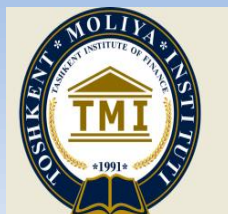


**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA  
O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**



**«MENEJMENT VA MARKETING» KAFEDRASI**

**«XALQARO MENEJMENT» FANIDAN**

**O‘QUV-USLUBIY MAJMUA**

**Bilim sohasi:** 200 000 – Ijtimoiy soha, iqtisod va huquq

**Ta‘lim sohasi:** 230 000 – Iqtisod

**Ta‘lim yo‘nalishi:** 5230200 – Menejment (xizmatlar sohasi)



**TOSHKENT-2018**

**“Xalqaro menejment”** fan dasturi O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligining 22.01.2016yildagi “26”-sonli buyrug‘ining 2-ilovasi bilan fan dasturi ro‘yxati tasdiqlangan va Oliy va o‘rta maxsus kasb-hunar ta‘limi o‘quv –uslubiy birlashmalari faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengashning 9.01.2016 yildagi “1”-sonli majlis bayonnomasi bilan maqullangan.

**Tuzuvchilar:**

- Nazarova F.X. – “Menejment va marketing” kafedra professori, i.f.d.,prof.
- Hodjaeva Sh.A – “Menejment va marketing” kafedra o‘qituvchisi
- Yo‘ldoshev N.Q. – TDIU, “Menejment” kafedra mudiri, i.f.d.prof. (turdosh OTMdan.)
- Nabiev E.G’ – TMI, “Menejment va marketing” kafedra mudiri, i.f.d. prof;

Fanning ishchi o‘quv dasturi kafedraning 201\_ yil “\_\_\_” \_\_\_\_\_ dagi “\_\_\_” – sonli majlisida muhokama etilib, fakultet Kengashida ko‘rib chiqishga tavsiya qilingan.

**“Menejment va marketing” kafedra mudiri:**

**2018 yil “\_\_\_” \_\_\_\_\_ prof., i.f.d E.Nabiev**

Fanning ishchi o‘quv dasturi “Byudjet xisobi va davlat jamg‘armalari” fakultet Kengashining 201\_ yil “\_\_\_” \_\_\_\_\_ dagi “\_\_\_” – sonli majlisida muhokama etilib, institut o‘quv-uslubiy Kengashida ko‘rib chiqishga tavsiya qilingan.

**“Byudjet xisobi va davlat jamg‘armalari fakulteti dekani:**

**2018 yil “\_\_\_” \_\_\_\_\_ i.f.n., dots O.Kamolov**

Fanning ishchi o‘quv dasturi o‘quv-uslubiy fakultet Kengashining 201\_ yil “\_\_\_” \_\_\_\_\_ dagi “\_\_\_” – sonli majlisida muhokama etilib, institut Kengashida ko‘rib chiqishga tavsiya qilingan.

**O‘quv-uslubiy bo‘lim boshlig‘i:**

**201\_ yil “\_\_\_” \_\_\_\_\_ dotsent T.M.Baymuradov**

## KIRISH

Mustaqillik yillarida mamlakatda huquqiy demokratik davlat, kuchli fuqarolik jamiyati qurishga, erkin bozor munosabatlariga va hususiy mulk ustuvorligiga asoslangan iqtisodiyotni rivojlantirishga, xalqning osoyishta va farovon hayot kechirishi uchun shart-sharoitlar yaratishga, Xalqaro maydonda Ozbekistonning munosib o'rin egallashiga qaratilgan kompleks chora-tadbirlar amalga oshirildi shuningdek eksportga mo'ljallangan mahsulot va materiallar ishlab chiqarish uchun zamonaviy texnologiyalarni joriy etish, transport logistika infrotuzilmasini, tadbirkorlikni rivojlantirish hamda xorijiy investorlar uchun investisiyaviy jozibadorlikni ko'zda tutilyapti<sup>1</sup>. Xalqaro menejment fani, qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitlariga moslashuvi, xalqaro kompaniya va TMK, ularni boshqarish tizimi, tashqi iqtisodiy faoliyat sohasiga chiqish sharoitlarini tanlash metodologiyasi, xalqaro kompaniyalarning davlat bilan munosabatlari, xorijiy tadbirkorlik rivojlanishiga xalqaro iqtisodiy integratsiya ta'siri, kompaniya faoliyat yuritayotgan mamlakatga bog'liq holda menejment uslubi (stili) xususiyatlari, xalqaro biznesda kadrlar siyosati, xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish, xalqaro biznes etikasi va xalqaro aloqalar menejeriga qo'yiladigan talablar kabi masalalarni qamrab olgan. "Xalqaro menejment" fanining maqsadi - xorijiy mamlakatlarda xalqaro firmalarni boshqarish tajribasini, transmilliy va xalqaro kompaniyalarni shakllantirish va ularni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish ko'nikmalarini hosil qilish, inson resurslarini boshqarish sohasida rivojlangan davlatlar tajribalarini ilmiy tahlil eta olgan holda ulardan ratsional foydalana olishni o'rgatishdan iborat. Fanni o'qitishning asosiy vazifalari - talabalarda jahon bozorida milliy va xalqaro kompaniyalar strategiyasini, integral xalqaro texnologiyalarni qo'llash bilan ishlab chiqarishni baynalmilallashtirish imkoniyatlarini, kompaniyalarning xorijiy an'analarga, madaniy xususiyatlarga va qabul qilingan standartlarga moslashuv usullari haqida tushunchalar hosil qilishdan iborat.

---

<sup>1</sup> 2017 yil 7 fevralda mamlakatimiz Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning "Ozbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish boyicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi farmoni.

## Mundarija

<b>Kirish .....</b>	<b>3</b>
<b>I. O'quv materiallari .....</b>	<b>5</b>
1.1. Ma'ruza matnlari .....	6
1.2. Amaliy mashg'ulotlar .....	220
<b>II. Mustaqil ta'lim mashg'ulotlari.....</b>	<b>296</b>
<b>III. Glossariy.....</b>	<b>316</b>
<b>IV. Ilovalar.....</b>	<b>327</b>
4.1 Fan dasturi.....	321
4.2 Ishchi fan dasturi.....	331
4.3 Tarqatma materiallar.....	342
4.4 Testlar.....	359
4.5 Baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar.....	364

# **MA'RUZA MATNLARI**

# 1 - MAVZU. XALQARO MENEJMENT FANINING NAZARIY ASOSLARI

## Reja

1. “Xalqaro (global) menejment” fanining nazariy asoslari
2. “Xalqaro menejment” kategoriyasi
3. Xorijiy tadbirkorlik sharoitlarida yuqori tavakkalchilik
4. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro menejmentning o’rni

### 1. “Xalqaro (global) menejment” fanining nazariy asoslari

Xalqaro menejment asosiy maqsadlari turli mamlakatlarda biznes yuritish imkoniyatlari hisobiga firmalarning raqobatli afzalliklarini shakllantirish, rivojlantirish va foydalanish hamda bu mamlakatlardan iqtisodiy, ijtimoiy, demografik, madaniy va boshqa xususiyatlardan mos ravishda foydalanish hisoblangan o’ziga xos bir menejment turi sanaladi.

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

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

Nisbiy afzalliklar tamoyili mamlakatda bir necha xil tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilish imkoniyatlarini asoslab beradi. Bu holda menejer mutlaq ustunliklarga ega bo’lgan mahsulotni tanlashi va uni ishlab chiqarish va eksport qilishga kuch-quvvatlarni jamlashi zarur bo’ladi. Qolgan tovarlar va xizmatlar esa faqat ichki bozor uchun mo’ljallanishi va unga bo’lgan ehtiyojlarning bir qismi import hisobiga qondirilishi mumkin. Mutlaq va nisbiy ustunliklarning kombinatsiyasi har bir mamlakatga tegishli bo’lgan ishlab chiqarishni tashkil qilish va davlat siyosati bilan birga turli mamlakatlarning firmalariga raqobat sharoitlarida yuqori obro’ni ta’minlaydi. Tajribaning ko’rsatishicha, AQSh

korporatsiyalarining yo'lovchi samolyotlarini ("Boing" kompaniyasi), qudratli kompyuterlarni ("IBM" kompaniyasi), kompyuter dasturlari ("Microsoft" kompaniyasi), atrof-muhit muhofazasi uchun uskunalarni, o'g'itlarni ishlab chiqarishdagi raqobatbardoshligi shubhasiz. Jahon bozorlarida Germaniya firmalari avtomobillar, kimyoviy mahsulotlar, qishloq xo'jalik mashinalari, optik asMAVZUlar, poligrafiya uskunalari kabi tovarlar bo'yicha yuqori raqobatbardoshligi bilan mashhur. Jahon bozorlarida uglerodli tolalar, telekommunikatsiya uskunalari, dengiz kemalari, avtomobillar, maishiy elektronika ishlab chiqaruvchi yapon kompaniyalari ham mashhurdir. Italiya firmalari esa keramik va to'qimachilik mahsulotlarini, sport poyafzali, qadoqlash uskunalarni yirik ishlab chiqaruvchilari hisoblanadi.

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

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

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

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

4-bosqich – kamayish bosqichi. Ushbu bosqichda mahsulotning hayotiylik siklini uzaytirish uchun uni ishlab chiqarish nisbatan past ishlab chiqarish harajatlariga ega bo'lgan, ko'pincha rivojlanayotgan mamlakatlarga bevosita

investitsiyalar yo'li bilan ko'chiriladi. Bu mamlakatlarga ushbu mahsulotni eksport qilish, odatda, bu yerda ularni ishlab chiqarishdan ilgari boshlangan bo'ladi. Mahalliy ishlab chiqarishni rivojlantirilishi natijasida mahsulotni xorijiy mamlakatlardan import qilish qisqaradi.

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

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

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

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



kreditlar ulushi 28,8 foizni, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar miqdori esa 2 milliard 400 million dollardan ziyodni tashkil etdi.<sup>2</sup>

Mamlakatimizda, bugungi kunda iqtisodiyotimizni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash, uning raqobatdoshligini keskin oshirish, eksport salohiyatini yuksaltirishga qaratilgan muhim ustuvor loyihalarni amalga oshirish bo'yicha Dastur ishlab chiqilgan bo'lib, «...bu dastur iqtisodiyotimizning asosiy tarmoqlarini modernizatsiya qilish va texnik yangilash, mamlakatimizning yangi marralarni egallashi uchun kuchli turtki beradigan va jahon bozorida raqobatdoshligini ta'minlaydigan zamonaviy innovatsion texnologiyalarni joriy qilish bo'yicha maqsadli loyihalarni o'zida mujassam etishi darkor».<sup>3</sup>

## 2. “Xalqaro menejment” kategoriyasi

Xalqaro (global) menejment kompaniyalarni ikki va undan ortiq mamlakatlarda faoliyat yuritishini boshqarishni nazarda tutadi, global menejer malakasiga ega mutaxassis esa keng doiradagi masalalar - eksport-import bitimlaridan tortib chet elda mahsulot ishlab chiqarishgacha bog'liq bo'lgan faoliyatni amalga oshirishi lozim. Bunda u turli madaniyatlarga moyil va global menejment nazariyasi, falsafasi va psixologiyasini o'zlashtirib olishi kerak, va har qanday sharoitda eng avvalo mamlakatimiz manfaatlarini ko'zlashi zarur. Prezidentimiz ta'kidlaganlaridek: «... davlatimiz tashqi siyosatining ma'no-mazmuni va maqsadi bitta – u ham bo'lsa, O'zbekiston manfaati va yana bir bor O'zbekiston manfaatidir»<sup>4</sup>.

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

Xalqaro menejment asosiy xususiyatlari u yoki bu jihatdan milliy va ko'pmilliy jamoalarning bu madaniyat ushbu toifaga keng ma'noda beradigan narsalarni boshqarishda hisobga olishi va foydalanishi hisoblanadi.

---

1. <sup>2</sup> Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O'zbekiston” NMIU, 2017. – 488 b.

2. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent: “O'zbekiston” NMIU, 2017. – 104 b.

3. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: “O'zbekiston” NMIU, 2017. – 56 b.

Chet elda jamoaviy faoliyat sharoitlarida ishlash o'zbek tadbirkorlari va davlat xizmatchilari orasida tobora keng tarqalishi bir qator sabablarga ega. Birinchidan, sobiq SSSR hududida mustaqil davlatlarning tashkil topishi ko'p hollarda tadbirkorlar uchun xorijiy faoliyatga o'xshash sharoitlarda harakat qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Ikkinchidan, davlatimiz tashqi iqtisodiy aloqalarining kengayishi milliy firmalarning nafaqat transmilliy korporatsiyalar (TMK), balki turli xalqaro iqtisodiy tashkilotlar bilan hamkorlik qilishiga olib kelmoqdaki, bunday sharoitda ularning tashkiliy tuzilishi va strategiyasini o'rganish zarur hisoblanadi. Bunday zaruratning tahlilini, Islom Karimovning 2011 yil London uchrashuvlari davrida aytgan so'zlaridan ham topish mumkin, ya'ni: «Bizning mamlakatimizda britaniyalik investorlar tomonidan tashkil etilgan ikki yuzga yaqin qo'shma korxonalar, ellikdan ortiq Buyukbritaniya firmalarning vakolatxonalarini faoliyat ko'rsatmoqda», bu esa o'z navbatida ikki davlat o'rtasidagi hamkorlikni rivojlantirish bilan bir vaqtda «...siyosiy munosabatlarning keng ko'lamdagi huquqiy-normativ asoslarini, savdo-sotiq va iqtisodiy, hamda investition hamkorlikni mustahkamlaydi».<sup>5</sup>

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

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

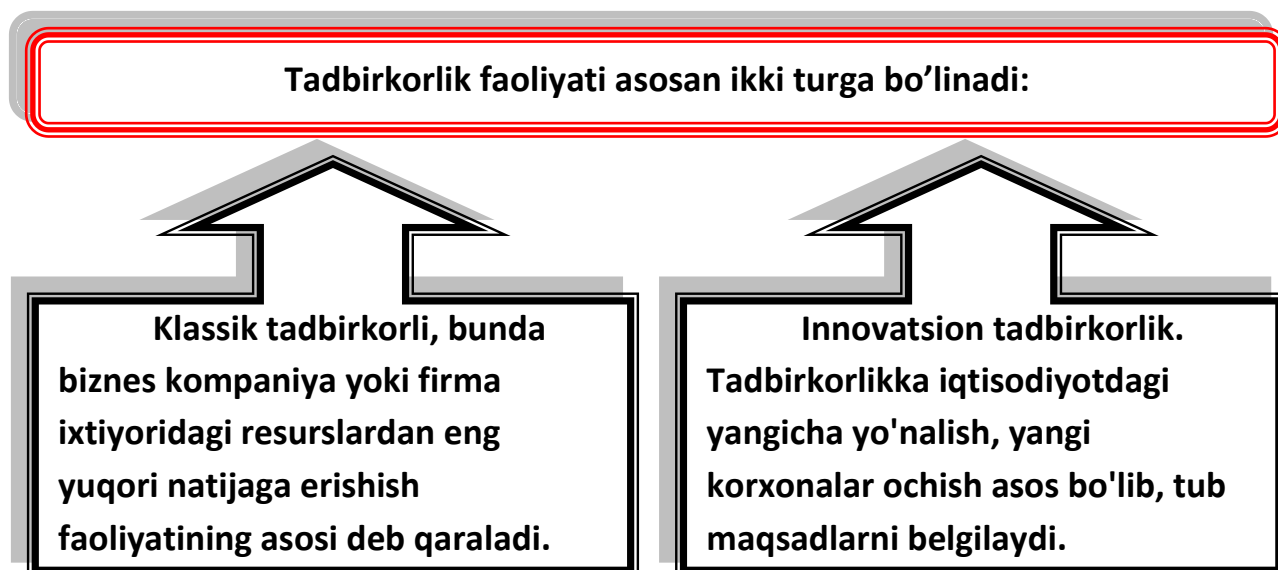
- bo'ysunuvchilarga yuklanadigan javobgarlik ulushining ortishi;
- iste'molchilarning hohish-istaklariga e'tiborni kuchaytirish;
- firmalar faoliyatida marketing rolini oshishi;
- ishlab chiqarish texnologiyasini uzluksiz takomillashtirish hamda mahsulot va xizmatlar assortimentini yangilash;
- qisqa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

---

<sup>5</sup> Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 48 b

### 3. Xorijiy tadbirkorlik sharoitlarida yuqori tavakkalchilik

“Tadbirkorlik” atamasi keng ma’noda firmani tashkil qiluvchi yoki uni boshqaruvchi shaxslarning tavakkalchilikka tayyorligining alohida jihatlari majmui sifatida aniqlanadi. “Tadbirkorlik” so’zi inglizcha “entepeneurship” yoki fransuzcha “entrependre” so’zidan kelib chiqadi va “imkoniyatlarni amalga oshirish, qo’llash yoki novatorlik faoliyati, yoxud korxonalar tuzish yo’li bilan ehtiyojlar va istaklarni qondirish” ma’nolarini anglatadi.



Innovatsion tadbirkorlik. Tadbirkorlikka iqtisodiyotdagi yangicha yo'nalish, yangi korxonalar ochish asos bo'lib, tub maqsadlarni belgilaydi. Chunki tadbirkorlik deganda, avvalo yangicha ishlash, yangi mahsulot, yangicha xizmat xillarini yaratish, yangi texnologiya va usullarni yo'llash tushuniladi. Tadbirkorlik darajasi yangi mahsulot, yangicha ishlab chiqarishni joriy qilish, fan yangiliklari, yangi texnologiyani joriy qilish darajasi bilan belgilanadi. Demak, tadbirkorlik avvalo iqtisodiy yangilik bilan bog'liqdir, ya'ni u innovatsion tadbirkorlikdir.

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

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

Firmaning xalqaro biznesi faoliyat ko'rsatadigan va rivojlanadigan tashqi muhitni kompleksli tahlil qilish va baholash-xalqaro menejerning barcha strategik va ko'plab taktik qarorlarini tayyorlashda muhim davr hisoblanadi. Bu yerda amaliyotchi-biznesmenlarning ham, xalqaro biznes, menejment va marketing nazariyachilarining ham yakdilligi, hamjihatligi o'ringa ega. Bunday tahlilning bazaviy tarkibiy qismlari quyidagi elementlar bo'lishi lozimligi haqida ham shunday yakdil fikrlar bildirilgan:

- Iqtisodiy tashqi muhit tahlili;
- Siyosiy tashqi muhit tahlili;
- Huquqiy tashqi muhit tahlili;
- Madaniy tashqi muhit tahlili.

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

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

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

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

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

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

#### **4. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro menejmentning o'rni**

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

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

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

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

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

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

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

Bunday tahlilni o'tkazish uchun xalqaro kompaniyalarning iqtisodchilari ko'pincha "Boston konsalting grup" Boston konsultativ guruxi ishlab chiqqan va "Boston matritsasi" deb nom olgan usulni (1.1. rasm) qo'llaydilar<sup>6</sup>. Bu usul xalqaro kompaniyaning jahon bozorida milliy bozordan farq qiluvchi omillarga, ya'ni kompaniya bevosita ta'sir eta olmaydigan omillarga bog'liq bo'lisini nazarda tutadi. Bunday ob'ektiv tashqi omillarga misol sifatida mazkur tarmoqda texnologiyaning rivojlanishi, xalqaro tashkilotlarning atrof-muhit muhofazasi bo'yicha konvensiyalari, iste'mol talabining o'zgarishlari (masalan, 90-yillarda biomahsulotlarga bo'lgan yuqori talab) kabi omillarni keltirish mumkin.

Jahon bozorida raqobat milliy bozorga nisbatan kuchliroq, chunki xalqaro kompaniya u yerda ko'proq va qudratliroq raqiblariga duch keladi. Jahon

---

<sup>6</sup> Д.Кемпбел, Д.Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент. М.: 2014, 92-95-бет

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

### Bozordagi nisbiy ulush

<b>Sotuvlarning o'sish darajasi</b>	<b>«Yulduzlar</b>	<b>«?» «Yovvoyi mushuklar</b>
	<b>«Sog'in sigirlar»</b>	<b>«Itlar»</b>

#### 1.1. Rasm. Boston matritsasi

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

daromad keltiradi va “sog’in sigirlar” deb ataladi. Shu bilan birga sotuvlarning o’sish sur’ati unchalik yuqori emas va ishlab chiqaruvchilarga katta investitsiyalar zarur emas. Demak, bu tovarlar yoki xizmatlar xalqaro kompaniyaga jahon bozorida yuqori foyda keltiradi.

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

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

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

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

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



xizmatlar “sog’in sigirlar” kvadratidan “itlar” kvadratiga o’tadi va xalqaro kompaniyaning sotish tizimidan olib tashlanadi.

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

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

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

- kelishuvlarni, kelishilgan xulq-atvorni, raqobatni cheklashga qaratilgan bir tomonlama tadbirlarni ta’qiqlash;

- bozorda hukmronlik qiluvchi korxonalarining ehtimoliy suiste’mollarini nazorat qilish;

- korxonalar birlashishini nazorat qilish;

- alohida qoidalarining harakat sohalari.

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

xaridorlar o'rtasida bozorlarni taqsimlash, baholarni o'rnatish, eksporterlarning diskriminatsion (kamsituvchi) baholar va tijorat shartlaridan foydalanishi, savdo sherigining ishlab chiqarishga va raqobatlashayotgan tovarlarni sotishga nisbatan cheklovlarning qabul qilinishiga asoslangan tovar yetkazib berish, "yuklama" bilan yetkazib berish va boshqalar qoralanadi.

### **Xulosalar**

1. Global menejment nazariyasining asosiy prinsiplari bo'lib mutlaq ustunliklar, nisbiy afzalliklar, mahsulotning hayotiylik sikli va bevosita xorijiy investitsiyalar tamoyillari hisoblanadi.

2. Xalqaro (global) menejment kompaniyaning ikki va undan ortiq mamlakatda faoliyat yuritishini boshqarishni nazarda tutadi.

3. Sobiq SSSR hududida mustaqil davlatlarning tashkil topishi tadbirkorlarning xorijiy sharoitlarga o'xshash sharoitlarda harakat qilish zaruriyatini tug'diradi.

4. Global menejer uchun zaruriy sifatlarga tashabbuskorlik, me'yordagi tavakkalchilikka tayyorlik, o'ziga ishonch, global ko'lamda fikrlash, xorijiy sheriklar bilan konstruktiv aloqalarni o'rnatish, chet tillarni o'rganish qobiliyatlari kiradi.

5. Jahonda xalqaro menejment rivojlanishining asosiy yo'nalishlari: bo'ysunuvchilarga (shu jumladan chet elliklarga) yuklanadigan mas'uliyat ulushining ko'payishi; iste'molchilarning talablariga e'tiborni kuchaytirish; firmalarning faoliyatida xalqaro marketing rolining oshishi; ishlab chiqarish texnologiyasini uzluksiz takomillashtirish va zamonaviylashtirish; mahsulot assortimentini yangilash; qisqa muddatli natijali va uzoq muddatli maqsadli tadbirlarning aniq ajratilishi; milliy manfaatlariga rioya qilish.

6. Xorijiy tadbirkorlik bilan bog'liq qaltislikni kompleks baholash uchun chet elda faoliyat yurituvchi firmalarning biznesiga ta'sir etuvchi omillarni ijtimoiy-madaniy, iqtisodiy, texnologik va siyosiy-huquqiy omillarga turkumlash mumkin.

7. Bozor iqtisodiyotiga asoslangan davlatning ma'muriy organlari firmaning raqobat mexanizmini cheklovchi xatti-harakatlariga qarshi kurashadi.

### **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

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

### **Nazorat savollari:**

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

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar**

1. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O'zbekiston” NMIU, 2017. – 488 b.
2. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent: “O'zbekiston” NMIU, 2017. – 104 b.
3. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2009.
4. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2009.
5. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб: Питер, 2008.

## **2-MAVZU. QABUL QILUVCHI MAMLAKATDA XORIJIY FIRMALARNING FAOLIYAT YURITISH SHAROITIGA MOSLASHUVI**

- 1. Xo'jalik faoliyatini baynalmilallashtirishni motivatsiyalash**
- 2. Xorijda atrof-muhitga moslashish omillari**
- 3. Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlariga moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlar**

## **1. Xo'jalik faoliyatini baynalmilallashtirishni motivatsiyalash**

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

- ichki milliy bozordagi faoliyatga nisbatan yuqori foyda olish;

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

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

- kompaniyalarning faoliyatini chet elga ko'chirishga majbur qiluvchi milliy bozordagi noqulay sharoitlar. Bunga davlatning tartibga solishi bilan bog'liq harajatlari (masalan, federal va mintaqaviy soliqlar, atrof-muhit muhofazasi bo'yicha milliy me'yorlarga muvofiqlikka erishish uchun tabiatni himoya qilishga sarflar) misol bo'lishi mumkin. Tabiiy resurslarning kamayishi yoki ularni qazib olish sharoitlarining yomonlashuvi oqibatida ishlab chiqarish harajatlarning o'sishi, shuningdek milliy bozorda keskinlashayotgan raqobat, ichki bozorning bir turdagi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish va sotish sharoitlarini qiyinlashtiradi. Sig'imli o'sib borayotgan bozor mavjud bo'lgan mamlakatda tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilishga intilish harakatchan

kompaniyalar strategiyasining “mahalliy bozor uchun mahalliy ishlab chiqarishni tashkil qilish” prinsipiga asoslanadi;

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

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

- qabul qiluvchi mamlakatda qimmatli axborotlarning mavjudligi;

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

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

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

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

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

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

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

Chet ellik hamkorlar oldida u yoki bu qimmatga ega bo'lgan va mos ravishda, firmaning xalqaro bozorga chiqishi uchun foydalanish mumkin bo'lgan milliy afzalliklar quyidagilar:

- Yuqori malakali va nisbatan arzon ishchi kuchi;
- Qator tarmoqlarda tadqiqot va loyihalarning yetarli darajada yuqori ekanligi;
- Xodimlarning hali Sovetlar davrida ham Osiyo, Afrika, Lotin Amerikasi mamlakatlarida ishlash tajribasi;
- Qayta qurish davrining oxirida korxonalar tomonidan sotib olingan va eksport uchun yaroqli sifatda tovar ishlab chiqarish imkonini beradigan asosiy fondlar.

Bugungi kunda, qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitiga moslashuviga jahon moliyaviy inqirozining ta'siri va oqibatlarini tahlil etadigan bo'lsak, albatta xalqaro firmalar faoliyatini bir oz susayganligini ko'rish mumkin. Lekin, "shu o'rinda O'zbekistonda moliyaviy-iqtisodiy, budjet, bank-kredit tizimi, shuningdek, iqtisodiyotning real sektori korxonalar va tarmoqlarining barqaror hamda uzluksiz ishlashini ta'minlash uchun yetarli darajada mustahkam zaxiralar yaratilganini va zarur resurslar bazasi mavjud ekanini ta'kidlash joiz"<sup>7</sup>.

## 2. Xorijda atrof-muhitga moslashish omillari

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

Ushbu omillar quyidagilardan tashkil topgan.

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

Kompaniya xodimlarining milliy mansubligi. Sayyoramizdagi etnik guruhlar o'rtasidagi madaniy, iqtisodiy va siyosiy tafovutlar qabul qiluvchi mamlakatda

<sup>7</sup> Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 48 b

menejment uslubiga, ishlab chiqarish va sotish usullariga moslashishga, mahalliy xodimlar bilan munosabatlarga va pirovardida mehnat unumdorligiga bevosita ta'sir etadi. Chet elda o'z millatidagi malakali ishchilar va xizmatchilarni, ya'ni bosh kompaniyaning shtab-kvartirasi joylashgan mamlakat fuqarolarini ishlatish firmani xorijdagi samarali faoliyati uchun ishonchliroq. Shu bilan birga qabul qiluvchi mamlakat mutaxassislarini yollash bir qator afzalliklarga ega. Ularning mahalliy mintaqaviy va federal hukumat muassasalari bilan munosabatlarni o'rnatishlari yengilroq, o'z milliy bozorining xususiyatlarini, iste'molchilarning didlari va talablarini yaxshi biladilar va pirovardida xorijiy kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga tezroq va osonroq moslashishiga yordam beradilar. 90-yillarda qabul qiluvchi mamlakat mutaxassislari sonining TMK boshqaruvining hatto yuqori darajalarida ko'payish holati ham ana shu sabablar bilan tushuntiriladi.

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

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

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

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

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

Texnologiya. **Texnologiya** - tashkilot tomonidan yaratiladigan pirovard (faoliyat, hizmat) texnik vositalari va uslublarini ifoda etadi. Har bir samarali ishlab chikarish jarayonni tashkil etish zaminida texnologiya yotkanligi sababli menejment ushbu yunalishga alohida e'tibor karatilishi kerak. ayniksa zamonaviy, ilgor texnologiyalar tashkilotning muhitiga, insonlar urtasidagi munosabatga kanday ta'sir kursatishi hozirgi kun dolzarb muammolaridan bulib hisoblaniladi.

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

Iqtisodiyot. Chet elda atrof-muhitga iqtisodiy jihatdan moslashishning asosiy qiyinchiligi turli davlatlarda xalq xo'jaligi rivojlanishining notekis darajasi va sur'atlari bilah bog'liq, ya'ni bir vaqtning o'zida bir mamlakatda tushkunlik, boshqasida – barqarorlik, uchinchisida esa – yuksalish bo'lishi mumkin.

Jahon bozorida muvaffaqiyatga erishish uchun xalqaro menejer yuqoridagi moslashish omillarini hisobga olgan holda yangi bozorga chiqishga tayyorgarlik bo'yicha jiddiy chora-tadbirlarni amalga oshirishi zarur. Bunda birinchi navbatda reklama kampaniyasini o'tkazish kerak. Xalqaro kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakatdagi xorijiy filiali mahsulotining asosiy iste'molchilari va sheriklari shu maqsadda nashriy materiallar va mahsulot namunalarini oldindan olishlari kerak bo'ladi, chunki ular mahsulotning texnik-iqtisodiy xususiyatlarini oldindan bilishni



hohlaydilar. Ularga xalqaro kompaniyaning jahon bozoridagi ixtisoslashuvi, tarixi va holati haqidagi ma'lumotlarni berish foydali hisoblanadi. Bu materiallar bo'yicha qabul qiluvchi mamlakatdagi sheriklar va asosiy potensial xaridorlar xalqaro kompaniyaning tovarlari va xizmatlarining sotilish darajasi, shuningdek kompaniyaning barqarorligi va ishonchliligini dastlabki baholash imkoniyatiga ega bo'ladilar.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Yangi bozorni o'zlashtirish vaqtida odatda xalqaro kompaniyaning xorijiy filiali doimiy shtatini bosh kompaniya mamlakatidan yuborilgan rahbarlar va mahalliy aholi orasidan malakali va tirishqoq mutaxassislardan shakllantirish amalga oshiriladi. Bu davr mobaynida mahalliy bozor talablariga muvofiq mahsulot ishlab chiqarish va sotish tizimini egiluvchan moslashtirish zarur. Shu vaqtda firmaning sotuvdan oldingi reklama va maslahatlarni, shuningdek sotilgan mahsulotga kafolatli xizmat ko'rsatishni tashkil qilish qobiliyatiga qarab u haqidagi axborot shakllantiriladi.

Mahalliy sheriklar va iste'molchilar bilan yaxshi munosabatlarni o'rnatish va mustahkamlash bozorni o'zlashtirishni tezlashtiradi. Bunda muloqot muammolari, madaniy yoki til to'siqlarining vujudga kelish imkoniyatini hisobga olish zarur. Bu

holda xalqaro menejerga shakllanayotgan notanish muammolarni yengib o'tishda optimizm, tirishqoqlik va sabr-toqat yordam beradi. Bozor xatolarni kechirmaydi, ular haqidagi mish-mishlar juda tez tarqaladi va firmaning bozordagi mavqeini tiklash hamda mustahkamlash uchun keyingi barcha urinishlarni qiyinlashtirib yuborishi mumkin

Xalqaro menejer tashqi bozorda firmaning imkoniyatlarini strategik izlanishlari tashkilotchisi sifatida:

Ko'p hollarda potensial imkoniyatlarning dastlabki tahlili uni maksimal darajada foydali qilish uchun, tashqi muhit batafsil tahlili doirasida o'tkaziladi. Bu bosqichda xalqaro menejerning tashkilotchilik roli quyidagi asosiy muammolarning hal etilishini nazarda tutadi:

- Jamoa bilan birga izlanishlar metodini ajratib ko'rsatish;
- Dastlabki tahlil o'tkazish uchun tashqi maslahatchilar va xizmatlar harakatini tashkil etish;
- Istiqbolli imkoniyatlarni tanlash.

