги ва шароитлар хусусиятлари бош компаниянинг хорижий филиал персоналани назорат қилишни қийинлаштиради.

6) Қасаба союзлар билан муносабатлар - барча давлатларда стандартларни унификациялаш тенденцияси тобора яққол намоён бўлиб бораётганлигига қарамай турли мамлакатларда меҳнат ҳавфсизлиги меъёрлари бир – биридан фарқ қилади. ТМҚ хорижий филиаллари билан жамоавий шартномалар муҳокамасида қасаба союзлар урни заифлашган, негаки ТМҚ бўйсунуш механизмларининг мураккаб тизимини, ишлаб чиқаришнинг халқаро диверсификацияси ва қорхоналарни иш жойлари билан бирга чет элга олиб чиқиш ҳавфини қулайди. Шу билан бир вақтда ТМҚ қорхоналарида меҳнат шароитлари маҳаллий қасаба союзлар қоидалари назарда тутган даражадан қупинча юқори бўлади. Турли мамлакатларда инсон ресурсларини бошқаришнинг барча тафовутларида асосий принципга - ишчи ва хизматчилар онгида компания самарали фаолиятдан манфаатдорликни тарбиялашга риоя қилиш зарур.

Ҳар бир халқаро компания қабул қилувчи мамлакатда ТМҚ филиалларида ишлаш учун маҳаллий персонални уқитиш бўйича уз дастурлари ва усулларига эга. Халқаро компания ихтисослашувига қура бу дастурлар ва усуллар қуйидагилардан иборат.

#### Меҳнат жараёнида иш жойида уқитиш.

Таълим олувчи мутахассис уз мамлақатида қорхона фаолияти шароитларида менежмент услубини узлаштириш учун халқаро компаниянинг тажрибали менежери билан бирга меҳнат қилади.

Чет элда уқитиш. Халқаро компания хорижий филиалининг маҳаллий мутахассислари бош компания жойлашган мамлакатга ёки бошқа хорижий филиаллар жойлашган қабул қилувчи мамлакатларга уқитишга юборилади. Масалан, “ИБМ” (АҚШ) қорпорацияси қабул қилувчи мамлакатлар мутахассисларининг ҳар бирини уз йуналиши бўйича тайёрлашни таъминлаш учун Европада уқта марказ ташкил қилган. Туркияда “ИБМ” марказида маркетинг бўйича мутахассислар, Бельгияда – компания ишлаб чиқариш бўлинмалари менежерлари, Буюк Британияда - юқори бошқарув даража менежерлари тайёрланади.

Менежмент марказларида уқитиш. ТМҚ МВА тулик дастури бўйича уз менежерларини тайёрлаш учун уқув юртларига маблаг ажратади.

Уз дастурлари бўйича уқитиш. ТМҚ уз қурсларида уз дастурлари бўйича уқитишни ташкил қилади. “ИБМ” қорпорациясида, масалан, маркетинг бўйича мутахассис ёки электрон-ҳисоблаш тизимларига қафолатли хизмат қурсатиш бўйича муҳандисларни уз дастурлари бўйича уқитишга бир йил кетади. Бундан ташқари “ИБМ”да қорпорация дастурлари бўйича доимо малака ошириб бориш қабул қилинган. Малака оширишга иш вақтининг 5%и ажратилади, қорпорация хорижий филиалларида сотиш бўйича маҳаллий мутахассислар эса маҳсулот ассортиментини мунтазам қенгайтириш ва замонавийлаштиришга боглик ҳолда йилда бир ой мобайнида малака оширишдан утади.

Ишдан сунг кечки укитиш. Куп ТМКлар кабул килувчи мамлакатда маҳаллий персонални халқаро компания менежмент услубига кечкурун ишдан ташқари соатларда уқитишни таъминлайди.

ТМК хорижий филиаллар ходимлари самарали фаолиятини рағбатлантириш мақсадида менежернинг чет элда персоналга таъсир уқтазишнинг муҳум қуроллари сифатида қуйидагилар ҳисобланади:

1. Лидерлик – кабул килувчи мамлакатда менежернинг уз бўйсунувчиларининг меҳнат ва турмуш шароитлари - уларнинг иш ҳақи, яшаш шароитлари, ишлаб чиқариш ва оилавий муносабатларни ҳисобга олишини назарда тутди. Бу кабул килувчи мамлакатда турмуш даражаси, маданият даражаси ва динга боғлиқ. Турли вазиятларда менежер учун бу мамлакат тарихи ва маданиятини билиш, унга кизиқиш билдириш ва тилини урганиш, урф – одатлар, қонунларни ҳурмат қилиш ва уз қул остидагилари ҳақида қайғуриш фойдалидир.

Айрим халқаро компаниялар уз хорижий филиаллари персонали билан ижтимоий фикр суровлари қуринишидаги “тесқари алоқа каналлари”дан фойдаланади. Суровлар йилда 1-2 марта жавоблар анонимлиги қафолатланган ҳолда уқтазилади.

Филиал ходимларига бериладиган анкетада халқаро компания ва унинг хорижий филиали фаолиятининг барча томонларига, компаниянинг умумий аҳволидан тортиб қонкрет ходимнинг иш ҳақи даражаси ва иш жойида меҳнат шароитларидан қоникисиғача тегишли саволлар берилади. Охири саволлар гуруҳи узининг бевосита бошлиғини баҳолашни тақлиф қилади. Менежер учун суров натижалари бўйича ишончсизлиқдан қура қакат йиллик маҳсулот сотиш режаси бақарилмаслиғи ёмон бўлиши мумкин. Суров натижалари таҳлилидан сунг юзага қиккан муаммоларни барқараф қилиш бўйича қоралар ишлаб қикилади.

2. Мотивация қуп даражада бўйсунувчилар психологияси ва фикрлашига боғлиқ. Ривожланган давлатларда мотивация манбалари бўлиб қупинча ходимларни ҳурмат қилиш, уларнинг юқори малақасини тан олиш, уларнинг ташаббус қурсатиши учун шароитлар яратиш ҳасобланади. Масалан, ФРГ да бир неча юз фирмаларда суров уқтазиш натижалари ходимларни мотивациялашнинг асосий омиллари бўлиб, уларга юқори малақали мутахассисларга қаби ҳурмат қурсатишнинг намоён бўлиш шакллари ҳизмат қилишини аниқлади. Иш ҳақи омили бор-йуги олтинчи уринни эғаллади. Ривожланаётган давлатларда қупинча мотивациянинг дастлабки воситалари – бир томондан моддий рағбатлантириш, иккинчи томондан – интизомий қоралар таъсири қузатилади.

3. Коммуникация ходимлар жамоасида аҳборот, гоқвий мазмун, ишонч ва қайғиқат узатилишини уз ичига олади. Бунда тил ва психологик тусиқларни ҳисобга олиш зарур. Айниқса хорижий филиал ва бош компания уртасида ишонқли алоқа ва узаро тушуниш урнатилиши муҳим. Электрон алоқада замонавий илмий-техник ютуқлар халқаро қорпорациялар ходимларининг бир-бирини тушунишига тезроқ эришишда улқан масофа ва соат фарқларини босиб утиш имқониятини беради.

4. Назорат ТМК тизими амал қилишида барча хорижий филиаллар ҳаражатлари қалькуляциясида, ишлаб чиқариш жараёнлари самарадорлиғи ва тижорат фаолият натижалари таҳлилида айниқса муҳим.

Халқаро компаниялар хорижий филиалларида раҳбар лавозимларга уқтазиш стратегиясида уч турдаги ориентация (йуналиш) фарқланади: этноцентриқ, полицентриқ ва геоцентриқ.

Этноцентриқ йуналиш хорижий филиаллар фаолиятини бошқаришда бош компания устунлиғини таъминлашга қучли интилиш мавжуд бўлган халқаро қорпорациялар учун ҳарактерли. Бундай қорпорациялар кабул килувчи мамлакат иқтисодиётига қуқур қириб боришнинг мақсадга мувофиқлиғига шубҳа билан қарайдиган ходимлар ва раҳбарларни хорижий филиалга юборади. Улар хорижий филиалга бош компания менежмент услуби ва унинг фаолият юритиш тажрибасини қучирадилар.

Полицентрик йуналиш қабул қилувчи мамлакат шароитлари хусусиятларини максимал даражада ҳисобга олишга ва шу мамлакатда фаолият курсатиш шароитларига маҳаллий персоналдан, шу жумладан раҳбар лавозимларда ҳам кенг фойдаланиш орқали мослашишга интилувчи корпорациялар стратегияси учун характерли.

Геоцентрик йуналиш шундай корпорацияларда қулланиладики, улар бир мамлакат манфаатларини бошқалардан юқори қуймайдилар ва муаммоларга байналмилал ёндашадилар. Хусусан, хорижий филиал юқори раҳбарияти таркибига уз мамлакатидан ташқари иш тажрибасига эга турли миллат вакиллари киритадилар. Корпорация хорижий филиали раҳбарига уларнинг асосий талаби – оптимал касбий яроқлилиқ ва бошқариш компетентлиги курсаткичи сифатида умумий менежментнинг юқори даражаси ҳисобланади.

Бу уҳта йуналишнинг ҳаммаси раҳбар лавозимларга тайинлаш стратегиясида иерархия аспектида қушиб ишлатилиши мумкин. Масалан, халқаро корпорация хорижий филиалини бош компаниядан юборилган менежер бошқаради, қуйи даражаларда эса қабул қилувчи мамлакатнинг миллий мутахассислари ишлайди. Бундай кенг тарқалган комбинация хорижий филиални бош компания билан мустаҳкам алоқасини таъминлайди ва шу билан бирга хорижий филиал фаолиятида қабул қилувчи мамлакат шароитлари хусусиятини ҳисобга олиш имкониятини беради.

Қуп халқаро компанияларда чет элда ишлаш учун ходимларни танлашга катта эътибор берилади. Чет элда ишлаш учун номзодлар ва уларнинг оила аъзолари стресслар, мулоқот қилиш бўйича психологик тестлардан утади, касбий билимларни баҳолаш утқазилади. Чет элда ишлаш учун барча оила аъзоларининг хоҳиши ва хорижий маданиятни осон қабул қила олиши зарур ҳисобланади. ТМҚларнинг қупчилиги халқаро менежерларни чет элда ишлашга йуналтиришга катта маблаглар сарфлайди. Яъни улар учун қабул қилувчи мамлакат тарихини, анаъаналарни, ишбилармон шерикларни баҳолаш, хорижий қорхоналар фаолиятини ва уларнинг тузилмаларини ташкил қилиш масалаларини чуқур урганишни ташкил қилади. Халқаро компания хорижий филиал менежери чет элда қорхона ташкил қилиш лойиҳасини урганишга иложи борича тезроқ қиришиши зарур бўлиб, бу лойиҳа вазифалари, маркетинг хусусиятларини яхши узлаштириш ва қабул қилувчи мамлакатда инвестицион иқлим ҳақида тупланган ахборотни баҳолашга имкон беради.

Глобал менежернинг қабул қилувчи мамлакатда шерикалар билан яхши шахсий муносабатлар ривожланиши учун доимийлик зарур, яхши муносабатлар эса уз навбатида мустаҳкам ишга доир алоқаларга олиб келади. Халқаро компания хорижий филиалида ходимларни, айниқса маҳаллий шериклар билан бевосита боғланган ходимларни алмаштиришдан йироқ бўлиш зарур. Бу принцип аҳамиятини географик узоклик ва маданиятлар фарқланиши қучайтиради.

Хорижий филиал менежерини тайинлашда унинг қабул қилувчи мамлакатда шериклар билан узок муддатли ҳамқорликни ҳисобга олиш тавсия қилинади. Бундай йуналишга ҳаражатлар узини оқлайди, чунки чет элда ишлашга ходимларни танлашда ҳато қилиш корпорацияга қимматга тушади.

Хорижий филиал менежери лавозимига номзодларни танлашда халқаро ташкилотлар кадрлар департаментлари баъзан бу лавозимга даъвогарларнинг касбий малақасини баҳолаш, рақобат қарталарини тузиш усулидан фойдаланади. Рақобат қартасининг ҳар бир пункти балларда баҳоланади; бунда энг қуп балл туплаган номзод қолиб ҳисобланади.

Халқаро менежер лавозимига номзодлар касбий малақасини баҳолаш рақобат қартаси қуйидаги қуринишга эга:

|                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| Профессионал қобилиятлар        | Балларда баҳолар |
| Вазиятни таҳлил қилиш қобилияти | ...              |

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Концептуал кобилиятлар                                   | ... |
| Яратувчан ташаббус                                       | ... |
| Режа буйича ҳаракат килиш кобилияти                      | ... |
| Хорижий шериклар билан муносабатда эгилувчанлик          | ... |
| Мағсадга йуналганлик                                     | ... |
| Мулоқотга киришувчанлик                                  | ... |
| Чет тилини билиш                                         | ... |
| Оғзаки нутқ                                              | ... |
| Жамоада (хорижийликларни уз ичига олган) ишлаш кобилияти | ... |
| Ёт анъаналар ва маданиятларга сабрли булиш               | ... |
| Психологик барқарорлик                                   | ... |
| Умумий соғлик ахволи                                     | ... |
| Оилавий ахволи                                           | ... |
| Оилавий муносабатлар                                     | ... |
| Кутилмаган вазиятларда ҳаракат килишга тайёрлик          | ... |
| Хорижда ишлаш истаги                                     | ... |
| Жами баллар                                              | ... |

Чет элда хорижий компанияларда ишлашга ходимларни рағбатлантириш учун юборилаётган ходимларга уларнинг бош компанияда мартабасини усиш кафолати берилади ва зарур бўлганда унинг оиласига ёрдам беришда муаммолар тугилмайди. Халқаро компанияларнинг купчилигида хорижий филиалларда узок муддат ишлашга юборилаётган ходимлар учун куйидаги чора-тадбирлар утказилади:

1.Чет элга энг малакали кадрлар юборилади, улар кайтгандан сунг корпорация департаментларида ишлашга куйилади;

2.Чет элга юборилувчиларга юкори даражадаги раҳбарлар “химоячилар (крестнўй отец)” сифатида бириктирилади, улар уз “фарзандларини” бош компанияда мартабасини устириш билан боглик барча манфаатларини химоя киладилар;

3.Чет элга жунатилаётган хар бир ходимга кайтгандан сунг узи колдираётган лавозимга тенг ёки ундан юкорирок лавозимни эгаллаш ҳукукини берувчи ҳужжат топширилади;

4.Бош компания чет элга юборилаётган ходимларга чет элда ишлашни рағбатлантирувчи молиявий ёрдам беради. Чет элда яхши меҳнат килиш нисбатан юкори даражада туловлар олиш имкониятини бериши керак. Европа ТМКлари масалан, чет элда ишлаётган ходимларга уларнинг оила таркибига, шунингдек иш билан боглик нокулайликлар даражасига боглик равишда кушимча туловларни таъминлайдилар. Шу билан бир вақтда япон ТМКлари ҳафтасига 500 долл маош олувчи уз хорижий филиали менежерлари учун уларнинг оиласи ҳаражатлари, яшаш жойи ижараси учун кушимча туловлар берадилар, уларнинг таътили учун ҳақ тулайдилар, шунингдек йил охирида улар бошқараётган хорижий филиал фойдасига караб мукофот берадилар.

5.Ходимни чет элга юборишнинг мажбурий шартларидан бири булиб, бош компаниянинг мураккаб вазиятларда хорижий филиаллардаги уз хизматчиларига ёрдам беришга тайёрлиги ҳисобланади. Хорижда тез тиббий ёрдам, табиий офатлар,урушлар, инкилоблар каби муаммолар айниқса сезиларли.

Одатда чет элга юборилаётганлар билан суҳбатлар утказилиб, унда компаниянинг қабул килувчи мамлакатга нисбатан сиёсати ва у ҳақдаги материаллар билан таништирадилар. Компания чет элга юборилаётган ходимлар ва уларнинг турмуш уртоклари учун қабул килувчи мамлакат тили буйича машғулотлар ташкил килади. Шу мамлакатдан кайтиб келган ходимлар билан учрашувлар утказилиб, уларда қабул килувчи мамлакатда турмуш шароитлари муҳокама этилади. Масалан, купгина

корпорацияларнинг Японияда ишлаш учун ходимларни тайёрлаш дастурларида шундай тавсияномалар берилган:

1. Япон тилини билувчи ходимларга япон шерикнинг талаблари ёки ситаклари аниқлигига шубҳаланганда дархол таржимон хизматларига мурожаат қилиш керак.

2. Япон фирмалари билан музокараларда ҳуқуқшуносни фақат охириги имконият сифатида жалб қилган маъкул, негаки япон ишбилармонлик амалиётида музокараларда ҳуқуқшунос иштироки шерикларнинг бир-бирига ишончсизлигини билдиради.

3. Музокараларда юмор ҳақида унутиш керак: японлар бизнесда доим жиддий.

4. Ресторанлар учун вақт ажратиш керак, чунки япон фирмалари бюджетда ишбилармон шериклар билан тушлик ва кечки овқатланишлар учун катта маблағлар ажратилади.

Глобал менежерларнинг хорижий фаолияти бош компанияда вақти-вақти билан уларнинг ҳисоботларини тинглаш ва ҳисобот натижалари бўйича уларнинг ишини баҳолашни назарда тутати. Хорижий филиаллар менежерлари ҳисоботини ташкил қилиш ва улар фаолиятини баҳолашнинг характерли хусусиятлари қуйидагича:

1. Хар бир ТМҚда хорижий филиаллар менежерлари фаолиятини баҳолаш мақсадлари ва корпорацияда менежер хизмат карьерасининг менежернинг чет элда ишлаш натижаларига боғлиқлиги курсаткичлари аниқланган.

2. Одатда, халқаро компанияларда халқаро менежерлар фаолиятини баҳолашнинг маълум мезонлари қабул қилинган.

3. Хорижий филиаллар менежерлари ҳисоботлари даврийлигини аниқлашда бош компанияларнинг кадрлар департаментлари халқаро менежер уз қобилиятларини намоён қила олиши мумкин бўлган етарли вақтни назарда тутати.

4. Халқаро менежерлар ҳисоботларини баҳолаш натижалари бош компанияда одатда етарлича эгилувчан ва ва менежернинг халқаро компания тизимида хизмат бўйича кейинги кутарилишига реал таъсир этади.

Чет элга бориб қилиш корпорация ходими психологиясига жиддий таъсир курсатиши, унинг ҳулқ-атвор қуринишини, қарашлар ва йуналишлар тизимини шундай узгартириши мумкинки, натижада бош компания фалсафаси унга ёт бўлиб қолади, олинган билимлар ва қуникмалар эса (тил, мулоқот, интеллектуал даража) чет элдан қайтиб келгандан сунг талаб қилинмай қолади, яъни ходим реинтеграцияси содир бўлади. Бундай менежерлар чет элда узок давом этган меҳнатдан сунг уз юртида узини худди ажнабийдек ҳис қилади.

Баъзан, реинтеграция оилавий муносабатларга путур етказати, масалан, чет элда ишлаш учун узок муддатга юборилган шахс у ерда оила қурган тақдирда. Қабул қилувчи мамлакатда туғилган болалар уз мамлакатига қайтиб келгандан сунг улар учун умуман нотаниш муҳит ва маданиятга дуч қолади. Айрим ҳолларда ота-оналар уз фарзандларини бу муҳит билан яхши таништири олмайди. Ота-онадан бири (қупинча рафикаси) қабул қилувчи мамлакат фуқароси бўлса, бош компания мамлакатига келганда чет элликка айланади ва бу юқоридаги ҳолатни янада мураккаблаштиради.

Бундай ҳолатлар чет элда узок вақт ишлаган менежерлар учун уларни қайта тайёрлаш имкониятини берувчи махсус реинтеграция дастурларини ташкил этиш заруриятини тугдиради. Байналмилал фаолиятга йуналтирилган замонавий менежмент нуқтаи назаридан халқаро компаниялар олдида қайтиб келган ходим ва унинг оиласига ижтимоий реадаптация (қайта мослашиш) утишни таъминловчи бундай дастурларни амалга ошириш масаласи туради.

Халқаро компания инсон ресурсларидан глобал қуламда фойдаланганда бу муаммо айниқса муҳим аҳамият қасб этади.

Бош компания у ёки бу концепцияга ҳайрихоҳлигига боғлиқ ҳолда уз хорижий филиаллари штатини фақат қабул қилувчи мамлакат маҳаллий фуқаролари ёки қуп микдордаги муҳожирлар-бош компнаия жойлашган давлат миллати ёки учинчи давлатлар

миллатига мансуб кишиларни ҳисобга олган ҳолда шакллантиради. 90-йилларда халқаро корпорациялар хорижий филиал штатига ва ҳатто раҳбариятига асосан қабул қилувчи мамлакат фуқароларини жалб қилиш тенденцияси намоён бўлди.

Халқаро корпорациялар хорижий филиаллари раҳбариятини қабул қилувчи мамлакатларнинг маҳаллий фуқароларидан шакллантириш афзалликлар билан бирга камчиликларга ҳам эга. Биринчидан, маҳаллий фуқаролар хизмати халқаро корпорацияларга муҳожирлар хизматидан қура арзонроқ ва уларни командировка қилиш билан боғлиқ бюрократик тадбирлар ва харажатларни чеклаб утишга имкон беради. Бундан ташқари қўпгина қабул қилувчи мамлакатларда чет элда касбий тайёргарликдан ўтган бухгалтерлар ва ҳуқуқшунослар хизматидан фойдаланишга имкон бермайдиган ҳуқуқий талаблар мавжуд.

Халқаро корпорацияга маҳаллий имиджни ташкил қилиш (хорижий компанияларга ёмон муносабатлар ўрнатилганда ёки “маҳаллий маҳсулотларни харид қилинг” фикрини тарқатиш ва шу қаби) фойдали бўлган вазиятлар мавжуд. Бундан ташқари маҳаллий раҳбарлар ўзққ муддатли лўйихаларга йўналган бўлади, муҳожирлар эса қўпинча корпорациянинг ўзққ муддатли лўйихаларига зид равишда қисқа муддатли мақсадларни қўзлайди.

Маҳаллий кадрлар минтақавий ишлаб чиқариш шароитлари, миллий истеъмолчилар талаби хўсўсиятларини яхшироқ билади ва баъзан ҳуқумат доиралари бевосита алоқаларга эга бўладилар. Маҳаллий мутахассислардан фойдаланиш қабул қилувчи мамлакат фуқароларига уларнинг давлат манфаатларига хизмат қилувчи хорижий корпорациялар билан ҳамқорлик қилиш имқонияти мавжудлигини қўрсатади. Бундан ташқари маҳаллий фуқароларни ёллаш қабул қилувчи мамлакат ҳуқумати томонидан қўллаб-қўвватланади ва рағбатлантирилади.

Муҳожирлар хизматидан фойдаланиш уларнинг техник билими, бошқарув тажрибасини маҳаллий персоналга ўргатиш қобидияти ва бош компания томонидан хорижий филиал фаўлиятини қатъий назорат қилишга асўсланади. Шу билан бир вақтда улардан фойдаланиш компанияга қимматга тушади.

Қолумбия университети олимлари ўтқазган тадқиқот натижалари ҳам шўни қўрсатди,чўнки маҳаллий мутахассисларнинг иш хақи, уларнинг ўй-жўй харажатлари, улар маъмурий хоналар ва транспорт харажатлари бош компания мутахассисларига нисбатан қамроқ . Масалан, Малайзияда хорижий филиални АКШдан юборилган бошқарувчисини таъминлаш қиймати америка ТМҚси ўчўн йилига 200 минг долларга тенг, маҳаллий бошқарувчи ёлланганда эса 20 минг долларга тенг бўлади.

### **Хўлўсалар**

1. Халқаро менежер бош компания жўйлашган мамлакатда ўз даражасидаги раҳбардан қура одатда қенгроқ доирадаги мажбурийятларни бажаради.

2. Халқаро менежер ўз вазифаларини муваффақиятли бажариши ўчўн хорижий давлат шароитларига тез мослаша олиши, иш манфаати йўлида халқаро тафўвўтларни енга олиши, хорижий шериклар билан мулоқотда эғилўвчанлик ва ўз компанияси қизикишларини химўя қилишда қатъиятликни қўрсата олиши ва шу қаби бир қатор бошқа зарўрий қобидиятларга эга бўлиши қерак.

3. Глобал менежернинг қабул қилувчи мамлакатда инсон ресурсларини бошқариши бош компания жўйлашган мамлакатдагига қараганда бир қатор фарқларга эга.

4.Хар бир халқаро компания қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий персонални ТМҚ филиалларида ишлаш ўчўн ўз ўқитиш дастурлари ва ўсулларига эга.

5.Қўпгина халқаро компаниялар чет элда ишлаш ўчўн ходимларни танлашга қатта эътибор берадилар. Бўнинг ўчўн номзодлар ва уларнинг оила аъзолари стресслар, мулоқот қилиш бўйича психологик тестлардан ўтади,қасбий билимларни баҳолаш ўтқазилади.

6.Халқаро компаниялар хорижий филиаллар раҳбариятини қабул қилувчи мамлакат фуқароларидан шакллантириш қўйидаги афзалликларга эга:

-маҳаллий ходимлар хизмати халқаро компанияга арзонроқ тушади;

-айрим қабул қилувчи мамлакатларда хизмат қилаётган мамлакат чегарасидан ташқарида касбий маълумот олган бухгалтерлар ва ҳуқуқшунослар хизматида фойдаланиш имконини бермайдиган талаблар мавжуд.

-махаллий кадрлар ишлаб чиқариш муносабатлари, миллий истеъмолчилар талаби хусусиятларини яхшироқ билади ва баъзан ҳукумат доиралари билан бевосита алоқаларга эга бўлади.

Таянч иборалари:

Этноцентрик йуналиш, полицентрик йуналиш, геоцентрик йуналиш, реинтеграция, маҳаллий кадрлардан фойдаланиш, рақобат картаси.

### **Назорат саволлари:**

1.Халқаро менежернинг мажбуриятлари доираси бош компания жойлашган мамлакатдаги уз даражасидаги менежер мажбуриятларидан қандай фарқ қилади?

2.Халқаро менежер қандай қобилиятларга эга бўлиши керак?

3.Қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий персонални уқитишда қандай усуллар мавжуд?

4.Хорижда персоналга таъсир қурсатиш хусусиятлари нимадан иборат?

5.Халқаро компаниялар кадрларни чет элда ишлаш учун қандай тайёрлайдилар?

6.Рақобат картаси нима?

7.Ходимлар чет элда ишлаш учун қандай рағбатлантирилади?

8.Халқаро компания чет эл филиали штатини қабул қилувчи мамлакат маҳаллий фуқароларидан шакллантиришнинг афзалликлари ва камчиликлари нимада?

### **9-мавзу: Халқаро менежмент тизимида инсон ресурсларини бошқариш(2 соат)**

#### **Режа**

1.Халқаро фирмаларда ходимларни ўқитишни ташкил этиш.

2.Халқаро фирма персонални рағбатлантириш шакллари.

3.АҚШ, Япония, Ғарбий Европа мамлакатларида инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари.

Чет элларда уз филиалларига эга бўлган купгина фирмалар кадрлар сиёсати билан боғлиқ бўлган бир қатор муаммоларга дуч келадилар. Халқаро корпорациялар инсон ресурсларини бошқариш бўйича турли хил ёндашувларнинг мавжуд бўлишига қарамай, уларнинг аксарият қисми белгиланган мақсадларга эришиш ҳамда иқтисодий ривожлантириш учун купрок малакали ходимларни афзал қуради. “Саноат конференцияси кенгаши” номли тадқиқот ташкилоти корпорациялар президентлари уртасида дунёнинг узғариши жараёнлари ва уларни бошқариш муаммоларига бағишланган узаро мулоқот утқазди. “Юнилевер” корпорациясининг раиси бу тугрисида шундай деди: “Биз учун ягона ва энг асосий масала - бу ташкилот ва инсонлардир”.

Ташкилот штатини тулдириш жараёнида малакали мутахассисларга бўлган эҳтиёжни ҳисобга олмаслиқ асло мумкин эмас. Хар бир фирма уз ишини юқори самарали меҳнат қилиш ҳамда малакасини ошириш лаёқатига эга бўлган кадрлар ва ёлланма ходимларга бўлган эҳтиёжини аниқлашдан бошлаш зарур. Қуйида халқаро операциялар микёсида инсон ресурсларини бошқариш ҳамда мамлакат ичкарасидаги шу қабил ресурсларни бошқариш уртасидаги тафовутларни қурсатиб берувчи омиллар келтириб утилган.

**1. Меҳнат бозорининг хилма-хиллиги.** Хар бир мамлакатда ишчи қучи структураси ва унга қилинадиган харажатларнинг узига ҳос хусусияти мавжуддир, транснационал компаниялар турли мамлакатлар ишчи қучи бозорига бемалол қира олишлари туфайли, бундан фойда қуришлари мумкин. Масалан, АҚШнинг “Дженерал моторс” корпорациясининг Мексикада жойлашган ёрдамчи қорхонаси ишлаб чиқариш

жараёнида асосан паст малакали ишчилар ишлайди, “АЙ-Би-Эм” корпорациясининг Швейцариядаги илмий-тадқиқот булимида аксинча, юкори малакали физик мутахассислар ишлайди. Компаниялар хорижий ресурс ва бозорларга кирганларида, улар томонидан ишлаб чиқарилаётган айна бир турдаги махсулот меҳнат бозорларидаги мавжуд тафовутлар таъсирида турлича булиши мумкин.

**2. Ишчи кучи ҳаракатининг муаммолари.** Ишчи кучининг бошқа бир мамлакат томон ҳаракат қилиши жараёнида инсонлар олдида ҳуқуқий, иқтисодий, жисмоний ва маданий тусиқлар вужудга келади. Трансмиллий компаниялар, аксинча, бу жараёндан, яъни ишчи кучи миграцияси (қучиб утиши)дан, ва айниқса, меҳнат бозоридаги тафовутлар зарур мутахассисликлар етишмовчилигини олиб келса, катта фойда оладилар. Бундай вазиятларда компанияларга кадрларни танлаш ва тайёрлаш, меҳнат хақи ва ходимлар меҳнатини рағбатлантириш, уларни бир жойда иккинчи жойга қучириш буйича тез-тез уз методикаларини ишлаб чиқишга тугри келади.

**3. Бошқариш стили ва тажрибаси.** Бошқариш стилига турли мамлакатларда турлича ёндашадилар. Бунинг тасдиғи тарикасида ишчилар ва корхона маъмурияти уртасидаги муносабатларнинг амалдаги ижтимоий меъёрларини курсатиш мумкин. Шунга ухшаш тафовутлар бош фирма ва унинг филиаллари ходимлари уртасидаги муносабатларда кескинлик тугдириши ёки бошқарувчи ишининг уз мамлакати ичидаги меҳнат унумдорлигига нисбатан хориждаги фаолияти самарасини пасайтириш мумкин. Айна вақтда ходимларни бошқаришнинг миллий хусусиятлари билан танишиб чиқиш бир мамлакат доирасидан иккинчи мамлакатга ижобий тажрибаларни утиш имконини беради.