Texnologik chegara va sinish. Texnologiya parametrlarining yaxshilanishi muayyan chegaraga ega. Mazkur chegaralar texnologiya rivojlanishi jarayonida, shuningdek, uning mukammallashuviga sarflangan xarajatlarga bog'liq bo'lgan texnik xarakteristikada namoyon bo'ladi. Bular texnologik chegara deyiladi. Bu kabi kamayish S – shakldagi egri chiziq orqali ta'riflanadi. (S – shakldagi egri chiziqlar Gemperjtsa egri chiziq, Perla egri chizig'i va boshqa egri chiziqlarni o'z ichiga olgan matematik funksiyalar oilasining umumiy nomidir.

S shakldagi egri chiziqning mohiyati shundaki, yangilik yaratishning

birinchi bosqichida sarflangan xarajatlar past natija beradi. Bu degani natija o'sishi yuqori emas va natija degan mazkur yangilikning turli xil xarakteristikalari tushuniladi. So'ng natija o'sishining ildamliligi sodir bo'ladi, so'ngra esa tushumning arogressiv susayishi o'rin oladi. Jadal o'sish bosqichi, xarajatlar (a) va (s) nuqtalar oraliq'ida joylashganligi bilan mos tushadi, boshqacha qilib aytganda investitsion xarajatlar ko'p, lekin tushumi ham seziladi.

Yuqori bosqichda investitsiyalar nisbatan past natija bo'ladi. Ular avvalambor texnologik jarayonlarning shakllanishiga, modifikatsiyalanayotgan innovatsiyalar reklamasi va ularni amalga oshirishga yo'naltiriladi.

Jarayon pasayish bosqichidami yoki yo'qmi, buni aniqlash uchun yana bir bor S shaklidagi egri chiziqlarga e'tibor berish kerak, bunda mazkur texnologiyaning egri chiziqlari bilan uni almashtiruvchi, unga raqibdosh bo'lgan

texnologiya egri chizig'ini taqqoslab ko'rish kerak. Ikki S shakldagi egri chiziqlar o'rtasidagi tafovut texnologik to'xtash bo'ladi. Texnologik to'xtash (tanaffus) – bu o'rindosh va o'rin egallovchi texnologiyalar parametrlari o'rtasidagi masofa, buni oqsoqlanayotgan texnologiyaning rivojlanishiga sarflanayotgan xarajatlar ko'payishi natijasida qisqartirib bo'lmaydi.

Shuni ta'kidlash kerakki, qoidaga ko'ra, har biri o'z egri chizig'i bilan xususiyatlanayotgan, bir qator raqib texnologiyalar mavjud. Bular 3–4 yoki undan ortiqroq bo'lishi mumkin, bunda biri o'zini himoya qiladi, ikkinchisi esa hujum qiladi.

Buni amalga oshirish oson emas. Ko'pchilik kompaniyalar o'z kuchini egri chiziq shaklini nazorat qilishga sarflaydi va bunga boshqa firmalar bilan hamkorlik qilish orqali erishadilar. Ba'zan bu kabi egri chiziqlar shaklini “yaxshilash” xarajatlar ko'payishi hisobiga erishiladi, bu katta alternativ xarajatlarga olib keladi.

Texnologik to'xtash (sinish)ni bartaraf etishga ko'nikib qolgan kompaniyalar o'zgacha yo'l tutadi va sezilarli raqobatbardoshlikka erishadilar Texnologik to'xtash (yangi texnologiyalarni o'rnatishga ketadigan vaqt bo'yicha).

Texnologik to'xtashning yana bir boshqa tushunchasi mavjud – bu bir texnologiyadan ikkinchisiga o'tish vaqti. Bizning fikrimizcha, mazkur ikkala ta'rif ham mavjud bo'lish huquqiga ega.

Yangilik diffuziyasi. Yangilik kolilersializatsiyasi jarayoni ularning iqtisodiyot sistemasida tarqalishi bilan kuzatiadi. Avval bu kabi tarqalish bir texnologik to'xtash necha tashkilot doirasida bo'lib o'tadi, lekin keyinroq keng quloq oladi.

Bu jarayon diffuziya deyiladi. Yangilik diffuziyasi – iqtisodiyotda ularning tarqalish jarayoni. Yanada aniqroq aytganda bu jarayon eski texnologiyalarni siqib chiqarishi orqali, shuningdek, mijozlar tomonidan analogi bo'lmagan yangi texnologiyalarni qabul qilish orqali ifodalanadi. Diffuziya jarayonlari, ko'rib chiqilgan texnologiya rivojlanish jarayonlari kabi 8-shakl egri chiziq orqali ifodalanishi mumkin.

Bu holatda ular almashtiruvchi egri chiziqlar deb atalishi mumkin.

Almashtiruvchi egri chiziq parametrlari yangilik xususiyati, shuningdek, bir qator iqtisodiy parametrlarga bog'liq. Bu kabi egri chiziq parametrlarni aniqlashning turli xil usullari mavjud. Tadqiqotlar jarayonida 8-shakl egri chiziq

xususiy holati o'rganiladi – bu Perla egri chizig'i deyiladi. Bu egri chiziq quyidagi ko'rinishga ega:

$$Y_t = L / (1 + a e^{-kQbt})$$

qayerdagi, Y

t – t vaqt nuqtasida o'zgaruvchanlik hajmi. t – vaqt faktori.

a, k, b – son parametrlari (konstantalar). L – u o'zgaruvchanlikning yuqori chegarasi. e-son, natural logarifm.

Mashhur amerikalik innovatsiyalar targ'ibotchisi E. Mensfild yangilik diffuziyasi jarayoni modulini AQSH iqtisodiyotining bir necha tarmoqlarida ishlab chiqish uchun mazkur egri chiziqni qo'llagan.

O'rganilayotgan diffuziya ko'rsatkichi sifatida t-vaqtda bo'lgandagi yangilikni qabul qilgan firmalar o'rganib chiqilgan. Yuqori chegara sifatida yangilik qabul qila olgan tarmoq firmalar soni nazarda tutilgan. Misol uchun "Shishalarni tezkor to'ldirgich" yangiligi uchun pivo sanoatida Perla egri chizig'i Mensfildga ko'ra quyidagi ko'rinishga ega:

$$Y_t = 16 / (1 + e^{-(-20.58Q - 0.36t)})$$

Parametr o'lchovi b(0,36), iqtisodiy faktorlar bog'liqligiga tayanadi, sotib olish muddati yangilik sotib olish muddati bilan munosabat, shuningdek, o'rta birlamchi sarmoyaning tarmoq firmalar fondlari o'rtacha hajmiga bo'lgan munosabatidir.

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

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

Xorijiy texnologiya va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga moslashtirish muammolarini o'rganish bilan ko'pgina tadqiqot markazlari shug'ullanadi. Angliya Iqtisodiyot institutining olimlari shunday xulosaga keldilarki, import texnologiya va uskunalarni muvaffaqiyatli va o'z vaqtida o'zlashtirishning asosiy sharti bo'lib oldindan zaruriy texnik-iqtisodiy tadbirlarni

o'tkazish hisoblanadi. Zamonaviy texnologiya va uskunalarni import qiluvchi kompaniyalarning tajribasi ko'rsatishicha, agregatlar va elektron-hisoblash tizimlarini yetkazib beruvchilarga qo'yiladigan talablar maksimal mehnat unumdorligini, tejamkorlikni ta'minlashga, ekologik me'yorlar va standartlarga rioya qilishga asoslanishi lozim. Xususan, yetkazib beriladigan uskunalarning texnik xarakteristikalari quyidagilarni ta'minlashi kerak: davomli to'xtovsiz ekspluatatsiya (amortizatsiya me'yorlarini kiritish ko'p davlatlarning sanoat siyosatlarining tarkibiy qismiga aylandi); qayta ishlash rejimlarini elektron-hisoblash tizimlari yordamida optimallashtirish yo'li bilan jadal texnologik jarayonlarni qo'llash orqali mehnat unumdorligini oshirish; chiqindilarning minimal miqdori; sarflanadigan materiallarni keyinchalik ishlatish va ishlab chiqarish chiqindilari to'la ishlatiluvchi texnologik jarayonlarni qo'llash imkoniyati; ma'naviy eskirgan uskunalarning turlariga nisbatan mahsulot birligiga energiya va xomashyo sarfini qisqartirish; ishlab chiqarish maydonlarini qisqartirish.

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

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

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

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

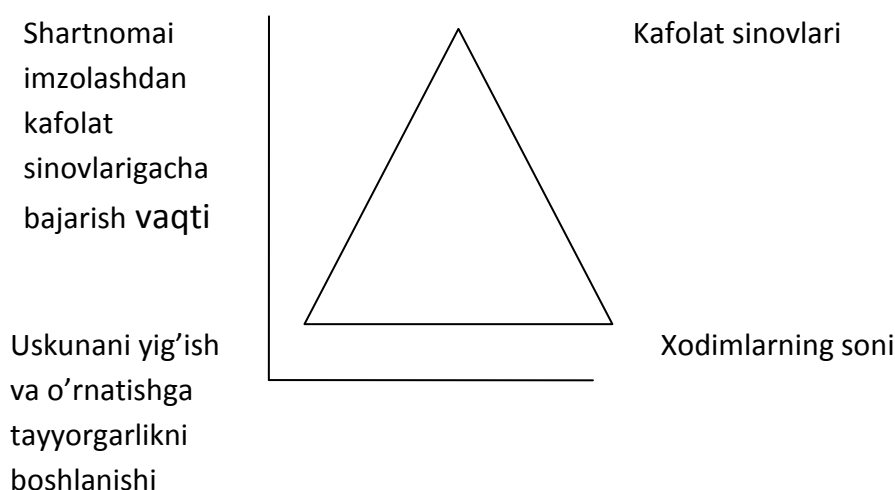
4. Xarid qilinayotgan texnologiyalar va uskunalalar, xaridorning zavodida ilgari o'rnatilgan agregatlarga mos kelishi zarur.

5. Uskuna yetkazib beruvchining taklifi tez yemiriluvchi detallarning ishchi chizmalarini (mahalliy korxonalarda ularni tayyorlash imkoniyatiga ega bo'lish uchun), shuningdek uskunani o'rnatish va ishlatish uchun mos xizmatlar va texnologiyalarning ro'yxatini ham keltirishi kerak. Tajribali importerlar muzokaralarda narhlar, texnik shartlar va yetkazib berish muddatlarini muhokama qilish bilan bir vaqtda moliyalashtirish shartlarini ham kelishib oladilar. Xorijiy texnologiya va uskunalarni samarali ishlashining zaruriy sharti sifatida xaridor zavodida ishlab chiqarish infratuzilmasi va yetarli texnik madaniyat darajasiga ega

malakali mutaxassislarning mavjudligi xizmat qiladi. Tajriba ko'rsatishicha, yangi texnologiya mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish yaxshi yo'lga qo'yilgan va tajribali xodimlarga ega bo'lgan, uzoq vaqt faoloyat ko'rsatayotgan eski zavodlarda eng qisqa muddatda o'zlashtiriladi. Ko'p hollarda import texnologiya va uskunalarni o'zlashtirishdagi jiddiy o'zgarishlar yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasida o'zaro munosabatlarning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi yoki xaridorning kontrakt imzolashdan oldin o'z imkoniyatlarini to'g'ri hisobga olmaganligi uchun resurslarining yetarli emasligi sababli vujudga keladi. Bunday holda importerning boshqaruv xodimlarini ishlab chiqarishni rivojlantirishning uzoq muddatli yo'nalishlarini hisobga olmasdan qisqa muddatli masalalarni hal qilishga urinishi va uning ishlab chiqarishga umuman yangi texnologik jarayonlarni tatbiq etish qaltisligiga moyil emasligi natijasida import texnologiya va uskunalari uzoq vaqt davomida ishlatilmay turadi.

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

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



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

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

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

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

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

Shu bilan bir vaqtda kontrakt shartlari asosida uskuna ishlab chiqaruvchi zavodlarga uskunalarni ularni ishlab chiqarish joyida qabul qilish uchun buyurtmachining nazoratchilari yuboriladi. Shu nazoratchilarning uskunalarni loyihalashtirishda ham ishtirok etishi maqsadga muvofiq, chunki ular so'ngra o'z korxonasida import agregatlarni zamonaviylashtirish va takomillashtirishda



qatnashish imkoniyatini qo'lg'a kiritadilar. Shu sababli import qiluvchi o'zining nazoratchilarini uskunalar ishlab chiqaruvchi zavodlarga o'z vaqtida yuborish haqida qayg'urishi lozim.

Import uskunani foydalanishga tushirish muddati yaqinlashgan sari jalb qilingan korxonalar va mutaxassislar doirasi qisqaradi. Ishga tushirish vaqtida esa faqat o'qitilgan xodimlar va uskunalar yetkazib bergan xorijiy firmaning kam sonli mutaxassislari qoladi (2.2.rasmda uchburchak cho'qqisi – kafolatli sinovlar o'tkazish nuqtasi).

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

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

Xorijiy texnologiyalar va uskunalarini ishlatishning birinchi bosqichida mahalliy yetkazib beruvchilar bilan shartnomalarda belgilangan muayyan sifatli

xomashyo, butlovchi mahsulotlar, materiallar, ehtiyot qismlarni yetkazib berish muddatlariga rioya qilish muhim hisoblanadi.

Xorijiy texnologiya va uskunalarni yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasidagi ziddiyatli vaziyatlarni tahlil qilish shuni ko'rsatadiki, uskunalarni yetkazib berish bo'yicha shartnomalarni imzolashda ikkala tomon vakillarining yo'l qo'ygan quyidagi kamchiliklari ziddiyatlarni keltirib chiqaradi:

- shartnoma matnida yetkazib beruvchining uskunalari va texnologiyalarning texnik ko'rsatkichlari bo'yicha kafolatlarining noaniq ifodalanishi;
- uskunani loyihalashtirishda xaridor mamlakatida agregatni ishlatishning mahalliy sharoitlarini yetkazib beruvchi tomonidan hisobga olinmaganligi;
- ishlab chiqarishning haqiqiy harajatlari yetkazib beruvchining shartnoma imzolash vaqtida kafolatlagan ko'rsatkichlaridan oshib ketishi;
- shartnomalarda sotuvchi zavodlarida xaridorning ta'lim olayotgan mutaxassislarining soni va ularni o'qitish sifati mezonlari haqidagi noaniq shartlar.

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

YUNIDO ekspertlari zaif iqtisodiyotli davlatlarning hukumatlari iltimoslariga ko'ra u yoki bu mamlakatning import texnologiyalarni o'zlashtirishdagi imkoniyatlarini tahlili bilan chet elda texnologiya va uskunalarni xarid qilishning texnik-iqtisodiy asoslarini tayyorlaydilar; import texnologiya va uskunalari komplektini o'zlashtirish uchun zarur texnik va moliyaviy mablag'larning hajmini hisoblaydilar; import texnologiya va uskunalarning negizida ob'ektlarni qurish, uskunalarni o'rnatish va ishga tushirishning keng dasturlarini tayyorlaydilar; milliy mutaxassislarni o'qitishga ko'maklashadilar;

turli davlatlarning manfaatdor korxonalari o'rtasida kooperatsiya va bevosita ilmiy ishlab chiqarish aloqalarini yo'lga qo'yadilar.

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

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

### **Mamlakatni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash sharoitida bevosita xorijiy sarmoyalarning mazmuni va mohiyati.**

Bugungi kunda respublikamiz iqtisodiyotining deyarli barcha tarmoq va sohalarida ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan qayta yangilash tadbirlarining keng ko'lamda amalga oshirilishi raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishimkoniyatlarini kengaytirmoqda. Biroq, bu boradagi jiddiy muammo- mahsulotlarimiz tannarxining yuqori darajada qolayotganligi ularning raqobatbardoshligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Mamlakatimizda inqirozga qarshi choralar dasturini amalga oshirishda investitsiyalarni jalb etish, avvalo, ichki manbalarni safarbar etish hisobidan iqtisodiyotimizning muhim tarmoqlarini jadal modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash, transport kommunikatsiyalarni yanada rivojlantirish va ijtimoiy infratuzilma obyektlarini barpo etish hal qiluvchi ustuvor yo'nalishga aylandi.

Investitsiyalar- asosiy va aylanma kapitalni qayta tiklash va ko'paytirishga, ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirishga qilingan sarflarning pul shaklidagi ko'rinishi. U pul mablag'lari, bank kreditlari, aksiya va boshqa qimmatli qog'ozlar ko'rinishida amalga oshiriladi. Pul mablag'lari ko'rinishidagi investitsiya nominal investitsiya, ana shu pul mablag'lariga sotib olish mumkin bo'lgan investitsion resurslar real investitsiya deyiladi.

Investitsiyalarni ro'yobga chiqarish bo'yicha amaliy harakatlar investitsion faoliyat deb atalib, u quyidagi manbalar hisobiga amalga oshirilishi mumkin:

- Investorlarning o'z moliyaviy resurslari;
- Qarz olingan moliyaviy mablag'lar;
- Jalb qilingan moliyaviy mablag'lar;
- Davlat budjeti mablag'lari;
- Chet elliklar mablag'i.

Iqtisodiyotdagi tarkibiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish, korxonalarining investitsion faoliyatini yanada jonlantirish, xorijiy investitsiyalarni, avvalo, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarni keng jalb qilish va ulardan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik qayta qurollantirish, yangi ish o'rinlarini shakllantirish va bular asosida milliy iqtisodiyotimizni barqaror va dinamik rivojlanishini ta'minlash maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 1213-sonli "O'zbekiston Respublikasining 2010-yilga investitsion dasturi haqida"gi Qarori<sup>8</sup> tasdiqlangan bo'lib, ushbu dastur asosidagi capital qo'yilmalarni moliyalashtirish manbalari tarkibida bank tizimi investitsion kreditlarning ahamiyati yuqori bo'lmoqda.

## **Xulosalar**

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

---

<sup>8</sup> [www.lex.uz](http://www.lex.uz)

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

3. Qabul qiluvchi mamlakatda ilk faoliyat odatda past darajada moliyaviy natijalarga olib keladi. Tovar aylanishining kichik hajmi, baholarning past darajasi, xalqaro kompaniya xorijiy filiali mahsulotini ishlab chiqarish va sotish yangi bozorda barqarorlashtirilmaguncha kapitalni uzluksiz kiritish zaruriyati buning asosiy sabablaridir.

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

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

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

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

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

## **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

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

## **Nazorat savollari:**

1. Xorijiy tadbirkorlikning qiziqtiruvchi sabablarini aytib bering.
2. Xorijiy firmaning qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlariga moslashishning ob'yektiv va sub'yektiv omillariga nimalar kiradi?
3. Xorijiy texnologiya va uskunalarni samarali va o'z vaqtida o'zlashtirishning asosiy shartlari nimadan iborat?
4. Import qiluvchilar xarid qilinayotgan uskunalar va texnologiyalarga qanday talablar qo'yadi?
5. Import va eksport qiluvchilar o'rtasidagi ziddiyatlarning vujudga kelishiga asosan nima sabab bo'ladi?
6. Nima uchun xorijiy tadbirkorlik yuqori tavakkalchiliklar bilan bog'liq?
7. Xorijiy tadbirkorlik deganda nimani tushunasiz?
8. Chet el texnologiyalarini mamlakatning sharoitlariga moslashtirish uchun qanday chora-tadbirlar o'tkazish zarur?

## **Tavsiya etiladigan adabiyotlar**

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.
2. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
3. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.
4. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.
5. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.

Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2-е изд.- С.Пб., 2015.- 488 с.

### **3-MAVZU. XALQARO VA TRANSMILLIY KOMPANIYALAR, ULARNI BOSHQARISH TIZIMI**

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

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

Zamonaviy sharoitda AQSH ni ishlab chiqaruv kapitalini, eksportini asosiy kanali bo'lib ularning transmilliy korporatsiyasi (TMK) bo'lib qoldi, qiyosan unga to'g'ri investitsiya shaklidagi kapital eksportini 90 foizdan ortig'i to'g'ri keladi. TMK dunyo iqtisodiyoti va xalqaro iqtisodiy munosabatlarning ustunlik qiluvchi omili bozor ishlab chiqaruvchi va mehnatni halqaro bo'linishida bosh kuchga aylanib qoldi. TMK ni to'g'ri investitsiyasi hozirgi vaqtda ko'proq milliy iqtisodiyotlarini birlashtirishda va baynalminallik ishlab chiqaruv tizimini tuzishda - dunyo iqtisodiyotini globalashtiruvchi moddiy yadroga aylantirishda muhim rol o'ynamoqda.

Oxirgi o'n yillar davomida AQSH va boshqa rivojlangan mamlakatlar korporatsiyalari, TMK uchun yagona dunyo bozorini faqat qismi bo'lgan, ichki va tashqi bozorlar orasidagi tafovutni asta-sekin yo'q qila boshlab, to'g'ri investitsiyalarini xorijga chiqarish miqyoslarini uzluksiz ravishda ko'paytirishdi. Uni miqyosini korporatsiyalar tomonidan bajarilgan operatsiyalarini ko'lami aniqlandi. To'g'ri xorijiy, ayniqsa amerikaniki, investitsiyalarini eksport doirasida 90 yillar oxirida ular roli keskin o'sishdan darak beradi.

Uch yil (1998-2000) ichida AQSH to'g'ri investitsiyalar shaklidagi kapitalni 412, 8 mlrd. dollar miqdorida xorijga chiqarishdi. 2000 yilda yangi to'g'ri xorijiy investitsiyalar 142,6 mlrd. dollarga yetdi (Qiyoslab ko'rsak: o'rtacha yillik ko'rsatkich 1986-1991 yillarda-26 mart).

2001 yilda xorijga chiqarilgan kapital 27 foizdan ko'proqqa qisqarib 103,7 mlrd. dollarni tashkil etdi. Bu birinchi navbatda rivojlangan mamlakatlardagi iqtisodiy ahvolni yomonlashganidan, hamda AQSH korporatsiyalari tomonidan amalga oshirilgan, trans chegara qo'shilishi va o'ziga olish hajmlarini kamayishidan kelib chiqdi. 2002 yilda xorijga eksport qilingan to'g'ri investitsiyalar miqdori o'sdi va 119.7 mlrd. dollarga yetdi. Yaqin yillarda, ekspertlar fikricha, kapitalni chiqarish hajmi o'sib boradi, va amerika korporatsiyalari yirik xorijiy investorlar bo'yicha o'z o'rinlarini mustahkamlab olishadi.

Zimenkov R.I. iqtisod fanlari doktori, professor, Romanova E.M. kichik ishbiarmonlik milliy fondi eksperti.

Bu doirada AQSH ochiqdan-ochiq peshqadamligini saqlab qolmoqda. 10 yil ichida (1993-2002) xorijda yig'ilgan to'g'ri investitsiyalar hajmi 2.7 marotabaga oshib yirik miqdorga – 1520,9 mlrd. dollarga yetdi yoki dunyoda yig'ilgan to'g'ri xorijiy investitsiyalarni umumiy hajmida 22,2 foizni tashkil etadi. Qiyoslab ko'rsak, shu yilda Buyuk Britaniya ulushi 15 foiz, Fransiya-9,5 foiz, Olmoniya-8,4 foiz, Niderlandiya-5,2 foiz va Yaponiya-4,8 foiz. Shunday qilib, xorijda yig'ilgan kapital miqyosi bo'yicha hech bir davlat AQSHga teng kela olmaydi. To'g'ri xorijiy investitsiya asosida, savdoga qaraganda AQSH iqtisodiyotini boshqa mamlakatlar xo'jaliklari bilan juda qalin aloqalar asosida birlashtiruvchi umumiy (global) shakllanishi ro'y bermoqda.

1990 yillarda xalqaro investitsiyali faoliyatni liberallasuvi, yangi texnologiyalarni tarqalishi va raqobatni qattiq-qo'l bo'lishi amerikalik TMK chuqur integratsiya strategiyasiga o'tdi; globalli yoki regionalli yaxlit holga keltirilgan geografik ravishda tarqalgan bo'limlar va ishlab chiqarishni



bo'laklanish tizimlari ishlab chiqaruv va sotuv tarmog'iga aylanib qolishadi.

Alohida mamlakatlar u yoki bu xalqaro ishlab chiqarishni tuzish maqsadlariga qarab chuqur integratsiya strategiyasi turli shakllarini qabul qilishi mumkin. Ulardan biri xorijda bosh kompaniyasi tomonidan turli korporativ vazifalarini amalga oshirishdir – marketing, buxgalterlik operatsiyalari. Boshqa shakli bir butun qilib birlashtirilgan ishlab chiqarish tizimini tuzish bilan bog'liqdir.

Bunda ishlab chiqaruv jarayoni bosqichlari chiqarilayotgan mahsulotni o'rtacha narxiga asosan, hamda (bugungi logistikani yuragi) moddiy-texnik ta'minotdagi ustunliklarga qarab turli mamlakatlar orasida taqsimlanadi. Nihoyat chuqur integratsiya strategiyasi ishlab chiqaruvga xizmat ko'rsatuvchi vazifalar (funktsiya)larni bir nechta tuzuvchilarga bo'lishi va harajatlarni kamaytirish maqsadida turli mamlakalarda vazifalarni bajarilishi yoki sotilishi juda o'zgaruvchan tizimini qo'llashdan iborat bo'ladi.

Yaxlit holga keltirilgan ishlab chiqarish tizimini tuzish mexanizmi va yo'nalishi bir xil emas. Ular ishlab chiqarishni xorijga o'tkazish profili, uni joylashtirish mamlakati va TMKni o'zini faoliyatiga bog'liq bo'ladi. Ba'zi bir korxonalar turli mamlakatlarda joylashtirilgan qator ixtisoslashtirilgan jarayonlarga osongina bo'linishi mumkin. Ayrim TMKlar, boshqalarga qaraganda, ishlab chiqaruv vazifalarni ko'p darajada xorijga o'tkazishga tayyordirlar. Ilmiy – tadqiqotli tajribaviy konstruktiv ishlar (ITTKI) bilan shug'ullanuvchi, boshqaruv va bo'linmalarni yuqori zvenolarini xorijga o'tkazish vazifalari juda murakkab va sustlik bilan, hal etiladi. Shuni qayd etish kerakki, ba'zi bir xorijiy mamlakatlar geografik joylashuvi, xorijiy investitsiyalarni yo'lga solish sohasidagi siyosati va tashqi iqtisodiy aloqalar boshqa shakllari, infratuzilmani rivojlanish darajasi tavakkalchilik darajasi va h.k.lar afzalligi tufayli, boshqalarga qaraganda, global ishlab chiqarish tizimiga osongina va tezroq integrallashgan bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, amerikalik TMK global ishlab chiqarish tizimini tuzishga nisbatan differentsiyalangan. Chuqur integratsiya strategiyasi bilan birga ular yuzani integratsiya an'anaviy strategiyasidan foydalanishlari mumkin. Ammo investitsiya, tashqi savdo va axborotli texnologiyalar sohasida, xalqaro siyosatni liberallashtirishga qarab va albatta o'sib borayotgan raqobatlar ta'sirida, ishlab chiqarish samaradorligi, uni ustidan nazorat va joylashgan mamlakatlardagi TMKga to'g'ri munosabatda bo'lish kabi omillardan kelib chiqqan holda amerika TMKsi uchun har qanday ishlab chiqaruvni yoki uni qismini xorijga joylashtirish iqtisodiy tomondan foydali bo'lib qoladi. Shubhasiz, turli mamlakatlarda tashqi iqtisodiy faoliyatni liberallashtirish jarayonini kuchayishi va raqobatni

keskinlashuvi amerika TMKni xalqaro investitsiyaviy faoliyatida chuqur integratsiyali strategiya rolini yanada ko'proq ko'taradi.

AQSH TMK si o'zini xorijiy bo'limlarini ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqishga va o'zlashtirishga keng ko'lamda jalb etmoqdalar. Bunday yo'l ba'zi bir korporatsiyalar tomonidan 70-yillarda qabul qilingan edi. Hozirgi kunda u amerika TMKsini asosiy ommasi uchun tasniflashdir. Bir vaqtda korporatsiyalarni ilmiy-texnik muammolarni hamma majmuasini ishlab chiqishda mehnatni ichki firmaviy xalqaro bo'linishi ham jiddiy ravishda kengaydi.

ITTKIni amerika TMKsini xorijiy bo'limlarida tezda kengayishi quyidagi ma'lumotlarda bayon etiladi. Agarda 1975 yilda bu maqsadlar uchun harajatlar 1,3 mlrd. dollarini tashkil etgan bo'lsa, 1981 yilda 3,2 mlrd. dollarni, 1995 yilda esa ular 26 mlrd.dollargaetib 17 marotabadan ortiq o'sdi. 90 yillar oxirida AQSH TMK tomonidan ITTKI uchun ajratilgan har to'qqizinchi dollar ularni xorijiy bo'limlarini ilmiy markazlariga harajat qilindi. Xorijiy mamlakatlarni ilmiy xodimlari ishtirokida olingan ITTKI natijalari bosh kompaniyalarida faol foydalanilgan. San'atda ishlov beruvchi qator tarmoqlarda-farmatsevtika, kimyo, asbobsozlikda- xorijiy bo'limlarni ilmiy tajriba xonalari ahamiyati bosh kompaniyalariga qaraganda ko'proq bo'lgan.

### **3.1. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniya darajasiga o'tish evolyutsiyasi**

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

1. Tovar ayirboshlashning va shu bilan birga daromadning o'sishi. Bunda kompaniya ishlab chiqarish quvvatlarini kuchaytirish va ko'lam samarasini ishlatish imkoniyatiga ega. Bundan tashqari u qaltislikni kamaytirish uchun xorijiy hamkorlar bilan o'rnatilgan aloqalardan foydalanishi mumkin.