**4. Миллий ориентация.** Гарчан компаниялар максадлари каторида глобал масштабда юкори самара ва рақобатга эришиш вазифаси курсатиб утилган булсада, аслида унинг ходимлари (ишчилар ҳам, бошқарувчилар ҳам) глобал эмас, балки миллий манфаатларга қупрок ургу беришлари мумкин. Ходимлар билан ишлашнинг айрим усуллари тор миллий ориентацияни четлаб утишга ёрдам бериши мумкин, миллатчилик устунлик қилаётган шароитда, операцияларни узгартиришнинг бошқа йуллари ҳам талаб қилиниши мумкин.

**5. Назорат.** Худудий жихатдан олислик ва хорижий фаолиятларнинг узига хос хусусиятлари қаби омиллар назорат олиб боришда қийинчилик тугдиради. Шу боис хориждаги ишлаб чиқаришни бошқаришни таъминлаш учун компаниялар томонидан айрим ҳолларда кадрлар сиёсатининг аниқ белгиланган тамойилларига риоя қилиниши талаб қилинади. Лекин масофавий олислик ва мамлакатнинг хусусиятлари компания маъқул топган кадрлар сиёсатини олиб боришни мураккаблаштириши мумкин ва бу уз навбатида турли хил сиёсат олиб боришга мажбур қилади.

Инглиз тилида сузлашадиган инсон агар у халқаро бизнесда муваффақият қозонмокчи булса, қайси хорижий тилни урганиш лозим? Бу қупрок иш берувчининг қайси мамлакатда бизнес билан шугулланаётганлиги ҳамда инсон қаерда фаолият олиб бормокчи эканлигига боғлиқдир. Шунга қарамасдан, 1990 ва 2010 йиллар орасида қайси хорижий тил энг муҳим булиши тугрисида америка фирмалари ходимлари фикри урганилганда, 44% респондентлар испан тили, 33% эса япон тили энг асосий тил булади деб жавоб бердилар. 1%дан қам фоиз олмаган қолган тиллар орасида француз тили (8%), хитой тили (6%), немис тили (5%) ва рус тили (1%) урин олди.

Компаниянинг хориждаги филиали раҳбари мустақил ишлай олиш қобилиятига эга булиши қерак, чунки чет элдаги қупгина вазифалар ҳаражатларни қисқартириш максадида бекор қилинган. Фирманинг штаб-квартирасида менежер мутахассислардан зарур маслаҳатни олиш учун бамайлихотир бошқа ҳонага утиши ёки бир неча бор телефон қунгирок қилиши мумкин. Филиал раҳбари эса қупрок факат фикри ва шижоатига суяниши мумкин.

Бош фирманинг ходимлари хорижий командировкаларда филиал раҳбарлари қаби, уз оилаларидан вақтинча узокда булишлари билан қаторда, изоляция туфайли ҳар хил

муаммоларга дуч келишлари мумкин. Гарчан бош фирмалар купгина лавозимлари вазифаларида командировкаларга, шу жумладан, чет эл командировкаларига чиқиш кузда тутилган булсада, мамлакат ичкарасидаги командировкалар, шанба ва якшанба кунлари уз оиласига келиб кетиш имконияти мавжуд булганлиги туфайли, унчалик узок туюлмайти. Халқаро бизнес билан шугулланадиган бир тадбиркор ушбу вазиятни ҳазил билан тасвирлаб берган.

“Қачон командировкага боришни ва қачон қайтишни олдиндан режалаштира олмайсан. Тугилган кунларда иштирок этиш, спектакль томошалари, юбилей маросимлари ёки оилавий байрамлар ва бошқа тадбирларга бориш сенинг ҳаётингда қандайдир, балки қандайдир содир бўладиган воқеага айланиб қолади. Сен сафарда бўлган чоғингда, қарзларни қайтариш муддати яқинлашиб қолиши, кредит қарточкаси бўйича ҳисобларни олиб қилишлари, уйдаги қозонхона ишдан чиқиши, фарзандинг қасал бўлиб қолиши, солиқ инспекцияси ишини текшириш учун қилиши, оилавий автомобилнинг бўзилиши, турмуш урғунинг эса сен билан ажралиш туғрисида ариза бериши мумкин”.

Хорижий операцияларда кадрлар жойини узгартириш.

Халқаро фирмалар одатда бошқариш персоналини маҳаллий фуқаролар ва бошқа жойдан келган кадрларга бўлишади. Кейинчалик, бошқа жойдан келган кадрлар ҳам келиб чиқиш мамлакат фуқароларига ва учинчи давлат фуқароларига бўлинади. Бошқача суз билан айтганда, асосий фирма жойлашган давлат фуқаролари ва унинг филиаллари жойлашган давлат фуқароларидан ташқари бошқа барча мамлакатлар фуқаролари. Маҳаллий фуқаролар ва бошқа жойдан кучиб келган фуқаролар асосий фирмада ва унинг хорижий филиалида ишлашлари мумкин. Бошқа жойдан кучиб келганлар (экспатриантлар) бошқаришда камчиликни ташкил этади.

Асосий фирмадагидек, унинг хорижий филиалларида ҳам бошқариш лавозимларининг катта қисмини, бошқа жойдан қучиб келганлар эмас балки, маҳаллий фуқаролар эгаллайди. Каерда юқори малакали маҳаллий кадрлар етишмовчилиги бўлса, у ҳолда экспатриантлар таклиф этилади. Масалан, Саудия Арабистони ва ҳ.к.

Харакатчанлик. Купчилик одамлар миллатидан катъий назар бегона давлатга бориб ишлашни хохламайди, айникса, агар улар доимий ёки жуда узок муддатга тайинланган булса. Купчилик холларда компаниялар хорижга боришни хохламайдиганлар учун шароит яратиш масадида иш жойларида янги булинишлар килишга мажбур буладилар. Масалан, махаллий кадрларнинг асосий штаб-квартира жойлашган давлатга бориши рад этиши, айнан корпорацияларни илмий текширув лаборатория ва худудий контораларни хорижда куришига сабаб булди. Яна бир омил, рахбарлар кандайдир бошкариш лавозимига ходим танлаганда, экспатриант меҳнатига фойдаланиш кийматини ҳисобга олиши лозим. Одатда фирмалар катта ҳақ тулайдиган (кундалик уй предметлариға божхона божларини кушиб ҳисобланганда), янги жойларда куриш учун туланадиган харажатлар (масалан, майший электр асбобларини бошка электр тизимга айлантириш учун) ва мамлакат ташқарисига олиб кетилмайдаган нарсаларни саклаш киймати, моделини иш берувчилар хобби учун инструментларни, антиквар нарсаларни саклаш киймати, модомики иш берувчилар хобби учун инструментларни олиб кетишни ташишни рад этсалар.

Одатда фирмаларга экспатриантларнинг хизмати, маҳаллий бошқариш персоналига нисбатан қимматга тушади. Мамлакат ташқарисида профессионал тайёргарликни олганлар учун лицензион талаблар каби ҳуқуқий тусиклар мавжуд, у юрист ва бухгалтерлик хизматларидан фойдаланишга йул қуймайди ҳамда иммиграцион чеклашлар ҳам мавжуд. Ҳукумат инструкциялари ва уларнинг тадбиқлари тусатдан ва тез узгаради, у ҳолда фирмалар етарлича аниқ бўлмаган шароитда ишлайди.

Маҳаллий ракобатбардошлик. Маҳаллий шароитларга мослашиш канчалик кийин булса, фирмалар учун маҳаллий кадрлардан фойдаланиш шунчалик самарали булади, негаки улар маҳаллий шароитларни бошқа бегона давлатдагина нисбатан купрок яхширок тушунадилар. Бу заруратнинг келиб чиқишига атрофдагиларнинг ноёб характери,

божхона барьерлари ёки маҳаллий ракобатчиларнинг мавжудлиги ёки манфаатли буюртмачилар сабаб булиши мумкин.

Маҳаллий имидж. Баъзида фирмада маҳаллий имиджни яратиш фойдали булади, айниқса, барча хорижликлар назора қилаётган муносабатларда ракиблик мавжуд бўлса. Маҳаллий раҳбарлик “жонкуяр ватанпарварлик”лар сифатида қабул қилинади, уларнинг маҳаллий манфаатларни компаниянинг глобал мақсадларида ҳам юқори, устун қуйиши тахмин қилинади.

Маҳаллий персоналлар учун рағбатлар. Маҳаллий кадрларни ёллаш тарафдорлари баъзан шу таъкидлашадикки, маҳаллий кадрларнинг хизмат погоналаридан тез қутарилиши имкониятлари, самарали меҳнатни мотивацияловчи омил бўлиб ҳисобланади. Улар, бу кадрлар кераклича рағбатлантирилмаса бошқа фирмаларга мурожаат қилишлари мумкин деб ҳисоблашади. Қарши томонлар таъкидлашча, амалда юқори малакали кадрлар хизмат лавозимини усишини чеклаш, унинг миллатидан катъий назар хизматчилар мотивациясига салбий таъсир қилади.

Уларнинг таъкидлашча ташкилотнинг ҳар бир аъзоси иерархиянинг хоҳлаган погонасига чиқиш имкониятига эга булиши керак, шу жумладан корпорациянинг бош штаб-квартирасини бошқариш лавозимига ҳам.

Узок муддатли мақсадлар. Филиалга ишга утқазилган хизматчилар одатда у ерда бир неча йил булишни тахмин қилишади, улар маҳаллий раҳбарларга нисбатан қисқа муддатли лойиҳаларга интилишади, токи уни хориж филиалида хизмат сафарида бўлган давр ичида амалга ошириш учун. Хориж хизмат сафари якунида, (улар фирманинг юқори мақсадларига эришишида) улар аниқ ва натижаларга эришишади, бу уларнинг фирма мақсадларига эришишда иштирок этганликлари учун шахсий манфаатларини қондиришга ёрдам беради. Лекин бу ҳар доим ҳам корпорациянинг узок муддатли мақсадларига эришишига олиб келмаслиги мумкин. Шу сабабдан, корпорациянинг филиалида узокрок муддатда ишлайдиган маҳаллий раҳбарларга, узок муддатли мақсадларга эришишда қупрок зарурат пайдо булиши мумкин. Шунингдек улар қузланган мақсадларга эришишда корпорацияда ишлаш эҳтимоли бор.

Экспатриантлар хизматидан фойдаланишга сабаблар. Экспатриант раҳбарлар халқаро фирмалар раҳбари сонининг қамчилик қисмини ташкил этишига қарамасдан, дунёда уларни юз-минглаб учратса булади.

Техника компетенцияси (соҳа). Экспатриантлар хизматидан фойдаланишга асосий сабаб шундаки, баъзида техника тайёргарлиги талаб қилувчи лавозимларга маҳаллий номзотларни топишнинг қийинлиги. Одатда бу шу давлатнинг ривожланганлик даражаси билан боғлиқ, шунинг учун агар, гап саноати ривожланган давлатлар тугрисида кетса, экспатриантлар қамчиликни ташкил этади, ривожланаётган давлатларда эса улар қупчиликни ташкил этади. Бундан ташқари, бош фирма жойлашган мамлакатда ишлаб чиқарилган қандайдир технологияларни хориж филиалларида жорий этишда юқори малакали кадрлар керак булади. Масалан, янги заводлар очилганда, янги озик-овкатлар ишлаб чиқариш методларини жорий этишда, корпорация олдида уз кадрини филиалга жунатишга ёки филиал персоналини уз мамлакатига таклиф қилиш зарурати пайдо булиши мумкин, агарда ишлаб қақариш методи бутунлай урганилмаган бўлса.

Бошқариш персоналини малақасини ошириш. Қуп миллатли корпорациялар хорижликларни уз мамлакатига уларнинг асосий фирмаси ёки ҳудудий бўлимларига жунатади, маҳаллий кадрларни эса, барча персоналларда корпоратив система тушунчасини ҳосил қилиш учун хорижга юборади. Баъзи бир фирмаларда, мамлакатлар бўйича фаолиятнинг ихтисослашуви бошқарувчида бирлашув қобилятини ривожлантиришнинг ягона йули хорижга узок муддатга хизмат сафарига жунатишдир. Хорижга жунатиш бошқарувчида турли хил ижтимоий тизимларда ишлаш қобилятини ривожлантириши мумкин ва шунинг учун ҳам, бош фирма ёки унинг хорижий филиалларида юқори лавозимларни эгаллаши учун яхши тайёргарлик булади.

Назорат. Куп миллий корхоналар бошқарувни ривожланиш координацияси ва филиаллар ишлаб чиқариш фаолиятини назорат қилиш учун персонални қисқа муддатли командировкага жўнатиш ва бир ишдан бошқа ишга қўчиришни қўллаб-қувватлайди. У мақсадларга бош фирмадан ишга командировка қилинганлар ҳамма нарсани умум фирма позиция билан баҳолашга одатланиши, ҳамда лавозимларни тез-тез ўзгартириш яхлит система ҳақида билиш олиш имкониятини беради. Ана шунга ўхшаш ҳолда маҳаллий кадрлар қанчадир вақт бош фирмада ёки филиалда ўтқизиш орқали ишлаб чиқариш спецификаси тизими билан танишишга қўмақлашади. Бош фирма ва филиаллари ўртасида тажриба ва кадр алмашиши йўли билан янги корпоратив маданият шаклланиб кетаяди. Бу фирма ўз олдида қўйган вазифалар бажарилишини назорат қилиш воситаси бўлиши мумкин.

Қаерда глобал стратегия яхши ишланган бўлса, ушарда назорат қилиш мақсадда экспатриантларни қенг миқёсда ишлатиш зарурийати шаклланиб кетаяди. Улар ё аллақачон ўзлаштирган, ё бизнес корпорация муҳитида яхлит тезроқ ўзлаштирилмоқда ва фирма ходисалар муҳитида хизмат бўйича ўзини қўтарилишини қўриб қўймайдилар.

Қелиб қилиш ва ўқинчи мамлакатлар кадрлари. Технология, маҳсулот ва жараёнларнинг амалга оширишдаги янгиликларнинг қўқчилиқ қисми асосий фирмада шаклланиб кетаяди ва кейинчалик хориждаги филиалга берилади.

Экспортларни хориж филиалларида ишлатиш янги услубларни қўриштириш хоҳиши билан характерланар экан, асосий фирмада ишлаш тажрибасига эга персонал шу талабларни қўққиради.

Бирок ўқинчи мамлакат миллий кадрлари экспатриантларга қараганда баъзан техник ва шахсий қўққималарига эга. Масалан, АКШнинг компанияларидан бири Перудаги заводни бошқариш ва лойиҳалаштириш учун америка мутахассисларидан фойдаланган. Кейинчалик маҳаллий бошқарувчилар тайёр бўлгандан сўнг ишга қўришганлар. Бир неча йилдан кейин компания Америкадаги заводга қараганда ўлқови, маҳсулот қўққатқичлари ва бошқарув базасига қўқроқ ўхшайдиган Перудагидек заводни Мексикага қўриш ҳўлўсасига қелишди. Ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш ва режалаштириш учун Мексикага мослашувчан ва ҳамда испан тилида гапирадиган перулик мутахассисларни жўнатди.