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

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

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

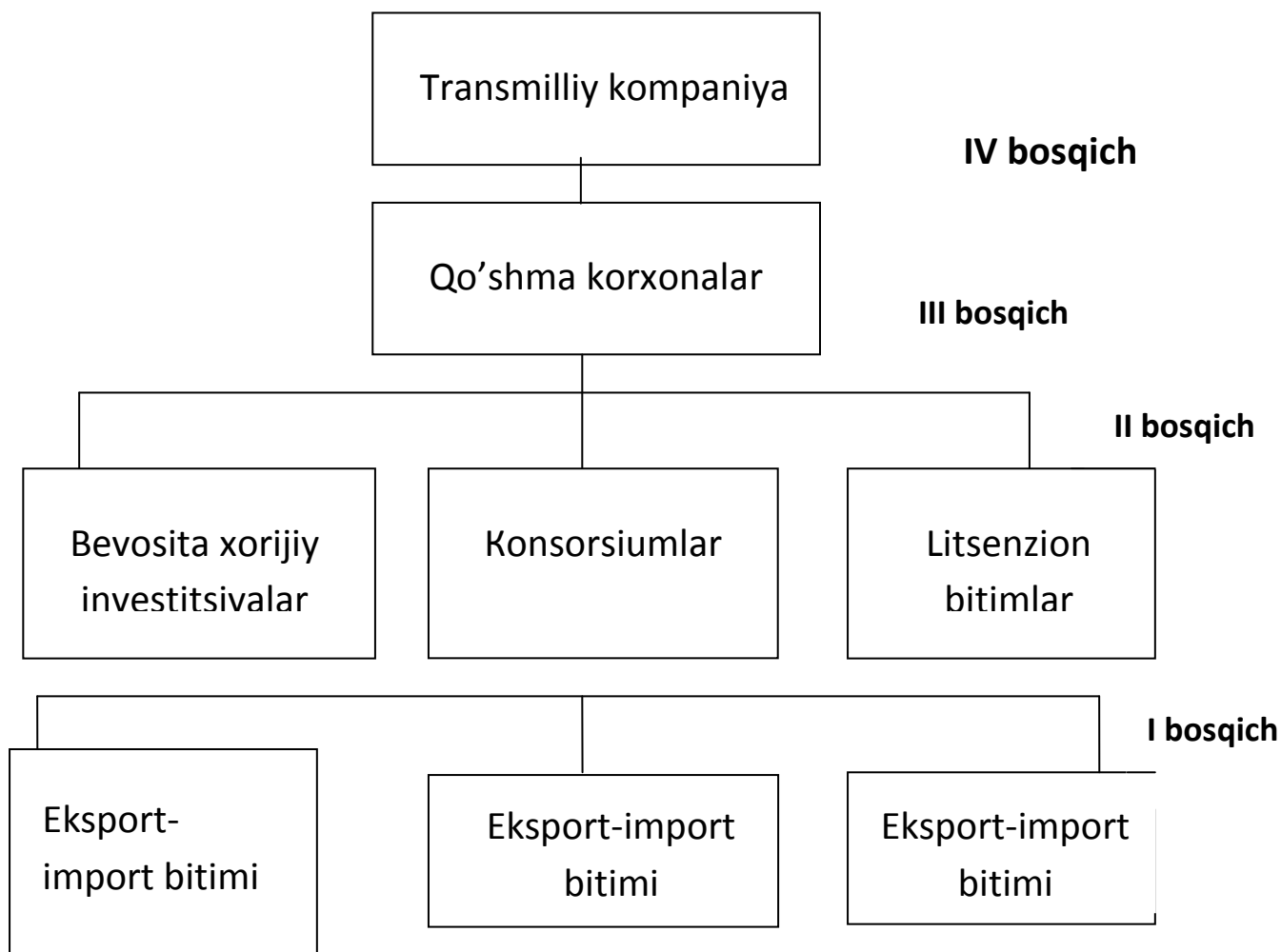
Birinchi bosqich o'z ichiga bir martalik eksport-import bitimlarida aks etuvchi, turli davlatlardan bo'lgan hamkorlar orasidagi shartnoma munosabatlarini oladi. Bu bosqichda hamkorlar hali yetarli darajada bir-birlarining moliyaviy imkoniyatlari, ilmiy-sanoat potentsiali va ishbilarmonlik uslubini bilmaydilar.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ko'pincha konsorsiumlarga yakka o'zi tashqi bozorga chiqish imkoniyatiga ega bo'lmagan yoki eksport sanoati uchun zarur uskunalari bilan jihozlanmagan katta bo'lmagan kompaniyalar birlashadi. Bu muammolarni ular birgalikda tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish uchun mamlakat ichki bozorida o'ziga o'xshash kompaniyalarning kuchi va resurslarini birlashtirish yo'li bilan hal etadilar. Ba'zan o'z tovarlarining sotilishi uchun birlashgan marketing guruhini ham tuzadilar. Hozirgi vaqtda meva, go'sht, sut mahsulotlari savdosi bo'yicha agrar sektor korxonalarini uyushmalari eng keng tarqalgan.

Uchinchi bosqich – bu qo'shma korxonalarini tuzish bosqichidir. Ular har xil davlatlardan bo'lgan hamkorlarni faoliyat ko'rsatayotgan sanoat yoki tijorat firmalariga ega bo'lgan hamkorning mamlakatida zarur bo'lgan binolarni

qurmasdan va ularda uskunalarni o'rnatmasdan tezda birgalikdagi faoliyatni boshlash mumkinligi bilan jalb etadi. Lekin, qo'shma xalqaro tabbirkorlikning ko'pchilik ustunliklari va ochilayotgan imkoniyatlariga qaramasdan hamkorlar o'z mustaqilligining bir qismini yo'qotadi va barcha xatti-harakatlarini bir-birlari bilan kelishib amalga oshirishlariga to'g'ri keladi. Bu esa qaror qabul qilish jarayonini qiyinlashtiradi va cho'zib yuboradi. Bundan tashqari qo'shma korxonalar xalqaro hamkorlikning vaqtinchalik shakli hisoblanadi. Qo'shma tabbirkorlik sohasida ish yurituvchi maslahatchi firmalarning izlanishlari qo'shma korxonalar faoliyatining o'rtacha muddati to'rt yil ekanligini ko'rsatadi.

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

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

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

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

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

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

bu yerda, I- transmilliylashtirish indeksi;

XA – xorijiy aktivlar;

UA – umumiy aktivlar;

XS – xorijiy filiallarining tovar va xizmatlar savdosi hajmi;

US – umumiy tovar va xizmatlar savdosi hajmi;

XSh – xorijiy shtat;

USh – umumiy shtat;

### **3.2. TMK – xalqaro tadbirkorlikning eng samarali shakli**

TMKlar zamonaviy jahon iqtisodiyotining eng dinamik sub'yektlaridan biri bo'lib, paydo bo'lish davridan beri jiddiy taraqqiy etdi. Ular “kolonial-xomashyo” TMKlardan boshlab global kompaniyalargacha rivojlanib bordi. TMKlarning evolyutsiyasi ularning son va sifat jihatidan o'sishi bilan birga rivojlanib bordi. 30-yillarda ularning soni 300 ta bo'lgan bo'lsa, XXI asr boshida 82 mingtaga yetdi<sup>9</sup>.

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

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

---

<sup>9</sup> UNCTAD World Investment Report -2009.

TMKlar ishtirokida qo'shilishlar va qo'shib olinishlar shaklida kapitalning xalqaro birlashish (konsolidatsiyasi) jarayoni XX – XXI asrlar bo'sag'asida jahon iqtisodiyotining transmilliylashuvi va globallashuviga ta'sir ko'rsatuvchi muhim omilga aylandi. XX asr boshidan beri ro'y bergan qo'shilishlar va qo'shib olishlarning besh "to'lqini"ga globallashib borayotgan iqtisodiyotning mazmun-mohiyatini aks ettiruvchi ularning oltinchi "to'lqini" qo'shildi. Oltinchi «to'lqin» XXI asrning ilk yillaridagi jahon iqtisodiyotining pasayishidan va AQShda fond birjalari faoliyati inqirozidan so'ng 2003 yilda boshlangan deyish mumkin. 2007 yilda jahonda qo'shilishlar va qo'shib olishlarning hajmi rekord ko'rsatkichga - 4,74 trln. doll.ga yetib, 2000 yil darajasiga nisbatan 3,4 trln. doll.ga ko'paydi.<sup>10</sup> 2008 yilda boshlangan jahon moliviy-iqtisodiy inqirozi tufayli ularning soni jiddiy kamaydi (3.1-jadval).

### 3.1-jadval

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

Yil	Bitimlar soni	Foizlardagi ulushi	Qiymati (mln doll)	Foizlardagi ulushi
1987	19	1,6	39	40,1
1990	48	1,4	84	41,7
1995	44	0,8	97	41,9
2000	207	2,1	999	74,0
2005	182	2,1	569	61,3
2006	215	2,4	711	63,6
2007	319	3,0	1197	70,4
2008	251	2,6	823	68,3
2009	40	1,2	171	67,2

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

<sup>10</sup> Financial Times 25.1.2009.



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

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

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

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

Yirik TMKlar ko'pincha o'z faoliyatini ilmiy-texnik taraqqiyotini belgilovchi tez rivojlanayotgan sanoat tarmoqlariga qaratadi. Ular 90-yillarning oxirida kompaniyaning 100 ta yirik TMKlar ro'yxatiga kirgan kompaniyalar xorijiy aktivlarining 15 %dan yuqorirog'i to'g'ri keladigan elektronika sanoatiga juda faol qiziqmoqdalar. Bu ro'yxatlarda kimyo, qazib olish va avtomobil sanoati korporatsiyalari yuqori o'rinlarni egallaydi. Mislsiz hajmdagi xalqaro iqtisodiy bitimlarni amalga oshira turib, TMKlar, ularda savdogarlar (tijoratchilar), to'g'ri va portfel sarmoyadorlar, samarali texnologiyalarni tarqatuvchilar, xalqaro mehnat migratsiyasining rag'batlantiruvchilari sifatida ishtirok etadi.

90-yillarning oxirida TMKlar orasida xorijiy aktivlarning qiymati bo'yicha birinchi o'rinda "Royal Dutch Shell" ingliz-golland konserni turar edi. Ushbu

kompaniyadan tashqari yirik TMKlarning birinchi o'nligiga 5 ta AQSH, 2 ta Yaponiya, 1 ta Germaniya, 1 ta Shveysariya kompaniyalari kirar edi. 1995 yilda dunyoning nisbatan qudratli 100 ta TMKlari ro'yxatida ilk marotaba rivojlanayotgan mamlakatlardan chiquvchi "Deu Korporeyshn" (Janubiy Koreya) va "Petroleus de Venesuela" (Venesuela) kompaniyalari paydo bo'lishdi.

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

2008 yilda dunyoning 500 ta eng yirik TMKlari reytingida Xitoy va Gonkong kompaniyalarining soni FT-500 reytingida ikkinchi o'rinda turgan Buyuk Britaniya bilan tenglashdi. Faqat Xitoyga tegishli bo'lgan korporatsiyalar soni 25 tani tashkil qiladi.<sup>11</sup> 2008 yilda Xitoy FT-500 reytingining birinchi o'nligidagi o'z mavqeini yanada oshirib, 3 ta kompaniyaga yetkazdi (2006 yilda ushbu reytingga bitta ham xitoy kompaniyasi kiritilmagan edi). Xitoy va Gonkong kompaniyalarining umumiy kapitallashuv darajasi Buyuk Britaniyanikidan yuqori va birinchi o'rinda mahkam o'rinishib olgan AQShdan keyin ikkinchi o'rinda turadi. AQSh bu ro'yhatda kompaniyalar soni (169 ta), ularning umumiy kapitallashuv darajasi (9,6 trln. doll.) bo'yicha ham so'zsiz yetakchilik qiladi.

XX asr oxiridan boshlab hind korporatsiyalarining transmilliylashuv jarayoni kuchaydi. Ular Osiyo va Afrika bozorlaridan so'ng 80-yillarda Yevropa bozorlariga ham o'z yig'uv ishlab chiqarishlarini joylashtira boshladi. XX asr boshida hind kapitali 93 ta mamlakatdagi 1000 dan ortiq qo'shma korxonalarda ishtirok etar edi. Ularning asosiy qismi eng yirik savdo sheriklari bo'lgan AQSh, Buyuk Britaniya, BAA, Malayziya, Singapur, Nepal, Tailand, Bangladeshga

---

<sup>11</sup> FT-500 – «Financial Times» tomonidan e'lon qilinadigan dunyoning 500 ta eng yirik TMKlari reytingi.

to'g'ri keladi. Hind kapitali yuqori konsentratsiyalashuv bilan ajralib turadi. XXI asr boshida 7 ta eng yirik (Birla, Tata, Singxaniya, Shoxibog' va boshqalar) savdo-sanoat uylarining hissasiga Hindiston korporativ sektorini to'g'ri xorijiy investitsiyalarini 75 % to'g'ri keladi.

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

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

2006–2007 yillarda 25 ta yetakchi Rossiya kompaniyalari xorijdagi o'z aktivlarini ikki barobar ko'paytirdi. Global yetakchilikka intilayotgan kompaniyalarga UC Rusal, Severstal, Yevraz, Gazprom, LUKOyl va YoEMning boshqa kompaniyalarini kiritish mumkin. So'nggi yillarda Rossiya kompaniyalarining xalqaro reytinglardagi ishtiroki kuchayib bormoqda (Forbes va Financial Times reytinglarida mos ravishda 29 va 13 ta kompaniya kiritilgan). Ularning soni bo'yicha BRIK mamlakatlari orasida Xitoydan keyin turadi.

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

2007–2008 yillarda Rossiya kompaniyalarining transmilliylashuv jarayoniga nisbatan davlatning siyosatida ayrim siljishlar boshlandi.<sup>12</sup> milliy korporatsiyalarning xalqaro faoliyatini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash shakllariga siyosiy-diplomatik, moliyaviy-iqtisodiy va marketing jihatdan yordam ko'rsatish usullarini, xorijda chet el investitsiyalari bo'yicha milliy agentliklarni tashkil qilish, xorijdagi investitsiyalarni qo'llab-quvvatlash tamoyillari to'g'risidagi maxsus qonunning mavjudligini kiritish mumkin. Rossiya hukumati milliy biznesga asosan "yumshoq" yordam ko'rsatadi. Masalan, 1991 – 2005 yillarda Rossiya tomonidan 57 ta ikkitomonlama kapital qo'yilmalarni rag'batlantirish va o'zaro himoyalash to'g'risidagi hukumatlararo kelishuvlar imzolani, ulardan 36 tasi kuchga kirgan (taqqoslash uchun Xitoy 2006 yilda 116 ta shunday kelishuvga ega edi).

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

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

TMKga kirgan har bir korxonaga kelishilgan siyosat va yagona umumiy strategiya chegarasida faoliyat yuritadi. Har xil TMKlarda bitta yoki undan ko'p qaror qabul qiluvchi markazlar mavjud. TMK aktivlari umumiy xususiy mulk bilan bog'liq. Har bir TMKda bir-biriga bog'liq korxonalar orasida ITTKI natijalari, resurslar va javobgarliklarning taqsimlanishi kelishib olingan.

TMK faoliyati unumdorligi quyidagi 3 ta asosiy manbaga asoslangan:

1. Har xil mamlakatlarda tabiiy resurslarga, yirik kapitalga va fan-texnikada yangilik kiritish bo'yicha mutloq ko'pchilik patentlarga egalik qilish;
2. Butun dunyo bo'yicha tabiiy resurslar, unumdor yerlar, qulay iqlim va arzon ishchi kuchining optimal kombinatsiyasi bilan firmalarning joylashish ustunliklaridan foydalanish;

---

<sup>12</sup> RF Prezidenti D.A. Medvedevning Krasnodardagi nutqi. Ведомости 18.09.2008.

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

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

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

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

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

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

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

o'tkazish uchun kerakli resurslar va ilmiy potensialga ega bo'lgan mamlakatlarda o'rnamoqdalar.

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

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

TMK korxonalarini samarali faoliyat yuritishining asosiy manbalaridan biriga bosh kompaniya resurs va bozorlar joylashishining optimal kombinatsiyasini qo'llagan holda uyushtiradigan internatsional ishlab chiqarishni kiritish lozim. Bu holatda xalqaro kompaniyaning ishlab chiqarish quvvati TMKning umumiy strategiyasiga muvofiq har xil mamlakatlarda joylashadi. Jahon bozori ehtiyojlarini qondirish uchun xalqaro kompaniyalar firmalar ichidagi va ular orasidagi hamkorlik aloqalarini kengaytiradilar. Bunda xalqaro iqtisodiy munosabatlarning har xil shakllari birgalikda qo'llaniladi. Ko'pincha, tashqi savdo to'g'ri xorijiy investitsiyalar bilan birgalikda ishlatiladi va TMK xorijiy filiallarining mahsulotlarini eksport qilish amalga oshiriladi.

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

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

1. Gorizontal
2. Vertikal
3. Diversifikatsion

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

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

Murakkab korporativ tarkibini tadqiqotiga bo'lgan qiziqish uzluksiz ravishda o'sib bormoqda. Bizni nazarimizda bu ikki asos bilan bog'liq. Birinchidan jahon iqtisodiyotini globallasuvi va trans milliy korporatsiyalar ta'sirini o'sishi, ishlab chiqarish va kapitallik birlashuvi integratsiyasini ulkan iqtisodiy ustunligini aniqlashdi. Bir necha texnologik jihatidan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarishni birlashuvi, alohida zvenolar tizimini miqyos samarasi va muvofiqlashuvini ta'siri tufayli, ularni iqtisodiy samaradorligini oshishiga olib keladi. Ikkinchidan, iqtisodiy o'sish mamlakatlarda, ular uchun tasnif bo'lgan ko'proq nostandartli mayl va

samaralari xo'jalik integratsiyasi jarayoni ayniqsa sezilarli rol o'ynay boshladi.

Xulosa qilib quyidagilarni takidlash mumkin. Hozirgi vaqtda, vertikal integrallashgan tarkibi doirasidagi kuzatuv, turli nozik samaralarni tadqiqot qilish uchun instrumental negiz tashkil qilindi. Ammo, ishlab chiqaruv integratsiyasini muvofiqligi haqidagi qarorlarni o'z ichiga olgan fiskal samaralar hali ko'rib chiqilmagan. Texnologik ravishda bog'liq bo'lgan ishlab chiqaruvini bir xo'jalik majmuasiga qo'shilishi, soliqdan sezilarli ravishda iqtisod qilish mumkin. Boshqa tomondan, (integrallangan) birlashtirilgan tarkiblarni soliq mexanizmi bo'yicha ishlarni mavjudligi, qoida bo'yicha, umumiy andozalarni yasash va ular asosida hisob qilishlar bilan isbotlangan.

Shunday qilib quyidagi savollar ochiq holicha qolmoqda; vertikal birlashtirilgan tarkiblardagi fiskal samaralar asosida yozuvchi qonunlar soni qanday Texnologik integratsiyada korxonalarni iqtisodiy yutug'ini imkoniyatini miqyosi qanday.

Qo'yilgan savollarga javob berishga harakat qilamiz.

Muammoni qo'yilishi. Keyinchalik tahlilni aniqlash uchun quyidagi vaziyatlarni ko'rib chiqamiz. Qandaydir boshlang'ich mahsulot (resurs) soni ishlab chiqish bo'yicha, bir yagona texnologik zanjirga bog'langan korxonalar mavjud. O'z faoliyatida har bir korxonalar resurs sifatida juda past texnologik darajali (Milliy hisob-kitobda bunday harakatlar «Oraliq iste'moli» deb yuritiladi) korxonalar mahsulotidan foydalanadi. Bundan tashqari, har bir xo'jalik tarkibi mehnat haqiga  $W$ , miqdorda harajat qiladi. Asosiy kapital omili, binobarin, amortizatsiyaviy mablag' berilgan chizmada biz tomondan ataylab hisobga olinmadi, bu vaqtda analitik chizma juda ixcham va ochiq bo'lib qoladi. Hohish bo'yicha asosiy fondlar muhokamaga amaliy jihatdan boshlang'ich andozani boshqa ko'rinishsiz ham olib chiqish mumkin.

Bizni analitik chizmamizni muhim elementi bo'lib fiskal omili bo'lib hisoblanadi. U 4 xil soliq turida ko'rsatilgan; A-foydaga soliq; B-aylanmadan soliq; V-qo'shimcha narxga soliq; M-ish haqi fondiga soliq (korxonalar hodimlari ish haqiga yozilgan ijtimoiy summa).

Bir ko'rinishda, bunday chizmada fiskal iqlimi juda ham to'liq e'tiborga olinmagani ko'zga ko'rinishi mumkin. Ammo bu unday emas. Gap shundaki, biz tomondan ko'rib chiqilayotgan soliqlar nafaqat hal qiluvchi bo'libgina qolmay, balki funktsional rejada hammabop (universal)dir. Boshqacha so'z bilan aytganda, ko'p boshqa soliqlar, yoki biz tomondan ko'rib chiqilayotgan soliqlarga qo'shib



qo'yiladi, yoki o'zini harakati bilan ularga o'xshash bo'ladi. Naqd pul hisoblarini amalga oshirishda, aylanma solig'iga ekvivalent bo'lgan sotuvdan soliq ishga tushadi, va binobarin, uni rasmiyligi aylanma soliq rasmiyatiga o'xshashdir. Aylanmadan soliq shaklini aktsizlar ham egallaydi.

Ko'p soliqlar qo'shimcha narx hajmiga bog'liq bo'lgan holda qo'shib yoziladi, va binobarin, rasmiyatli nuqtai nazaridan bu soliqni boshlang'ich oyligi (stavka) ni ko'tarishadi holos. Masalan shunday, avtomobil yo'llaridan foydalanuvchilarga soliq. Resurslarga bo'lgan soliqlarni ko'p soni mavjud, masalan, korxonalar mulkiga, tabiiy resurslarga va h.k. Ammo ularni harakati, ish haqiga yozilgan summa harakatiga o'xshashdir. Qolgan soliqlar, qoidaga asosan. Ko'rsatilgan to'rtta negizli soliqlarni kombinatsiyasidir. Shunday qilib, bizni andozamizga kiritilgan soliq stavkalari, fikrimizga, mazmunli tahlil uchun yyetarli darajada. Keyingi tahlilni qulayligi uchun quyidagi faraz (gipoteza) ni qabul qilamiz; Dastlabki mahsulot Sj-i ni tayyorlashda (ishlov berishda) j-li texnologik darajada uni 1-b marotaba qimmatlashuvi paydo bo'ladi. Shunday qilib, biz tomondan uni (mahsulotni) tayyorlashda har bir texnologik o'ramida resurs narxini o'sishini teng sur'atli qoida qabul qilindi. Bunday yondashish avtomatik holda quyidagi nisbatni yozish mumkin.

$$S_j = (1 + Q_j) S_0$$

(1.1)

O'zini oddiyligiga qaramay bu formula ma'lum izohga muhtojdir. Gap shundaki, qancha ishlayotgan mahsulot (resurs)ni jismoniy hajmi va ishlov berish jarayonidagi samaradorlikni e'tiborga olmaymiz. Bunday yondashuvni qonuniyligi shu bilan bog'liqki, bizni chizmamizda dastlabki resurs soni qandaydir miqdori (portsiyasi) qayta ishlanadi. Bu vaqtda taxmin qilamizki, keyingi texnologik darajani hamma moddiy harajatlari butunlay va to'liq holda oldingi darajadagi tayyor mahsulot hisobiga qoplanadi va oramizdagi mahsulot ko'rilayotgan texnologik zanjir chegarasidan chiqib ketmaydi. Shunday qilib, bir texnologik darajadan boshqasiga o'sayotganligi sotuv narxini o'sish, faqat taalluqli narxi qo'shimcha bilan bog'langan.

Taxminimizni keyingi maqsadi ikki xo'jalik tizimini ishlash (rejim)ni tarkibini tadqiqot qilishdir; birlashgan (integrallashgan) va birlashmagan (dezintegrallashgan). Birinchi hodisada hamma korxonalar yagona texnologik majmuaga birlashtirilgan, bunda har bir, korxonalar dastlabki resursni ishlash bo'yicha qandaydir bosqichda mustaqil sex sifatida chiqadi; Sotuvga faqat qayta ishlashni oxirgi texnologik darajasidagi tayyor mahsulot ketadi. Ikkinchi hodisada, oldi-sotdi operatsiyalari bilan bog'liq bo'lgan, iqtisodiy mustaqil korxonalar N

sifatida qatnashadi; texnologik darajasi juda past bo'lgan korxonani tayyor mahsuloti, texnologik darajasi juda yuqori bo'lgan korxonaga uchun resurs (yarim tayyor) sifatida chiqadi taxminimizni bevosita vazifasi bo'lib berilgan ikki xo'jalik tizimini moliyaviy va fiskal samaradorligidir.

Tayyor mahsulot yig'ishning tarkibiy qismlar ishlab chiqarish va ITTKIdan hududiy ajratilishi vertikal integratsiya bo'yicha xalqaro ishlab chiqarishda etkazib ishlarni (ta'minotni) va logistika xizmatini tashkil qilishga, ya'ni ishlab chiqarishni dastlabki materiallar va komplektlovchi qismlar bilan ta'minlash tizimida aloqalar va bog'lanishlarni yo'lga qo'yish va takomillashtirishga, ishlab chiqarishning o'zini optimallashtirish va tayyor mahsulot sotish tizimini ratsionallashtirishga ma'lum jihatdan bog'lab qo'yadi. Ishlab chiqarishning xalqaro vertikal integratsiya darajasi bitta TMK filiallarining ushbu kompaniyaning boshqa mamlakatlardagi filiallariga eksporti hajmini hisoblash yo'li bilan aniqlanishi mumkin.

Bunday mahsulotni tayyorlash tobora ko'proq outsorsing munosabatlari bilan birga rivojlanmoqda. «Fortune» jurnalining ma'lumotlariga ko'ra, rivojlangan mamlakatlardagi kamida 90 % korxonalar hech bo'lmaganda bitta biznes-jarayonni amalga oshirish uchun outsorsingdan foydalanadi.<sup>13</sup>. TMKlar tomonidan outsorsingning eng faol qo'llaniladigan asosiy shakllariga ishlab chiqarish outsorsingi, ya'ni ofshor shartnomaviy ishlab chiqarish (OEM-original equipment manufactures), XXI asr boshida eng ko'p rivojlangan biznes-jarayonlar outsorsingi, axborot texnologiyalari outsorsingi («ofshor dasturlash»), shuningdek ITTKI outsorsingi («bilimlar outsorsingi») kiradi.

Murakkab korporativ tarkibini tadqiqotiga bo'lgan qiziqish uzluksiz ravishda o'sib bormoqda. Bizni nazarimizda bu ikki asos bilan bog'liq. Birinchidan jahon iqtisodiyotini globallashtirish va trans milliy korporatsiyalar ta'sirini o'sishi, ishlab chiqarish va kapitallik birlashuvi integratsiyasini ulkan iqtisodiy ustunligini aniqlashdi. Bir necha texnologik jihatidan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarishni birlashuvi, alohida zvenolar tizimini miqyos samarasi va muvofiqlashuvini ta'siri tufayli, ularni iqtisodiy samaradorligini oshishiga olib keladi. Ikkinchidan, iqtisodiy o'sish mamlakatlarda, ular uchun tasnif bo'lgan ko'proq nostandartli mayl va samaralari xo'jalik integratsiyasi jarayoni ayniqsa sezilarli rol o'ynay boshladi. Xulosa qilib quyidagilarni takidlash mumkin. Hozirgi vaqtda, vertikalli

---

<sup>13</sup> <http://www.Plub.ru/Defoutsourcing.html>. Dasturiy mahsulotlar laboratoriyasi.

integrallashgan tarkibi doirasidagi kuzatuv, turli nozik samaralarni tadqiqot qilish uchun instrumental negiz tashkil qilindi. Ammo, ishlab chiqaruv integratsiyasini muvofiqligi haqidagi qarorlarni o'z ichiga olgan fiskal samaralar hali ko'rib chiqilmagan. Texnologik ravishda bog'liq bo'lgan ishlab chiqaruvini birxo'jalik majmuasiga qo'shilishi, soliqdan sezilarli ravishda iqtisod qilish mumkin. Boshqa tomondan, (integrallangan) birlashtirilgan tarkiblarni soliq mexanizmi bo'yicha ishlarni mavjudligi, qoida bo'yicha, umumiy andozalarni yasash va ular asosida hisob qilishlar bilan isbotlangan. Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash turli qabul qiluvchi mamlakatlarda har xil mahsulotlarni ishlab chiqarishni bildiradi. Ma'lum bir mahsulotni u yoki bu mamlakatda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yishning shu tovarni eksport qilishdan ko'ra maqsadga muvofiqligi qabul qiluvchi mamlakatda bu mahsulot uchun import bojining miqdori bilan aniqlanadi. Yuqori import boji va o'sayotgan talab vaziyatida xalqaro kompaniya shu mahsulot eksporti o'rniga uni import qiluvchi mamlakatda ishlab chiqarish haqida qaror qabul qilishi mumkin. Bundan tashqari bir turdagi mahsulotni shu mamlakatda, boshqa turdagisini boshqa mamlakatda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish xalqaro kompaniyaga o'zini boshqa mamlakatlarda boshqa mahsulot mustahkam talabga egaligi va yangi bozorda o'rnashish bo'yicha muvaffaqiyatsizligi holatida, kompaniya o'z yo'qotishlarini har xil mamlakatlardagi boshqa tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni oshirish hisobiga qoplashi mumkinligi bilan sug'urtalagan holda yangi bozorlarga kirish imkonini beradi.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash masalasi milliy korxonalarimizning ham jahon bozorlarida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishining muhim shartlaridan biri hisoblanadi. Hozirgi kunda, O'zbekistonda milliy iqtisodiyotimizni diversifikatsiyalash uni mustahkamlash va barqaror rivojlanishida muhim rol o'ynamoqda va bu borada ma'lum natijalarga erishilmoqda. Mamlakatimizda mustaqillik yillarida iqtisodiyotning tarkibiy tuzilishini takomillashtirish borasida olib borilgan chora-tadbirlar natijasida ijobiy sifat o'zgarishlariga erishildi. Bu

avvalambor YAIMning tarmoq tarkibida ro'y bergan o'zgarishlarda o'z aksini topadi (3.2-jadval).

### 3.2-jadval

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

Tarmoqlar	Yillar				
	2011	2012	2013	2014	2015
Sanoat	14,2	21,1	22,3	23,6	24
Qishloq xo'jaligi	30,1	26,3	19,4	18,2	17,5
Qurilish	6,0	4,8	5,6	7,4	7,7
Transport va aloqa	7,7	10,6	12,7	11,9	12,4
Savdo va umumiy ovqatlanish	10,8	8,8	9,1	9,1	9,2
Boshqa tarmoqlar	18,7	17,8	21,5	23,1	22,2
Sof soliqlar	12,5	10,6	9,3	6,7	7,0

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

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

### 3.3 -jadval

#### Sanoat ishlab chiqarishining tarmoq tarkibi ( jamiga nisbatan foizda)

Tarmoqlar	Yillar				
	2011	2012	2013	2014	2015
Sanoat	100	100	100	100	100
Elektroenergetika	8,5	11,3	8,6	8,9	8,4
Yoqilg'i	15,3	16,2	20,1	21,5	19,7
Metallurgiya	11,4	19,4	15,5	14,1	14,7
Mashinasozlik va metallni qayta ishlash	9,9	13,0	16,2	16,2	16,2
Qurilish materiallari	5,4	3,6	4,9	4,7	5,0
Yengil sanoat	19,1	16,6	12,9	12,2	12,2
Oziq -ovqat sanoati	13,3	8,2	10,6	11,2	12,6
Boshqalar	17,1	11,7	11,2	11,2	11,2

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

“Agar o'n yil oldin, ya'ni 2000 yilda mamlakatimiz yalpi ichki mahsulotida sanoatning hissasi atigi 14,2 foizni tashkil etgan bo'lsa, 2010 yilda bu ko'rsatkich 24 foizni, transport va aloqaning ulushi tegishli ravishda 7,7 va 12,4 foizni tashkil etdi, xizmatlar bo'yicha bu raqam 37 foizdan 49 foizga o'sdi”.<sup>14</sup> 2000-2010 yillar davomida sanoat ishlab chiqarish tarkibida yoqilg'i sanoati, metallurgiya, mashinasozlik va metallni qayta ishlash sanoati tarmoqlarining ulushi ortdi (3.3-jadval). Mustaqillik yillarida O'zbekistonning eksporti tarkibida ham sezilarli ijobiy o'zgarishlarga erishildi (3.4-jadval). Xususan, eksportda xomashyo resurslarining ulushi kamayib bormoqda va borgan sari tayyor mahsulotlarning ulushi ko'payib bormoqda. Jumladan paxta tolasining eksportdagi ulushi yildan-yilga kamayib ketayotganini kuzatish mushkul emas. Uning eksportdagi ulushi mustaqillikning ilk yillarida 50 foizdan ortiqni tashkil etgan bo'lsa, hozirgi kunda uning ulushi 11,3 %ni tashkil etmoqda.

<sup>14</sup> Ислом Каримов “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади”. //Халқ сўзи, 2011 йил, 22 январь.

## O'zbekiston eksportining tovar tarkibi

Ko'rsatkichlar	2000 yil	2005 yil	2008 yil	2009 yil	2010 yil
Eksport jami (mln. AQSH doll.)	3267,6	4853,0	11493,3	11771,3	13044,5
Eksport jami, foizda	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Paxta tolasi	27,5	19,1	9,3	8,6	11,3
Kimyoviy mahsulotlar	2,9	5,3	5,6	5,0	5,1
Qora va rangli metallar	6,6	9,2	7,0	5,0	6,8
Mashina va uskunarlar	3,4	8,4	7,6	2,9	5,5
Oziq-ovqat mahsulotlari	5,4	3,8	4,5	6,0	9,7
Energiya mahsulotlari	10,3	11,1	24,7	34,2	24,8
Xizmatlar	13,7	12,2	10,4	8,8	9,1
Boshqalar	30,2	30,5	30,9	29,5	27,7

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

### TMK millatini aniqlash

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

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

Kompaniyaning millatini o'z hukumati tomonidan beriladigan imtiyozlar, subsidiyalar, soliq imtiyozlari va boshqalar aniqlaydi. Xorijiy firmalarning faoliyat yuritishini esa qabul qiluvchi davlat o'z iqtisodiyotining alohida sektorlarini

qoldirgan holda cheklaydi. Shunday qilib, ko'pchilik mamlakatlarda xorijiy firmalarga temir yo'l transporti sohasida, Avstraliya va Yaponiyada neft-gaz sanoati sohasida, Italiya, Gretsiya, Finlyandiyada telekommunikatsiya sohasida va boshqalarda faoliyat yuritish ta'qiqlangan. Lekin, so'nggi yillarda xorijiy firmalar uchun ta'qiqlangan tadbirkorlik sohaslarini qisqartirish va milliy qonunchilikni liberallashtirish tendensiyasi kuzatilmoqda. Odatda turli mamlakatlar qonunchiligi milliy va xorijiy firmalarni emas, balki rezident-firmalar va norezident-firmalarni farqlaydi. Rezidentlarga ushbu davlat hududida joylashgan va shu yerning o'zida ro'yxatdan o'tgan kompaniyalar kiradi. Xorijiy kapital ishtiroki bilan xorijda tuzilgan norezident-firmalar iqtisodiy adabiyotlarda odatda bosh kompaniyaning xorijiy filiallari (foreign affiliates) deb nomlanadi. Bu filiallar bo'lim (branch) shaklida, sho'ba firmalar (subsidiary) yoki uyushgan (associated) kompaniyalar shaklida faoliyat yuritishi mumkin.

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

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

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

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

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

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

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



soliq deklaratsiyasida TMK filiallari tomonidan ko'rsatilayotgan daromadlar hajmining to'g'riligini nazorat qilish imkonini beradi.

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

Antimonopol qonunchilik qo'llanilgan holatlarda ko'p mamlakatlar sudi birlashmagan bozor qudratini aniqlashda korxonalarining iqtisodiy birligini (qardoshligi) ko'zda tutadi. Bu yerda ko'pgina TMKlarning huquqiy maslahatlar, ITTKI, moliya, buxgalteriya, bir yoki bir nechta xalqaro markazlarda dasturlashtirish kabi TMKning butun tizimiga xizmat ko'rsatadigan vazifalarni markazlashtirishi e'tiborga olinadi. Kompaniya millati sud yoki arbitrajda bosh kompaniyaning ekologik jihatdan zararli texnologiyalar yoki nuqsonli mahsulotlar ishlab chiqarishga jalb qilinganligi darajasi ko'rib chiqilayotganda katta ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Bunday holatlarda sud hukmiga huquqiy tomondan tashqari ma'naviy masalalar ham ta'sir etishi mumkin. Masalan, hammaga ma'lum bo'lgan Bxopaldagi (Hindiston) kimyo zavodida insonlarning ommaviy zaharlanishiga "Yunion karbayt" kompaniyasining texnologiyasidan foydalanilish sabab bo'lgan va u sudda Hindiston tomoni oldida ma'naviy javobgarligini tan olib, zarar ko'rgan oilalar harajatlarini qoplash majburiyatlarini o'z bo'yniga olgan.

TMK millatini va uning chet el filiallari bilan aloqasini aniqlashdagi qiyinchiliklar bu aloqalarning ko'p uchraydigan ko'pdarajaliligi bilan tushuntiriladi. Masalan, o'yinchoqlar tayyorlaydigan yirik "Mattel" korporatsiyasi

(AQSh) butun dunyo bo'yicha 39 ta qardosh kompaniyaga egadir, bulardan 26 tasi bosh kompaniyaning bevosita mulki va 13 tasi esa "Mattel" korporatsiyasining chet el filiallariga tegishlidir (3.5. jadval).

### 3.5. jadval

#### TMK aloqalarining ko'pdarajaliligi

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

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

Zamonaviy TMKlarga o'xshash bir qator Rossiya xalqaro kompaniyalari Sovet Ittifoqi davridayoq shakllangan edi. Ularga "Ingosstrax", "Aeroflot" va ko'plab tashqi iqtisodiy birlashmalar kiradi. Rossiya TMKlari yoqilg'i-energetika, telekommunikastiya va boshqa sanoat tarmoqlarida samarali rivojlanmoqda. Masalan, "Gazprom" RAJ tabiiy gazni qazib chiqarish va eksport bo'yicha 100 % monopolist bo'lib, u dunyo bo'yicha topilgan tabiiy gaz zahiralarning 34 %ini nazorat qiladi va G'arbiy Yevropa talabining 20 %ini ta'minlaydi. Rossiya gaz gigantining jahon bozoridagi muvafaqqiyatli faoliyati qudratli korporatsiyalarning bozor iqtisodiyoti davrida sezilarli yutuqlarga erishishlari mumkinligini ko'rsatmoqda. Masalan, neft sanoati yetakchilariga mansub Rossiya "Lukoil" kompaniyasining turli mamlakatlardagi filiallarida ishlab chiqarishni vertikal integratsiyasi qabul qilingan, ya'ni neft qazilmasining bir qismi benzin, dizel

yoqilg'isi, mazut, mashina moyi va aviatsiya kerosiniga qayta ishlanadi. 1998 yilda "Lukoil" va Amerikaning "Konako" kompaniyasi Rossiyaning Timano-Pechorsk neft-gaz rayonida yangi neft konlarini o'zlashtirish bo'yicha memorandum imzoladilar. Hozirgi vaqtda bir qator Rossiya TMKlari (Gazprom, Lukoil, MTS, Bilayn va boshqalar) O'zbekiston hududida ham faoliyat ko'rsatmoqda.

### 3.6-jadval

#### 2013–2016 yillarda Rossiya kompaniyalarining MDH mamlakatlaridagi eng yirik aktivlar xaridlari<sup>15</sup>

Kompaniyalar	Xarid qilingan aktivlar	Mamlakat	Soha	Ulushi, %	Maksimal bitimning qiymati, mln. doll.	Yil
Lukoil	Nelson Resources	Kanada – Qozog'iston	Neft, gaz	100,0	2000	2015
MTS	K-Telecom (Viva Cell)	Armaniston	Telekommunikatsiyalar	80,0	450	2013
MTS	Uzdunrobita	O'zbekiston	Telekommunikatsiyalar	74,0	121	2014
Vimpelkom	KaR-Tal	Qozog'iston	Telekommunikatsiyalar	100,0	425	2014
Vimpelkom	URS	Ukraina	Telekommunikatsiyalar	100,0	235	2015
Vimpelkom	Mobitel	Gruziya	Telekommunikatsiyalar	51,0	13	2015

<sup>15</sup> Климовец О.В. Формирование и развитие российских транснациональных корпораций. Автореферат диссертации на соискание ученой степени д.э.н. М.: МГУ, 2010. С. 28.

Yevraz xolding	Chiaturmargan est	Gruziya	Rangli metallurgiya	100,0	132	2016
Transmash xolding	Lugansk teplovoz	Ukraina	Mashinasozlik	76,0	58	2013

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

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

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

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

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

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

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

#### **3.4. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi davrida TMKlar faoliyati**

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

Ma'lumki, TMKlar to'g'ri xorijiy investitsiyalar (TXI) oqimida muhim rol o'ynaydi. Global moliyaviy-iqtisodiy inqiroz davrida to'g'ri xorijiy investitsiyalar oqimlari sezilarli kamaydi. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, TXIarning global oqimlari 2003 yildan 2007 yilgacha uzluksiz o'sib bordi va 2007 yilda rekord darajani –

1979 mlrd dollarni tashkil qildi, 2008 yilda 14 % ga, ya'ni 1697 mlrd dollargacha, 2009 yilda esa 900-1200 mlrd dollargacha pasaydi. Shunga qaramay, 2010 yilda ularning asta-sekin tiklanishi va 2011 yilda qo'shimcha o'sishi kutiladi<sup>16</sup>.

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

### 3.7-jadval

#### 2011-2017 yillarda global TXI kirib kelish hajmida uchta asosiy iqtisodiy tizimlarning ulushi (foizda)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rivojlangan mamlakatlar	83	65,5	81	63	67	69	56
Rivojlanayotgan mamlakatlar	16,5	33	19	33,5	29	26	37
O'tish iqtisodiyotili mamlakatlar	0,5	1,5	0,5	3,5	4	5	7

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

Korporatsiyalar foydasining kamayishi va aksiyalar narhlarining keskin pasayish holati xalqaro qo'shilish va qo'shib olishlar jarayoniga (M&As) ham

<sup>16</sup> UNCTAD/ 2016. Research analysis financial sector.

ta'sir ko'rsatdi, bu esa TXIlarning rivojlangan, shuningdek tobora ko'proq rivojlanayotgan mamlakatlarga kirib borishining asosiy usullaridan biridir.

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

2008-2009 yillarda rivojlanayotgan mamlakatlarga TXI kirib kelishi rivojlangan mamlakatlarga qaraganda kamroq kamaydi, chunki ularning moliyaviy tizimlari AQSh va Yevropaning bank tizimlari bilan unchalik kuchli bog'lanmagan edi. Bundan tashqari TXI oqimlari, kapitalning portfel sarmoyalar va bank ssudasi singari boshqa harakatlanish shakllariga nisbatan egiluvchanroq bo'ldi, chunki TXI uzoq muddatli tavsifga ega. XVF mutaxassislarining fikricha, 2009-2010 yillarda rivojlanayotgan mamlakatlarga TXI oqimlari qisqarishi davom etadi, lekin umuman olganda yuqoriligicha qolishi va taxminan 400 mlrd AQSh dollariga teng sof kirim hajmiga ega bo'lishi kutiladi. Rivojlanayotgan mamlakatlarga portfel kapital va kreditlashning sof oqimlari aksincha, salbiy ko'rsatkichni namoyon qiladi (3.8-jadval).

### 3.8-jadval

#### 2011-2016 yillarda rivojlanayotgan mamlakatlarga kapitalning sof oqimlari (mlrd doll)

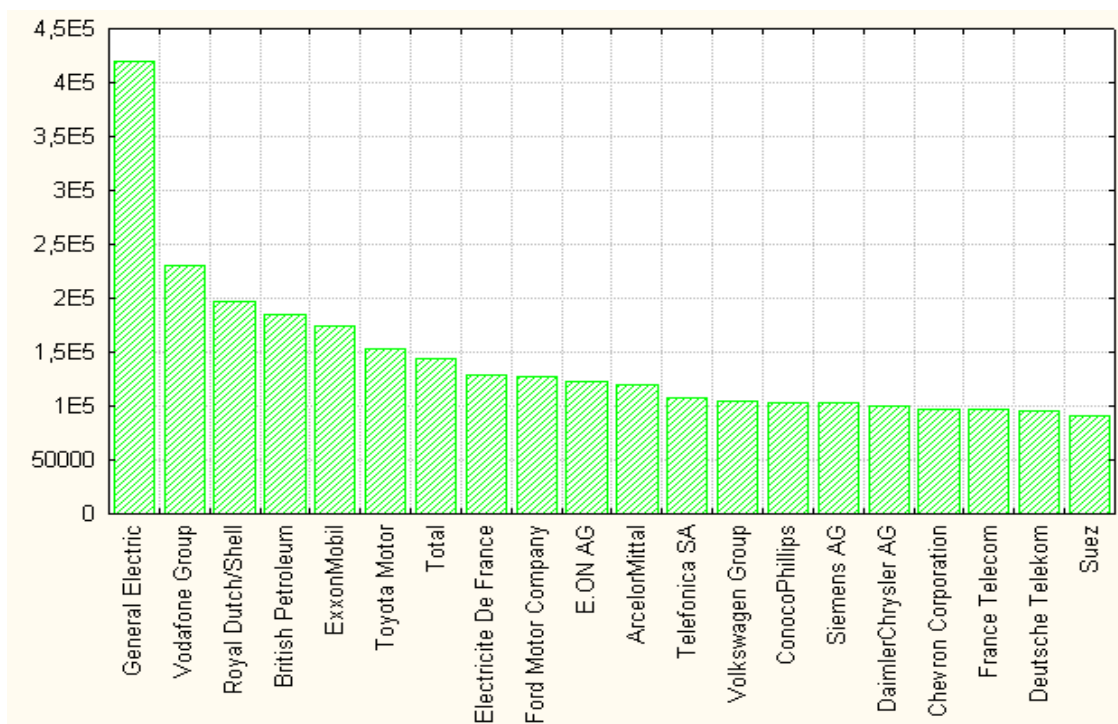
	2011 yil	2012 Yil	2013 yil	2014 Yil	2015 yil	2016 yil
To'g'ri investitsiyalar	170	260	250	380	440	420
Sof portfel investitsiyalar	20	- 20	-110	50	-10	-90
Boshqa xususiy kapital qo'yilmalar	-110	15	90	200	95	-40
Taraqqiyotga rasmiy yordam	50	110	110	110	120	-

Manba: World Investment Report 2016: Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge. TNCs in infrastructure industries //New York and Geneva: United Nations, 2016.

YUNKTAD tomonidan o'tkazilgan 2011–2016 yillar uchun Jahon Investitsion istiqbollar sharhi (WIPS) ko'rsatishicha, eng katta hajmdagi jahon TXI va aksiyalar jamlangan Shimoliy Amerika va Yevropa Ittifoqining rivojlangan mamlakatlarida TMKlarning investitsion rejalarining qisqarishi kuzatiladi. 2009 yilda rivojlangan mamlakatlarga TXI oqimi 29 % ga, ya'ni 962 mlrd AQSh dollariga qisqardi. Bu asosan M&Aning xalqaro sotuvlar narhining besh yillik o'sishdan so'ng 39 % ga tushishi hisobiga ro'y berdi. Yevropada M&A bo'yicha xalqaro bitimlar 56 %, Yaponiyada - 43 % qisqardi.

2011 yilda AQShdan, Yevropa mamlakatlaridan TXIning chiqib ketishi kamaygan bo'lsa, faqatgina yapon TMKlari 2012 yil boshida o'zlarining TXI chiqib ketishini ko'paytirishga erishdi. Ular global moliyaviy-iqtisodiy inqiroz natijasida firmalar narhining pasayishidan o'z manfaatlarini yo'lida foydalanib, xorijiy xaridlari hajmini ko'paytirdi. Yapon kompaniyalarining xalqaro M&As qiymati 2016 yilda rekord darajaga, ya'ni 54 milliard AQSh dollariga etdi va Yaponiyani eng ko'p TXI chiqib ketgan mamlakatlar guruhiga qaytardi.

3.9- jadval.

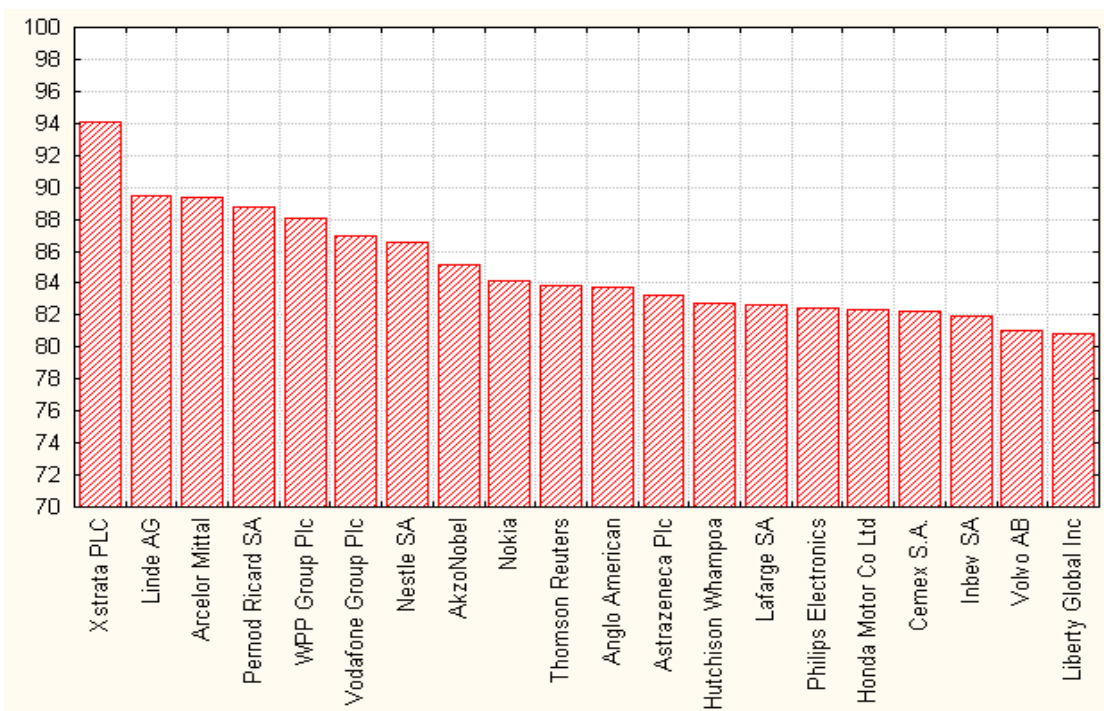


3.9.- jadval. Dunyoning eng yirik transmilliy kompaniyalari ro'yxati.



Ushbu ro'yxatda eng birinchi o'rinni AQSHning "General Electric" TMKsi egallaydi. Uning chet el aktivlari qiymati 420.3 mlrd dollarni tashkil etadi. Shuningdek ro'yxatdan Buyuk Britaniyaning "Vodafon", Yaponiyaning "Toyota" TMK lari o'rin olgan

3.10- jadval



### 3.10- jadval. TNI indeksi bo'yicha lider TMK lar ro'yxati.

Yuqoridagilardan tashqari TNI indeksi ro'yxatidan Italiyaning, Niderlandiyaning, Irlandiyaning, Norvegiyaning, Malayziyaning bir nechta TMK lari o'rin olgan.

### Transmilliy biznesni boshqarishning muammolari

TMK larga bo'lgan o'zgacha yondashuv 70-yillarga borib taqaladi. TMK larning rivojlanishi va ularning Jahon iqtisodiyotida tutayotgan o'rni BMT tomonidan befarq qaralmaydi va BMT TMK harakati Kodeksini yaratadi va Tmk larning faoliyati bilan bevosita shug'ullanuvchi Qo'mita tuziladi.

TMK bo'yicha maxsus qo'mita tuzilgan bo'lsada, TMK faoliyatining aynan qolipga solingan standarti mavjud emes. Bunga asosiy sabab:

- TMK ning ko'pdavlatliligi;
- TMK joylashgan va faoliyat yuritadigan davlatlarning ijtimoiy va iqtisodiy, huquqiy me'yorkarining bir-biridan farqlanishi;

- TMK larning tashkiliy va ma'muriy tuzilishi ular faoliyat yuritayotgan davlatlar siyosatidan kelib chiqishi.

90-yillardan buyon TMK ning muvofiqlashtirilishi va ma'lum standart asosida ish olib borishi BMT tomonidan ko'rib chiqilmoqda, hatto 1000 dan ortiq kelishuvlar ham imzolangan. Ammo haligacha standart mavjud emas.

## **Xulosalar**

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

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

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

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

5. TMK faoliyatining samaradorligi 3 manbaga asoslanadi:

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

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

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

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

7. 2014 yilda boshlangan va jahon hamjamiyatini jiddiy tashvishga solgan global moliyaviy-iqtisodiy inqiroz TMKlarning investitsion faoliyatiga o'z salbiy ta'sirini o'tkazdi.

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

### **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

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

### **Nazorat uchun savollar:**

1. Xalqaro kompaniyani, ko'pmillatli kompaniyani, transmilliy kompaniyani ta'riflang.

2. Konsorsiumlar nima uchun tuziladi?

3. Transmilliylashtirish indeksi formulasini ayting.

4. TMK millatini qanday ko'rsatkichlar aniqlaydi?

5. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniyaga aylanishidagi asosiy bosqichlarni aytib bering.

6. Litsenzion bitimlar deganda nimani tushunasiz?

7. Xalqaro kompaniyalarda ishlab chiqarishni tashkil etishning nechta asosiy turi mavjud?

8. TMK aloqalarining ko'pdarajaliligi qanday tushuntiriladi?

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.

2. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.

3. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.

4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.

5. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.

6. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.

## **4-MAVZU. TASHQI IQTISODIY FAOLIYAT SOHASIGA CHIQISH SHAROITLARINI TANLASH USLUBIYATI**

### **4.1. Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash**

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

Iqtisodiyotning global tarmoqlariga ixtisoslashgan xorijiy filiallarni boshqarish uchun xalqaro kompaniyalar dunyo ko'lamida raqobatbardoshlik

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

Mahalliy va xorijiy raqobatchilar amal qilayotgan qabul qiluvchi mamlakatda shakllangan bozorda raqobatbardoshlik afzalliklariga ega bo'lish ancha qiyin, jiddiy tayyorgarliksiz esa – deyarli mumkin emas. Xalqaro kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakatlarda eng samarali faoliyat sohasini aniqlash uchun TMK izlanuvchi-iqtisodchilari va marketologlari yangi xorijiy bozorga chiqish haqidagi qaror loyihasini tayyorlash jarayonida tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish va jahon bozoriga yetkazib berishda xalqaro kompaniya imkoniyatlarini tanqidiy baholaydilar va chet elda tadbirkorlik faoliyati sharoitlarini quyidagi bir necha aspektlarda ko'rib chiqadilar:

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

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

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

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

aniqlanadi. Ichki talabning rivojlanish tendensiyalari TMK xorijiy filiali mahsulot assortimentini shakllantirish yo'nalishlarini belgilaydi.

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

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

#### 4.1-jadval

### Kompaniyalar tashqi iqtisodiy faoliyatining asosiy shakllari va turlarining afzalliklari va kamchiliklari

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

## 4.2. Qabul qiluvchi mamlakatni tanlash

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

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

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

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

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

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

Qabul qiluvchi mamlakat savdo palatasi va tijorat assostiastiyalarining xalqaro menejerni qiziqtiruvchi tovarlar va xizmatlar bozorini erkinlashtirishga qaratilgan tadbirlari haqidagi axborotni olish foydali. Bosh kompaniya mamlakatining qabul qiluvchi mamlakatdagi elchixonasi yoki savdo vakolatxonasining mahsulot realizastiyasiga ko'maklashish maqsadida amalga oshirayotgan xatti-harakatlari to'g'risida xabardor bo'lishi muhim o'rin tutuadi. Xalqaro kompaniya uchun quyidagilar alohida ahamiyatga ega:

- valutani muvofiqlashtirish tizimi;

- mulkchilik huquqlari kafolatlari (xorijiy kompaniyalar mulki ekspropriastiya qilinganda kompensastiya to'lovining miqdori va uni to'lash shakli haqidagi masalani o'z ichiga olgan holda);

- qabul qiluvchi mamlakat firmalari bilan kelishmovchiliklarni xalqaro arbitrajda hal qilish imkoniyati;

- bevosita xorijiy investitsiyalar uchun ochiq tadbirkorlik faoliyati kategoriyalari va ularning qaysilari uchun alohida imtiyozlar berilishi haqidagi aniq qonunchilik. Qabul qiluvchi mamlakatning investitsion iqlimi ko'p darajada moliyaviy tizim ahvolini aniqlaydi. Xalqaro kompaniya xorijiy aktivlarining qismati qabul qiluvchi mamlakatda hukumat barqarorsizligi, soliq tizimining yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi, inflyastiyani ushlab turuvchi yoki yo'qotuvchi qat'iy iqtisodiy siyosat yuritilmasligi bilan bog'liq inflyastiya jarayonlari evaziga yo'qotilishi mumkin. Xalqaro kompaniya xorijiy filiali inflyastiya sharoitlarida ish xaqining baholar o'sishiga nisbatan yuqoriroq o'sishi va soliq tizimining yomon tashkil qilinishi sababidan ham zarar ko'radi. Shuning uchun odatda xorijiy firmani tashkil qilish haqida qaror qabul qilishdan oldin bosh kompaniya kelajakda qabul qiluvchi mamlakatda inflyastiya darajasini hisobga oladi.

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



U yoki bu mamlakatda tadbirkorlik faoliyati haqidagi qaror qabul qilishdan oldin bosh kompaniyaning mahalliy sharoitlar aspektidagi harakatlari ketma-ketligi odatda quyidagi tadbirlar zanjiridan iborat bo'ladi:

-qabul qiluvchi mamlakat bozorining kattaligi va chegaralarini baholash;

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

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

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

-shu bozorda xorijiy raqobatchilarning faoliyat tajribasi bilan tanishish;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

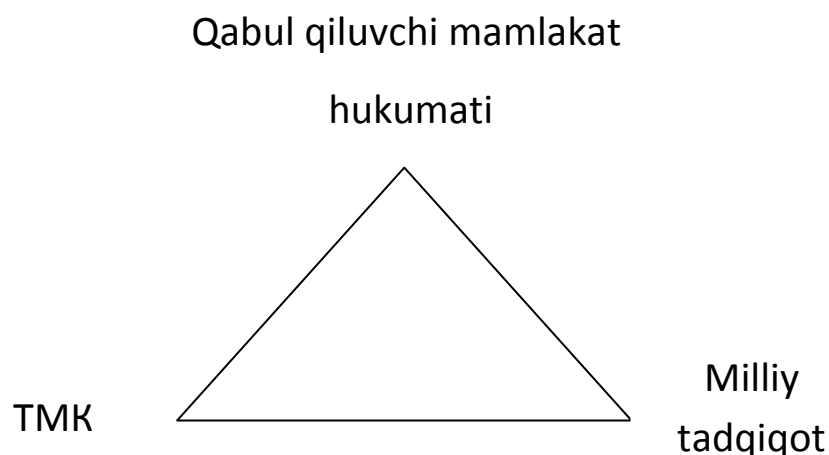
qaraydilar va bu tovarlarda ularning iste'mol xususiyatlari uchun juda kichik va ahamiyatsiz bo'lgan kamchilik va nomuvofiqliklarni ham kechirmaydilar. Iste'molchilarni, shuningdek tovarlarni shartnomalarda ko'rsatilgan muddatlarda va kelishilgan miqdorlarda olishlari qiziqtiradi.

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

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

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

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



*4.1-rasm. Ilmiy-mexnik hamkorlik*

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

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

### **4.3. Xorijiy sherikni tanlash**

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

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

- oldingi ixtisoslashuvi;

- sotish dinamikasi, strategiyani o'z ichiga olgan holda kompaniya to'g'risidagi ma'lumotlar;

- raqobatbardoshlikning darajasi (bozordagi ulushi, talab, baholar, talabning istiqbollari);

- kompaniyaning resurslari – moliyaviy ahvoli, ishlatilayotgan texnologiyasi, inson kapitali, aktivlar, obro' (imidji).

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

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

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

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

Yirik savdo firmalari qabul qiluvchi mamlakatda TMK xorijiy filial sherigi sifatida ma'lum afzalliklarga ega. Ular ko'proq keng turlanuvchi tovarlar va xizmatlar assortimenti – xomashyo va materiallar, neft mahsulotlari, qishloq xo'jalik mahsulotlari, shuningdek mashina va uskunalarni sotish bilan shug'ullanadilar. Qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy yirik savdo firmalari bilan hamkorlik qaltisligiga eng avvalo ularning TMK xorijiy filial mahsulotiga qiziqish darajasi va xorijiy korporatsiya mahsulotiga talab susaygan holda, ularning hamkorlik qilishdan kutilmagan voz kechish imkoniyati kiradi. Bunday kutilmagan havfnings oldini olish uchun sherik sifatida tor ixtisoslashgan, iste'molchilar bilan vositachilarsiz to'g'ridan-to'g'ri bog'langan savdo firmasini tanlash kerak.

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

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

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

Muloqotga yaxshi kirishuvchan sherik bilan hamkorlik qilish maqsadga muvofiq, bu yangi bozorni o'zlashtirish bilan bog'liq asabiyliklarni yumshatadi.

Biroq muloqotga kirishuvchanlik – asosiy narsa emas. Baʼzan koʻproq rasmiy muloqot qiluvchi mahalliy kompaniya mahalliy bozor bilan mustahkam aloqalarga ega boʻlishi, samaraliroq va malakali ish yuritishi hamda xalqaro kompaniya talablariga koʻproq mos kelishi mumkin.

Qabul qiluvchi mamlakatlik sheriklar odatda xalqaro kompaniya bilan qoʻshma faoliyatini ehtiyotkorlik bilan, yaʼni mahalliy bozorga birinchi ikki yil davomida pastroq baholarda kam turdagi mahsulotni chiqarish bilan boshlashni maʼqul topadi. Bu davr mobaynida shunday muammolar vujudga kelishi mumkinki, ularning taʼsiri natijasida xalqaro kompaniya bilan hamkorlik amalga oshmasligi mumkin.

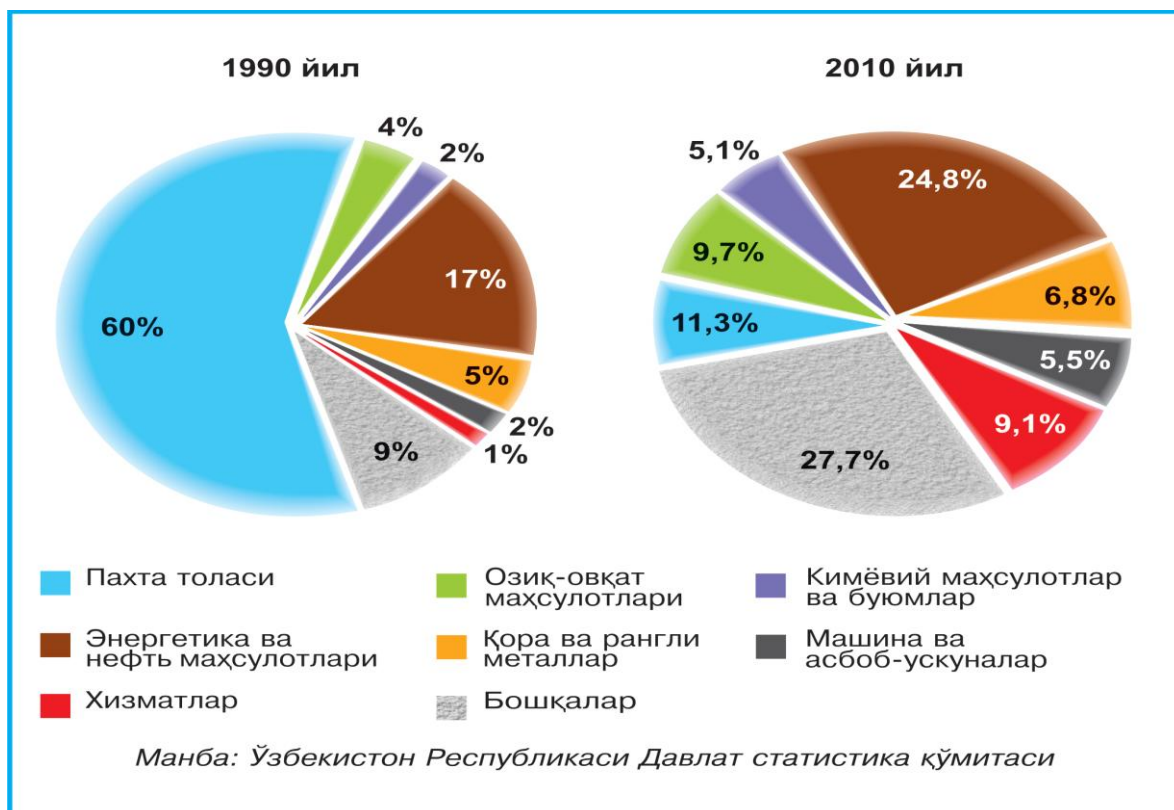
Shu bilan birga xalqaro kompaniya mahalliy bozorni yaxshi biladigan sheriklarning takliflariga eʼtibor bilan qarashi kerak. Xususan, mahalliy sherik qabul qiluvchi mamlakat bozoriga chiqarilayotgan tovarlar assortimentini oʻzgartirishni yoki qadoqlashni bezash va oʻramda tovarlar birligi miqdorini mahalliy isteʼmolchilar didiga mos holda oʻzgartirishni asossiz boʻlmagan tarzda taklif qilishi mumkin.