Техник хабардорлик. Маҳаллий кадрлар хорижликлар салбий муносабатда бўлади. Уларнинг ўйлашича хорижликлар ўларга қараганда малакали ҳисобланмайди, ҳамда баланд иш ҳақи ўладилар. Бошқарувчи, экспатриант-менежерлар ва маҳаллий менежерларнинг фикрича хорижий филиалга командировка қилинганда ишга яхши мослашиб олиш асосий муваффақият ўмили ҳисобланади. Аммо хорижда муваффақиятли ишлаш учун бошқа характеристикалар ҳам муҳим. Экспатриант биринчи ўринда бош фирма томонидан бериладиган техник талабларни яхши билиши лўзим. Ўндан ташқари у хорижий спецификага, масалан, эскирган ўскуна ва иншоотлар, меҳнат ўнўмдорлигини бошқа меъёрлари, фирма ичида ресурсларни қам самарали тақсимланиши, қўққитлар олишдаги қийинчилик ва ўммавий алоқа воситаларидан фойдаланишнинг чекланганлиги. Экспатриант филиалда қабул қилинадиган қарорлари корпорациянинг глобал меъёрларига мос тушиши учун бутун корпорацияни глобал сиёсатини яхши билиши лўзим. Шу сабаблар туфайли бошқарувчилар филиалга бошқаришга жўборишдан олдин асосий фирмада бир неча йиллар давомида ишлаш тажрибасига эга бўлиши қерак.

Мослашувчанлик. Фирмалар экспатриантлар танлаб олишда фақат техник хабардорлик мезонига қарамасдан, янги маданият бириқиш муваффақияти учун мослашувчанлик қўққиятининг ўч типи зарур:

1. Ўзини саклаш қўққияти бўлиши зарур; масалан, асабий вазиятни енгиллаштириш қўққияти, ўзига бўлган ишонч.

2. Маҳаллий кадрлар билан қаноатлантирадиган муносабатларни ташқил қилиш қўққияти;

3. Экспатриантлар ҳамма нарсани тўғри ўзлаштириш учун ёрдамлашадиган билишлик қўққияти. Агарда менежерда шу қўққиятлардан бири бўлмаса, у вазифасини

яхши бажара олмаслиги мумкин. Хамда жуда булмаганда экспатриант уз хохиши ёки компания карорига асосан хорижий филиалдан кетишга тугри келади.

Хорижга юборилган оилалар атроф-мухитга мослаша олмаганлиги туфайли уйга кайтишга мажбурлиги ёки ёмон яшаётганлар хакида турли хил фикрлар мавжуд. Фирмани байналминаллашуви командировка буйича бевосита сарфлар ва натижаларга эришиш максаддаги харажатлар ходим ёки оиласининг мослаша олмаслиги сабабли талаб аллакачон шаклланган оила хаётини бузади, айникса ривожланаётган мамлакатларда менежерларни катта дефицити пайдо булганда, бунда хорижий тайинлашдаги муваффакиятсизликнинг асосий сабаби оиланинг янги шарт-шароитларга мослаша олмаслигидир. Командировка туфайли оила турмуш тарзи, одатий магазинларни узгартириши, янги мактаб системасига, иш юритишнинг нотаниш усулларига куникиши лозим. Ундан ташкариинсонни куллаб-кувватлайдиган якин дуст ва кариндошлари ватанида колади. Лекин шундай одамлар борки улар бошка давлатдаги хаётига осон мослашади, агар командировка килиш зарурияти тугилганда худди шундай характердаги инсонларни танлаш максадга мувофикдир. Баъзи фирмалар хорижда ишлаш тажрибасига эга махсус гурухга эга ва факат уларни хорижга жунатадилар.

Аник муддатли ва тугаш муддати курсатилмаган командировка уртасидаги фаркни билиш лозим. Канча куп одамлар командировка тугаш муддатини билса, шунча тез улар ишни уддалай оладилар.

Махаллий мухитнинг таъсири. Экспатриант шахсий тузилишидан катъий назар махаллий мухитнинг салбий таъсирига учраши мумкин. Мисол учун: менежерни шахсий обриси тан олиниши учун канчадир вақт зарур, экспатриантга эса командировка муддати етмайди. Купинча махаллий ходимлар хорижликлар яхши лавозим берилган ва уларга караганда куп иш хаки тулайдидеб уйлайдилар. Шундай булиши мумкинки хорижий бошқарувчи умум фирма максадларга эришиш учун таниксиз карорни қабул килиши мумкин. Агар хорижликларга нисбатан салбий муносабатларни кушадиган булсак, экспатриантга уз ишини муваффакиятли бажариш кийин булади. Шунинг учун номзодни хорижга командировка килиш предмети сифатида хам каралмайди. Масалан: Жанубий Африкадаги кора танли менежер, Ливиядаги яхудий, Япониядаги бошқарувчи аёл иш олиб боришда муаммоларга учраши мумкин.

Факатгина бу савол буйича мустахкам оммавий фикр ва колаверса АКШ Конгресини компанияларнинг хориждаги фаолиятларини ва антидискриминацион чароларини куллаб-кувватловчи янги конун мавжуддир.

Лекин компаниялар ходимларининг хорижга олиб кетилишини жуда жиддий қабул килишлари мумкин. Масалан, аёлларга булган муносабатлар куйидагича характерланиши мумкин:

- аёллар эркакларга буйрук бермаслиги керак;
- аёллар ута эмоционалдир, уларнинг урни уйда;
- буюртмачилар улар билан ишлашни хуш курмайдилар;
- кул остидагилар улар фикрларини жиддий қабул килишмайди;
- уларда огир сохаларда ишлашга бардош етишмайди;
- улар эрларининг карьерасини бузишни хохлашмайди.

Мана шуларга асосланиб, фирмалар жуда кам холларда хорижий филиалларнинг бошқарувига аёлларни тайинламайди. Лекин уз мамлакатидан ташкарида ишлашга карамасдан хамма нарсани уддалайдиган аёллар мавжуд. Аммо улар купинча саноат ишлаб чиқариш сохасида эмас, балки Япония, Таиланд ва Индия каби худудларнинг хизматлар сохасида учрайди. Чунки бу давлатларда уларни аввало хорижий фукаро ва ундан кейин аёл сифатида қабул килишади. Хорижда аёл жинсидаги бошқарувчиларнинг уша ерлик ахоли томонидан ижобий Қабул Килиниши тугрисида курсатмалар ишлаб чиқилганди. Унга кура ёши катта, олий тоифали, меҳнат иерархиясида бир неча марта кутарилган ва шулар натижасида катта мавкега эга булган аёлларни танлаш маслахат берилади. Уша ерлик рахбариятга номзоднинг юкори квалификацияси тугрисида ва аёл

бошқарувчини бошқарувда уша ерлик аёллар ишлаётган жойга тайинлаш лозимлиги хақида олдиндан ахборот бериш мақсадга мувофиқдир. Бундан ташқари бу командировка муддати оддийларига қараганда узунроқ бўлиши керак, зеро у узига нисбатан ташқи муҳит реакциясига мослашиб олсин.

Командировкадан сунг юзага келиши мумкин бўлган ҳолатлар.

Репатриация муаммолари: Узок муддатли командировкадан қайтгандан сунг уч муаммони ҳал қилишда қийинчиликлар пайдо бўлади.

1. Шахсий молиявий аҳвол
2. Уз корпорациясидаги узгарган шароитларга қайта мослашиш
3. Уз мамлакати ҳаётига мослашиш

Командировкага жунатиладиган экспатриантлар: хорижда туриб бир қанча молиявий имтиёзларга эга бўлишади, улар энг яхши районларда яшаши мумкин, уларнинг болалари энг яхши хусусий мактабларда таълим олишлари мумкин, уларни юқори табақа хисоблашади, айниқса олдингидан купрок пул йиғишлари мумкин. Лекин уз мамлакатига қайтиш билан бундай нисбатан юқори ҳаёт тарзи йуқолади. Олдинги командировкадагидек ҳаёт тарзини ушлаб туриш учун у курсаткичларга курауз талабини 1,5 баробар қупайтириш лозим. Қайтиб келгандан сунг қупгина ходимлар шундай ҳолатга дуч келишадик, у йуқлигида унинг ҳамкасблари унга нисбатан юқорирок мансабга чиқиҳган ва энди у нисбатан камрок мустақилликка эга бўлади. Ундан ташқари ижтимоий мавкенинг тушиши билан боглик ҳолда унинг оиласи қайтгандан сунг мамлакатдаги мактабларга ва ҳаётнинг бошқа соҳаларига қайта мослашиш анча огир бўлади. Шунақа ҳолатларни юмшатиш учун хизмат сафаридаги шахсни иложи борича вақтлирок унинг янги иши хақида маълумот бериши, уй-жой масаласида ёрдам бериш мақсадга мувофиқдир.

Хизмат буйича силжиш. Хорижга бошқарув ишига тайинлаш ходим карьерасини ҳар хил натижалар курсатиш мумкин. Маълум муддат хорижда хизмат сафарида бўлганларнинг фикрига кура ва юқори мавке бошқарувчилар карьерасига қараганда: хорижда ишга тайинланиш узок муддатга ходимнинг карьерасига умуман таъсир қилмайди. Лекин хорижга хизмат сафарини карьерага салбий ва ижобий таъсир қилганига етарлича мисоллар бор. Индивидуал фаркларга қушимча ҳолда компаниялар буйича ҳам фарклар мавжуд ва улар фирманинг умумий фаолиятига хорижий операцияларни роли микдори, ички ва халқаро фаолиятига қанчалик аралашиси, бош фирма ва филиаллар персоналлари уртасидаги коммуникацияси қаби омилларга боглик бўлади.

“Дженерал Моторс” мисолида қурадиган бўлсак халқаро меҳнат тажрибаси мансаб буйича силжишга қандай таъсир қилади: ДМнинг бор йуғи 3 юқори бошқарувчиси АКШдан ташқарисидаги корхоналарда узок муддатли хизмат сафарида бўлишган. Бошқарув персоналининг 83%ининг ҳеч қандай халқаро меҳнат тажрибасига эга бўлмасдан туриб хизмат зиналаридан қутарилиш эса бу тажрибанинг карьерага ҳеч қандай таъсири йуқлигидан далолат беради. Шунга қарамасдан бу ҳолат ДМнинг хорижга муваффақиятга эришишига қаршилиқ қилмади. Бу корпорация АКШнинг энг қатта экспортёрларидан биридир. Унинг маҳсулотлари эса хорижда, айниқса Буюк Британияда ва Германияда етарли даражада рақобатбардош. Унинг ички ишлаб чиқаришни диверсификациялашга қаратилган ташқилий ва кадрлар сиёсати умумкорпоратив стратегияга тулалигича мос келади. Шундай бўлса ҳам 1989 йилда ДМ ҳар йили 3 ойдан 12 ойгача муддатга уртача мавкедаги америкалик менеджерларни хорижга жунатиш тугрисида қарор қабул қилди. 1990 йилда эса бу микдор 20 тагача етди.

Лекин қам хорижий меҳнат тажрибасига эга бўлган шахслар қатта компаниялар бошқарув иерархиясида юқори мавкега эришишади.

Чет элда бўлимларига эга бўлган компаниялар хориждаги филиалларда ишлайдиган ва уз иш фаолиятларининг қупчилик қисмини четда утқаз оладиган халқаро тоифадаги менежерларнинг малакасига жуда боглиқбўлади. Улар одатда бош

корпорациялар юкори бошкарув мансабларига эга булмайдилар, лекин купчилик холларда улардан купрок мажбуриятга ва иш хакига эга буладилар. Чет элдаги хаётга кизикадиган купгина одамлар шундан бошка нарсага интилмайдилар.

Бошка компанияларда эса иккинчи компаниянинг кафиллигига карамасдан четга ишчиларни хизмат сафарига жунатиш кори хавф-хатарга эга булади. Ушбу муаммоларга холисона бахо бериб “Форд” компаниясининг вице-президентларидан бири шундай деган эди: “Форд” компаниясининг купгина ходимлари учун (бошкарувнинг урта ва ундан юкори даражадагилар) чет элга ишга юбориш уларнинг иш фаолиятлари учун салбий окибатларга олиб келади”. Бу холатга икки нарса сабаб булиши мумкин. Биринчидан, хизмат сафаридан кайтган ходимнинг фирмаиннг бош булимда ишлай олиши хакида хеч ким кизикмайди. У четда ишлаётганида унинг олдинги урни буш колмайди ва кайтиб келганидан кейин унинг эгаллаган ходимни ишдан бушатиб булмайди. Иккинчидан, “Дженерал Мотрос” компаниясининг рахбари айтган эдики, яъни у уз фирмасида буш иш уринларини хеч қачон билмас эди, агарда унинг дусту уни юкори мансабларга эга булиш имкониятлари хакида таништириб бормаганида. Узок чет эл сафаридан кайтиш борган сари чалкашиб кетади, яъни технология билан ишлаган, балки унга уша жойнинг сиёсати ҳам уз таъсирини утказган хисобланади.

Четдаги филиаллардан кайтган ходимларнинг иш фаолиятлари билан боглик булган муаммолар юзага келганида бу уша ходимларни четда ишлашга ундаганларга кушимча кийинчиликлар келтириб чикаради. Баъзи компаниялар ходимларнинг иш фаолияти учун хавф-хатарнингмавжудлигини тан оладилар ва ходимнинг четга ишга кетишини рағбатлантиришга хар доим тайёр буладилар. Бу муаммони ечиш учун купгина компаниялар ходимнинг иш фаолиятини режалаштираётганда четга буладиган хизмат сафарларини олдиндан куриб чикишади ва асосий компанияда ходимнинг ҳуқуқларини химоя киладиган раҳбарлар муассасасини ташкил киладилар. Баъзи бир фирмалар хизмат сафаридан кайтган ходим олдинги лавозимидан паст булмаган ишга эга булиши хакида ёзма кафолат ҳам беришади, худди “Доу Кемикл” компанияси каби. Чет элда ишга тайинланмаган ходимларга келажакда кандай лавозимга эга булишлари хакида компаниялар кафолат бермайдилар.

Бош компанияга ишга жунатиладиган маҳаллий кадрлар бошка муаммога дуч келишади. Агар бу ходимнинг филиалдаги лавозимини кутариш дебқаралса, у холда бош офисга ишга утиш доимий булиши ҳам мумкин.

Экспатриант (эмигрант)ларга ҳақ тулаш.

Агар Американинг бирор компанияси Буюк Британиядаги филиалидаги йилига 50 минг АКШ доллари иш хаки оладиган молия булими бошлигини Италияга ишга жунатса (у ерда унинг иш хаки йилига 60 минг АКШ долларига тугри келади), унга Италияда канча ойлик белгилаши керак булади? Ёки италиялик ходим Англияга жунатилса, унга канча иш хаки бериш керак? Кайси валютада: доллар, фунтстерлингда ёки лирадами? Кайси давлатнинг меҳнат қонунчилиги бу холларда амал килади? Кандай кушимча имтиёзлар унга нисбатан кулланилади? Бу ходимларни четга ишга юборишдаги муаммолардан айримлари хисобланади. Фирма бир томондан харажатларни ошириб юбормаслиги керак, иккинчи томондан эса ходимни рағбатлантириб ҳам туриш керак.

Ходимнинг четда ишлаши учун зарур буладиган компенсациянинг шакли ва миқдори ходимнинг шахси ва маълум бир давлат оркали аникланади. Чет элга фақат битта ходимни юборадиган компаниялар хар бир холат учун алоҳида компенсация миқдорини белгилашлари керак. Компания ишлаб чиқариш фаолиятини чет элда кенгайтиришда хар бир иш хакини алоҳида белгилай олмайди. У холда бир хил турдаги ишга турлича иш хаки оладиган иккита ходим булиб қолиши мумкин, бу эса тенгсизликка олиб келади. Ҳазмат сафарига юборишнинг келишилган шакли ишлаб чиқилмас экан, баъзи ходимларга уларни четга жунатишга қундириш учун купрок ҳақ туланаверади.