Xalqaro kompaniya rahbariyati oʻtish davridagi mamlakatlarda bozor xoʻjaligi tizimi sharoitlarida faoliyat yuritishda katta tajribaga ega boʻlmagan sheriklarni tanlash xususiyatlarini oʻrganishga alohida eʼtibor beradi. Sheriklarni (xususan, MDH mamlakatlarida) tanlash boʻyicha chop etilgan tavsiyanomalarning obzori sobiq SSSR respublikalarida sherik tanlayotgan xalqaro kompaniyalarning “9 qoida”sini ajratishga imkon beradi:

1. Sherik haqidagi tasavvurga asoslanmasdan uni tekshirish va biznes-rejasini oʻrganish;
2. Sobiq SSSR korxonalarida xodimlarining psixologiyasi va mahalliy anʼanalarini hurmat qilish;
3. Hamkorlikni minimal hajmli bitimlardan boshlash;
4. Kelishuvni imzolashdan avval, sherik bilan ishonchli telekommunikatsiya aloqasi oʻrnatilganligini aniqlash;
5. Sherik firmalar javobgar xodimlarining familiyalari va real vakolatlarini aniq bilish;
6. MDH mamlakatlarida tashqi savdo va xorijiy investitsiyalar haqidagi qonunchilikni chuqur oʻrganish;
7. Ichki baholar qanday shakllanishini va ularni boshqa mamlakatlardan raqobatchi firmalar bergan takliflar bilan solishtirishni bilish;

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

9. Soat farqlanishlarini hisobga olish.



Eksport va import tarkibi tubdan o'zgardi. O'zbekiston mustaqillikkacha bo'lgan davrdagi chetga homashyo chiqaradigan va tayyor mahsulotlar, asosan iste'mol tovarlarini olib kiradigan mamlakatdan bugungi kunda tobora qo'shilgan qiymati yuqori bo'lgan tayyor mahsulotlarni eksport qiladigan va ko'proq ishlab chiqarishni texnik hamda texnologik modernizatsiya qilish uchun mo'ljallangan yuqori texnologiyalar asosidagi uskunalarni import qiladigan mamlakatga aylanib bormoqda. Eksporning tovar tarkibini diversifikatsiya qilish natijasida mamlakatimiz pahta yakkahokimligi oqibati bo'lgan pahta tolasi eksportiga qaramlikdan halos bo'ldi.



## **Xulosalar**

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

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

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

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

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

## **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

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

## **Nazorat savollari:**

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

## **Tavsiya etiladigan adabiyotlar**

7. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.
8. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.
9. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.
10. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.
11. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.
12. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.

## **.5-MAVZU. XALQARO KOMPANIYALARNING DAVLAT BILAN MUNOSABATLARI**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qabul qiluvchi mamlakat davlati TMKning quyidagilarga yordam berishiga intiladi:

- ular amal qilayotgan mamlakat ichki va tashqi havfsizligini saqlash;
- aholining optimal real daromad olishiga shart-sharoit yaratish va bandlik darajasini oshirishni ta'minlash;
- aholi salomatligini saqlash va atrof-muhit muhofazasi;
- madaniyat, texnika, fan, maorif darajasini ko'tarish.

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

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

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

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

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

3) Imtiyozli shartlarda subsidiyalar va qarzlar. Bularga mahalliy moliyaviy tashkilotlarning imtiyozli shartlar bilan xorijiy investorlarga bergan kreditlari, qonuniy hujjatlar bilan rasmiylashtirilgan amortizastiya fondiga (firmaning normal faoliyat ko'rsatishini ta'minlovchi kapital qo'yilmalarni takror ishlab chiqarishni moliyalashtirishga xizmat qiluvchi maxsus fond) to'lovlarning qisqartirilgan muddatlari kiradi. Amortizastiya fondiga to'lovlarga soliq solinmaydi. Bundan tashqari, ayrim davlatlar xorijiy investorlarga energiya tashuvchilar uchun haq to'lashga subsidiyalar va firma xodimlari ish xaqiga subsidiyalar ajratadi.

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

5) Xorijiy firmalar tadbirkorlik faoliyatiga ko'maklashish. U erkin tadbirkorlik hududlarini (xorijiy kelib chiquvchi tovarlar odatdagi bojxona to'lovlarisiz ishlab chiqarilishi, qadoqlanishi, saqlanishi, sotilishi, xarid qilinishi mumkin bo'lgan qabul qiluvchi mamlakat hududining bir qismi) tashkil qilish; qabul qiluvchi mamlakat iqtisodiyoti ustuvor tarmoqlari rivojlanishini rag'batlantirish; konstessiyalarni (davlat tomonidan xorijiy firmaga o'z mamlakati hududida faoliyat yuritish: foydali qazilmalar qazib chiqarish, sanoat korxonalarini

qurish va ishga tushirish va boshqa huquqlarning berilishi) moliyalashtirish, kapitallar bozorida davlat preferensiyalari, ITTKIning qo'llab-quvvatlash; raqobatlashayotgan tovarlar va xizmatlar importini ta'qiqlash; milliy valutani devalvastiyadan saqlash choralari; qarz kafolatlari, qoloq mintaqalar hududida tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantirish; xususiylashtirishda ishtirok etishda namoyon bo'ladi.

## **5.2. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishi**

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

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

Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalar faoliyatiga tegishli milliy qonunchilikka ko'p mamlakatlar xorijiy investorga qabul qiluvchi mamlakat milliy rejimini, ya'ni xorijiy investor huquqlarini milliy korxonalar huquqlariga tenglashtiruvchi sharoitlarini taqdim etuvchi nizomni kiritadilar. Bundan tashqari, xorijiy investorning qo'shimcha tavakkalchiligini qoplash uchun qabul qiluvchi mamlakatning milliy qonunchiligi xorijiy investor uchun qo'shimcha imtiyozlar va ustunliklarni ko'zda tutadi.

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

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

korxonalarni huquqiy himoya qilishni ta'minlash vazifasi yuklatilgan va quyidagi huquqlar berilgan:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1985 yil Seul konvensiyasi asosida XTTB qoshida xorijiy xususiy investitsiyalarni sug'urtalash bo'yicha Xalqaro agentlik (XXISXA) tashkil etilgan. Bu tizim bo'yicha sug'urtachi (XXISXA) sug'urtalanuvchi (xorijiy investor) bilan imzolangan shartnomaga muvofiq siyosiy havflar vujudga kelgan taqdirda sug'urtalanuvchining sug'urta shartnomasida ko'rsatilgan miqdorni to'lash majburiyatini oladi. Sug'urtalanuvchi o'z navbatida sug'urtachiga har yili sug'urta to'lovini to'lash majburiyatini oladi.

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

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

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

- xorijiy investor tashkil qilgan korxonalarda eksport hajmini cheklash.

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



## Milliy kapital eksportini rag'batlantirish

Milliy kapital eksportini rag'batlantirish masalasi davlatimiz tashqi iqtisodiy faoliyatidagi eng dolzarb masalalardan biri hisoblanadi, chunki «O'zbekiston o'zining kelajakdagi asosiy istiqbollardan biri – bu rivojlangan davlatlar safiga qo'shilish, mamlakatni modernizastiyalash, siyosiy, iqtisodiy islohotlarni davom ettirish va chuqurlashtirish, fuqarolik jamiyatini barpo etish, hamda shuning asosida o'z fuqarolarining yuqori turmush tarzini ta'minlashda, deb biladi».

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

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

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

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

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

Sarmoyador-mamlakatlar hukumatlari xorijiy tadbirkorlikni rag'batlantirib, o'z milliy firmalariga nisbiy afzalliklarni amalga oshirishga ko'maklashadi. Masalan, Yelda investitsiyalarga ko'maklashish dasturi (European Community Investment Partners Program) amalga oshiriladi. 90-yillarda uning asosida YeIga a'zo-mamlakatlar kompaniyalarini ularning O'rta yer dengizi, Osiyo va Lotin Amerikasi davlatlaridagi faoliyatida qo'llab-quvvatlash amalga oshirildi. YeIga a'zo-mamlakatlarning 1000 dan ortiq kompaniyalari qabul qiluvchi mamlakatlar firmalari bilan qo'shma korxonalar faoliyatida va uzoq muddatli litsenzion kelishuvlarda ushbu dastur ko'magida foydalandilar. Dastur qabul qiluvchi mamlakatlarda YeI a'zo-mamlakatlari kompaniyalari loyihalarining barcha

bosqichlarini moliyalashtirishga yordam beradiki, unga texnik-iqtisodiy asoslarni tayyorlashga grantlar, qabul qiluvchi mamlakatda qo'shma korxonalar tashkil qilish sharoitlarini oldindan o'rganishga, personal o'qitishga va ITTKIga foizsiz qarzlarni kiradi.

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

OPIK yordami quyidagi shartlarga rioya qilinganda beriladi:

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

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

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

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

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

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

Global menejer xalqaro kompaniya xorijiy filiali tashabbuslariga qabul qiluvchi mamlakat ma'muriy organlarining munosabatini oldindan ko'ra olish muhim. Turli vaziyatlarda xalqaro tashkilotlarning qabul qiluvchi davlatlar hukumatlari bilan ko'p yillik munosabatlari tajribasi xalqaro iqtisodiy

hamkorlikning uchta asosiy komponentini (tovarlar va xizmatlar, texnologiyalar, bevosita xorijiy investitsiyalar) mamlakatga kiritish va chiqarishga qarab qabul qiluvchi mamlakat siyosatidagi yo'nalishlarni turkumlash imkoniyatini beradi (5.1-jadval).

**5.1-jadval**

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

Tashqi savdo	Texnologiyalar ayirboshlash	Bevosita xorijiy investitsiyalar (BXI)
<b>1. Mamlakatdan olib chiqish</b>		
a) tayyor mahsulotlar eksporti	Tovar va xizmatlar eksportini kengaytirishga yordam beruvchi texnologiyalar eksporti	Milliy tovarlar va xizmatlar sotish bozorlarini kengaytiruvchi BXI
b) butlovchi qismlar va yarimfabrikatlar eksporti	Texnologiyalar eksporti	Milliy korxonalarni xomashyo bilan ta'minlovchi
v) mashina va uskunalar eksporti	—	Ishlab chiqarish samaradorligini oshiruvchi
<b>2. Mamlakatga olib kirish</b>		
a) tayyor mahsulotlar importi	Xorijiy investor bozorini kengaytiruvchi texnologiyalar importi	Xorijiy investor bozorini kengaytiruvchi
b) komponentlar va yarimfabrikatlar	Milliy ishlab chiqaruvchilar uchun texnologiyalar importi	Tabiiy resurslarni qayta ishlash va foydalanish bilan bog'liq
v) mashina va uskunalar importi	—	Ishlab chiqarish samaradorligini oshiruvchi

**1. Mamlakatdan olib chiqish holatida:**

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

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

Jahon bozorida milliy korxonalar ahvolini yomonlashtiruvchi texnologiyalar eksporti davlat tomonidan cheklanadi. Shu bilan birga milliy korxonalarni yoqilg'i-

xomashyo resurslari bilan ta'minlovchi kapital chiqarilishini davlat rag'batlantiradi.

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

## 2. Mamlakatga olib kirish holatida:

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

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

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

## **5.4. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga TMKlarni jalb qilish siyosati**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5.2-jadval

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

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

2004	754.6	333.8
2005	746.6	545.5
2006	895.7	683.8
2007	1009,3	768,4
2008	1700	1258
2009	2856	2264
2010	3635,2	3107,9

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

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, 2014 yilda xorijiy investitsiyalar hajmi 3,6 milliard AQSh dollaridan ko'proqni tashkil etgan va 2013 yilga nisbatan qariyb 800 million AQSh dollariga ko'paygan.

Rivojlanayotgan mamlakatlar iqtisodiyotini rivojlantirish uchun o'z kapitalini qo'shishga tayyor bo'lgan TMKlar investorlarini kirib kelishi shu davlatlarning investitsion muhitiga bog'liqdir. Investitsion muhit deb kapital qo'yilmani va uni samarali foydalanish imkoniyatini vujudga keltiruvchi umumiy siyosiy, iqtisodiy, huquqiy, ijtimoiy va boshqa omillarni ta'minlab berilishiga aytiladi. Hozirgi kunda O'zbekiston hududiga TMK investorlarini kirib kelishi uchun qulay investitsion muhit yaratilgan. Buni biz respublikani siyosiy tinchligida, barqaror iqtisodiy rivojlanishida, xorijiy investorlar uchun yaratilgan qator imtiyozlarda va boshqa holatlarida ko'rishimiz mumkin.

### 5.3- jadval

**O'zbekiston iqtisodiyot tarmoqlari bp'yicha asosiy kapitalga kiritilgan chet el investitsiyalari tarkibi, 2005-2015 yillar, %da**

	2005	2007	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2005=2015y. o'zgarish
<b>Jami</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
<b>Sanoat</b>	46,4	57,3	21,5	23,6	42,5	45,9	46,2	67,7	67,2	<b>20,8</b>

<b>Qishloq xo'jaligi</b>	3	3,7	0,7	0,9	4,6	2,9	3	2,3	0,8	<b>-2,2</b>
<b>Transport</b>	12,2	5,9	45,9	45,9	24,1	28,4	33	14,5	12	<b>-0,2</b>
<b>Aloqa</b>	26,5	19,4	9,5	22,4	17,2	10,9	10	8,7	7,2	<b>-19,3</b>
<b>Qurilish</b>	0,3	4,8	-	0,5	0,9	0,5	0,3	0,3	1,8	<b>1,5</b>
<b>Boshqa</b>	11,9	13,7	22,4	7,2	11,6	11,9	7,8	6,8	12,8	<b>0,9</b>

#### 5.4- jadval

### Asosiy kapitalga kiritilgan chet el investitsiyalarining hududlar bo'yicha taqsimlanishi , 2005-2015 yy, %da

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>O'zbekiston Respublikasi</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Qoraqalpog'iston Respublikasi</b>	5,1	6,1	2,1	1,7	2,7	1,4	3,4	7,6	13,3	27,1	34,9
<b>Andijon</b>	3,7	2,5	1,3	1,9	0,3	1,4	1,7	2,2	1,4	1,5	0,7
<b>Buxoro</b>	4,1	3,8	28,5	22,4	46,9	31,3	31,7	26,0	27,4	23,1	17,8
<b>Jizzax</b>	0,7	1,9	0,8	1,0	0,5	0,8	1,0	0,5	0,6	1,0	0,2
<b>Qashqadaryo</b>	7,	17,7	16,1	29,0	20,2	10,9	11,4	15,3	15,1	13,2	10,3
<b>Navoiy</b>	7,8	0,8	5,4	2,2	0,5	10,1	3,5	8,7	6,9	2,6	0,6
<b>Namangan</b>	1,9	1,7	1,0	2,1	0,5	0,7	0,8	0,6	1,5	4,2	6,9
<b>Samarqand</b>	5,2	4,0	2,0	1,6	1,3	0,8	1,5	1,2	1,6	1,2	0,8
<b>Surxandaryo</b>	1,6	1,7	2,2	3,2	1,5	0,8	1,5	2,3	3,0	2,6	2,2
<b>Sirdaryo</b>	1,4	2,3	0,7	0,6	0,8	0,9	0,7	0,4	1,5	1,4	1,2
<b>Toshkent</b>	8,1	6,3	4,1	5,7	4,0	6,1	9,6	7,0	6,2	6,3	7,5
<b>Farg'ona</b>	2,4	3,1	2,0	4,1	3,3	2,6	5,1	3,6	4,5	2,9	2,1
<b>Xorazm</b>	1,4	4,6	2,4	0,6	0,3	0,9	1,8	1,6	1,1	1,7	1,4
<b>Toshkent shahri</b>	45,7	43,4	31,4	24,0	15,8	30,1	26,4	22,8	15,9	11,2	13,4

2005-2015 yillarda to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi 31 ta me'yoriy-huquqiy hujjatlar qabul qilindi, ulardan 4 tasi O'zbekiston Respublikasi qonunlari, 5 ta Prezident farmonlari, 7 ta Prezident va Vazirlar Mahkamasining qarorlari. 2007 yil fevralda Respublika Prezidentining tashabbusi bilan «Uzinfoinvest» - Xorijiy investitsiyalarga axborot ta'minoti va ko'magi bo'yicha agentlik tashkil etildi.

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

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

- mulk solig'idan 2 yilga ozod qilinadi;

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

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

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

Mazkur sohadagi korxonalar chet ellik hamkorlar bilan birgalikda ochilsa:

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

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

Yengil sanoat sohasida:

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

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

O'zbekiston Respublikasida investitsiya muhitini yanada yaxshilash, xususiylashtirish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik jihatdan qayta jihozlash va rekonstruktsiya qilish, ortiqcha ishchi kuchi mavjud bo'lgan mintaqalarda yangi ish joylarini yaratish dasturlarini amalga oshirishga to'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni keng jalb etish, shuningdek, xorijiy investorlar uchun ishonchli huquqiy himoya va kafolatlarni ta'minlashga qaratilgan. Unga ko'ra, to'g'ridan-to'g'ri xususiy xorijiy investitsiyalarni jalb etadigan iqtisodiyot tarmoqlari korxonalarini asosiy faoliyati bo'yicha daromad solig'i, mulk solig'i, ijtimoiy infratuzilmani rivojlantirish va hududlarni obodonlashtirish solig'i, mikrofirma va kichik korxonalar uchun belgilangan yagona soliq to'lashdan, shuningdek, Respublika yo'l jamg'armasiga majburiy ajratmalar to'lashdan xorijiy investitsiyalar hajmi quyidagicha bo'lganda ozod qilinadi:



- 300 ming AQSh dollaridan 3 million AQSh dollarigacha - 3 yil muddatga;
- 3 milliondan ortiq AQSh dollaridan 10 million AQSh dollarigacha - 5 yil muddatga;
- 10 million AQSh dollaridan ortiq bo'lganda - 7 yil muddatga.

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

- O'zbekiston hududining tabiiy resurslarga – neft, tabiiy gaz, qurilish materiallari, oltin, mis va boshqa qimmatbaho metallarga boyligi;
- Respublikada ishlab chiqarish va boshqaruv sohasidagi yangi texnologiyani tezda o'zlashtirib oluvchi malakali mutaxassis kadrlarning mavjudligi;
- O'zbekiston Respublikasi nisbatan arzon ishchi kuchiga ega ekanligi;
- O'zbekiston hududida ichki bozorlarning kengligi va ko'pligi.
- Respublikada ishlab chiqarish korxonalarini xususiylashtirish jarayonlari jadal sur'atlar bilan olib borilayotganligi va ularda TMKlar investorlarining to'liq qatnashish imkoniyatining borligi va boshqalar.

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

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

Bugungi kunda Asaka zavodi «Djeneral Motors» korporatsiyasining Koreya bo'limi bilan hamkorlikda boshqarilayotgan qo'shma korxonadir. Inqiroz davom etayotganiga qaramay, O'zbekiston avtomobilsozlik sanoatining yetakchisi bo'lgan GM Uzbekistan qo'shma korxonasi 2010 yilda avtomobillar ishlab chiqarish hajmini 2009 yilga nisbatan 6,2 % foizga oshirdi va 217733 ta avtomobil ishlab chiqardi (5.5-jadval).

## 5.4-jadval

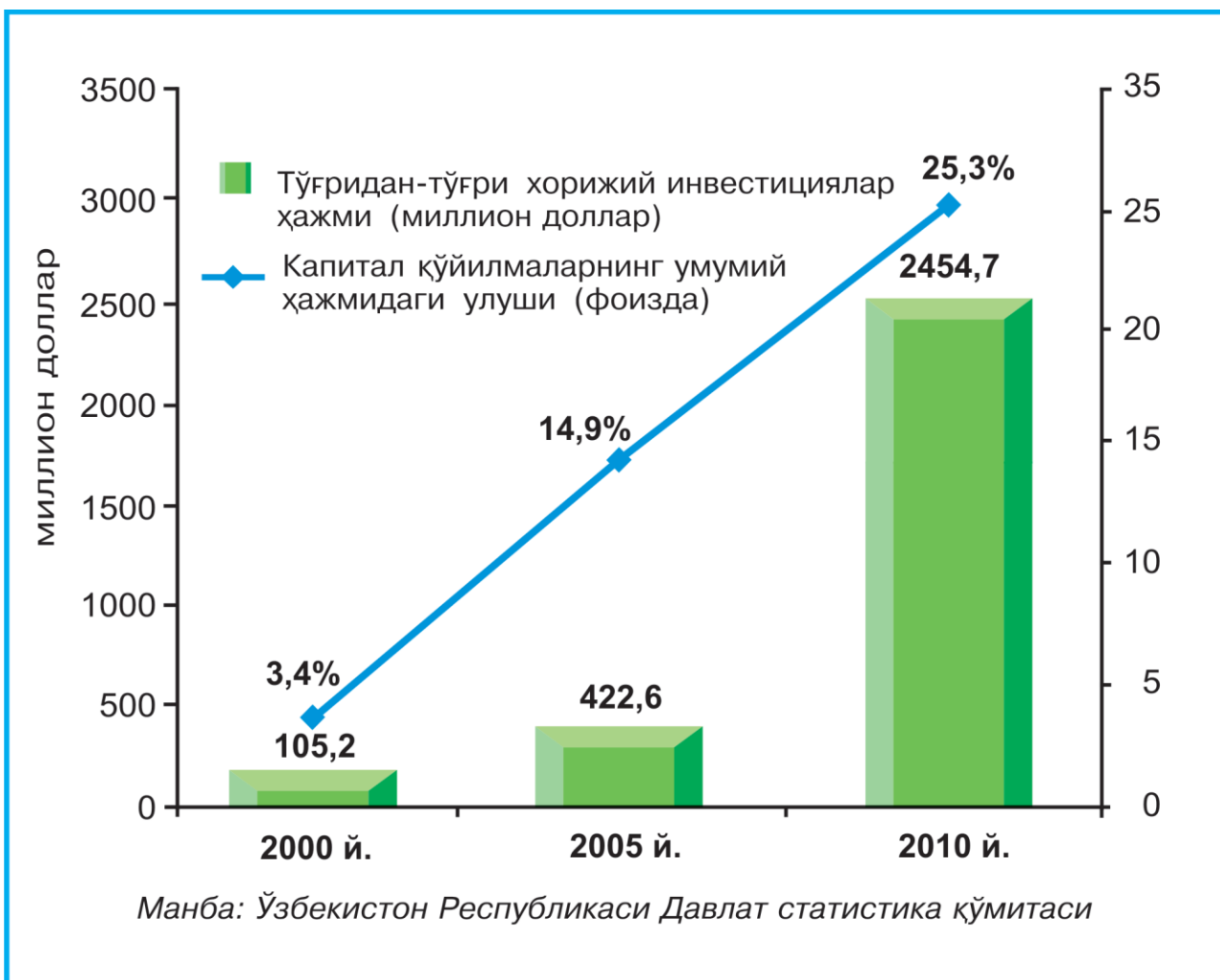
### 2010 yilda GM Uzbekistan kompaniyasida avtomobillar ishlab chiqarish hajmi

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

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

Mazkur korxonada O'zbekiston eksportini rivojlantirishga ham muhim hissa qo'shmoqda. Korxonada ishlab chiqarilgan avtomobillarning ko'p qismi Rossiya va boshqa MDH mamlakatlariga eksport qilinadi. Hozirgi vaqtda Rossiya va MDH mamlakatlarida qo'shma korxonaning o'rtacha bozor ulushi 3,9 % ni tashkil qiladi. Korxonaning MDH mamlakatlaridagi dilerlik tarmog'i 253 ta dilerlik va 320 ta savdo-servis markazlaridan iborat. 2010 yilda Uz-Daewoo avtomobillar sotuvi

## 5.5-jadval.



5.5-jadval. To'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar ulushi.

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

5.6-jadval

**2010 yilda Rossiyaga avtomobillar eksporti ko'rsatkichlari**

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

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

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

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

Avtomobilsozlik sohasida boshqa chet el korporatsiyalari bilan ham hamkorlik kengayib bormoqda. 2011 yilda Samarqand viloyatida Germaniyaning «MAN Truck & Bus AG» kompaniyasi bilan hamkorlikda og'ir yukli tijorat texnikasini ishlab chiqarish bo'yicha yangi "JV MAN Auto-Uzbekistan" qo'shma korxonasi qurilishi boshlandi. Loyiha doirasida uzoq muddatli istiqbolda yiliga 20 ming birlikkacha ishlab chiqarish quvvatlari yaratiladi.<sup>18</sup>

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

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

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

<sup>17</sup> <http://uzavtosanoat.uz/content/view/183/1/lang,ru/>

<sup>18</sup> <http://www.12.uz/ru/news/show/economy/5471/#>

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

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

2009 yil 7 aprelda "O'zbekneftgaz" MXK bilan Malayziyaning "Petronas" va Janubiy Afrika Respublikasining "Sasol" kompaniyasi o'rtasida O'zbekiston Respublikasida sintetik suyuq yoqilg'i ishlab chiqarish loyihasini amalga oshirishning asosiy tamoyillari to'g'risidagi bitim hamda o'zaro hamkorlikka oid anglashuv memorandumini imzolandi.<sup>19</sup> "Petronas" korporatsiyasi tomonidan O'zbekiston iqtisodiyotiga jami 2 mlrd. AQSh dollar miqdorida sarmoya kiritilishi rejalashtirilgan.

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

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

### **Xulosalar**

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

2. Xalqaro kompaniyalar investitsion faoliyatini davlat tomonidan tartibga solishning eng keng tarqalgan vositalariga milliy firmalar hissadorlik kapitalida xorijiy investor ulushini cheklash; ishlab chiqarishni boshqarishdagi cheklashlar

---

<sup>19</sup> <http://www.gov.uz>

foydani taqsimlashda maksimal ulushni aniqlash; litsenziyalar patentlar berish shartlari; buxgalterlik hisobotini tekshirish kiradi.

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

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

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

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

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

#### **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

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

#### **Nazorat savollari:**

1. Xalqaro kompaniyalar investitsion faoliyati davlat tomonidan qanday asosiy vositalar yordamida tartibga solinadi?

2. Davlat TMK bilan munosabatlarida nimaga intiladi?

3. Davlat xalqaro kompaniyalarni milliy iqtisodiyotga jalb qilish bo'yicha qanday asosiy tadbirlar amalga oshiriladi?

4. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini milliy-huquqiy tartibga solish nimadan iborat?

5. Xalqaro kompaniyalar o'z davlatlaridan yordam olish uchun qanday shartlar bajarilgan bo'lishi kerak?

6. Xalqaro kompaniyalarni xorijiy filiallarni tashkil etish maqsadlarini necha turga ajratish mumkin?

7. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini huquqiy tartibga solishning nechta asosiy usuli mavjud?

8. Davlat tashqi siyosatining TIF bo'yicha asosiy yo'nalishlari qanday tushuntiriladi?

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.
2. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.
3. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.
5. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.
6. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.

## **6-MAVZU. XORIJIY TADBIRKORLIK RIVOJLANISHIGA XALQARO IQTISODIY INTEGRATSIYANING TA'SIRI**

### **6.1. Xalqaro iqtisodiy integratsiya yordamida TMK imkoniyatlarini kengaytirish**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- korxonalar tashqi iqtisodiy faoliyatining samaradorligini oshirish.

Yevropa Ittifoqi (YeI)<sup>20</sup>; Shimoliy Amerika erkin savdo kelishuvi (NAFTA – AQSh, Kanada, Meksika); Janubi-Sharqiy Osiyo davlatlari assotsiatsiyasi (ASEAN – Bruney, Indoneziya, Laos, Malayziya, Myanma, Birma, Filippin, Singapur, Tailand, Vetnam); MERKOSUR (Braziliya, Argentina, Paragvay, Urugvay) kabi yirik integratsion birlashmalarning faoliyat yuritish natijalari milliy va xalqaro kompaniyalar manfaatiga ko'ra integratsion jarayonlarning muayyan ketma-ketligi shakllanganligidan dalolat beradi. Birinchi navbatda investitsiyalar (milliy rejimni kiritish muammolari, xalqaro shartnomalarga kafolatlangan

---

<sup>20</sup> (YeIga Germaniya, Fransiya, Buyuk Britaniya, Italiya, Belgiya, Niderlandlar, Irlandiya, Ispaniya, Portugaliya, Finlyandiya, Shvetsiya, Avstriya, Gretsiya kiradi, 2004 yil 1 mayda 10 ta, 2007 yilda 2 ta mamlakat qo'shilgan. Жами 27 mamlakat kiradi)



muvofiglikni ta'minlash, investitsiyalarni milliyashtirishdan ishonchli kafolatni ta'minlash) xizmatlar sohasi, savdo masalalari hal qilinardi.

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

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

Integratsiya jarayoni dinamikasining asosiy ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- mamlakatlararo tovar ayirboshlashning jami YaMMdagi ulushi;

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

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

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

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

- ishlab chiqarish ko'lamining samarasi;

- texnologiyalarni o'zaro ayirboshlash;

- korxonalar joylashgan o'rni ustunliklaridan foydalanish (Shimoliy va Markaziy Yevropada murakkab qismlarni ishlab chiqarish, Janubda esa arzon ishchi kuchi tomonidan yig'ish yo'lga qo'yilgan);

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

- ITTKI harajatlarini ko'paytirish imkoniyatlari;
- transfert baholarni qo'llash (birinchi navbatda, turli davlatlarda moliya sharoitlari va soliqlar farqlanuvchi tarmoqlarda);
- davlat buyurtmalarini olish;
- ITT imkoniyatlari o'sishi;
- yuk tashishlarni firma ichida taqsimlash hisobiga transport harajatlarini qisqartirish.

## **6.2. Yevropa Ittifoqi sharoitlarida xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari**

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

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

Importni tartibga solish – yagona boj tarifi YeI ning uchinchi mamlakatlar bilan savdo munosabatlarida ishlatiladi. Konkret tovarlarga boj tariflarining stavka

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

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

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

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

Xususan, Yevroittifoq sobiq SSSR mamlakatlaridan alyuminiy olib kirishga cheklovlar kiritdi. Yevroittifoq Komissiyasi buni bizning korxonalarimizning

sun'iy pasaytirilgan energiya haqi va nisbatan yengilroq ekologik me'yorlar ko'rinishida katta ustunliklarga egaligi bilan asoslaydi.

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

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

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

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

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

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

Hozirgi vaqtda YeI da sanoat mahsuloti eksportini tartibga solish asosan a'zo-mamlakatlar siyosatini muvofiqlashtirish mexanizmi yordamida amalga oshiriladi. Eksport kreditlarini taqdim qilish sharoitlarini kelishishga alohida e'tibor beriladi.

Shu maqsadda maxsus organ – sug'urtalash, kafolatlar va moliyaviy kreditlar sohasida siyosatni muvofiqlashtirish bo'yicha guruh tuzilgan, unga YeI barcha a'zo-mamlakatlari va YeI Kengashi vakillari kiradi.

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

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

nisbiy iqtisodni tadqiqotiga moslab tafsiyasiz tekshirish mumkin. Haqiqatda, narxli ifodadagi foyda

va soliqlar hajmi umumiy holda qiziqarli emas. Shunisini bilish muhimki, texnologik zanjirni

dastlabki foydasi uni yagona xo'jalik tarkibiga integratsiyalashda katta foizga ko'payadi. Buning

uchun birlashmagan (dezintegrallashgan) tizimdan integrallashganiga o'sishda quyidagi foydadagi

nisbiy yutuq miqdorini  $V_k = K|K_{dez}$  ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir  $V_k = K_{int}|K_{dez} - 1$ .

Shu tarzda korxonalarini yagona xo'jalik organizmga integratsiyalashda  $V_T = T|T_{dez}$ ,

ekvivalentli ifoda  $V_T = 1 - T_{int}|T_{dez}$  dagi davlat solig'idagi tafovutni nisbiy ko'rsatkichini ko'rib

chiqish mumkin.

Kiritilgan ko'rsatkichni parallel ko'rib chiqishni ishlab chiqarish fiskal antogonizmini

kuchliligini o'rganish zaruriyati bilan bog'liqdir. Agar integratsiyalashda texnologik tizim foydasi

yyetarli darajada kuchli ravishda ko'paysa (masalan 40 foizga), fiskal yig'implari miqdori jiddiy

bo'lmagan holda tushib ketadi, (masalan 8 foizga), bunda shuni aytish mumkinki, kapitalni o'xshash

qo'shilishi to'liq oqlangan. U davlat byudjeti to'tgan yo'lga, bilinmagan holda, zarar yyetkazib,

xo'jalik tarkiblarini investitsiyaviy va iqtisodiy faoliyatini o'sishga yordam beradi. Aks holda, shu

ko'rsatkichlarni sonli baholanishi vaqti-vaqti bilan o'zgarganida dadil gapirish mumkinki, ishlab

chiqarish ob'yektlarni mo'ljallangan inkorporatsiya qilinishi, makroiqtisodiy nuqtai nazaridan

foydaga qaraganda ko'proq zarar keltiradi.