Яшаш харажатлари. Чет элга кетадиган одамлар учун яшаш харажатлари купайиб кетади. Бу асосан уларнинг маълум бир хилдаги ҳаёт тарзига урганганликларидан келиб

чикади, яъни янгича шароитда бу уларга кимматга тушиб кетади ва бу хаёт тарзини узгартириш осон булмайди. Бошка сабаби эса - спортни билмаслик, маълум озиқ-овкатларни харид килишни тухтатиш ва баъзи бир байрамларни нишонламаслак ёки уз она тилидаги теледастурлардан бош тортиш ёки уларнинг фарзандлари уйларида узокда, балки чет элда укишга мажбур булади. Янги маданиятга куникиш каби муаммо ҳам мавжудки, унинг натижасида турли психологик узгаришларга олиб келиши мумкин. Бу каби узгаришларга куникишнинг зарурлигини хисобга олган холда компаниялар купгина ходимларнинг иш хакига устамалар ҳам тулашади.

Баъзи бир жойларда яшаш шароитлари огир эканлигини хеч ким рад этолмайди, масалан, иклимнинг огирлиги ёки атров-мухитнинг согликка зарарлиги, сиёсий ахволнинг бекарорлиги ёки галаёнлар, буларинг барчаси ходим ва унинг оиласига хавф тугдиради. Охирги вақтларда давлатга карши баъзи гурухлар турли давлатларда хизмат сафаридаги ходимларнинг болаларини угирлашган ва пул талаб килишган. Бунга мисол килиб “Форд”, “Кодак” компанияларининг четдаги ходимларини келтиришимиз мумкин. Пул талаб килиш максатида болаларни угирлаш ва терроризм каби иллатлар компанияларни нафакат номаврид яшаш шароитлари учун устама хак тулаши, балки ходимларни болаларининг угирланишидан сугурталашга ҳам мажбур килиб куйди. Бундан ташкари компаниялар ходимлари ва уларнинг оила аъзоларини бу тарздаги хавф-хатарларига тайёр туришини таклиф килишди. Жабрланган оилалар компанияларнинг пул тулаб куткариб олиш пайтидаги музокараларда нотугри йул тутганларидан арз килишди; акционерлар эса пулни туламасликни талаб килишди.

Оила даромади ва ҳолатидаги потенциал узгаришларининг оқибатида айниқса огир хисоблашади. Оиланинг ҳамма аъзолари уз давлатларидаги меҳнат килиш ҳуқуқларига эга эдилар, бошка давлатда эса хизмат сафаридаги ходимдан бошка хеч бир оила аъзоси ишлай олмайди.

Валютани танлаш. Одатда экспатриантларга иш хакини (хар доим эмас) маҳаллий ва маълум миқдорини уз давлатининг валютасида туланади. Бу унга узининг валютасида жамғаришга имкон беради, ҳамда иш хакининг шу қисмидан солиқ тулашдан озод булади. Компания томонидан иш хакининг бир қисмини уз мамлакат валютасида тулаши эркин муомалада валютадаги харажатларни маҳаллий операцияларга киритилишига, валюталарни айрбошлаш устидан назоратни мавжудлигига ва командировкага жунатилган одамни узининг каттик валютасини эркин бозорда алмаштириб купрок маҳаллий валютани олишига боглик булади.

Узоклашган ҳудудлар. Купчилик йирик халқаро лойиҳалар шунчалик узоклашган ҳудудларда амалга ошириладик, КМК у ерларда кулай шароитларни яратиш ёки бошка рағбатлантиришларсиз у ерларга бориб ишловчиларни топишлари киний. Масалан “Локхид Эйкрофт” компанияси узининг америкалик ишчилари учун Саудия Арабистонида шахсий телерадиостанциясини яратган. “ИНКО” фирмаси эса узини АКШлик мутахассислари учун Индонезияда мактаблар, касалхоналар, черковлар, супермаркетлар, гольф уйини учун майдонлар, яхт-клуб, мотеллар ва ресторанлар куриб берган.

Бошка жойларга караганда узоклашган ҳудудлардаги экспатриантлар ходимларга нисбатан муносабати бирмунча бошқачарок. Купрок одамлар сонини курилишга ва объектларни ишга туширишга жалб килиш учун КМК одатда қиска муддатли контрактларни юкори хак эвазига таклиф этадилар. Зарур булган ишчи кучини куп қисмини четдан жалб килади. Купчилик одамлар бу таклифларга улар учун нокулай шароитлар мавжуд булса ҳам рози буладилар, чунки бу таклиф улар учун қиска муддатларда пул жамғаришга имконият беради.

Менежерларни кидириш ва танлаш. Колледж битирувчиларининг танлови.

Халқаро компаниялар корхоналари жойлашган мамлакатлардаги қобилияти одамларни танлан максатида АКШ ва бошка мамлакатлар университетларининг битирувчи контингенти билан танишиб чикадилар. Лекин бундай ёндашув узининг

камчиликларига ҳам эга, чунки бундай корхоналарда етарли иш малакасига эга кадрлар камомати сезиларли даражада юкори. Ёш ходимларнинг малакаси ошган сари уларни юкори лавозимларга куйишади. Бу корхоналарни экспатриантларга булган эхтиёжини камайтиради. Яна шу компаниялар узларининг юртдошларни одатда АКШда жойлашган корхоналарига ишга ёллайдилар, зарур техник малакага эга булмагунча.

Бир канча компаниялар кадрларни хисобга олиш тизимини марказлаштирадидлар ва бу тизим ҳам махаллий, ҳам чет элдаги кадрларни уз ичига олади. Улар ҳақда нафақат нормал техник ва демографик маълумотлар, балки чет тилларни билиш қобилияти, чет элда ишлашга тайёрдлиги ва мослашиш қобилияти, тестларининг натижалари бор. Хориж бошқарувчиларини хисобини юритиш бирмунча кийин, чунки агар компания ушбу корхонанинг 100% камрогини эгалик қилса, бошқа окционерлар бу хисобни юритишга норози булишлари мумкин. Бундан ташқари давлатлар уртасида ахборот алмашувини чекланиши бошқарув кадрларини марказлашган маълумотлар банкидан фойдаланишни тухтатиб куйиши мумкин.

Мослашувчанлик қобилиятини баҳолаш.

Компаниялар ходимларни мослашувчанлик қобилиятига қараганда техник қобилиятлари ҳақида купрок эътиборларини, предмети булган узок муддатли хориж командировкалари, мослашувчанлик қобилиятини баҳолашга киритишлари зарур. Масалан, мамлакат ичида лавозимларни узгариши оқибати қучишларга яхши мослашган ёки халқаро ташкилотларда иш малакасига эга булган ходимлар хориждаги иш шароитларига ҳам яхши мослашадилар. Бундан ташқари айрим компаниялар ҳар хил тест усулларида бири “Бошлангич идентификация Дастури”дир, бу дастур орқали у ёки бк шахсни маълум бир шароитга мослашиш қобилиятини баҳолайди. Бир нечта бошқа тестлар ёрдамида инсон характерини шундай қирралари баҳоланадики, улар одамни ҳулқ атворини узгартиришига тайёрлигини курсатади. Бундай тестларга “Миннесота купмарталик шахсни баҳолаш, характер қарраларини Жуилфорд-Циммерман буйича аниқлаш” ва “Элл-Порт-Вернон қимматликларни аниқлаш тизими”. Жуда кам компаниялар командировкага кетаётган ходимларнинг турмуш уртоклари билан тестлар ва суҳбатлар утказадилар. Бу тестларни утказиш зарур. Чунки командировкага кетаётган ходимга нисбатан унинг оила аъзолари учун янги шароитларга ва муҳитларга мослашиш қийиндир. Эрнинг бошқа давлатга ишга юборилиши у учун лавозимга қутарилишдир, лекин айна аёли учун уша ерда ҳамма нарсани бошидан бошлаши керак булади, у ерга мослашиш, кундан-кунга у ерга урганиш ва янги жойда ҳужалиқни янгича олиб бориши керак. Уз дугоналари ва оила аъзоларидан ажралиш хотини учун ёлғизликни олиб келади. Шунинг учун уз эридан қуллаб-қувватланишни ахтара бошлайди. Лекин эрнинг янги иш лавозими туфайли буш вақти қисқариши асосий мақсади янги жойга мослашишни билибгина қолмай, балки оила муштақамлигини ҳам текширишдан ҳам иборат. У эса иш лавозимини қандай тарзда бажарилишини аниқлаб беради. Бошқа мамлакатларда иш фаолиятини юритиш учун алоҳида компаниялар персонални танлаш ва тайёрлаш тартибини мураккаблаштирадидлар. Шунга қарамай бу асперантларни тахлили танлаш тартибларини мураккаблиги ва мослашувчанлик уртасидаги ижобий боғлиқликни курсатади.

Бизнес мактаблари узларининг укув программаларини миллийлаштиришни қенгайтирмоқдалар. Лекин улар талабаларни халқаро компанияларда иш урганиб уз малакаларни оширишлари тугрисида бир фикрга қелинмаган. Мана шу борада 2та ёндашув юзага қелган:

1. Худудлар буйича бошқа мамлакатлардаги ёки тарафни ураб турган махсус билимлар, маълумотларни урганиш ва уларни бевосита узатишни амалга оширади.

2. Кишилар билан узаро алоқага тайёргарлик.

Бу икки ёндашувни биринчисини оладиган булсак у узаро қарама-қаршиликларни бартараф қилиши мумкин. Б ёндашувлар инсонга ан шу йулни урганишда муҳим тайёргарлик вазифасини утайди ва бу албатта фойдадан холи эмас.

Ёллашдан кейинги тайёргарлик. Купгина ходимлар хали ҳам узларини юкори курсатиши мақсадида компанияни ички салохиятини бошка глобал мақсадлардан устун куяди, ёки булмаса халккрао операцияларни амалга ошириш борасида рахбарликка тайёргарлик даражаси пастлиги сезилиб қолади. Ана шу ёндашувлардан бири кишиларни чет элларда тил урганиш ва давлатини урганиш учун махсус тузилган.

Ундан кейинги ёндашув эса халқаро бизнесни яхши амалга ошира оладиган менежерларни тайёрлаш мақсадида университетларга тавсия этилади.

Менежерлар тайёрловчи ички дастурларга мисол қилиб укув маркази бўлиб ҳисобланувчи корпорациялар : “Дженирал миёя” ва “Сэлэниз”ни олиш мумкин. Бу ерда дастур узга муҳит ёрдамида билим узатиш мундарижасидан иборат.

Кейинги ёндашув — бу давлат ичидаги танишувдан иборат. Кейинги метод куйидагилардан иборат: яъни бунда уша мамлакатдаги фирма узида иш жойларини урганиди, бошка давлатларда ишламоқчи булган ходимлар баъзида нималарга эътиборини қаратиш кераклигини англаб етмайдилар. Шу боисдан чет элга чиқаётган персонал катта ахборотга эга бўлиши зарур.

Бунда у ерда ишлаш учун керакли конун қоидалар таҳлил қилинади яъни иш хақи, яшаш жойи, шароит, юксак билимга эгаллик ҳисси, товарлар транспортировкаси ва қайтиш билан боғлиқ муаммолар.

#### Мехнат бозоридаги тафовутлар.

Чет давлатларда ишлаб чиқаришни йулга қуяётган компаниялар маълум қоидалар асосида шу давлатда кечаётган жараёнга қараб маҳсулотларни иккиламчи турларини ишлаб чиқарадилар. Ташкилотга қандай ва қанча сонли мутахассислар кераклигини олдиндан тажрибалар яққол қурсатиб беради. Ана шу тажрибалардан қелиб чиқиб компания ҳар бир ишчи хизматчига қайси мансаб эгаллиги лозимлиги ҳақида тасаввур ҳосил қилади.

#### Мос қелувчи технологиялар

Чет элдаги ташкилий тузилишни узлаштириш борасидаги компанияни уриниши ҳавф-хатарни қелтириб чиқаради, айниқса ривожланган давлатда фаолиятни қуздаётган бўлса.

Биринчидан, мехнатга тўланадиган иш хақи юкори даражада булган давлатда қул мехнатини усқуналар билан алмаштириш иқтисодга бир тарафдан зарар қелтириши мумкин.

Ишлаб чиқаришни қенг қуламли мехнат усули юкори амалдорларга маъқул қелиши мумкин, лекин бу оддий халқ норозилигини қелтириб чиқаради. Тугри бир тарафдан ривожланган мамлакатда бир тарафлама эскирган усқуналарни урнига ишлаб чиқаришни қенг қуламли мехнат усули бир оз бўлсада мехнат операциясини амалга оширишга ёрдам беради.

Купгина мунозарачилар шуни тасдиқлайдиларки яъни қул миллий компаниялар (МНК) қул қолларда мехнат қуламли эмас капитал қуламли ишлаб чиқаришни ташкил қилади.

“Ухшаш технологиялар” атамаси қайси муҳитда технологиядан оптимал даражада фойдаланиш кераклигини қузда тутати. Бу тушунча мехнатталаб мамлакатларда мос қелишини аңлатади.

Шубҳасиз ишлаб чиқариш базасини ташкил этиш тенденцияси бир нарсига яъни саноати ривожланган давлатларда инсонларни мехнатини иқтисодий жихатдан таъминлашга қаратилган.

Маъмурий бошқарув системаси “унумдорлик бир киши ҳисобига” мезони орқали қурилиши мумкин. Лекин бундай мезон факатгина саноат жихатдан ривожланган давлатларга мос қелади. Шу билан бирга ривожланаётган давлатларни қулчилик ташкилот аъзолари улқан қорхоналар қуришга интиломқдалар, бу билан улар жаҳонга узбекистон давлатларининг саноатлаштириш йулидан изчил ва тез суръатларда ривожланаётганликларини билдириб қуймоқчилар. Аниқ мисоллар шуни қурсатадики,

МНКлар юксак технологияларга катта кизиқиш билан қараётганлиги уларни ҳисоби буйича масалан кутариш-тушириш механизмини инсон қул меҳнати билан алмашуви фойдали ишчи қучи ва арзон меҳнат баҳоси билан фаркланади, ҳали ҳам ривожланаётган мамлакатларда ишсизлик давом этмоқда ва бу асосий ижтимоий-иқтисодий масалалардан бири ҳисобланади ва шу билан бирга ишсизлар қачон ва қандай ишлаб чиқаришга жалб қилиш муаммоси юзага келади.

Ишчи қучининг халқаро ҳаракатчанлиги даражаси. Қупгина саноати ривожланаётган давлатларда ишчи қучи етишмовчилиги муаммо келтириб чиқаради ва четдан иммигрантлар олишга мажбур бўлади.

Биз қупгина халқаро миграция билан боғлиқ ахборотларни жойлаштира олмаймиз, шунинг учун қуп сонли иммигрантлар ноқонуний йуллар билан кириб келмоқда. Бир қанча маълумотлар ҳавотирни юзага келтиради, масалан, ишчиларни уз уйлариға юбораётган пуллари миқдори уларни экспорт даражасини юқорилигидан далолат беради.

Ишчи қучи унумдорлиги муаммолари. Масалан Янги Зеландияға ухшаган давлатларда Фиджи ва Тонго оролларида ишловчиларға факатгина маълум фаслда яъни 3-6 ойға ишлашға қелишға руҳсат берилган.