Foydadagi yutuq va soliqlardagi talofatlarni nisbiy samarasini qiyoslash uchun taalluqli

elastikli ko'rsatkichidan foydalanish mumkin;  $E=VP|VT$ . Agarda  $E-1$  bo'lsa, unda alohida

texnologik katakchalarni (yacheykalarni) xo'jalik integratsiyasida xalq xo'jaligini maqsadga

muvofigligi haqida gapirish mumkin. Agarda  $E-1$  bo'lsa, unda bunday integratsiyani zaruriyati juda

gumonlidir.

Oddiy amallar  $E=Tdez|Pdez$  nisbatni yozishga imkon beradi. Bundan ko'rinib turibdiki,

ishlab chiqarish –fiskal antogonizmni darajasi korxonani toza foydasi va undan olinadigan soliqlar

miqdorini datslabki nisbati bilan butunligicha aniqlanadi.

Yuqorida yozilgan formulalar turli parametrlarni integratsiyadan oldingi va keyingi texnologik

tizim ishiga ta'sirini batafsil tadqiqot qilishga imkon beradi. Ammo umumiy ko'rinishdagi bunday

tahlil ancha qo'pol rasmiy chizmalarga aylanib qolishi mumkin. Shuning uchun biz uni

o'tkazmaymiz va hech qanday matematik kuchlanishni nazarda tutmaydigan ikkita muhim sifati

funksional momentlarida to'xtaymiz.

Birinchiidan, ko'pincha firmadan olingan soliqlar miqdori uni ixtiyorida qoladigan toza

foydadan ko'p. Bu bildiradiki, E-1 iqtisotda ham, qoida bo'yicha, shunday vaziyat paydo bo'ladiki,

u ishlab chiqarish kompaniyalarini davlat uchun hech qanday ziyon keltirmaydigan qo'shimchaga

undaydi.

Ikkinchiidan, tahlil ko'rsatadiki, birlashgan va birlashmagan chiziqlarini foydadagi nisbiy uzilishi foydaga va bo'lgan soliqlardan bog'liq bo'lmaydi. Shunday qilib bu fiskal asbob texnologik integratsiyani amalga oshirishda soliqlardagi nisbiy iqtisod jarayoniga nisbatan neytraldir.

Korxonalarni ishlashidagi yana bir aspekt-xarajat rentabelligidir. Yuqorida biz birlashmagan korxonalarni rentabelligi uchun (1.5) nisbatni yozdik. Ammo bu miqdorni birlashgan (integrallashgan) majmua xarajatini rentabelligi bilan taqqoslash alohida qiziqish uyg'otadi, uni quyidagi ko'rinishda tasavvur qilish mumkin;

### **V int=Pint|CN (1.15)**

Bunda oldingidek, xo'jalik tarkibini rentabelligi ostida ishlab chiqaruvchida toza foyda sifatida qoluvchi tushimni umumiy ulushi tushiniladi. (1.15) nisbat texnologik zvenolar sonlari va narxli ustamadan rentabellikni ko'rish mumkinki oddiy bo'lmagan bog'lanish berishni.

### 6.3. NAFTAda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari

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

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

Elda kamroq rivojlangan mintaqalar va mamlakatlarga (Gretsiya, Irlandiya, Portugaliya) qo'shma byudjet fondlaridan moliyaviy yordam berilsa, NAFTA Meksikaga bunday yordam ko'rsatmaydi. Uning yangi vaziyatlarga yolg'iz moslashishiga to'g'ri keladi. Shunga qaramay NAFTA yordamida Meksika o'z iqtisodiyotini islohotlashtirish va sanoati rivojlangan mamlakatlar qatoriga qo'shilish muddatini yarim asrdan 10-15 yilgacha qisqartirishi taxmin qilinmoqda. Buning uchun ikki shimoliy davlat va Meksika o'rtasidagi tovar ayirboshlashni faol erkinlashtirish jarayoni boshlanishi zarur, chunki Kanada-amerika savdosida savdo to'siqlari bartaraf etib bo'lingan. Ayniqsa, tayyor mahsulotlar ayirboshlash cheklolardan qat'iy ozod qilingan: sanoat va oziq-ovqat tovarlari bilan o'zaro savdoda boj to'lovlari 65%ga kamaytirilgan, qolgan to'lovlarning ko'pchiligi esa 2003 yilda tugatiladi. Energoresurslar, qishloq xo'jalik mahsulotlari, avtomobillar va to'qimachilik tovarlari bozorini asta-sekin liberallashtirish mo'ljallangan.



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

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

NAFTA dan eng kam foydani Kanada oladi. Uning iqtisodiyoti AQSHniki bilan chambarchas bog'liq bo'lsada, Meksika iqtisodiyoti bilan aloqalari unchalik rivojlanmagan. Ammo, NAFTA rivojlanib borishi bilan Kanada ham integratsion jarayonga yanada ko'proq tortiladi va kengayotgan bozordan devedentlar oladi.

#### **6.4. ASEANda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari**

1967 yilda iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy hamkorlikni muvofiqlashtirish maqsadida tashkil qilingan Janubi-Sharqiy Osiyo rivojlanayotgan mamlakatlari mintaqaviy integratsion guruhi o'zining 40 yillik faoliyati davomida iqtisodiy rivojlanishi, diniy e'tiqodlari, etnik xususiyatlari bo'yicha keskin farqlanuvchi mamlakatlar o'rtasida kelishuvlarga erishish qobiliyatini namoyish etdi va 90-yillar oxirida AQSh, YeI va Yaponiyadan so'ng dunyoda tovar aylanishi bo'yicha to'rtinchi o'rinni egalladi. ASEAN mamlakatlari murakkab va ilmtalab mahsulotlarni ishlab chiqarishni tobora rivojlantirmoqda.

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

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

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

## **6.5. MERKOSURda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari**

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

1991 yilda MERKOSUR tashkil qilish to'g'risidagi Shartnomada istiqbolda to'rtta mamlakat o'rtasida o'zaro savdodagi barcha to'lovlar va tarif cheklovlarini bartaraf qilish, uchinchi mamlakatlarga nisbatan yagona boj tarifini o'rnatish, kapital va ishchi kuchini erkin harakatlanishi, sanoat, qishloq xo'jaligi, transport va aloqa sohalarida siyosatni muvofiqlashtirish, valuta-moliya sohasida strategiyani kelishish nazarda tutiladi. MERKOSUR Shartnomasi, shuningdek 2000 yilgacha ko'p tovarlar uchun (qurol va xarbiy texnika, radioaktiv materiallar, nozik metallar,

milliy madaniy boyluk predmetlari bilan savdo bundan mustasno) notarif cheklovlarni tugatishni ko'zda tutadi.

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

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

MERKOSURda integratsion jarayonlar a'zo-mamlakatlar o'rtasidagi qiyinchiliklar va ziddiyatlar bilan birga rivojlanmoqda. Masalan, uchinchi mamlakatlardan importga yagona tashqi tariflar o'rnatilgan muddatlarda kelishilmadi. MERKOSUR a'zo-mamlakatlari umumiy YaMMining 90 %iga to'g'ri keladigan Argentina va Braziliya o'zining yaratilayotgan yuqori texnologik sanoat tarmoqlarini, ya'ni kompyuterlar va telekommunikatsiya uskunalari ishlab chiqarishni xorijiy raqobatchilardan himoyalashga alohida e'tibor bermoqda. Xususan, 90-yillar o'rtalarida Braziliya uchinchi mamlakatlar bilan elektron, neftkimyo sanoati va og'ir mashinasozlik mahsulotlari bilan savdo qilishda import bojarini 35 % darajasida, Argentina 12 % darajasida, Braziliya va Argentinaga texnologik bog'lanib qolishdan havfsirayotgan Urugvay va Paragvay minimal boj to'lovlari kiritishni yoqlab chiqdilar.

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

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

Jahon iqtisodiyoti integratsiyasiga, ya'ni, o'zaro hamkorlikni chuqurlashtirishga bo'lgan intilish Fors ko'rfazidagi Arab davlatlari orasida ham kuzatilmoqda. 1981-yildan buyon Saudiya Arabistoni, Quvayt, Qatar, Baxrayn, Birlashgan Arab Amirliklari va Ummon kabi davlatlarni o'z ichiga olgan "Neft oltiligi" Hamkorlik kengashi davlatlari faoliyat ko'rsatib kelmoqda.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mustaqil Davlatlar Hamdo'stligi (MDH) mamlakatlarida ko'plab xo'jalik ahamiyatga ega bo'lgan islohotlarni o'tkazishda va bu mamlakatlarni iqtisodiy inqirozdan olib chiqishda TMKlar investorlarini jalb qilish katta ahamiyatga egadir. Chunki tarixiy va ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish amaliyoti shuni ko'rsatmoqdaki, bir xo'jalik tizimidan ikkinchi bir siyosiy xo'jalik tizimiga o'tish jarayonida u yoki bu mamlakatlar iqtisodiyotini ko'tarish uchun juda katta investitsiya va boshqa moliyaviy yordamlar talab qilinadi. O'zbekiston Respublikasi ham boshqa MDH mamlakatlari kabi bu sohada o'ziga xos muammolarga ega bo'lib, ular quyidagilardan iboratdir:

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

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

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

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

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

31 avgust 1991 yil – O'zbekiston Respublikasi mustaqilligi rasman e'lon qilingan kundan e'tiboran O'zbekistonning jahon hamjamiyatiga keng ko'lamli integratsiyalashuvi uchun poydevor qo'yildi.

Mustaqillikka erishgach, O'zbekiston o'z tashqi siyosatini mustaqil ravishda yuritish imkoniyatini qo'lga kiritdi. Uning negiziga quyidagi ustuvor tamoyillar

asos qilib olindi: davlat milliy manfaatlarining, xalqaro huquq me'yorlarining ustuvorligi, boshqa davlatlarning ichki ishlariga aralashmaslik, barcha nizolarni tinch yo'l bilan hal etish, o'zining milliy-davlat manfaatlari ustuvorligida o'zaro manfaatlarni har tomonlama hisobga olish, biror-bir davlatning ta'sir doirasiga kirmaslik, to'la ishonch, xalqaro iqtisodiy va moliyaviy tashkilotlar doirasidagi hamkorlikni chuqurlashtirish asosida ikki tomonlama, shuningdek, ko'p tomonlama tashqi aloqalarni o'rnatish va ularni rivojlantirish.

Bugungi kunda, O'zbekiston dunyoning 120 dan ortiq davlati bilan diplomatik aloqa o'rnatgan.

Toshkentda 44 ta elchixona, 9 ta faxriy konsul, 10 ta xalqaro tashkilot vakolatxonalari, 5 ta xalqaro moliyaviy tashkilot vakolatxonalari, 3 ta savdo vakolatxonasi faoliyat yuritmoqda.

O'z navbatida, O'zbekiston Respublikasining 46 ta diplomatik va konsullik vakolatxonalari chet davlatlarda va xalqaro tashkilotlar huzurida, shu jumladan, Nyu-York shahrida BMT huzuridagi doimiy vakolatxonasi hamda Jeneva shahrida BMTning Yevropa bo'limi va boshqa xalqaro tashkilotlari huzurida faoliyat yuritmoqda.

O'zbekiston Respublikasi 100 dan ziyod xalqaro tashkilot a'zosidir. Ular orasida ayniqsa BMT, ShHT, MDH, KXSHT nufuzli tashkilotlardir. Yevropa Ittifoqi va NATO bilan yaqin hamkorlik aloqalari rivojlanmoqda.

Teng huquqli va o'zaro manfaatli hamkorlik tamoyili asosida turli davlatlar bilan keng ko'lamli aloqalar o'rnatilishi O'zbekistonga jahon xo'jalik aloqalari tizimiga muvaffaqiyatli integratsiyalashuv, xalqaro siyosiy, iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy va madaniy aloqalarni faol o'rnatish uchun imkoniyat yaratadi.

O'zbekiston Respublikasi tashqi siyosatining eng ustuvor yo'nalishi – qo'shni davlatlar, avvalo, mintaqadagi davlatlar bilan aloqalarni rivojlantirish va mustahkamlash va har tomonlama hamkorlik qilishdir. Mintaqaviy hamkorlikni

yanada chuqurlashtirish – Markaziy Osiyoda tinchlik, barqarorlik va taraqqiyotning garovidir.

G'arb, Osiyo va Tinch okeani mintaqasi mamlakatlari, Janubi-Sharqiy va Janubiy Osiyo davlatlari bilan aloqalarni izchillik bilan rivojlantirib, O'zbekiston ushbu aloqalarni yangicha ma'no-mazmun bilan to'ldirishga intilmoqda.

O'zbekiston va Yevropa Ittifoqi o'rtasida 1996 yilda imzolangan Sheriklik va hamkorlik to'g'risidagi Bitimga muvofiq, Yevropa Ittifoqi bilan siyosiy muloqotlar, savdo-iqtisodiy va madaniy-gumanitar aloqalar rivojlanmoqda va mustahkamlanmoqda.

Mustaqillikka erishgach, O'zbekiston e'tiqodi, an'analari va urf-odatlari bo'yicha yaqin bo'lgan Osiyodagi, Yaqin va O'rta Sharqdagi musulmon davlatlar bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqalarni o'rnatish imkoniyatiga ega bo'ldi. Ushbu davlatlar bilan siyosiy, iqtisodiy, madaniy va gumanitar aloqalar rivojlanmoqda.

Yana bir muhim yo'nalishlardan biri bu MDH davlatlari bilan aloqalardir. MDHga a'zo davlatlar ko'p tomonlama va ikki tomonlama asosda umumiy va milliy manfaatlarni ro'yobga chiqarish uchun o'z pozitsiyalarini kelishish imkoniyatiga ega.

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

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



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

## **Xulosalar**

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

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

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

3) Integratsiya jarayoni dinamikasining asosiy ko'rsatkichlari:

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

**Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

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

**Nazorat savollari:**

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

**Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.
2. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.
3. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.
5. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.
6. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.

**7-MAVZU. KOMPANIYA FAOLIYAT YURITAYOTGAN  
MAMLAKATLARDA MENEJMENT USLUBINING XUSUSIYATLARI**

**1.Menejment uslubi**

Milliy xususiyatlar, ya'ni madaniyat, psixologiya, temperament, an'analar ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni tushunish va hal qilish, hamda korxonalarining

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Umumyevropa menejment uslubini yaratishga urinib ko'ring, agar:

- nemislar yumorni tushunmasa,
- finlar sukut saqlasa,

- inglizlarning ovqati anglab bo'lmas aralashmalardan iborat bo'lsa,
- lyuksemburgliklar yulduz kasalligiga duchor bo'lsa,
- fransuzlar rulda kutilmagan harakatlar sodir qilsa,
- ispanlar mag'rur,
- italyanlar xissiyot og'ushida,
- gollandiyaliklar ziqna,
- belgiyaliklar ish joyida o'tirmasa,
- portugaliyaliklar kuvaldadan murakkabroq texnikani o'zlashtira olmasa,
- shvedlar o'ta birqarashli,
- greklar tashkiliy bo'lmasa,
- irlandiyaliklar ichkilikni xush ko'rsa,
- avstriyaliklar sabrsiz bo'lsa.

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

### **G'arbiy menejment uslubi**

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

Amerika menejmentiga quyidagi xususiyatlar xos:

- firma xodimlari o'z kompaniyasiga sodiklik fazilatiga ega bo'lmay, undan yaxshiroq va foydaliroq ish topilgan zahoti uni tark etishga tayyor;

- qarorni bir rahbar qabul qiladi, unga bo'ysunuvchilar esa ishlab chiqarish, sotish harajatlarini va mumkin bo'lgan foydani tahlil qilish asosida qaror chiqarishga yordam beradilar;

- ishlab chiqarish munosabatlari hech qachon shaxsiy, norasmiy munosabatlarga aralashtirilmaydi.

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

- ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirishga kuchli e'tibor;

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

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

- ishlab chiqarish detallari va nozikliklariga e'tibor;

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

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

Dunyoda yapon menejmentning yuqori reytingiga qaramay, yapon firmalari g'arbiy menejment uslubidan, xususan Fransuz mahsulot ishlab chiqarish va sotishni boshqarishni tashkil qilish uslubidan foydalanish hollari ma'lum. Xususan, Yaponiyada yengil va yuk avtomobillari ishlab chiqaruvchi ikkinchi "Nissan" kompaniyasi 90-yillar oxirida qiyin davrni boshdan kechirdi. Uning rahbariyati 1999 yilda "Reno" Fransuz avtomobilsozlik firmasi bilan alyans tuzish qarorini

qabul kildi. Alyans mafkurachilaridan biri bo'lib, oxirgi uch yil ichida "Reno"ni muvaffaqiyatli restrukturizatsiya qilganligi uchun "Harajatlar qotili" nomini olgan "Reno" kompaniyasining yetakchi menejeri Karlos Gan xizmat qildi.

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

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

## **2. Osiyo menejment uslubi**

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

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

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

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

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

Masalan, Yaponiya va Janubiy Koreyada kompaniyalar kishilarga faqat bandlik va daromadni ta'minlab qolmay, balki o'zini namoyon etishga imkoniyat

yaratadi, jamiyatda ma'lum o'rinni egallashga ko'maklashadi, ya'ni mehnatni motivlashtirishni o'zgartiradi. Yapon firmalarida iktidorli mutaxassisga uning g'oyalarini rivojlantirish va hayotga tadbiiq etish uchun maxsus departament tashkil qilingan, firma esa muvofiiq tarzda o'z faoliyat doirasini o'zgartirgan yoki kengaytirgan hollar ma'lum.

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

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

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

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

- firmaning barcha xodimlari uchun ertalabki badantarbiya;
- ish vaqtida maxsus kiyim;
- har kuni konsensus usuli bilan qaror qabul qiluvchi rahbarlar majlisi;
- kompaniyaga sodiqlikni unda ishlash sharti sifatida tarbiyalash;
- ishchi va xizmatchilarning ish vaqtidan tashqari ishlashga tayyorligi bilan ishdagi muvafaqqiyatlari uchun albatta mukofotlash;

- ishchilar, menejerlar, kompaniya rahbarlaridan iborat “sifat to’garaklari” va “nol defektlar” guruhlarining amal qilishi (bu to’garaklar va guruhlarning maqsadi – firma normal faoliyati uchun to’siqqa aylangan maxsus muammoni hal qilish);

- rahbarlar va ishchilar uchun bitta oshxona va kompaniyaning barcha xodimlari uchun “oilaviy” norasmiy ovqatlanishlar;

- departament rahbarlarida kabinet yo’qligi, ular bo’ysunuvchilarga mehnatsevarlikni namoyish qilish uchun o’z ish joyini ular bilan umumiy xonada joylashtirishni istaydilar;

- mehnatga haq to’lash va xizmat martabasining ko’tarilishida asosiy omil bo’lib firmadagi ish staji hisoblanadi;

- ishga umrbod yollash;

- rahbarlarning bo’ysunuvchilar bilan odobli muomala qilishi;

- katta omborxonalaridan qutulish va firma xodimlarini intizomga o’rgatish imkoniyatini beruvchi aniq muddatda yetkazib berish amaliyoti;

- ishlab chiqarish jarayonida tanaffuslarni iloji boricha kamaytirish;

- ishchi va xizmatchilar nafaqaga chiqqanidan so’ng ularning barcha oila a’zolariga pensiya nafaqasini to’lash.

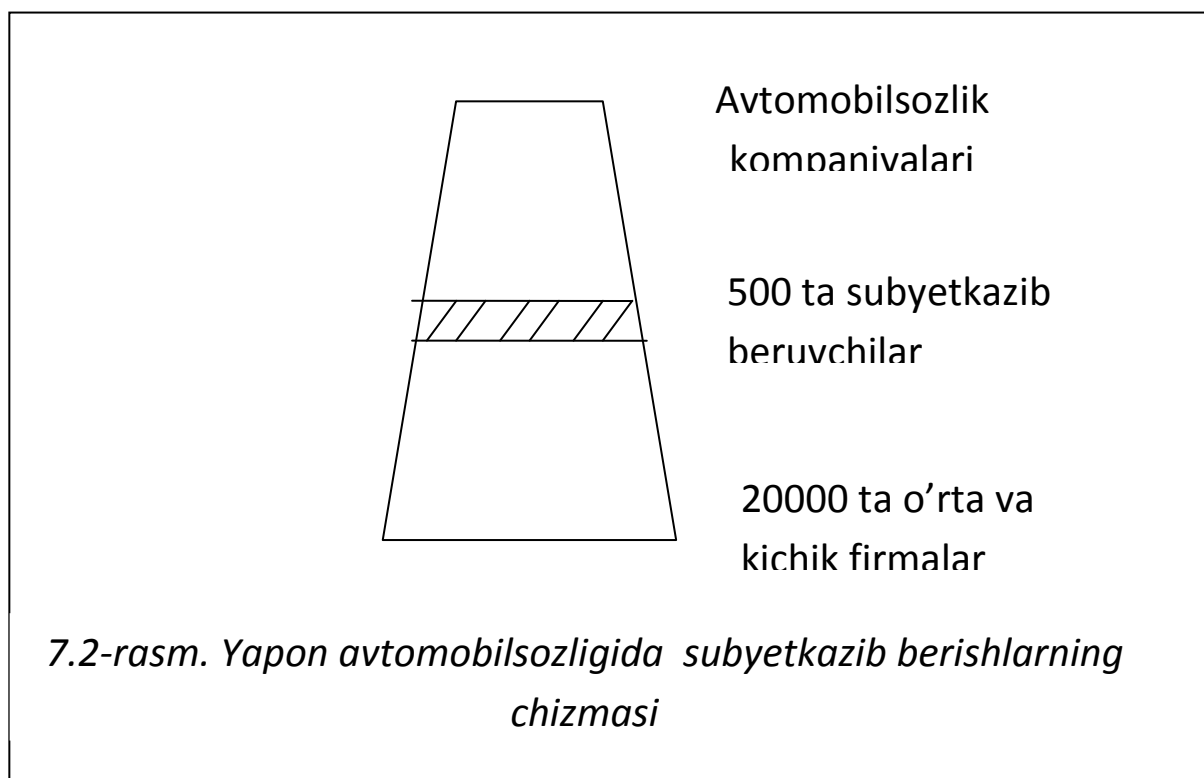
Yaponiyada ishlab chiqarishni va mahsulot sotishni tashkil etish xususiyatlariga “sogo shosha” savdo uylari va subetkazib beruvchilarning katta rolini kiritish mumkin. Ikkinchi Jahon urushidan so’ng “sogo shosha” tizimi Yaponiyada sanoatning tez tiklanishi va uning dunyo yetakchilaridan biri darajasigacha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

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



mahsulot sifati, mijozlarni bilish va yo'lga qo'yilgan yetkazib berish sxemasi, o'rta va kichik firmalar uchun ichki va tashqi bozorlarga chiqish sharoitlarini yaratish kiradi.

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



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

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

Hal qiluvchi momentlardan biri bo’lib nemis intizomi va pedantizmi o’rniga yapon menejmenti tomonidan yaratilgan ijodiy muhit o’rnatilishi xizmat qildi. Mehnat avvalgi uskunalarda o’sha ishchilar va muxandislar yordamida amalga oshirilmoqda. Ishchi va muxandislar yapon menejmenti ta’sirida ratsionalizatsiya jozibadorligini anglab, har oyda yaponlar tomonidan zamonaviylashtirilgan mehnat jarayonini takomillashtirishga qaratilgan ikki yarim mingta taklif-tashabbuslar taqdim qilmoqdalar.

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

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

### 7.1-jadval

#### Avtomobil korporatsiyalarining texnik-iqtisodiy ko’rsatkichlari

No	Ko’rsatkich	“Djeneral motors”	“Toyota”	NYuMMI

1.	Bir avtomobilni yig'ish vaqti (s)	31	16	19
2.	Yig'ishda nuqsonlar soni (100 mashinaga)	135	45	45
3.	Yig'ishda foydalaniladigan maydon (1 avtomobilga, kv.fut.)	8,1	4,8	7,0
4.	Omborda butlovchilar zahirasi (kun)	14	2 soat	2

## 7.2-jadval

### Yapon menejmentining usullari

Prinsip	Izohlash	Raqobatbardoshlik darajasining oshishiga hissa qo'shilishi
Ishlab chiqarish sohasida		
Aniq muddatda (Just time)	Etkazib beruvchilar boshlang'ich materiallar va butlovchilarni buyurtmachiga kerakli hajmda va o'z vaqtida yetkazib beradilar	Ombor harajatlari qisqaradi va yetkazib berilayotgan mahsulot sinovlarining zaruriyati yo'qoladi
Sifat nazorat to'garaklari	Mahsulotni yaxshilash maqsadida sifat nazoratida ishchi va xizmatchilarning ixtiyoriy ishtiroki	Jamoa yanada jipslashadi
Egiluvchan ixtisoslashuv	Brigada o'zaro almashuvchi ishchilar va tor ixtisoslashuv bilan cheklanmagan	Yangi mahsulot ishlab chiqarishga ishlab chiqarish liniyalarini tez qayta yo'lga qo'yish uchun sharoitlar yaratiladi – ishlab chiqarishning egiluvchanligi

Ekologiya sohasida		
Atrof-muhit muhofazasi va texnika havfsizligi bo'yicha me'yorlarga qat'iy rioya qilish	Me'yorlar va standartlarning aniq va konkret atalishi	Atrof-muhit muhofazasiga harajatlarni qisqartirish
Inson resurslari va ishlab chiqarish munosabatlari		
Xizmat bo'yicha ko'tarilish va mehnatning brigada usuli	Xizmat bo'yicha ko'tarilish firmadagi ish staji bilan aniqlanadi; ish xaqi individuum mehnati sifatiga emas, balki brigada ish natijalariga bog'liq	Ommaviy ishlab chiqarishni boshqarish soddaligi. Ish xaqi va xizmat bo'yicha ko'tarilish oson o'rnatiladi va barchaga tushunarli. Barqaror ishlab chiqarish munosabatlari
Bajarish sifatiga qarab mukofotlash	Chiqarilgan mahsulot sifati va miqdoriga to'g'ri bog'liqlikda haq to'lash	Mahsulot chiqarish kamayadi va ish xaqi darajasini aniqlash soddalashadi
Ishlab chiqarishni takomillashtirish to'garaklari	Ishlab chiqarish jarayonini uzluksiz takomillashtirish. Ishlab chiqarish va marketing siyosati ularga ishchilar, muxandislar va menejerlarni jalb qilish yo'li bilan amalga oshiriladi	Ishchilar, muxandislar va menejerlar o'rtasida mustahkam barqaror ishlab chiqarish munosabatlari o'rnatiladi
Tashabbuskor xodimlar to'garaklari	Firma har bir xodimining har qanday ishlab chiqarishni yaxshilash to'g'risidagi yozma takliflari rag'batlantiriladi.	Har bir ish joyida mehnat sharoitlari yaxshilanadi; ishlab chiqarish jarayonida har bir xodimning ishtirok etish darajasi oshadi

Kompaniya departamentlari avtonomiyasi	Kompaniya departamentida qaror qabul qilish avtonomiyasi	Qaror qabul qilishda soddaroq koordinatsiya, lokal muammolarni tez hal qilish, departament xodimlari birligi hissiyotining mustahkamlanishi
Qaror qabul qilishning zinasimon usuli	Muhim qarorlar variantlari muhokamasida ishchilar ishtirok etadi. Muhokamaning keyingi bosqichi – kompaniya rahbariyati. Qaror konsensus yordamida qabul qilinadi.	Qaror qabul qilishdan manfaatdor muhokama ishtirokchilari kengayishi, qaror chiqarishning ob'ektivlik darajasi oshadi
Ishchi va xizmatchilar rotatsiyasi	Ishchilar, muxandislar va menejerlar rotatsiyasi 2-3 yillik tsikl bo'yicha kompaniya xorijiy filiallari bilan birga turli departamentlari o'rtasida amalga oshiriladi	Kompaniya turli departamentlari o'rtasida o'zaro tushunish va hamkorlikning kuchayishi. Xodimlar dunyoqarashining kengayishi. Kompaniya doirasida muammolarni hal qilishni tezlashtirish
Ishga umrbod yollash	Kompaniyaga sodiqlik kuchayadi	Xodimlar malaka darajasi oshadi
Yuqoriroq lavozimdagilar uchun ish xaqi yuqori	Tajribaliroq katta stajli xodimlar yuqoriroq lavozimlarga qo'yiladi va yuqori ish xaqi beriladi	Ishchi va xizmatchilarda xizmat bo'yicha ko'tarilish va kompaniyaga sodiqlikka motivatsiyalash kuchayadi
Ishlab chiqarish brigadasi a'zolarining keng ixtisoslashuvi	Keng ixtisoslashgan malakali ishchilarning ishlab chiqarish brigadasi to'la ishlab chiqarish tsiklini amalga oshiradi.	Har bir xodimning bir turdagi operatsiyalarini ko'p vazifali kelishilgan mehnatga almashtirish yo'li bilan mehnat unumdorligi oshadi

Korxonada kasaba soyuzlar	Kasaba soyuzlar doirasida ishchilarning menejerlar bilan davriy maslahatlari.	Ishlab chiqarish munosabatlari yaxshilanadi, ziddiyat va sabotaj hollari qisqaradi, ishchilar va xizmatchilar kompaniya maqsadlari bilan birlashadilar
Boshqarishni tashkil qilish		
Departamentlar - ga bo'linish	Bosh ma'muriyat kompaniya yagona strategiyasi doirasida avtonom dapertamentlarni muvofiqlashtiradi	Kompaniyani boshqarish sxemasi soddalashadi, ishlab chiqarish departamentlariga alohida mahsulot turlari ishlab chiqarishni rivojlantirish va takomillashtirish imkoniyati beriladi
Biznes birliklar	Har bir biznes – birlik kompaniya doirasida o'zi keltiruvchi foydasi uchun javobgar	Boshqarishni nomarkazlashtirish kompaniya yuqori rahbarlarini departamentlar darajasida qarorlar qabul qilishdan ozod qiladi
Subetkazib beruvchilar bilan munosabatlar		
Etkazib beruvchilarda buyurtmachi bitta emas	Subetkazib beruvchini tanlashning bosh mezonlari – uning mahsuloti bahosi. Buyurtmachi sub'etkazib beruvchilar o'rtasida raqobatni rag'batlantiradi	Etkazib berilayotgan xomashyo materiallari va butlovchi mahsulotlarning narhlari pasayadi
Aloqalar tizimi	Aksiya paketlarini o'zaro egallash, direktorlar kengashining umumiy a'zolari, ishlab chiqaruvchilar va distribyutorlar kooperatsiyasi	Informatsiya va bilimlar ayirboshlashning barqaror tizimi

Subetkazib beruvchilar bilan munosabatlar rivojlanishida tendensiyalar	Hamkorlik va o'zaro ishonch ruhiyati, yetkazib berilayotgan mahsulot sifatiga va yetkazib berish muddatlariga rioya qilishga kuchaytirilgan e'tibor	Etkazib beruvchi - qo'shimcha bilimlar manbai
--	---	---

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

### **Menejment uslubidan qat'iy nazar ishga doir etiket**

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

- belgilangan ishbilarmonlik uchrashuvi vaqtiga qat'iy rioya qilish;
- muzokaralar boshlashdan avval tashrif kartochkalari bilan almashish zarur va tashrif kartochkasini uzata turib, o'z nomingizni aniq ayting;
- muzokaralarni delegatsiya boshlig'i – kompaniyaning eng yuqori lavozimli vakili boshlashi kerak. Muzokaralar paytida u tashabbusni muhokama qilinayotgan muammoni eng yaxshi biladigan menejerga berishi mumkin;
- muzokara qatnashchilarini joylashtirish qoidalariga (delegatsiya boshliqlari odatda bir-biriga qarama-qarshi o'tiradi) amal qilish muhim;
- o'z argumentlarini bayon qilishda faqat tarjimon yoki tilni biladigan shaxsga murojaat etmaslik kerak;
- ishbilarmonlik suhbatida sekin sur'atda argumentlarni aniq va ixcham izohlash bilan gapirish kerak;
- muzokaralarni olib borish sur'ati ikkala tomon fikrlarini to'g'ri qabul qilish va zarur bo'lganda aniqlovchi savollar berish imkoniyatini berishi kerak;
- ishbilarmonlik suxbati imkoniyatidan to'la foydalanish uchun har bir tomonning tadbirlar rejasini e'tibor bilan muhokama qilish lozim;
- muzokaralar yakunida doim sheriklarga sizga ajratgan vaqtlari uchun minnatdorchilik bildirish kerak;

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

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

### **Xulosalar**

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

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

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

4. Yevropa mamlakatlari orasida menejment uslublarida jiddiy tafovutlar kuzatiladi.

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

### **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

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

### **Nazorat savollari:**

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

2. Menejment uslubi deganda nimani tushunasiz?



3. G'arbiy menejment uslubini ta'riflang.
4. Osiyo menejment uslubini ta'riflang.
5. Sanoat korxonalariga "Sogo shosha" qanday imkoniyat beradi?
6. Umumqabul qilingan ishbilarmonlik etikasining asosiy talablari nimalardan iborat?