Қуп ҳолларда эса ишчилар оиласини узок муддатға ташлаб кетадилар ва улар узға мамлакатларда мумай пул топиш мақсадида қолиб кетадилар. 70-йиллар урталарида испаниялик ишчилар уз уйлариға қайтганликлари учун Франция сезиларли равишда ишчи қучини қисқартирган. АКШда эса 80-йилларни охирида қорейс муҳандисларини қириши тақикланган. Яна бир ноаниқлик чет эллик иммигрантлар билан боғлиқ яъни уларни қандай қилиб қиришини қегаралаш. Шунинг учун саноати ривожланган давлатларда узини ички потенциал иш уринларини сақлаб қолиш мақсадида чет эллик ишчиларға йул берилмайди.

Хаттоқи қупгина қомпаниялар қуп иммигрантлар қабул қилганларида иқтисодий фаслни пасайиши натижасида иммигрантлар қетиб қолган ва уша даврда давлатни қупгина ишчи қучи бошқа мамлакатларға оқиб кетаверган ва қомпаниялар узларини ривожланишжараёнларини яна қолдан бошлашларига тугри қелган.

Бандилиқдақи узғаришлар. Қапитални ҳаракатлантириш МНК усулларида ҳисобланади. технология ва бошқарувчи персонал ишчи мигрантларға дунёни турли қечқаларида талаб қониқиш ҳосил қилади. Завод, фабрикалар ташқил қилиш учун қомпаниялар четдан қатта миқдорда ишчи қучи олиб қиради, яъни аҳолиға ижтимоий ҳизмат қурсатиш учун.

Хатто аҳоли яшайдиган жойларда фаслли иш даврини бошлаши билан жой масаласи муаммо бўлиб қолади, бу эса қомпанияни ҳам аҳолиға ҳам ишчи қучиға ғамхурлигини талаб қилади. Ишчи қучи оқимидан фойдаланиш турли давлатларда меҳнат доирасида қушимча муаммолар келтириб чиқаради.

Масалан, XX асрни бошида АКШда четдан қелган ишчилар қуп бўлган, улар асосан оғир ишларда ишлашган. Бир миллатға мансуб ишчилар у ёқда булар эса бу ёқда, шу боис у ерда сепаратистик қарашлар мавжуд бўлган. Бу воқеа ҳозирқи қунда ҳам реал воқеилиққа эға яъни масалан, Ғарбий Европаға Марқазий Европдан қех, поляқлар қелиб ишлашмоқда, улар маҳаллий тилни яхши билмайди, шу сабабли улар ва давлат уртасида воситачилар пайдо бўлган, бу эса албатта қорхонаға қатта зарар келтиради.

Меҳнатға ҳақ тулаш.

Меҳнатға ҳақ тулаш борасидақи сиёсат ва тажриба бевосита қомпанияни рақобатбардошлигини белғилаб беради, ишчи уринларини ташқил этишға ёрдам беради. Баъзида ишчи қучи ҳаражатлари фарқлари ҳар қил давлатларда турлича бўлади ва бу уринда қамқиким қомпанияларни имтиёзи юқори бўлади ва чет эл қомпаниялари билан бемақол рақобатлаша олади.

Меҳнатға иш ҳақини ҳажми қапитални бизнесға қай даражада жалб қилинганлиқига боғлиқ. Маълум бир ҳудудда аниқ бир соҳадақи талаб ва тақлифни қай даражада шаклланганлиқи ана шу ҳудуддақи ҳаётийлик даражаси, қонунни қай

даражадалиги ва меҳнат биржасини ишчиларда қай даражада кизиқиш уйғотаётганлиги билан бевосита боғлиқ.

Хак тулаш асосан қуйидагилар билан боғлиқ яъни химояланганлик, солиқ ва давлат олдидаги мажбуриятлар. Халқаро компаниялар мамлакатда қўй даражада арзон ишчи қўйи мавжуд фирмаларга нисбатан хакни қўйрок тулайдилар. Қўй компаниялар ишчиларини қўйори иш хакни билан таъминлашдан асосий мақсад ўзбекистон мавқеини ошириш, бундан ташқари компания янги ташқил қилинган бўлса уни ривожланиши сўй бўлиш мўйкин ва малақали ходимлар орқали қўй муаммони енгиб ўйиш мўйкин.

Қўйишча иш хакни (қўйида).

Бир мамлакатдаги қўйишча иш хакни бошқасиникидан анча фарқ қилади. Иш хакни қўйинишлари турлича масалан хар доим берилади ёқни қечиктирибберилади. Масалан Японияда қўйишча иш хакни қатта фирмаларда ишлайдиган ходимларга жуда қатта миқдорда имтиёз берилади, яъни масалан ўй қўйиш ўчўн субсидия, ссўда олиш ёқни бўлмаса ўқни шартномаларини тулаш ўчўн берилади. Масалан Бўйқ Британияда 70% автомобиллар компанияга тегишли, нимага деганда шахсий мўлққ солиқдан имтиёзлар бўлганлиги сабабли компанияга қўйидали, шўнинг ўчўн автомобилни сотиб олгандан қўра компания номида бўлгани қўлайдир. Қўйгина давлатларда ўзига хос қўйидагича иш хакни турлари мавжуд: йил охирида бериладиган мўқўфот, болаларга бериладиган қўйишча қўллар, таътил ҳисобидан мўқўфот.

Қафолатланган иш ўрни ҳўдди қўйишча иш хакни қабни қўйгина мамлакатларда ходимларни бўшатиш қийин ёқни беқўйида яъни компанияга қўтилмаган қатта зарарларни қелтиради. Масалан, Германияда бўшатишган ходим 180 йиллик иш хакни ҳисобига қомпенсация беришларини талаб қилади, мамлакатда ишлаб қикаришни пасайиб қетмаслиги ўчўн, компания ўзбекистон меҳнат биржасига мана шў савол бўйича мўрўжаат қилади, яъни ана шў ходимни бошқа ишга тайёрлаш қерақлиги ҳақида.

Қелтирилган зарарга жавобгарлик. Компанияни ноаниқ ишлаши, ишқини ёқни ўчўнқи томонни ёмон ишлаши компанияга ёқни ходимларга зарар қелтириш мўйкин. Масалан жисмоний зарарга, транспорт воситасида йўл ҳаракати қоидаларига қўйя қилмаганлиги оқибатида юзага қелган аҳвол. Фирма ҳатто нақт қўллар билан ишлашни нотўғри йўлга қўйганлиги ўчўн зарар қўйиши мўйкин. Бўнда асосий жавобгарлик компания ёқни ходим зиммасига тушади. Ва компанияни қайта тиклаш йўлини излаш лўзим бўлади.

Бир мамлакатдан қўйишча иш хакни бошқасиникидан анча фарқ қилади. ташқилотни интернационаллаштириш Наймагача бўлган тайёрлов. Эндиликда бизнесни истикболлини ўрганис афзаллигини раҳбарларга қўй ўқдиришга ҳўжат оз зарўрат тўғилади: Бошқаришни ўзига хос ҳўсўсияти. Шў иққи шартни бор бўлиши натижасида савдо таннарни ва МНҚ қўйинишида савдо қекланишлари юзага қелади. Бў эса ишлаб қикариш базасини бўлиб юборишга олиб қелади.

Агар иш танлаш юз бераётган завод МНҚга қисман тегишли бўлса завод ҳамқорлари ва акционерлари ишлаб қикаришга янқиланиш қиритишни талаб қиладилар. Агар режа бўйича тўхтаб қолган ишлаб қикариш қўчлари бошқа жўйдаги интеграциялашган, ўйўшган ишлаб қикариш ўчўн бўтловқи маҳсўлот ишлаб қикарса ўнда иш ташлаш янада жиддийроқ оқибатларга олиб қелади. Бў айниқса фирма ишлаб қикаришдаги қамқилиқларни қисқартириб, аниқ мўддатга етқазиб бериш тизимини жўрий этишга интилаётганда жуда мўҳимдир. Бўйқ Британиядаги “Форд” заводларида иш ташлаш ўтқазилаётган вақтда ўнинг Белқиядаги қорқоналари ҳам тўхтаб қолган, қўнқи Британиянинг қомплектовқи нарсалари билан ишлар эди. Шў мўносабат билан жамоавий шартнома тузилаётганда халқаро диверсификациялар ижобир аҳамиятга эга бўлиши мўйкин, леқин бў мўайян шарўитларда амалга ошади.

Ишлаб қикаришни бошқа ерга қўчириш. Агар меҳнат шарўити ва ишқиларнинг маълўм бир мамлакатдаги талаблари маҳсўлот ишлаб қикаришни жўйлаштиришнинг минимўм қритерияси бўйича баҳоланиши таъсир этадиган бўлса МНҚга ўз ишлаб

чикариш булинмаларини бошка мамлакатга кучириш хакида расмий исботланган мисоллар бор. “Хистер” компаниясининг директори бошқарувчиси Шотландиядаги корхонаси хизматчиларига , агар ишчилар 48 соат ичида маошларининг 14%га кискаришига уз розилиklarини бермасалар компания иккита ишлаб чикариш линиясини нидерландиядан Шотландияга кучиришга тайёр деб айтади. Кейинги куни эрталаб ишчилар бу ҳақда катъий талаб шаклида ёзма маълумотнома ҳам оладилар. Ишлаб чикаришни кучириш минимал ишлаб чикариш харажатлари пункти кучиши муносабати билан МНКда бундай пункт бор — йуклигидан катъий назар амалга ошиши мумкин. Бу айниқса иктисодиёти импорт учун очик булган мамлакатларга характерлидир. “Файрстон”нинг шина заводларидаги забастовка пайтида компания амерка ишчилари талабларини кондириш бошка компаниялар ишлаб чикараётган шиналар импорти ошишига олиб келади деб эълон килди. Шундан маълум буладик, ишлаб чикаришни дунёнинг бошка регионларига кучириш хамиша ҳам МНК фаолияти натижаси булавермайди. Баъзан шундай ҳолатлар буладик, ишлаб чикаришни кучириш мақсадга мувофик булиши мумкин. Агар маҳаллий фирмалар томонидан конкрет босим булмаса МНК ишлаб чикаришни кучириши кийин. Лекин шунда ҳам МНК масалан Кореяда кунгилсизликларга дуч келаётган Канаданинг ишлаб чикаришни Кореядан бошка мамлакатга кучиргандаги эффектни, ишлаб чикариш харажатларининг камайишидан тежалган маблағни ишлаб чикаришни кучиришдаги маънавий ва моддий йукотишлар рақобат учун заиф булиб колиши билан солиштириб баҳолаши лозим. Миллий компаниянинг эса, масалан уз маҳсулотининг ошиқчасини канада бозорига экспорт килувчи Корея фирмаси унинг ҳаракатлари Канадада у билан рақобат килувчи Канада фирмасининг иш билан таъминланишга қандай таъсир этишини ҳисобга олиши жуда гумон.

Таянч иборалар:

Репатриация муаммолари, меҳнат бозоридаги тафовутлар, мос келувчи технологиялар, халқаро компанияда меҳнатга ҳақ тулаш,

Назорат саволлари:

1. Ходимлар командировкадан қайтганидан сунг қандай муаммолар келиб чиқиши мумкин?
2. Халқаро компанияда меҳнатга ҳақ тулаш қандай хусусиятларга эга?
3. Нима учун меҳнат бозоридаги тафовутларни ҳисобга олиш зарур?
4. Миллий ва халқаро даражаларда инсон ресурсларини бошқариш хусусиятлари қандай фарқларга эга?
5. Хорижий операцияларда кадрлар жойини ўзгартиришда нималарга эътибор бериш зарур?
6. Хорижий филиал бошқарувчисини тайинлашда қандай қийинчиликлар мавжуд?
7. Маҳаллий бошқариш персоналидан фойдаланиш қандай ижобий ва салбий томонларга эга?
8. Экспатриантлар деганда кимлар назарда тутилади?

## **10-мавзу: Халқаро бизнес этикаси ва халқаро алоқалар менежерига қўйиладиган талаблар (2 соат)**

**Режа**

1. Глобал менежер учун этиканинг аҳамияти.
2. Халқаро бизнесни ахлокий юритишнинг асосий белгилари.
3. Халқаро бизнес-этикетнинг асосий таркибий қисмлари

#### 4. Миллий менталитет ва бизнес-этикет.

Турли мамлакатлар ва китъаларнинг шароитида меҳнат килиш билан билан боглик булган глобал менежер учун ахлоқ, маънавий талаблар ва меъёрларнинг умуминсоний характерини тушуниш ички миллий ва халқаро низоларнинг олдини олишга ёрдам беради. Бундай зиддиятлар эҳтимоли компания бошқарувчисига нисбатан халқаро менежер учун юқорирок.

Халқаро менежер уз кундалик фаолиятида давлатлар уртасидаги иқтисодий ва сиёсий тафовутлар купинча сайёрамизда яшовчи этник гуруҳларнинг ижтимоий - маданий ривожланишидаги фарқларнинг натижаси эканлигига ишонч ҳосил килади. Бу тафовутлар менежмент услубига, ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этишга, маҳаллий мутахассислар билан ишлаб чиқариш муносабатларига ва пировардида қабул қилувчи мамлакатда меҳнат унумдорлиги ва халқаро компания хорижий филиали ҳақидаги оммавий фикрга бевосита таъсир этади.

Зиддиятлар халқаро менежер бир томондан қабул қилувчи мамлакат ижтимоий фикрини инкор этиб, факат иқтисодий ютуққа эришишга қаратилган фаолият юритганда, бошқа томондан эса, куп сонли шахслар гуруҳларини уз фаолиятининг туггрилиги, фойдалилиги ёки ҳеч булмаганда зарарсиз эканлигига ишонтира олмаганда вужудга келади. Бундай гуруҳларга масалан, қабул қилувчи мамлакатда халқаро компаниянинг филиали ишчи ва хизматчилари, маҳаллий ҳиссадорлар, ҳукуматнинг мансабдорлари, тегишли қасаба союзлар раҳбарияти ва хоаказо қиради. Менежер ва улар уртасида баъзан махсус маҳаллий қонунчилик ёрдамида ҳал қилиш мумкин булмаган баҳсли зиддиятлар вужудга келади.

Бу ҳолда глобал менежер жамият олдидаги уз маъсулиятини англаши ва ҳар қандай йул билан фойда олиш принципини чеклаш йули билан уз ҳатти-ҳаракатларини ахлокий жихатдан қораланишига йул қуймаслиги зарур. Бу фойда олиш принципини умуман инкор этиш эмас, балки қабул қилувчи мамлакатдаги мавжуд ижтимоий меъёрларни бузишга олиб келганда ва иқтисодий самарадорлик мантики билан ривожланаётган тараққиёт кишилар учун ҳавф-хатар манбаига айланган ҳолда уни чеклашни назарда тутади.

Ахлокий меъёрлар қорхона раҳбари ҳатти-ҳаракатларини маълум даражада, жумладан, халқаро менежер нуқтаи назаридан иқтисодий жихатдан мақсадга мувофиқ булган тадбирлар кишилар, атроф-муҳит учун ҳавф-хатар туггдириши мумкин булган вазиятларда ҳам чеклайди. Бу қарашларга глобал менежер фаолиятида устунлик берилиши керак, чунки қабул қилувчи мамлакатларда хорижий ва қўшма қорхоналар тобора купрок даражада жамоатчиликнинг қучли эътибори остида амал қилмоқда.