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar:**

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.
2. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.
3. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.
5. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.
6. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.

## **8 - MAVZU. XALQARO BIZNESDA KADRLAR SIYOSATI**

### **8.1. Xalqaro jamoani boshqarish xususiyatlari**

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

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

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

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

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

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

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

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

1) Mehnat bozorlaridagi sifat tafovuti – rivojlanayotgan mamlakatlarda past malakali ishchilar va industrial mamlakatlarda yuqori malakali xodimlar mavjud. Yuqori darajadagi ishsizlikka ega qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniyaning xorijiy filiali shtatini butlash odatda osonroq.

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

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

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

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

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

Tashkilot shtatini to'ldirish jarayonida malakali mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojni hisobga olmaslik aslo mumkin emas. Har bir firma o'z ishini yuqori darajada yuajarish hamda malakasini oshirish layoqatiga ega bo'lgan kadrlar va yollanma xodimlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan boshlashi zarur. Quyida xalqaro operatsiyalar miqyosida inson resurslarini boshqarishning mamlakat ichkarisida ushbu resurslarni boshqarishdan farqlarini ko'rsatib beruvchi omillar keltirib o'tilgan.

**1. Mehnat bozorining xilma-xilligi.** Har bir mamlakatda ishchi kuchi tarkibi va unga qilinadigan xarajatlar o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, transmilliy kompaniyalar turli mamlakatlar ishchi kuchi bozoriga bemalol kira olishlari tufayli bundan foyda ko'rishlari mumkin. Masalan, AQShning "General motors" korporatsiyasining Meksikada joylashgan yordamchi korxonasida asosan past malakali ishchilar ishlaydi, "IBM" korporatsiyasining Shveysariyadagi ilmiy-tadqiqot bo'limida aksincha, yuqori malakali fizik mutaxassislar ishlaydi. Kompaniyalar xorijiy resurs va bozorlarga kirganlarida, ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan ayni bir turdagi mahsulot mehnat bozorlaridagi mavjud tafovutlar ta'sirida turlicha bo'lishi mumkin.

**2. Ishchi kuchi harakatining muammolari.** Ishchi kuchining boshqa mamlakatga ko'chishi jarayonida insonlar oldida huquqiy, iqtisodiy, jismoniy va madaniy to'siqlar vujudga keladi. Transmilliy kompaniyalar, aksincha, bu jarayondan, ayniqsa, mehnat bozoridagi tafovutlar zarur mutaxassisliklar yetishmovchiligini olib kelganda katta foyda oladilar. Bunday vaziyatlarda ko'pincha kompaniyalarda kadrlarni tanlash va tayyorlash, mehnat xaqi to'lash va xodimlarni rag'batlantirish, ularni bir joydan ikkinchi joyga ko'chirish bo'yicha o'z uslubiyatlarini ishlab chiqishga to'g'ri keladi.

**3. Boshqarish uslubi va tajribasi.** Boshqarish uslubiga turli mamlakatlarda turlicha yondashadilar. Buning tasdig'i tariqasida ishchilar va ma'muriyat o'rtasidagi munosabatlarning amaldagi ijtimoiy me'yorlarini ko'rsatish mumkin. Shunga o'xshash tafovutlar bosh firma va uning filiallari xodimlari o'rtasidagi munosabatlarda keskinlik tug'dirishi yoki boshqaruvchi ishining o'z mamlakati ichidagi mehnat unumdorligiga nisbatan xorijdagi faoliyati samarasini pasaytirish mumkin. Ayni vaqtda xodimlarni boshqarishning milliy xususiyatlari bilan tanishib chiqish bir mamlakat doirasidan ikkinchi mamlakatga ijobiy tajribalarning o'tishiga imkon beradi.

**4. Milliy yo'nalganlik.** Garchan kompaniyalar maqsadlari qatorida global masshtabda yuqori samara va raqobatga erishish vazifasi ko'rsatib o'tilgan bo'lsada, aslida uning xodimlari (ishchilar ham, boshqaruvchilar ham) global emas, balki milliy manfaatlarga ko'proq urg'u berishlari mumkin. Xodimlar bilan ishlashning ayrim usullari tor milliy orientatsiyani chetlab o'tishga yordam berishi mumkin.

**5. Nazorat.** Hududiy jihatdan olislik va xorijiy faoliyatning o'ziga xos xususiyatlari kabi omillar nazorat olib borishda qiyinchilik tug'diradi. Shu bois xorijiy ishlab chiqarish boshqaruvini ta'minlash uchun kompaniyalar tomonidan ayrim hollarda kadrlar siyosatining aniq belgilangan tamoyillariga rioya qilish talab qilinadi. Lekin masofaviy olislik va mamlakat xususiyatlari kompaniya ma'qul topgan kadrlar siyosatini olib borishni murakkablashtirishi mumkin, va bu

o'z navbatida turli xil siyosat olib borishga majbur qiladi.

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

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

Mehnat jarayonida ish joyida o'qitish. Ta'lim oluvchi mutaxassis o'z mamlakatida korxonada faoliyati sharoitlarida menejment uslubini o'zlashtirish uchun xalqaro kompaniyaning tajribali menejeri bilan birga mehnat qiladi.

Chet elda o'qitish. Xalqaro kompaniya xorijiy filialining mahalliy mutaxassislari bosh kompaniya joylashgan mamlakatga yoki boshqa xorijiy filiallar joylashgan qabul qiluvchi mamlakatlarga o'qitishga yuboriladi. Masalan, "IBM" (AQSh) korporatsiyasi qabul qiluvchi mamlakatlar mutaxassislarning har birini o'z yo'nalishi bo'yicha tayyorlashni ta'minlash uchun Yevropada uchta markaz tashkil qilgan. Turkiyada "IBM" markazida marketing bo'yicha mutaxassislari, Belgiyada – kompaniya ishlab chiqarish bo'linmalari menejerlari, Buyuk Britaniyada - yuqori boshqaruv daraja menejerlari tayyorlanadi.

Menejment markazlarida o'qitish. TMK MVA to'liq dasturi bo'yicha o'z menejerlarini tayyorlash uchun o'quv yurtlariga mablag' ajratadi.

O'z dasturlari bo'yicha o'qitish. TMK o'z kurslarida o'z dasturlari bo'yicha o'qitishni tashkil qiladi. "IBM" korporatsiyasida, masalan, marketing bo'yicha mutaxassis yoki elektron-hisoblash tizimlariga kafolatli xizmat ko'rsatish bo'yicha muxandislarni o'z dasturlari bo'yicha o'qitishga bir yil ketadi. Bundan tashqari "IBM"da korporatsiya dasturlari bo'yicha doimo malaka oshirib borish qabul qilingan. Malaka oshirishga ish vaqtining 5%i ajratiladi, korporatsiya xorijiy filiallarida sotish bo'yicha mahalliy mutaxassislari esa mahsulot assortimentini muntazam kengaytirish va zamonaviylashtirishga bog'liq holda yilda bir oy mobaynida malaka oshirishdan o'tadi.

Ishdan so'ng kechki o'qitish. Ko'p TMKlar qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy xodimlarni xalqaro kompaniya menejment uslubiga kechqurun ishdan tashqari soatlarda o'qitishni ta'minlaydi.

TMK xorijiy filiallar xodimlarining samarali faoliyatini rag'batlantirish maqsadida menejmentning chet elda xodimlarga ta'sir o'tkazishning muxim qurollari sifatida quyidagilar hisoblanadi:

1. Liderlik. Qabul qiluvchi mamlakatda menejmentning o'z bo'ysunuvchilarining mehnat va turmush sharoitlari - ularning ish xaqi, yashash sharoitlari, ishlab chiqarish va oilaviy munosabatlarni hisobga olishini nazarda tutadi. Bu qabul qiluvchi mamlakatda turmush darajasi, madaniyat darajasi va dinga bog'liq. Turli vaziyatlarda menejer uchun bu mamlakat tarixi va

madaniyatini bilish, unga qiziqish bildirish va tilini o'rganish, urf-odatlar, qonunlarni xurmat qilish va o'z qo'l ostidagilari haqida qayg'urish foydalidir.

Ayrim xalqaro kompaniyalar o'z xorijiy filiallari xodimlari bilan ijtimoiy fikr so'rovlari ko'rinishidagi "teskari aloqa kanallari"dan foydalanadi. So'rovlar yilda 1-2 marta javoblarning yashirinligi kafolatlangan holda o'tkaziladi.

Filial xodimlariga beriladigan anketada xalqaro kompaniya va uning xorijiy filiali faoliyatining barcha tomonlariga, kompaniyaning umumiy ahvolidan tortib konkret xodimning ish xaqi darajasi va ish joyida mehnat sharoitlaridan qoniqishigacha tegishli savollar beriladi. Oxirgi savollar guruhi o'zining bevosita boshlig'ini baholashni taklif qiladi. Menejer uchun so'rov natijalari bo'yicha ishonchsizlikdan ko'ra faqat yillik mahsulot sotish rejasi bajarilmasligi yomon bo'lishi mumkin. So'rov natijalari tahlilidan so'ng yuzaga chiqqan muammolarni bartaraf qilish bo'yicha choralar ishlab chiqiladi.

2. Motivatsiya ko'p darajada bo'ysunuvchilarning psixologiyasi va fikrlashiga bog'liq. Rivojlangan davlatlarda motivatsiya manbalari bo'lib ko'pincha xodimlarni hurmat qilish, ularning yuqori malakasini tan olish, ularning tashabbus ko'rsatishi uchun sharoitlar yaratish hisoblanadi. Masalan, Germaniyada bir necha yuz firmalarda so'rov o'tkazish natijalari xodimlarni motivatsiyalashning asosiy omillari bo'lib, ularga yuqori malakali mutaxassislariga hurmat ko'rsatishning namoyon bo'lish shakllari xizmat qilishini aniqladi. Ish xaqi omili bor-yo'g'i oltinchi o'rinni egalladi. Rivojlanayotgan davlatlarda ko'pincha motivatsiyaning dastlabki vositalari – bir tomondan moddiy rag'batlantirish, ikkinchi tomondan – intizomiy choralar ta'siri kuzatiladi.

3. Kommunikatsiya xodimlar jamoasida axborot, goyaviy mazmun, ishonch va kayfiyat uzatilishini o'z ichiga oladi. Bunda til va psixologik to'siqlarni hisobga olish zarur. Ayniqsa xorijiy filial va bosh kompaniya o'rtasida ishonchli aloqa va o'zaro tushunish o'rnatilishi muhim. Elektron aloqada zamonaviy ilmiy-texnik yutuqlar xalqaro korporatsiyalar xodimlarining bir-birini tushunishiga tezroq erishishda ulkan masofa va soat farqlarini bosib o'tish imkoniyatini beradi.

4. Nazorat TMK tizimi amal qilishida barcha xorijiy filiallar harajatlari kalkulyatsiyasida, ishlab chiqarish jarayonlari samaradorligi va tijorat faoliyat natijalarining tahlilida ayniqsa muhim.

### **8.3. Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarida rahbarlarni tayinlash strategiyasi va xodimlarni chet elda ishlashga tayyorlash**

Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarida rahbar lavozimlarni tayinlash strategiyasida uch turdagi, ya'ni etnotsentrik, politsentrik va geotsentrik yo'nalishlar farqlanadi.

Etnotsentrik yo'nalish xorijiy filiallar faoliyatini boshqarishda bosh kompaniya ustunligini ta'minlashga kuchli intilish mavjud bo'lgan xalqaro korporatsiyalar uchun xarakterli. Bunday korporatsiyalar qabul qiluvchi mamlakat iqtisodiyotiga chuqur kirib borishning maqsadga muvofiqligiga shubha bilan qaraydigan xodimlar va rahbarlarni xorijiy filialga yuboradi. Ular xorijiy filialga bosh kompaniya menejment uslubi va uning faoliyat yuritish tajribasini ko'chiradilar.

Politsentrik yo'nalish qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlari xususiyatlarini maksimal darajada hisobga olishga va shu mamlakatda faoliyat ko'rsatish sharoitlariga mahalliy xodimlardan, shu jumladan rahbar lavozimlarda ham keng foydalanish orqali moslashishga intiluvchi korporatsiyalarning strategiyasi uchun xarakterli.

Geotsentrik yo'nalish shunday korporatsiyalarda qo'llaniladiki, ular bir mamlakat manfaatlarini boshqalardan yuqori qo'ymaydilar va muammolarga baynalmilal yondashadilar. Xususan, xorijiy filial yuqori rahbariyati tarkibiga o'z mamlakatidan tashqari ish tajribasiga ega turli millat vakillarini kiritadilar. Korporatsiya xorijiy filiali rahbariga ularning asosiy talabi – optimal kasbiy yaroqlilik va boshqarish kompetentligi ko'rsatkichi sifatida umumiy menejmentning yuqori darajasi hisoblanadi.

Bu uchta yo'nalishning hammasi rahbar lavozimlarga tayinlash strategiyasida ierarxiya aspektida qo'shib ishlatilishi mumkin. Masalan, xalqaro korporatsiya xorijiy filialini bosh kompaniyadan yuborilgan menejer boshqaradi, quyi darajalarda esa qabul qiluvchi mamlakatning milliy mutaxassislari ishlaydi. Bunday keng tarqalgan kombinatsiya xorijiy filialni bosh kompaniya bilan mustahkam aloqasini ta'minlaydi va shu bilan birga xorijiy filialning faoliyatida qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlari xususiyatini hisobga olish imkoniyatini beradi.

Ko'p xalqaro kompaniyalarda chet elda ishlash uchun xodimlarni tanlashga katta e'tibor beriladi. Chet elda ishlash uchun nomzodlar va ularning oila a'zolari stresslar, muloqot qilish bo'yicha psixologik testlardan o'tadi, kasbiy bilimlarni baholash o'tkaziladi. Chet elda ishlash uchun barcha oila a'zolarining hohishi va xorijiy madaniyatni oson qabul qila olishi zarur hisoblanadi. TMKlarning ko'pchiligi xalqaro menejerlarni chet elda ishlashga yo'naltirishga katta mablag'lar sarflaydi. Ya'ni ular uchun qabul qiluvchi mamlakatning tarixini,



ana'analarni, ishbilarmon sheriklarni baholash, xorijiy korxonalar faoliyatini va ularning tuzilmalarini tashkil qilish masalalarini chuqur o'rganishni tashkil qiladi. Xalqaro kompaniya xorijiy filial menejeri chet elda korxonalar tashkil qilish loyihasini o'rganishga iloji boricha tezroq kirishishi zarur bo'lib, bu loyihaning vazifalari, marketing xususiyatlarini yaxshi o'zlashtirish va qabul qiluvchi mamlakatda investitsion iqlim haqida tuplangan axborotni baholashga imkon beradi.

Global menejerning qabul qiluvchi mamlakatda sheriklar bilan yaxshi shaxsiy munosabatlar rivojlanishi uchun doimiylik zarur, yaxshi munosabatlar esa o'z navbatida mustahkam ishga doir aloqalarga olib keladi. Xalqaro kompaniyaning xorijiy filialida xodimlarni, ayniqsa mahalliy sheriklar bilan bevosita bog'langan xodimlarni almashtirishdan yiroq bo'lish zarur. Bu prinsipning ahamiyatini geografik uzoqlik va madaniyatlar farqlanishi kuchaytiradi.

Xorijiy filial menejerini tayinlashda uning qabul qiluvchi mamlakatda sheriklar bilan uzoq muddatli hamkorligini hisobga olish tavsiya qilinadi. bunday yo'nalishga harajatlar o'zini oklaydi, chunki chet elda ishlashga xodimlarni tanlashda xato qilish korporatsiyaga qimmatga tushadi.

Xorijiy filial menejeri lavozimiga nomzodlarni tanlashda xalqaro tashkilotlar kadrlar departamentlari ba'zan bu lavozimga da'vogarlarining kasbiy malakasini baholash, raqobat kartalarini tuzish usulidan foydalanadi. Raqobat kartasining har bir punkti ballarda baholanadi; bunda eng ko'p ball to'plagan nomzod g'olib hisoblanadi.

Xalqaro menejer lavozimiga nomzodlar kasbiy malakasini baholash raqobat kartasi quyidagi ko'rinishga ega (8.1-jadval):

### **8.1-jadval**

#### **Raqobat kartasi**

Professional qobiliyatlar	Ballarda baholar
Vaziyatni tahlil qilish qobiliyati	...
Konseptual qobiliyatlar	...
Yaratuvchan tashabbus	...
Reja bo'yicha harakat qilish qobiliyati	...
Xorijiy sheriklar bilan munosabatda egiluvchanlik	...
Maqsadga yo'nalganlik	...
Muloqotga kirishuvchanlik	...
Chet tilini bilish	...
Og'zaki nutq	...
Jamoadagi (xorijiyliklarni o'z ichiga olgan) ishlash qobiliyati	...
Yot an'analar va madaniyatlarga sabrli bo'lish	...
Psixologik barqarorlik	...
Umumiy salomatlik ahvoli	...
Oilaviy ahvoli	...
Oilaviy munosabatlar	...
Kutilmagan vaziyatlarda harakat qilishga tayyorlik	...
Xorijda ishlash istagi	...

Chet eldagi xorijiy kompaniyalarda ishlash uchun yuborilayotgan xodimlarga ularni rag'batlantirish maqsadida bosh kompaniyada martabasini o'sish kafolati beriladi va zarur bo'lganda uning oilasiga yordam berishda muammolar tug'ilmaydi. Xalqaro kompaniyalarning ko'pchiligida xorijiy filiallarda uzoq muddat ishlashga yuborilayotgan xodimlar uchun quyidagi chora-tadbirlar o'tkaziladi:

1. Chet elga eng malakali kadrlar yuboriladi, ular qaytgandan so'ng korporatsiya departamentlarida ishlashga qo'yiladi;

2. Chet elga yuboriluvchilarga yuqori darajadagi rahbarlar "himoyachilar (krestniy otets)" sifatida biriktiriladi, ular o'z "farzandlarini" bosh kompaniyadagi martabasini o'stirish bilan bog'liq barcha manfaatlarini himoya qiladilar;

3. Chet elga jo'natilayotgan har bir xodimga qaytgandan so'ng o'zi qoldirayotgan lavozimga teng yoki undan yuqoriroq lavozimni egallash huquqini beruvchi xujjat topshiriladi;

4. Bosh kompaniya chet elga yuborilayotgan xodimlarga chet elda ishlashni rag'batlantiruvchi moliyaviy yordam beradi. Chet elda yaxshi mehnat qilish nisbatan yuqori darajada to'lovlar olish imkoniyatini berishi kerak. Yevropa TMKlari masalan, chet elda ishlayotgan xodimlarga ularning oila tarkibiga, shuningdek ish bilan bog'liq noqulayliklar darajasiga bog'liq ravishda qo'shimcha to'lovlarni ta'minlaydilar. Shu bilan bir vaqtda yapon TMKlari xaftasiga 500 dollar maosh oluvchi o'z xorijiy filiali menejerlari uchun ularning oilasi harajatlari, yashash joyi ijarasi uchun qo'shimcha to'lovlar beradilar, ularning ta'tili uchun xaq to'laydilar, shuningdek yil oxirida ular boshqarayotgan xorijiy filial foydasiga qarab mukofot beradilar.

5. Xodimni chet elga yuborishning majburiy shartlaridan biri bo'lib, bosh kompaniyaning murakkab vaziyatlarda xorijiy filiallardagi o'z xizmatchilariga yordam berishga tayyorligi hisoblanadi. Xorijda tez tibbiy yordam, tabiiy ofatlar, urushlar, inqiloblar kabi muammolar ayniqsa sezilarli.

Odatda chet elga yuborilayotganlar bilan suhbatlar o'tkazilib, unda kompaniyaning qabul qiluvchi mamlakatga nisbatan siyosati va u xaqdagi materiallar bilan tanishtiradilar. Kompaniya chet elga yuborilayotgan xodimlar va ularning turmush o'rtoqlari uchun qabul qiluvchi mamlakat tili bo'yicha mashg'ulotlar tashkil qiladi. Shu mamlakatdan qaytib kelgan xodimlar bilan uchrashuvlar o'tkazilib, ularda qabul qiluvchi mamlakatda turmush sharoitlari muhokama etiladi. Masalan, ko'pgina korporatsiyalarning Yaponiyada ishlash uchun xodimlarni tayyorlash dasturlarida shunday tavsiyanomalar berilgan:

1. Yapon tilini biluvchi xodimlarga yapon sherikning talablari yoki istaklari aniqligiga shubhalanganda darhol tarjimon xizmatlariga murojaat qilish kerak.

2. Yapon firmalari bilan muzokaralarda huquqshunosni faqat oxirgi imkoniyat sifatida jalb qilgan ma'qul, negaki yapon ishbilarmonlik amaliyotida muzokaralarda huquqshunos ishtiroki sheriklarning bir-biriga ishonchsizligini bildiradi.

3. Muzokaralarda yumor haqida unutish kerak: yaponlar biznesda doim jiddiy.

4. Restoranlar uchun vaqt ajratish kerak, chunki yapon firmalari byudjetida ishbilarmon sheriklar bilan tushlik va kechki ovkatlanishlar uchun katta mablag'lar ajratiladi.

Global menejerlarning xorijiy faoliyati bosh kompaniyada vaqti-vaqti bilan ularning hisobotlarini tinglash va hisobot natijalari bo'yicha ularning ishini baholashni nazarda tutadi. Xorijiy filiallar menejerlari hisobotini tashkil qilish va ular faorliyatini baholashning xarakterli xususiyatlari quyidagicha:

1. Har bir TMKda xorijiy filiallar menejerlari faoliyatini baholash maqsadlari va korporatsiyada menejer xizmat kar'erasining menejerning chet elda ishlash natijalariga bog'liqligi ko'rsatkichlari aniqlangan.

2. Odatda, xalqaro kompaniyalarda xalqaro menejerlar faoliyatini baholashning ma'lum mezonlari qabul qilingan.

3. Xorijiy filiallar menejerlari hisobotlari davriyligini aniqlashda bosh kompaniyalarning kadrlar departamentlari xalqaro menejer o'z qobiliyatlarini namoyon qila olishi mumkin bo'lgan yetarli vaqtni nazarda tutadi.

4. Xalqaro menejerlar hisobotlarini baholash natijalari bosh kompaniyada odatda yetarlicha egiluvchan va menejerning xalqaro kompaniya tizimida xizmat bo'yicha keyingi ko'tarilishiga real ta'sir etadi.

Chet elga borib kelish korporatsiya xodimi psixologiyasiga jiddiy ta'sir ko'rsatishi, uning xulq-atvor ko'rinishini, qarashlar va yo'nalishlar tizimini shunday o'zgartirishi mumkinki, natijada bosh kompaniya falsafasi unga yot bo'lib qoladi, olingan bilimlar va ko'nikmalar esa (til, muloqot, intellektual daraja) chet eldan qaytib kelgandan so'ng talab qilinmay qoladi, ya'ni xodim reintegratsiyasi sodir bo'ladi. Bunday menejerlar chet elda uzoq davom etgan mehnatdan so'ng o'z yurtida o'zini xuddi ajnabiydek his qiladi.

Ba'zan, reintegratsiya oilaviy munosabatlarga putur yetkazadi, masalan, chet elda ishlash uchun uzoq muddatga yuborilgan shaxs u yerda oila qurgan taqdirda, qabul qiluvchi mamlakatda tug'ilgan bolalar o'z mamlakatiga qaytib kelgandan so'ng ular uchun umuman notanish muhit va madaniyatga duch keladi. Ayrim hollarda ota-onalar o'z farzandlarini bu muhit bilan yaxshi tanishtira olmaydi. Ota-onadan biri (ko'pincha rafiqasi) qabul qiluvchi mamlakat fuqarosi bo'lsa, bosh kompaniya mamlakatiga kelganda chet ellikka aylanadi va bu yuqoridagi holatni yanada murakkablashtiradi.

Bunday holatlar chet elda uzoq vaqt ishlagan menejerlar uchun ularni qayta tayyorlash imkoniyatini beruvchi maxsus reintegratsiya dasturlarini tashkil etish zaruriyatini tug'diradi. Baynalmilal faoliyatga yo'naltirilgan zamonaviy menejment nuqtai nazaridan xalqaro kompaniyalar oldida qaytib kelgan xodim va uning oilasiga ijtimoiy readaptatsiya (qayta moslashish) o'tishni ta'minlovchi bunday dasturlarni amalga oshirish masalasi turadi.

Xalqaro kompaniya inson resurslaridan global ko'lamda foydalanganda bu muammo ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi.

**Amerikalik menejerlar xodimlarning tashabbusini doimo rag'batlantirib turish maqsadida qo'yidagi 100 maslahatni beradi.**

- 1. Yangiliklar qo'llab-quvvatlanib, rag'batlantirib boriladigan vaziyat yaratish uchun mas'uliyatni o'z yuustingizga oling. Q o'l ostingizdagilar Sizni nechog'liq qo'llab-quvvatlashmasin, Siz o'zingizning ishonchingiz va tashabbusni rag'batlantirishdan manfaatdorligingizni ifoda qilgan taqdirdagina ularning namoyon bo'la boshlaydi.**
- 2. Topqir bo'ling. Mehnatni doim tashkil etishning yangi shakllarini izlang va xodimlar o'rtasida o'zzaro ijodiy ishlarni avj oldirishga harakat qiling.**
- 3. Tashkiliy ishlar madaniyatiga, tashabbusni bo'g'ib, cheklab qo'yadigan odatdagi rasm qoidalarga o'z diqqatingizni jalb qiling.**
- 4. Ijodiy vaziyat o'z-o'zzidan yuzaga kelmasligini esda tuting. Buning uchun siz tegishli zamin yaratishingiz lozim.**
- 5. o'l ostingizdagi kishilar o'z fikrlari va bilgan narsalari to'g'risida bir-biri bilan, siz bilan o'rtoqlashishni istaydigan bo'lishlari uchun ochiq ko'ngillilik va erkinlik vaziyatini yarating. Boshliqlar bilan bo'ysinuvchi kishilar o'rtasida bo'ladigan tafovutni bo'rttirib ko'rsatadigan bo'lsangiz, yakkalanib qolasiz.**
- 6. Boshqarishning o'z umrini yashab bo'lgan eski uslubidan voz keching. Mayda-chuyda narsalarga ham otalik qilavermang.**
- 7. Befarqlik va hatto qarshilikka ham duch kelib qolishingiz mumkinki, beunga tayyor turing. Ishning foydasi uchun ijodiy tashabbus kerakligini izchillik bilan tushuntirib borish yo'li bilan bularni asta-sekin engib o'tish mumkin.**
- 8. Yangi vazifalarni aniq-ravshan, tushunarli va yaqqol qilib ta'riflab bering. Ularning qanday ado etilayotganligini doimo nazorat qilib boring.**
- 9. Ijodiy ravishda yondoshishni talabqiladigan vazifalarni alohida ko'rsatib o'ting.**
- 10. Jimmatli resurslarni, odamlarning vaqti va kuch-quvvatlarini sarflaydigan, lekin biznesingizning rivojlanishiga yordam bermaydigan eski mahsulotlar, xizmatlar, chora-tadbirdlardan voz keching.**

11. Vaqt va resurslarni yangiliklarni joriy etish talablariga mos ravishda taqsimlang.
12. O'z qo'l ostingizdagi xodimlarni yangi g'oyalar va ilg'or tajribani ko'proq tatbiq etadigan bo'lishiga o'rgatib boring.
13. O'z xodimlaringizning shaxsiy xususiyatlarini bilib oling va hisobga oladigan bo'ling. Har bir kishining qobiliyatlarini alohida baholang. Xodimga o'z sohasining eksperti deb muomila qiling.
14. Maqsad va vazifalarni shu tariqa shakllantiringki, toki ular mazkur ishlarni bajarishda qatnashadigan xodimlarning shaxsiy manfaatlariga imkoni boricha ko'proqmos keladigan bo'lsin.
15. Xodimning o'z qadrini bilishiga va oldinga qo'yilgan vaztifani uddalashga bo'lgan istagini qo'llab-quvvatlab boring.
16. Xodimlarning o'z shaxsiy fazilatlari va bilimlarini namoyon qilishlari uchun hamma imkoniyatlarni yaratib bering. Kishi nechog'lik ko'proq bilimdon bo'lsa, mehnatga rag'bat, o'ziga ishonch bilan qarab mustaqil ishlay olishi, mehnatining qadri shuncha yuqori bo'ladi.
17. Xodimlarning kasbiy manfaatlari doirasidan chetga chiqmaydigan loyihalarni afzal biling.
18. Xodimlaringizga shunday ishni topshiringki, toki bu ishni bajarish o'sha xodimlarda shaxsiy qanoat hissini hosil qilsin. Busiz ular ishga chinakam qiziqish bildirmaydilar.
19. Tashabbuskor ijrochilargpa ular xuddi avvalgi safarbgidek yaxshi rag'batlantiriladi deb kafolat bering.
20. jo'l ostingizdagi kishilar yangi vazifani o'z kasb mahoratlarini sinov usuli deb bilishlari uchun ularga yordam bering. Bu narsa ularni ishga qiziqtiradi va qiyinchiliklarni engib o'tishda yordam beradi.
21. Ijodiy faollik ko'rsatadigan xodimlargina mansabi ortishiga umid qila oladi deb hammani ishontiring.
22. Plyuralizmni qo'llab-quvvatlang. Tanlabolgan ish uslubingiz eng yaxshi uslub deb o'ylamang.
23. Plyuralizmni qo'llab-quvvatlang. Tanlab olgan ish uslubingiz eng yaxshi uslub deb o'ylanmang.
24. Bilib olingki, boshchilik qilib borishning tabiatan har xil odatlarga bir xilda mos tushadigan usuli, boshqarishning universal, usuli yo'q. Yaxshi boshliq – kerak paytda yuboshqarishning yo liberal yoki demokratik usuli yoki avtoritar usulini tanlab oladigan yaxshigina psixolog kishidir.
25. Muammolarni ijodiy yo'l bilan xal etish uchun mehnat resurslari va moddiy resurslardan foydalanishning mumkin qadar ko'proq usullarini qo'llang.
26. Jami kuch-g'ayratni pirovard natijaga erishishga qarating.
27. Vazifani boshqa xodimlar bilan birgalikda belgilab oling. Bu narsa uni bajarishning eng yaxshi dasturini ishlab chiqishga yordam beradi.
28. Muammoni hal qilishning o'ziga xos usuli topilmaguncha uning ustida qayta-qayta bosh qotirish xollarini rag'batlantirib boring.