Халқаро менежернинг ахлокий жихатдан купол ҳатоларига қуйидагиларни қиритиш мумкин:

- қабул қилувчи мамлакатларда ишга доир иқлим ва маданий ҳаёт хусусиятларини урганишни инкор этиш;
- хорижий фаолият натижаларини ошириб қутиш;
- чет эллик шериклар билан узаро тушунишга эришишга интилмаслик;
- чет эллик шериклар билан мунтазам мулоқот қилмаслик, шу жумладан, улар билан илик шахсий муносабатлар аҳамиятини етарли баҳоламаслик;
- вужудга келган муаммолар ва қелишмовчилик сабабларини яхши урганмасдан туриб чет эллик шериклар билан муносабатини узиш.

Жаҳон иқтисодиётининг замонавий босқичида глобал менежер малақаси иқтисодий ва техник билимлардан ташқари ижтимоий соҳадаги билимлар ва мулоқотга қиришувчанлигини ҳам ўзбекистон ичига олиши керак. Зиддиятлар вужудга келганда тинчлик урнатилиши қифоя деб қилувчи аънаналар эскириб қолди. Ҳозирги вақтда халқаро менежер дуч келадиган муаммоларнинг ҳал қилиниши бундан манфаатдор булган

барча шахслар ва ҳуқуқ субъектлари уртасида келишувга, яъни **консенсусга** эришиш билан боғлиқ.

Рационал консенсусга эришиш воситаси сифатида муаммо ҳал қилинишидан барча манфаатдорларни қатъий аргументациялаш асосида соғлом тафаккур овозига мурожаат қилиш назарда тутилади. Бунда глобал менежер уз фаолиятининг ижтимоий оқибатларини ҳисобга олиши шарт. Бунга халқаро компания хорижий филиалининг бошқариш лойихаси ва қарорлар қабул қилиш таваккалчилиги билан боғлиқ мунозаралар уларнинг амалга оширилиш даражаси нуктаи азаридан ёрдам бериши мумкин. Қарорлар қабул қилиш усулига бундай ёндашув қарорларнинг бошқа манфаатдор шахслар учун келтириб чиқариши мумкин бўлган таваккалчилик даражасини жиддий пасайтиради.

Бир вақтнинг узида консенсус муҳим қарорлар қабул қилинишида тадбиркорлик омадини таъминлашга ух ҳиссасини қўшади, чунки маълум даражада нотугри қарорлар қабул қилинишидан, нораціонал капитал қуйилмаларни амалга оширишдан, хавфли вазиятлар туғилишидан қафолатлайди. Халқаро менежерларда қабул қилинаётган қарорларни ахлоқий баҳолаш ва аргументациялашни шакллантириш қобилиятларини ривожлантириш мақсадида ривожланган давлатларнинг қўпгина укув юртларида бизнес-этика мажбурий фан сифатида ўқитилади.

Халқаро бизнес - бу турли давлатлардаги шерикларнинг узаро ишончи бўлиб, бусиз ҳамкорлик мумкин эмас.

Бизнесни ахлоқий юритишнинг 3 та асосий белгилари:

1. Бизнеснинг уз мақсадларига мувофиқлиги

2. Соғлом тафаккурга бўйсунтириш

3. Оддий маданият принциплари асосида ҳаракатланиш.

Хорижий шароитларга мослашишнинг асосий омили бўлиб, маҳаллий аҳоли билан оғзаки, ёзма ва сузсиз воситалар (гавда тутилиши, мимика ва ҳаракатлар) ёрдамидаги мулоқотлар мулоқот урнатилиши ҳисобланади. Бунда эстетика меъерлари - ранг, дизайн, символлар, дидлар бўйича миллатлар тафовутларини ҳисобга олиш зарур. Дин хусусиятлари, ҳатто янги технологияларнинг ишлаб чиқаришга татбиқ қилинишига таъсир этиши мумкин. Катта оилалар ва кондош гуруҳлар қўп бўлган мамлакатларда фирмалар одатда ходимларни яхши уй-жойлар билан таъминлаш, ходимлар фарзандининг таълим олиши, соғлиқни сақлаши ва дам олиши учун шароитлар яратишга масъул. Бундай хусусиятларни ҳисобга олмасдан хорижий корпорация қабул қилувчи мамлакатларда зиддиятлардан ҳалос бўла олмайди.

Қабул қилувчи мамлакатларда урф-одатлар, дин, ҳукумат сиёсати омилларини ҳисобга олиш муҳим, чунки улар байрам қўнлари, ишдаги танаффуслар, жинс камситилиши, хизмат қўтарилиши, пенсияга чиқиш ёши, инсонпарварлик мақсадларига туловлар микдори, даромадлар тақсимланиши, маҳаллий персонални танлашни аниқлайди. Масалан, Ислон жумани диний байрам деб эътироф этади, беш вақт намозни, йилда бир ой руза тутишни, камбағалларга даромаднинг бир қисмини беришни назарда тутди. Индуизм айрим тоифа (каста) вакилларининг хизмат бўйича қўтарилишига қаршилиқ билдиради. Конфуцийлар ходим сифатларини баҳолашда уларнинг малакасига эмас, балқуи ёшига қўпроқ эътибор берадилар.

Шу билан бирга халқаро бизнес этикаси узининг соғлом фикр ва оддий инсонийлик тушунчалари билан барча мамлакатлар ва қитъаларга бир хил даражада тарқалган. Бир давлатда талабга эга бўлмаган, бошқа мамлакатда истеъмолчиларнинг даромадлари ва дидига мос қелувчи товарларни сотиш ахлоқийдир. Масалан, ҳозирги вақтда паст аҳоли турмуш даражасига эга давлатларда оқ-қора телевизорларни экспорт қилиш ахлоқан мумкин. Шу билан бирга бирор мамлакатда инсон саломатлиги ва атроф-муҳит учун зарарли деб ҳисобланган товарларни ҳеч қайси бир мамлакатга етказиш мумкин эмас.

Бизнесда рақобат мумкин ва ахлоқий жихатдан қўраланмайди. Бирок у ҳар доим соғлом фикр ва элементар инсонийликнинг жиддий меъерлари билан чекланган бўлиши

хамда обрӯ тушишига олиб келмаслиги керак. Вужудга келган шароитлар ишлаб чиқарувчини нисбатан юқори сифатли товарни ишлаб чиқариб, пастрок баҳода сотишга мажбур қилиши мумкин. Лекин ҳеч бир вазият ёлгон, тухмат, угрилик, жисмоний зурлаш ва қонунбузарликни оқлай олмайди. Хусусан, истеъмолчиларни алдашга йул қуйилмайди., чунки улар билан муносабатлар реклама сингари узок муддатли етказиб беришлар ва сотувларга йуналтирилган ҳолда олиб борилиши керак.

Юқори баҳо натижасида доимий ёки потенциал истеъмолчилар етказиб берувчилардан узоклашса ёки беморлар маблаг етишмаслиги сабабли дорилар йуклигидан вафот этсалар, фойдани қупайтиришга интилиш оқланмайди. Бундай воситалар булгуси сотувлар учун шароитларни ёмонлаштириши мумкин. Шунингдек, жуда юқори даромадлар бу тармокка янги рақобатчиларни жалб қилишини эътиборга олиш зарур.

Молиявий фаолият этикаси барча ишбилармонлик, шу жумладан, бухгалтерлик ҳисоб-китобларини ҳам ҳаққоний булишини аңлатади. Молия-бизнес тили, шу сабабли менежернинг молиявий ҳисоботи ҳаққоний, оқилона, ишончли булиши керак - унинг маъноси ҳам шунда. Ишбилармонлик молиявий ҳисоботни тузиш учун шарт-шароит булиб, 3 та момент ҳисобланади:

1. Молиявий ҳисобот тузилаётган қоидалар тугри ва реал вазиятларга жавоб бериши керак.

2. Бу қоидалар корпорациянинг барча булимлари учун бир қуринишда булиши керак.

3. Ҳисоботларда факат ишончли, текширилган маълумотлардан фойдаланиш зарур.

Лотин Америкаси ва Осиё давлатларида тадбиркорлик фаолияти учун порахурликнинг зарурлиги тугрисидаги кенг тарқалган фикр йирик бизнесменлар томонидан рад этилиши керак. Порахурлик доим маънавийтсизлик ва ахлоқсизликдир. Пора олувчилар ва пора берувчилар охир-оқибатда доим фош этилади ва ўзбекистон обрусини йукотади.

Шунга қарамай, афсус-ки, ҳозирги вақтда факат ривожланаётган мамлакатларда эмас, бутун дунёда порахурлик тарқалган. Жаҳон бизнесида порахурлик одатда катта булмаган жорий шартномаларни бажариш шароитларига қараганда порахур ва пора берувчиларнинг фош этилишига қамрок имконият яратувчи йирик қуламли лойиҳаларни бажариш вақтида авж олади. Мутахассисларнинг таъкидлашича, охирги йилларда автомобилсозлик саноатида халқаро бизнес порахурлик ва таъмағирликдан анча тозаланди (биринчи навбатда Америка компаниялари битимлар очиклигининг амалиёт қилиниши, шунингдек, япон ишлаб чиқарувчиларининг ўзбекистон европа етказиб берувчиларига қуяётган каттик талаблари натижасида).

Шу билан бир вақтда 90-йиллар охирида халқаро иқтисодий муносабатлардаги порахурликлар билан боглик жанжаллар ҳақида маълумотлар мавжуд. Америка экспертлари халқаро порахурлик ҳажмини улкан миқдорлар билан баҳолайдилар: факат 1997 йилнинг ўзидаёқ 60та йирик халқаро битимларда порахурлик аниқланган. Пораларнинг умумий миқдори 30 млрд. долларни ташкил этган. «Шпигель» журнали чоп этган мақолада «Фольксваген» ва «Дженерал моторс» автогигантларининг харидлар бўйича булимлари вакиллари фойдали контрактлар имзолашдан манфаатдор етказиб берувчилардан мунтазам пора талаб қилишда айбланадилар.

Хусусан, «Шкода» фирмаси (немис компаниясининг чех булими) учун буяш заводини қуриш лойиҳасида иштирок этувчи «Фольксваген» компанияси харидлар булимининг 3та менежерига айб қуйилган эди. Маълум муқофот учун бу менежерлар «Эй-Би-Би» швейцария-швед фирмасига фойдали контракт ташкил этишни таклиф қилдилар. «Фольксваген» компанияси раҳбарияти уларни ишдан четлаштирди ва бу иш терговини немис прокуратурасига топширди.

Порахурлик утиш иқтисодиётига эга давлатларда ҳам намоён бўлмоқда. Масалан, Монғолияда 80-йилларда ҳатто “порахурлик” сузи ҳам йук эди. 90-йиллар

охирида бу иллат айникса, хукмрон табакалар орасида кенг таркалди. Мутахассислар Монголияда пора бериш ва олишнинг 48 сабабини келтирадilar. Улар орасида - юкори лавозимга тайинлаш, божхона ва чегара хизматини сотиб олиш. Мамлакатда порахурликка карши кураш буйича йирик хорижий мутахассислар иштирокида семинарлар утказилмокда.

Министрлар ва парламент вакиллари бу иллатга карши курашишда тажриба алмашиш учун чет элга чикмокдалар. Монголия премьер-министри Ринчиниямўн Амаржаргал коррупцияни, шу жумладан, порахурликни мамлакат хавфсизлигига тахдид, деб хисоблайди. У: “Коррупцияни тухтата олмасак, бозор ислохотларини утказа олмаймиз,” - деб эътироф этди.

Хорижий контрактлар такдирини хал килувчи расмий шахсларни сотиб олиш амалиётига баркам бериш учун уз таркибига 29 та энг ривожланган мамлакат, шунингдек, Аргентина, Бразилия, Болгария, Чили ва Словакия килувчи Иктисодий хамкорлик ва тараккиёт ташкилоти (ОЭСР) га аъзо мамлакатлар 1997 йилда Халкаро бизнес сохасида хорижий мансабдорларни сотиб олиш билан курашиш хакидаги Конвенцияни имзоладilar. Конвенция пора берувчиларга карши курашишга каратилган булиб, аъзо мамлакатлар уларни жиноий тартибда жазолашлари, шунингдек, бундай холатларни аниклаш буйича хамкорлик килишлари зарур.

Хатто порахурлик авж олган Лотин Америкаси хам узининг бундай номаъкул обрусига чек куйишга карор килди. Америка давлатлари ташкилотига (ОАГ) аъзо 21 та мамлакат лидерлари битим имзолаш учунгина амалга оширилаётган ва жиноят деб хисобланган порахурликни тугатиш буйича хамкорлик килиш хакида шартнома имзоладilar. Ушбу халкаро конун буйича айбланаётган шахслар жиноят содир этган мамлакатга кайтарилиши мумкин. Шунингдек, лотин америкаликлар халкаро терговчилар учун зарурий ахборот хусусида банк сирлари хакидаги конунга риоя этмасликка розилик бердилар.

Битим тугтрисидаги ОАГ шартномасида “уз расмий вазифаларини бажариш чоғидаги конуний даромадларидан келиб чикиб тугтри тушунтириб бера булмайдиган” тарзда вужудга келган маблаглар эгасига айланган расмий шахсни жиноятчи деб хисоблаш тугтрисидаги банд мавжуд. Бу хужжат жуда долзарб булиб колди. 90-йиллар охирида Мексика ва Колумбияда юкори мансабдор шахсларни порахурликда айблаш буйича суд жараёнлари утди. Аргентинада шу даврда “ИБМ” корпорациясининг аргентина филиалининг собик рахбарига карши айбловлар куйилди. У 250 млн. долларлик контракт имзолаш учун йирик пора берган.

ОАГ конгрессида АКШ делегацияси “шубхаланувчи уз айбсизлигини исботлашга мажбур эмас”, деган АКШ конституциявий принципига зид бандга эга булган ОАГ шартномасини имзолаш ваколотида эга эмаслигини маълум килди. Шунга карамай, АКШ 1977 йилдаёк хорижий коррупция амалиёти хакидаги Конунни кабул килган. Ушбу конунга биноан АКШ фукарolari хар кандай чет эл шахсларига ишбилармонлик битимини амалга ошириш учун пора бериш жиноят хисобланади.

Харидорлар, маъмурий органлар, буйсунувчилар талабларига юкори эътибор билан караш ва тўғри, адолатли ва қонуний булганда имконият борича уларни бажариш зарур. Бунда кабул килувчи мамлакатларда глобал менежер карор кабул килишдан олдин куйидаги саволларга жавобларни тахлил килиб, муаммони аниклаб олиши керак:

Талаб мазмуни нимада ?

Ким сураяпти ?

Уни бу талабга нима ундади ?

Талаб бажарилганда кимга зарар етиши мумкин ?

Кандай карорни кутишмокда ?

Ушбу қарор буйича қандай фикрлар ва қаршиликлар мавжуд?

Ушбу қарор қанчалик тезкор бўлиши зарур?

Уни қанчалик тез бажариш керак?

У нима беради?

Бунда қуйилаётган талаблардан қатъий назар қуйидагиларни яшириш одобсизлиқдир:

А) акционерлардан - акционерлик жамиятини қўшилиши ёки ютилишининг ҳақиқий сабабларини;

Б) бўшатилаётган ходимлардан - штатнинг қисқартирилиши сабабларини.

Охири ҳолатда масалан, фирмани қайта ташкил этишнинг истикболли режасига мувофиқ, штатни қисқартириш заруриятини ишончли тушунтириш ахлоқийдир.

Қурсатилган ўқ тоифа шахслари талаблари буйича қарор қабул қилинаётган ҳар қандай вазиятда халқаро менежер компаниянинг ижтимоий маъсулиятдан қелиб чиқиши керак. У эса бир томондан ҳужалиқ самарасига эришишга, бошқа томондан эса - қабул қилувчи мамлакатда компания ўқун қулай ижтимоий фикрни яратиш заруриятига асосланади. Қабул қилувчи мамлакатда хорижий компания фаолияти билан боғлиқ шахсларнинг барча тоифалари ўқун менежер томонидан қабул қилинган бизнес самарадорлиги меъёрларига мос қелувчи қарор тушунарлидир. Бизнес самарадорлиги меъёрлари эса қуйидаги асосий омиллар билан аниқланади:

- мавжуд ресурслардан максимал фойдаланиш
- ҳар бир кишининг ўз иши ўқун маъсулияти
- билимдонлиги
- эркин бозор ахборотини ўз вақтида қуллаш.

### **Тартибли бизнесменлар ўқун “Ахлоқ кодекси”**

XXI асрда халқаро бизнес ўқун улқан истикболлар очилмоқда. Самарали тадбиркорлик фаолияти билан шугулланмоқчи бўлганлар ўқун бизнесменларнинг миллий ассоциацияси ҳулк-атвор қоидаларини ишлаб чиқарадилар. Улар эса эркин бозор ва умумқабул қилинган тадбиркорлик амалиётининг “таянч - ҳаракат тизими” ни ташкил этади. Қупинча бу қоидаларнинг услубий негизини “ахлоқ кодекси” ташкил этиб, уларни ишлаб чиқиш буйича Халқаро савдо палатаси (ХСП) 80 йиллик тажрибага эга. Уларга юридик қуролларнинг умумий туплами, интеллектуал мулкни ҳимоялаш усуллари, таъмағирлик ва порахурликка қарши қураш методлари, самарали солиққа солиш механизмларини яратиш, божхона режимини такомиллаштириш буйича тавсиялар, тижорат бахсларини арбитраж орқали ҳал қилиш тажрибаси қиради.

Қупчилик тадбиркорларнинг ахлоқ кодексларига қушилишидан манфаатдорлиги сабабларига уларнинг халқаро масштабларда тадбиркорлик билан шугулланишини енгиллаштирувчи шароитларни яратишга ва доимий ўзғариб турувчи жаҳон товарлар ва хизматлар бозори қонъюктураси шароитларида ўз қорхонаси ҳавфсизлигига интилиш қиради.

### **Хулосалар**

1. Глобал менежерга этика ички миллий ва халқаро зиддиятларнинг олдини олиш имқониятини беради. Глобал менежер малақаси иқтисодий ва техник билимлардан ташқари ижтимоий соҳа ҳақидаги билимларни ва мулоқотга қиришувчанликни ҳам ўз ичига олиши керак. У ўз фаолиятининг ижтимоий оқибатларини ҳисобга олиши шарт.

2. Халқаро менежер ўз фаолиятини фақат хужалик муваффақиятига эришишга йуналтирганда ва қабул қилувчи мамлакатда жамоатчилик фикрини инкор этганда ёки қабул қилувчи мамлакатда кишиларнинг асосий гуруҳлари - халқаро компанияларнинг хорижий филиал ишчи ва хизматчилари, маҳаллий акционерлар, ҳукумат мансабдорлари, қасаба союз раҳбарларини ўз фаолиятининг фойдалилиги, тугғрилиги ва безарарлигига ишонтира олмаганда зиддиятлар тугғилади.

3. Ахлокий жихатдан халқаро менежернинг жиддий хатоси бўлиб, қабул қилувчи мамлакатда ишбилармонлик муҳити ва маданий ҳаёт хусусиятларини урганишни инкор этиш, хорижий фаолиятдан қутилаётган натижаларнинг реал эмаслиги, хорижий шериклар билан ўзаро тушунишга интилмаслик, муаммолар ва зиддиятлар сабабларини яхши урганмай туриб хорижий шериклар билан муносабатларни ўзиш ҳисобланади.

4. Бизнесни ахлокий юритишнинг 3 белгиси:

- 1) бизнеснинг ўз мақсадларига мослиги;
- 2) соғлом тафаккурга итоат этиш;
- 3) оддий инсонпарварчилик принциплари бўйича ҳаракат қилиш.

5. Молиявий фаолият этикаси барча ишга доир, шу жумладан, бухгалтерлик ҳисоб-китобларининг ҳаққонийлигидан иборатдир.

6. Порахурлик доим маънавий қораланади ва ахлоқсизликка қиради.

7. Халқаро тадбиркорлик фаолиятида муваффақиятларга эришишни хоҳловчилар учун бизнесменларнинг миллий ва халқаро ассоциациялари ҳуқуқ-атвор қоидалари ва “ахлоқ кодекслари”ни ишлаб чиқади.

Таянч иборалар:

Халқаро бизнес этикаси, бизнес самарадорлиги меъёрлари, Иқтисодий ҳамкорлик ва тараққиёт ташкилоти (ОЭСР), Халқаро савдо палатаси (ХСП)

Назорат учун саволлар:

1. Халқаро менежер учун этика қандай аҳамиятга эга?
2. Қабул қилувчи мамлакатда халқаро менежер зиддиятларининг асосий сабаблари нимада?
3. Этик жихатдан халқаро менежер йўл қуйиши мумкин бўлган асосий қатъат хатоларга нималар қиради?
4. Ахлокий бизнес юритишнинг асосий принципларини айтиб беринг.
5. Рақобат ахлокийликка қирадими?
6. Молиявий фаолият этикаси нимадан иборат?
7. Халқаро бизнесда порахурлик қандай баҳоланади?
8. Миллий ва халқаро миқёсда коррупцияга қарши қандай қураш олиб қорилмоқда?

## Изоҳли луғат

«Аниқ вақтда» (Just in time) – товарларни йўқотишсиз ва тайёр маҳсулотни оқборлаштириш ҳаражатларини қамайтиришга қаратилган операция фалсафа.

Байналмилаллашув (Internationalization) – компаниянинг миллий чегаралардан ташқарига ўсиши.

Бевосита хорижий инвестициялар – бевосита сармоядор компания ва қабул қилувчи фирма ўртасида узок муддатли ишга оид муносабатларга мўлжалланган капитал қўйилмалар.

Бостон консалтинг гуруҳи матрицаси (BCG matrix – Boston Consulting Group matrix) – маркетинг улуши ва маркетинг ўсиши асосида маҳсулотлар ва фирмалар классификацияси<sup>2</sup>.

Глобаллашув – ташкилотнинг энг юқори экстенсив ривожланиш босқичи бўлиб, бунда корхона манфаатлари бутун дунё бўйлаб ёйилади.

Горизонтал интеграция (Horizontal integration) – рақобатчи билан қўшилиш ёки ютиб юбориш.

Диверсификация – компаниянинг янги бозорлар учун янги маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳисобига ўсиши.

Интеграциялашув – корхоналарнинг қўшилишлар ва ютиб юборишлар ҳисобига бирлашуви.

Ишбилармонлик этикаси – ташкилотларнинг бир-бири ва жамият билан ўзаро муносабатлар олиб боришнинг турли маънавий жиҳатларини ўрганиувчи изланиш соҳасида.

Кўлам самараси, яъни ишлаб чиқариш кўлами ўсиши орқали иқтисод қилиш. (Economies of scale) – маҳсулот бирлигича узок муддатли ўртача ишлаб чиқариш ҳаражатлари билан характерлашуви самара.

Лицензиат – лицензия харид қилувчи.

Лицензиар – лицензия сотувчи.

Маданият – компанияда ҳулқ - атвор меъёрлари, характери ва алоқалари кўриниши.

Мутлақ устунликлар – бошқа давлатларга нисбатан меҳнат унумдорлиги юқори ва ишлаб чиқариш ҳаражатлари паст бўлган мамлакатда товар ва хизматларни ишлаб чиқаришни ташкил этишни назарда тутувчи концепция.

Нисбий афзалликлар – мамлакатда бир неча хил товарлар орасидан энг кўп фойда келтирувчи товар ва хизматлар ишлаб чиқаришга ихтисослашувни назарда тутувчи концепция.

Оператив (жорий) мақсадлар - қисқа муддатли (стратегик мақсадлардан фаркли ўлароқ) мақсадлар.

ПЭСТ – таҳлил (PEST analysis) – макро иқтисодий таҳлилнинг асосий қисми бўлиб, у сиёсий (р), иқтисодий (э), ижтимоий – демографик (с) ва технологик (т) омилни ўз ичига олади (6-бетга киритилсин) маъруза матнига.

Самарасиз ишлаб чиқариш – компания фойда қиймат қўшмайдиган нарсаларнинг барчаси (машина ва ускуналардаги камчиликлар, ёмон сифат ва б.)

Стратегик альянслар (Strategic alliances) – одатда иккита компаниянинг ўзаро манфаатли стратегик мақсадлар амалга оширилиши учун бирлашиши.

Синергизм (Synergy) – компаниялар йириклашувида кузатиловчи самарадир. Бунда умумий натижа алоҳида компаниялар натижасидан юқори бўлади ва баъзан  $2+2 < 5$  формула билан ифодаланади.

Тадбиркорлик (entrepreneurship) – инглизча ёки французчадан таржима қилинганда “имкониятларни амалга ошириш, қўллаш ёки новаторлик фаолияти ёхуд корхона тузиш йўли билан эҳтиёжлар ва истакларни қондириш” маъноларини англатади.

Ташқи муҳит таҳлили – ташқи макроиқтисодий ва микроиқтисодий кўрсаткичларнинг таҳлили.

---

<sup>2</sup> Д.Кемпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. 308-стр.

Ташки муҳит таҳлили тузилмаси – ташки иқтисодий, ҳуқуқий, маданий ва сиёсий муҳитлар таҳлили мажмуаси.

Фискал сиёсат (-Fiscal policy) – миллий иқтисодиётни давлат даромадлари ва ҳаражатлари тизими орқали тартибга солиш.

Франчайзинг (-Franchising) компания томонидан унинг маркази билан маҳсулот ишлаб чиқариш ёки сотиш учун ҳужжат (франшиза) берилиши.

Халқаро менежмент – чет элда ташки иқтисодий алоқаларнинг барча шаклларидаги жамоавий фаолият шароитларида корхоналарни тўғри бошқариш назарияси ва амалиётидир.

Халқаро горизонтал интеграция даражаси – тахминан ТМК филиалларининг бошқа ундан мустақил фирмаларга экспорт ҳажми.

Хорижда атроф-муҳитга мослашишнинг объектив омиллари – фирма таъсир эта олмайдиган ва фақат мослашишга мажбур бўлувчи ташки муҳит омиллари.

Ютиш, ўзлаштириш (поглощение) – Acquisition) – бир корхонанинг жами акцияларини бошқа компания томонидан сотиб олиниши. Ютилган бизнес ўзлаштирувчи компаниянинг шўба корхонага айланади.

қўшимча қиймат(Added value) – маҳсулотнинг тўла ва жорий бозор қиймати ўртасидаги фарқ.

қўшилишлар (слияния – Mergers) одатда иккита бир хил ҳажмли компанияларнинг қўшилиши орқали битта йирик компаниянинг ташкил этиши, яъни компанияни ташки ўсиши усуллари билан бири.

қўшма корхоналар (Joint ventures) – одатда қисқа муддат ёки бир лойиҳа учун икки ёки бир нечта компанияларнинг бирлашуви.

#### **Тавсия этиладиган адабиётлар:**

1. Ўзбекистон Республикасининг «Чет эл инвестициялари тўғрисида» +онуни
2. "Чет эллик инвесторлар ҳуқуқларининг кафолатлари ва уларни ҳимоя қилиш чоралари тўғрисида" Ўзбекистон Республикаси қонуни
3. 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
4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 02.05.2003й. 205-сонли «Тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларни ҳуқуқий ҳимоя қилишни кучайтиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида» қарори
5. Ўзбекистон Республикаси хўжалик юритувчи субъектлари томонидан тузиладиган экспорт-импорт контрактлари (шартномалари, битимлари)ни Ўзбекистон РеспубликасиТашки иқтисодий алоқалар вазирлигида рўйхатга олиш тартиби тўғрисида низом
6. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. Т.: Ўзбекистон, 2005 йил.
7. Международнўй менеджмент. Учебник/ Под ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана и др. СПб: «Питер», 2000.
8. Международнўй менеджмент. Учебник/ Под ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана и др. Перераб. изд. СПб: «Питер», 2002.
9. Основў менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003-256 с.
10. Основў менеджмента. Учебник. Герасименко В.В. М.: ТЕИС, 2000- 144с.
11. Менеджмент. Учебник. Абчук В.А. СПб.: Изд. «Союз», 2002 – 463 с.
12. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003 – 501 с.

13. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ, 2003,176 с.
14. Мировая экономика. Экономика зарубежных стран: Учеб./ Под. Ред. В.П.Колесова и М.Н.Осьмовой. -М. «Флинта», 2000.
15. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учеб.пос./Е.С. Аكوпова, О.Н.Воронкова. Ростов-на Дону: Феникс, 2000
16. Мировая экономика: введение во внешнеэкономическую деятельность: Учеб.пос./ Под ред. А.К.Шуркалина, Н.С.Цүпиной. -М.: Логос, 2002.
17. Международный маркетинг: Учеб.пос./ В.И. Черенков. - СПб.:ИВЭСЭП, Знание, 2003.
18. Мировая экономика: Учебник/ В.М. Кудров. -М.: Бек, 2000.
19. Стратегический менеджмент. Учебник. Д.Кемпбел, Дж.Стоунхаус, Б. Хьюстон. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003 - 336с.
20. Международная экономика. Учебник. 5-е международное издание. П.Р.Кругман, М.Обстфельд. СПб: Питер, 2003 -832 с.
21. Международный менеджмент. Пивоваров С.Э. и др. СПб: Питер, 2000 - 256 с.
22. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: 100 савол ва жавоб. Т.: Мехнат, 2000 – 552 б.
23. Экономика зарубежных стран. Учебник. Погорлецкий А.И. СПб : Изд-во Михайлова В.А., 2000 – 492 с.
24. Инфраструктура регионов мира. Учебник. СПб: Изд-во Михайлова В.А., 2000 – 347 с.
25. Контур инновационного развития мировой экономики. Прогноз на 2000-2015 гг. Под ред. А.А.Дўнкина. М.: Наука.-2000-143 с.
26. Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Проф. Н.Г.Кузнецова. Учебник. Ростов на –Дону. :Феникс 2002 – 480 с.
27. Финансовый менеджер. Лобанова Е.И., Лимитовский М.А. М.: ДеКА, 2000. –396 с.
28. Финансовый менеджмент. Учебник. Под ред. А.М. Ковалевой. М.: ИНФРА-М, 2002-284 с.
29. Международные экономические отношения. Семенов К.А. Учебник. М.:ЮНИТИ, 2003 – 544с.
30. Международные экономические отношения. Учебник. А.И.Евдокимов и др.. М.: 2003 – 552 с.
31. Макроиктисодиёт. Д.К.Ахмедов ва б. Дарслик. Т.: ТДИУ, 2004-240б.
32. Халкаро молия муносабатлари. Дарслик. А.Вахобов, Н.Жумаев, У.Бурханов. Т.: Шарк, 2003 – 400б.
33. Введение в теорию международных отношений. Учебник. Отв. ред. А.С.Манўкин. М.: 2001-320с.
34. Внешнеэкономическая деятельность. Учебник. Под ред. Б.М. Смитиенко, В.К.Поспелова, М.: -2002 – 304 с.
35. Стратегическое рыночное управление. Учебник. Д.А.Аакер. СПб.: Питер – 2002 –544 с.
36. Поведение потребителей. Р.Д.Блэкуэлл, П.У.Миниард, Д.Ф.Энджел. СПб.: Питер, 2002 – 644с.