29. Yuksak, lekin oqilona ish andozalarini belgilang. Ammo eng olijanob maqsadlar ham tashkilotning texnik va moliyaviy imkoniyatlari doirasidan tashqariga chiqmaydigan bo‘lishi lozimligini yodda tuting.
  30. Ish sifatiga quyiladigan talablar uning barcha bosqichlariga singib ketadigan bo‘lishiga erishing.
  31. Mehnat intizomiga rioya etilishini nazorat qilib bormasdan iloj yo‘q, lekin mehnat intizomi har bir xodimning mas‘uliyatni sezishi va uni intizomga o‘rgatib boradigan bo‘lishi kerak.
  32. Turli xodimlar o‘zlarining ijodiy qobiliyatlariga qanday baho berishi va shu qobiliyatlarini ularning har biri qay tariqa namoyon qilmoqchi ekanliklarini uylab ko‘ring. Har bir tashkilotda tashabbuskor, ish bilan o‘zini odamlar bo‘la di. Shularning orasidan o‘ziga xos echimlarni qidirib topishda yordam bera oladigan “ongli komandalar” tuzing.
  33. Ijod qilishga tabiatan layoqatli kishilarni izlang, qo‘llab-quvvatlang va rag‘batlantirib boring.
  34. Vazifani aniq-ravshan qilib o‘rtaga qo‘ying va kutiladigan natijani taxminan tasvirlab bering. Ishning birinchi galdagi yo‘nalishini belgilab bering. Shoya mualliflarini shu g‘oyani amalga oshirishga doir ishga jalb eting.
- Boy tajribaga ega bo‘lgan, g‘oyalar berib tura oladigan yoki qanday bo‘lmasin biror muammoni o‘ziga xos uslubda tasavvur eta oladigan boshqa mutaxassislarini ham ishga jalb eting.
35. Raxbarlikni to‘g‘ridan-to‘g‘ri tazyiq o‘tkazish va buyurish yo‘li bilan emas, balki ishonirish va bilvosita rag‘batlantirib borish yo‘li bilan amalga oshiring. Vazifaning aniq doiralari belgilab bering va uni ado etishning muqobil variantlarini bemalol qo‘llanish uchun imkon qoldiring.
  36. Kishilarning ko‘proq fikr qilib, o‘ylab ko‘rishlari mumkin bo‘lishi uchun muammoni eng boshidanoq keng qilib ta‘riflab bering.
  37. Shoya tug‘ilib, pishshib etiladigan bo‘lishi uchun etarlicha vaqt ajrating.
  38. Xodimning o‘z ishida ko‘proq erkinlik bilan va mustaqil bo‘lib ishlashi uchun imkon bering. Juda bo‘lmaganda ixtisoslashishi kerak bo‘lgan sohasini ularga belgilab bering va qulay payti kelganda har safar bu sohani kengaytirib boring.
  39. “Avrallar” bo‘lishiga va xodimlarni nihoyatda shoshilinch masalalar bilan band qilishga yo‘l qo‘ymaslik uchun harakat qiling, chunki bunday masalalar muqarrar ravishda chillaki echimlarga olib boradi.
  40. Ishni shunday tashkil etingki, ijodiy faollik ko‘rsatadigan kishilar tez-tez yangi vazifalar olib turmaydigan bo‘lsin. O‘ylab ko‘rish uchun ularga vaqt zarur bo‘ladi. Shu bilan birga ularga bitta muammo ustida ko‘p vaqt sarflashga yo‘l qo‘ymang.
  41. Ijodiy faollik ko‘rsatadigan xodimlarga tashkiliy jihatdan qulay sharoitlar yaratib bering va ularni hammadan muhim bo‘lgan murakkab ishni bajaruvchi xodimlar sifatida har tomondan rag‘batlantirib turing.
  42. Qo‘l ostingizdagi kishilar muammoni ijodiy ravishda hal qilishda o‘zlariga

- zarur resurslarni, axborotni ola biladigan, ekspertlar fikrini bila oladigan bo'lishi to'g'risida qayg'uring.
43. Ishga doir o'yinlarni rag'batlantirib boring. Fikr qilib, erkin mulohaza yuritish, hayol surish, tasavvur qilish-ijodiyotning asosidir.
  44. Şoyani birdan inkor qilmasdan, balki oldin uning oqilona ma'nosini qidirib ko'rishga o'zingizni va boshqalarni o'rgatib boring. Birinchi qarashda odam g'oyaning fazzilatlaridan, odatda 10 foizini payqab oladi va ayni vaqtda 90 foizini nazardan qochirib qo'yadi.
  45. Jamoada o'zaro hurmat hukm suradigan va raqiblik, gumonsirash, ishonchsizlik imkoni boricha kamroq bo'ladigan vaziyat qaror topishini nazorat qilib boring.
  46. Bosh qotirib o'jyab ko'rish uchun bir yoki bir necha kishi alohida o'tirishi mumkin bo'lishi uchun maxsus xona ajrating.
  47. Oqilona qilinadigan tavakkalni rag'batlantirib boring. Busiz yangiliklar yaratish va ularni hayotga jorish etishni xayolga ham keltirib bo'lmaydi.
  48. Boshqalarning xato va kamchiliklariga katta sabru-toqat bilan qarang.
  49. Haddan tashqari qattiq jazo bermang. Jazoning qattiqligi beriladigan rag'batdan ko'ra aksari bir necha barobar ortiq bo'ladi. Shunisi hayron qolarliki, ba'zan yo'l qo'yilgan xato uchun beriladigan jazo heech narsa qilmay, bekor o'tirganlik uchun beriladigan jazodan ko'ra ortiqroq bo'ladi. Shu bilan birga kishi bir marta qoqilsa bormi, o'zining qobiliyatlariga ishonchini yo'qotib qo'yishi mumkin. Erishilgan yutuq va muvaffaqiyatlar uchun rag'batlantib boring va kamchiliklarni imkoni boricha sezmagandek bo'lib ketavering.
  50. O'ziga xos yangi bir g'oya batamom barbod bo'lsa, buning uchun azoblanishdan qo'rqish odatini yo'qotib boring.
  51. G'oya manzur bo'lmagan yoki ishlab chiqilmaydigan bo'lsa, bu gap uning batamom barbod bo'lganini bildiradigan gap emasligini tushunib olishga hamisha imkon bering. Qilingan xatti-harakatlarning hammasi chippakka chiqdi degan gap ijod kishisi uchun hammadan yomon.
  52. Xato qilishga yo'l qo'ymaslik uchun tish-tirnog'i bilan harakat qiladigan rahbarlar ko'pincha "burgaga achchiq qilib ko'rpani ham kuydirishadi". G'oyaning o'ziga xos, yangiligiga tan bering. Dastlabki munosabat hamisha ijobiy bo'lishi kerak. Shuning uchun ham yangi g'oyani ko'rib chiqishda avvalo uning barcha ijobiy tomonlari va afzalliklarini o'rganib chiqish va shundan keyingina uni qay tariqa amalga oshirsa bo'larkin va bunda qanday qiyinchiliklar tug'ilarkin deb o'ylab ko'rish kerak.
  53. Qo'l ostingizdagi kishilarning "puch" xayollarini amalga oshirishga ularga vaqt-bevaqt imkon berib turing va bunda ularni birdan tanqid ostiga olmang.
  54. "Odam ishda xato qilib, o'rganibboradi" degan gapni esda tuting. Bundan foydali saboqlar chiqarib boring.
  55. Odamlar bilan gaplashganda o'jzingizni xotirjam tuting va hayrixohlik ko'rsatib boring.



56. O‘z qo‘l ostingizdaagilarga “qarshi” emasligingizni, balki hamisha siz “ular tomonida” ekaningizni o‘z xatti-harakatlaringiz va munosabatingiz bilan doimo namoyish qilib boring.
57. Samimiy va hayrixoh bo‘lishga intiling. O‘z to‘g‘ringizda qo‘lingiz ostidagi kishilarga qanday taasurot borligi va buni qanday qilib yaxshilash mumkinligi bilan qiziqib ko‘ring.
58. Qo‘l ostingizdagi kishilarga ularning o‘z ko‘ngillaridagi qo‘rquv vap ishonchsizlikni yo‘qotib, ancha mustaqil ravishda ishlaydigan bo‘lishiga yordam bering.
59. Xukmronlikni taqsimlash yo‘li bilan uni kuchaytirishga erishib boring. Jamoa bo‘lib rahbarlik qilib borish usullarini o‘ylab toping.
60. O‘zingizni shunchaki boshliq va “xo‘jayin” emas, balki aqlli, topqir odam deyidigan bo‘lishlariga erishing.
61. O‘z qo‘l ostingizdagi kishilarga nisbatan ochiq ko‘nglik bo‘ling va ularning sizga nisbatan ochiq ko‘ngil bo‘lishlari usulini qidirib toping. Sadaqa berish va majbur qilish yo‘li bilan ochiq kungillikka erishib bo‘lmaydi. Ochiqkungillik o‘zaro hurmat-e‘tibor natijasidir, unga har kuni birgalikda ishlab borish yo‘li bilangina erishish mumkin.
62. Xushfe‘l, yoqimtoy va o‘ziga talabbchon odam bo‘ling, vazziyatga qarab jiddiylilik, ochiq kungillik ko‘rsating. O‘z qo‘l ostidagi kishilarning so‘zlarini diqqat bilan tinglang va ular bilan birgalikda chin ko‘ngildan kuling.
63. Qat‘iyatlik bilan tajovuzkorlik o‘rtasidagi tafovutning farqiga borib turing va o‘zingizni shunga yarasha tuting.
64. Qo‘l ostingizdagi kishilar bilan tashqaridan keladigan talablar va muammolar o‘rtasida to‘g‘ondek bo‘lib turing.
65. Xodimlarga ularning o‘zlari qaror qabul qilishiga imkon berib qo‘ying.
66. Qarorlarni tanlash va uzoq muddatli rejalarni shakllantirish jarayoniga ijodiy ravishda ishlaydigan faol xodimlarni mumkin qadar ko‘proq jalb eting.
67. Tashkilot ichida axborot bilan almashishni kengaytirib boring.
68. Tashabbusni cheklab qo‘ymasdan, balki rag‘batlantirib, avj oldirib boring.
69. Xodimlar tashkilotning maqsadlari va shu kungi vazzifalarini, shuningdek bularni bajarishda o‘z shaxsiy hissalarining ahamiyatini hamisha tushunib boradigan bo‘lishiga erishing.
70. Ijodiy .issa va tashabbus uchun moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish usullarini takomillashtirib, yangilab boring. Hokimlik qilish, amaldor bo‘lish orqasidan, katta boyliklar orqasidan quvish ba‘zan janjalkashlik, laganbardorlik, pismiqlik singari yaramas xulqlarni uyg‘otadi. Bu ijodkorlik vaziyatini tagidan qo‘poradi.
71. Mansablar pog‘onasidan ko‘tarilib borish tartibini shunday takomillashtiringki, toki barcha darajadagi xodimlar faqatgina ishda ko‘rsatgan xizmatlari uchungina yuqori lavozimga ko‘tariladigan bo‘lsin.
72. Xodimlarni rag‘batlantirish tizimida ijodiy faollik mezonini asosiy

- mezonlarning biri qilib qo‘ying.
73. Ijodiyotda qozongan katta muvaffaqiyatlari uchun xodimlarga rag‘batlantirish tariqasida dam olishga qo‘shimcha vaqt bering.
  74. Yaxshi ish uchun shaxsan tashakkur bildiring, bunda butun xodimlar guruhi yoki bo‘limning qo‘shgan hissasini emas, balki xodimning qo‘shgan hissasini alohida ko‘rsatib o‘ting.
  75. Jo‘lga kiritilgan muvaffaqiyatlarni oshkora va ko‘rgazmali qilib, masalan, yorqin diagramma-plakatlar shaklida namoyish eting.
  76. Xodimning ko‘rsatgan alohida xizmatlari uchun tashkilotning eng yuqori rahbarlari tomonidan topshiriladigan yorliq yoki tashakkurnoma tashkil eting.
  77. Faollik bilan o‘zini ko‘rsatgan xodim to‘g‘risida o‘z korxonangiz gazetasi sahifalarida yoki hatto mahalliy matbuotdan joy olishiga erishing.
  78. Korxonada ichidagi kommunikatsiya tizimini rivojlantirib boring.
  79. Turdosh fanlarga oid muammolar yuzasidan ijodiy ravishda fikr yuritadigan kishilarning muloqotda bo‘lishi uchun shart-sharoitlar yaratib bering. Muammoga har xil nuqtai nazardan qaraydigan va turli mutaxassisliklarga ega bo‘lgan xodimlar bilan majlis qurib turing.
  80. Umumiy masalalarni odamlar birgalikda va ochiqchasiga muhokama qila olishi uchun boshqaruv apparati bilan ishlab chiqarish shpatatining qo‘shma kengashlarini o‘tkazib turing.
  81. Ishda xatolarga yo‘l qo‘yilgan bo‘lsa, ularni o‘zingiz yozib oling va qanday qilib bunday xatolarga yo‘lqo‘ymaslik yoki ularni bartaraf etish to‘g‘risidagi mavzu yuzasidan o‘quv mashg‘ulotiga o‘xshash biror narsa tayyorlang.
  82. Tajriba almashuv kurslari tashkil etib, o‘z xodimlaringizning malakasini oshirib boring.
  83. Odamlarning erkinlik bilan bemalol muloqot qilib borishlari uchun imkon tug‘dirib bering va bunga kishilarni ko‘proq jalb etib boring.
  84. Birinchi galda qanday imkoniyatlarni ishga solish kerakligi muhokama qilinadigan uchrashuvlar va shaxsiy suhbatlarni o‘tkazib turing va bunda yangidan amalga oshirilayotgan aniq g‘oya to‘g‘risida albatta so‘z oching.
  85. Bo‘limlar orasidagi to‘siqlar harakatchan va oson engib o‘tiladigan bo‘lishi kerak. Bo‘limlar o‘rtasida raqobat bo‘lishiga yo‘l qo‘ymaydi.
  86. Garchi “bir bosh yaxshi, ikkitasi esa bundan ham yaxshi” va jamoa hamkorligi ancha samarali bo‘lsa-da, ko‘pchilikning fikriga qarama-qarshi fikr yuritayotgan yakka kishining ishiga to‘sqinlik qilmang.
  87. Masalani hal qilishga qo‘shgan hissasi uchun shaxsan odamlarning o‘ziga tashakkur bildirib, mukofotlar bering.
  88. G‘oya va fikrlar plyuralizmini, ularning kimdan chiqqanligidan qat’iy naazar, tabriklang va qo‘llab-quvvatlang.
  89. Xodimlar ustidan tushgan shikoyayatlari yoki noroziliklar to‘g‘risida xodimlarni xabardor qiling, shunda birgalashib chora topsa bo‘ladi.
  90. Jamoada ijodiy vaziyat yuzaga keltirish masalalari bilan bevosita

- shug'ullanadigan pixolog, sotsiologlarni, boshqaruvchi mutaxassislarni ular tashkilotingizdagi xodimlar bilan maxsus o'quv mashg'ulotlari va ishga doir o'yinlar o'tkazib turishlari uchun vaqt-vaqti bilan taklif qilib turing.
91. Rahbarlik lavozimlariga boshqalarning ijodiy qobiliyatlari va tashabbuslarini qo'llab-quvvatlay oladigan kishilarni tayinlang.
  92. O'quv mashg'ulotlariga qatnashish, maxsus adabiyotni o'qib turish va ishga doir o'yinlarda ishtirok etib borish yo'li bilan o'zingizning ijodiy qobiliyatlaringizni takomillashtirib boring.
  93. Xodimlarning bevosita o'z vazifalaridan tashqari ancha keng doiradagi masalalarga taaluqli fikrlarni ham bayon qilish istaklarini rag'batlantirib boring.
  94. Tashabbusni paysalga solmay, aniq-tayin g'oyalarga, takliflarga va ishlarga aylantirish uchun shart-sharoitlarni yaratib bering. Qo'lni qovushtirib kutib o'tirish yaramaydi.
  95. Yangiliklarni joriy etish g'oyalarni ishlab chiqish va amalga oshirishning tashkiliy mexanizmini yarating.
  96. Jo'l ostingizdagi kishilarning yuqori rahbariyatga yuboriladigan tashabbusini o'z tavsiyanomangiz bilan qo'llab-quvvatlang. Teskari aloqa bo'lishini ta'minlang.
  97. Yuqori tashkilotning rahbarlari bilan yangi echimlarning mualliflari o'rtasida o'ziga xos, g'ayri rasmiy muunosabatlar o'rnatilishini har tomonlama qo'llab-quvvatlang va bunga yo'l ochib boring.
  98. Tashkilotga yangi kelgan xodimlar, shuningdek uning faxriylari bo'lmish kishilarning kayfu-ruhiyati bilan qiziqib turing.
  99. Tamomi hafsalam pir bo'ldi debyurgan xodimlarda ishga bo'lgan qiziqishni qay tariqa yangidan uyg'otsa bo'larkin deb o'ylab ko'ring.
  100. Ijodiy tashabbusni rag'banlantirishga qo'shimcha ishlatiladigan bir hiyla deb qaramang, uni umuman boshqaruvga oid siyosatning avjralmas bir qismi deb hisoblang.

#### **8.4. Xorijiy filial shtatida mahalliy fuqarolar va muxojirlar (ekspatriantlar)**

Bosh kompaniya u yoki bu konsepsiyaga xayrihoxligiga bog'liq holda o'z xorijiy filiallari shtatini faqat qabul qiluvchi mamlakat mahalliy fuqarolari yoki ko'p miqdordagi muxojirlar-bosh kompaniya joylashgan davlat millati yoki uchinchi davlatlar millatiga mansub kishilarni hisobga olgan holda shakllantiradi. 90-yillarda xalqaro korporatsiyalar xorijiy filial shtatiga va hatto rahbariyatiga asosan qabul qiluvchi mamlakat fuqarolarini jalb qilish tendensiyasi namoyon bo'ldi.

Xalqaro korporatsiyalar xorijiy filiallari rahbariyatini qabul qiluvchi mamlakatlarning mahalliy fuqarolaridan shakllantirish afzalliklar bilan birga kamchiliklarga ham ega. Birinchidan, mahalliy fuqarolar xizmati xalqaro korporatsiyalarga muxojirlar xizmatidan ko'ra arzonroq va ularni komandirovka qilish bilan bog'liq byurokratik tadbirlar va harajatlarni cheklab o'tishga imkon beradi. Bundan tashqari ko'pgina qabul qiluvchi mamlakatlarda chet elda kasbiy tayyorgarlikdan o'tgan buxgalterlar va huquqshunoslar xizmatidan foydalanishga imkon bermaydigan huquqiy talablar mavjud.

Xalqaro korporatsiyaga mahalliy imidjni tashkil qilish uchun (xorijiy kompaniyalarga yomon munosabatlar o'rnatilganda yoki "mahalliy mahsulotlarni xarid qiling" fikrini tarqatish va shu kabi) foydali bo'lgan vaziyatlar mavjud. Bundan tashqari mahalliy rahbarlar uzoq muddatli loyihalarga yo'nalgan bo'ladi, muxojirlar esa ko'pincha korporatsiyaning uzoq muddatli loyihalariga zid ravishda qisqa muddatli maqsadlarni ko'zlaydi.

Mahalliy kadrlar mintaqaviy ishlab chiqarish sharoitlari, milliy iste'molchilar talabi xususiyatlarini yaxshiroq biladi va ba'zan hukumat doiralari bevosita aloqalarga ega bo'ladilar. Mahalliy mutaxassislardan foydalanish qabul qiluvchi mamlakat fuqarolariga ularning davlat manfaatlariga xizmat qiluvchi xorijiy korporatsiyalar bilan hamkorlik qilish imkoniyati mavjudligini ko'rsatadi. Bundan tashqari mahalliy fuqarolarni yollash qabul qiluvchi mamlakat hukumati tomonidan qo'llab-quvvatlanadi va rag'batlantiriladi.

Muxojirlarning xizmatidan foydalanish ularning texnik bilimi, boshqaruv tajribasini mahalliy xodimlarga o'rgatish qobiliyati va bosh kompaniya tomonidan xorijiy filial faoliyatini qat'iy nazorat qilishga asoslanadi. Shu bilan bir vaqtda ulardan foydalanish kompaniyaga qimmatga tushadi.

Kolumbiya universiteti olimlari o'tkazgan tadqiqot natijalari ham shuni ko'rsatdi, chunki mahalliy mutaxassislarning ish xaqi, ularning uy-joy harajatlari, ular ma'muriy xonalar va transport harajatlari bosh kompaniya mutaxassislari nisbatan kamroq. Masalan, Malayziyada xorijiy filialni AQShdan yuborilgan boshqaruvchisini ta'minlash qiymati amerika TMKsi uchun yiliga 200 ming dollarga teng, mahalliy boshqaruvchi yollanganda esa 20 ming dollarga teng bo'ladi.

## **Xulosalar**

1. Xalqaro menejer bosh kompaniya joylashgan mamlakatda o'z darajasidagi rahbardan ko'ra odatda kengroq doiradagi majburiyatlarni bajaradi.

2. Xalqaro menejer o'z vazifalarini muvaffaqiyatli bajarishi uchun xorijiy davlat sharoitlariga tez moslasha olishi, ish manfaati yo'lida xalqaro tafovutlarni yenga olishi, xorijiy sheriklar bilan muloqotda egiluvchanlik va o'z kompaniyasi qiziqishlarini himoya qilishda qat'iyatlikni ko'rsata olishi va shu kabi bir qator boshqa zaruriy qobiliyatlarga ega bo'lishi kerak.

3. Global menejerning qabul qiluvchi mamlakatda inson resurslarini boshqarishi bosh kompaniya joylashgan mamlakatdagiga qaraganda bir qator farqlarga ega.

4. Har bir xalqaro kompaniya qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy personalni TMK filiallarida ishlash uchun o'z o'qitish dasturlari va usullariga ega.

5. Ko'pgina xalqaro kompaniyalar chet elda ishlash uchun xodimlarni tanlashga katta e'tibor beradilar. Buning uchun nomzodlar va ularning oila a'zolari stresslar, muloqot qilish bo'yicha psixologik testlardan o'tadi, kasbiy bilimlarni baholash o'tkaziladi.

6. Xalqaro kompaniyalar xorijiy filiallar rahbariyatini qabul qiluvchi mamlakat fuqarolaridan shakllantirish quyidagi afzalliklarga ega:

- mahalliy xodimlarning xizmati xalqaro kompaniyaga arzonroq tushadi;
- ayrim qabul qiluvchi mamlakatlarda xizmat qilayotgan mamlakat chegarasidan tashqarida kasbiy ma'lumot olgan buxgalterlar va huquqshunoslar xizmatidan foydalanish imkonini bermaydigan talablar mavjud.
- mahalliy kadrlar ishlab chiqarish munosabatlari, milliy iste'molchilar talabi xususiyatlarini yaxshiroq biladi va ba'zan hukumat doiralari bilan bevosita aloqalarga ega bo'ladi.

### **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

Etnotsentrik yo'nalish, politsentrik yo'nalish, geotsentrik yo'nalish, reintegratsiya, ekspatriantlar, raqobat kartasi.

### **Nazorat savollari:**

1. Xalqaro menejerning majburiyatlari doirasiga nimalar kiradi?
2. Xalqaro menejer qanday qobiliyatlarga ega bo'lishi kerak?

3. Qabul qiluvchi mamlakatda mahalliy xodimlarni o'qitishda qanday usullar mavjud?
4. Xorijda xodimlarga ta'sir ko'rsatish xususiyatlari nimadan iborat?
5. Xalqaro kompaniyalar kadrlarni chet elda ishlash uchun qanday tayyorlaydilar?
6. Raqobat kartasi nima?
7. Xodimlar chet elda ishlash uchun qanday rag'batlantiriladi?
8. Xalqaro kompaniya chet el filiali shtatini qabul qiluvchi mamlakat mahalliy fuqarolaridan shakllantirishning afzalliklari va kamchiliklari nimada?

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar**

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.
2. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.
3. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.
5. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.
6. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.

## **9 - MAVZU. XALQARO MENEJMENT TIZIMIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH**

### **9.1. Xalqaro firmada inson resurslarini boshqarish xususiyatlari**

Xorijiy filiallarga ega ko'pgina firmalar kadrlar siyosati bilan bog'liq bo'lgan bir qator muammolarga duch keladilar. Xalqaro korporatsiyalarda inson

resurslarini boshqarish bo'yicha turli xil yondashuvlarning mavjud bo'lishiga qaramay, ularning aksariyat qismi belgilangan maqsadlarga erishish hamda chet elda korxonaning iqtisodiy rivojlanishi uchun yuqori malakali xodimlar muhim ahamiyatga egaligini e'tirof etadi. "Sanoat konferensiyasi kengashi" nomli tadqiqot tashkiloti korporatsiyalar prezidentlari o'rtasida dunyodagi o'zgarishlar jarayoni va ularni boshqarish muammolariga bag'ishlangan o'zaro muloqot o'tkazdi. "Yunilever" korporatsiyasining raisi bu to'g'risida shunday dedi: "Biz uchun yagona va eng asosiy masala - bu tashkilot va insonlardir".

Tashkilot shtatini to'ldirish jarayonida malakali mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojni hisobga olmaslik aslo mumkin emas. Har bir firma o'z ishini yuqori darajada yuajarish hamda malakasini oshirish layoqatiga ega bo'lgan kadrlar va yollanma xodimlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan boshlashi zarur. Quyida xalqaro operatsiyalar miqyosida inson resurslarini boshqarishning mamlakat ichkarisida ushbu resurslarni boshqarishdan farqlarini ko'rsatib beruvchi omillar keltirib o'tilgan.

**1. Mehnat bozorining xilma-xilligi.** Har bir mamlakatda ishchi kuchi tarkibi va unga qilinadigan harajatlar o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, transmilliy kompaniyalar turli mamlakatlar ishchi kuchi bozoriga bimalol kira olishlari tufayli bundan foyda ko'rishlari mumkin. Masalan, AQShning "General motors" korporatsiyasining Meksikada joylashgan yordamchi korxonasida asosan past malakali ishchilar ishlaydi, "IBM" korporatsiyasining Shveysariyadagi ilmiy-tadqiqot bo'limida aksincha, yuqori malakali fizik mutaxassislar ishlaydi. Kompaniyalar xorijiy resurs va bozorlarga kirganlarida, ular tomonidan ishlab chiqarilayotgan ayni bir turdagi mahsulot mehnat bozorlaridagi mavjud tafovutlar ta'sirida turlicha bo'lishi mumkin.

**2. Ishchi kuchi harakatining muammolari.** Ishchi kuchining boshqa mamlakatga ko'chishi jarayonida insonlar oldida huquqiy, iqtisodiy, jismoniy va madaniy to'siqlar vujudga keladi. Transmilliy kompaniyalar, aksincha, bu jarayondan, ayniqsa, mehnat bozoridagi tafovutlar zarur mutaxassisliklar

yetishmovchiligini olib kelganda katta foyda oladilar. Bunday vaziyatlarda ko'pincha kompaniyalarda kadrlarni tanlash va tayyorlash, mehnat xaqi to'lash va xodimlarni rag'batlantirish, ularni bir joydan ikkinchi joyga ko'chirish bo'yicha o'z uslubiyatlarini ishlab chiqishga to'g'ri keladi.

**3. Boshqarish uslubi va tajribasi.** Boshqarish uslubiga turli mamlakatlarda turlicha yondashadilar. Buning tasdig'i tariqasida ishchilar va ma'muriyat o'rtasidagi munosabatlarning amaldagi ijtimoiy me'yorlarini ko'rsatish mumkin. Shunga o'xshash tafovutlar bosh firma va uning filiallari xodimlari o'rtasidagi munosabatlarda keskinlik tug'dirishi yoki boshqaruvchi ishining o'z mamlakati ichidagi mehnat unumdorligiga nisbatan xorijdagi faoliyati samarasini pasaytirish mumkin. Ayni vaqtda xodimlarni boshqarishning milliy xususiyatlari bilan tanishib chiqish bir mamlakat doirasidan ikkinchi mamlakatga ijobiy tajribalarning o'tishiga imkon beradi.

**4. Milliy yo'nalganlik.** Garchan kompaniyalar maqsadlari qatorida global masshtabda yuqori samara va raqobatga erishish vazifasi ko'rsatib o'tilgan bo'lsada, aslida uning xodimlari (ishchilar ham, boshqaruvchilar ham) global emas, balki milliy manfaatlarga ko'proq urg'u berishlari mumkin. Xodimlar bilan ishlashning ayrim usullari tor milliy orientatsiyani chetlab o'tishga yordam berishi mumkin.

**5. Nazorat.** Hududiy jihatdan olislik va xorijiy faoliyatning o'ziga xos xususiyatlari kabi omillar nazorat olib borishda qiyinchilik tug'diradi. Shu bois xorijiy ishlab chiqarish boshqaruvini ta'minlash uchun kompaniyalar tomonidan ayrim hollarda kadrlar siyosatining aniq belgilangan tamoyillariga rioya qilish talab qilinadi. Lekin masofaviy olislik va mamlakat xususiyatlari kompaniya ma'qul topgan kadrlar siyosatini olib borishni murakkablashtirishi mumkin, va bu o'z navbatida turli xil siyosat olib borishga majbur qiladi.

## **9.2. Xorijiy korxonalarini boshqarish shakllari**

Ingliz tilida so'zlashadigan inson xalqaro biznesda muvaffaqiyat qozonmoqchi bo'lsa, qaysi xorijiy tilni o'rganishi lozim? Bu ko'proq ish



beruvchining qaysi mamlakatda biznes bilan shug'ullanayotganligi hamda inson qayerda faoliyat olib bormoqchi ekanligiga bog'liqdir. Shunga qaramasdan, 1990 va 2010 yillar orasida qaysi xorijiy til eng muhim bo'lishi to'g'risida amerika firmalari xodimlarining fikri o'rganilganda, 44% respondentlar ispan tili, 33% esa yapon tili eng asosiy til bo'ladi deb javob berdilar. 1%dan kam foiz olmagan qolgan tillar orasida Fransuz tili (8%), xitoy tili (6%), nemis tili (5%) va rus tili (1%) o'rin oldi.

Kompaniyaning xorijdagi filialining rahbari mustaqil ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak, chunki chet eldagi ko'pgina vazifalar harajatlarni qisqartirish maqsadida bekor qilingan. Firmaning shtab-kvartirasida menejer mutaxassislardan zarur maslahatni olish uchun bemaolol boshqa xonaga o'tishi yoki telefonda qo'ng'iroq qilishi mumkin, lekin filialning rahbari esa ko'proq faqat o'z fikri va shijoatiga suyanishi lozim.

Bosh firma xodimlari xorijiy xizmat safarlarida filial rahbarlari kabi, o'z oilalaridan vaqtincha uzoqda bo'lishlari bilan bir qatorda har xil muammolarga duch kelishlari mumkin. Garchan bosh firmaning ko'pgina lavozimlari vazifalarida xizmat safarlariga, shu jumladan, chet el xizmat safarlariga chiqish ko'zda tutilgan bo'lsada, mahalliy xizmat safarlari, shanba va yakshanba kunlari o'z oilasiga kelib ketish imkoniyati mavjud bo'lganligi tufayli, unchalik uzoq tuyulmaydi. Xalqaro biznes bilan shug'ullanadigan bir tadbirkor ushbu vaziyatni hazil bilan shunday tasvirlab bergan: "Qachon xizmat safariga borishni va qachon qaytishni oldindan rejalashtira olmaysan. Tug'ilgan kunlarda ishtirok etish, tomoshalar, yubiley marosimlari yoki oilaviy bayramlar va boshqa tadbirlarga borish sening hayotingda qoida emas, balki kamdan-kam sodir bo'ladigan voqeaga aylanib qoladi. Sen safarda bo'lgan chog'ingda, qarzlarni qaytarish muddati yaqinlashib qolishi, kredit kartochkasi bo'yicha hisoblarni olib kelishlari, uydagi uskunalar ishdan chiqishi, farzanding kasal bo'lib qolishi, soliq nazoratchisi tekshirish uchun kelishi, turmush o'rtog'ing esa sen bilan ajrashish to'g'risida ariza berishi mumkin".

**Xorijiy operatsiyalarda kadrlar joyini o'zgartirish.** Xalqaro firmalar

boshqaruv xodimlarini odatda mahalliy fuqarolar va ekspatriantlar (xoriждан kelgan kadrlar)ga bo'lishadi. Ekspatriantlar o'z navbatida kelib chiqish mamlakati fuqarolariga va uchinchi davlat fuqarolariga bo'linadi. Bosh kompaniyadagidek, uning xorijiy filiallarida ham boshqarish lavozimlarining katta qismini, xoriждан ko'chib kelganlar emas, balki mahalliy fuqarolar egallaydi. Yuqori malakali mahalliy kadrlar yetishmovchiligi sezilganda ekspatriantlar taklif etiladi. Masalan, Saudiya Arabistoni kabi mamlakatlarda shunday hol kuzatiladi.

**Harakatchanlik.** Ko'pchilik odamlar, ayniqsa, ular doimiy yoki juda uzoq muddatga tayinlangan bo'lsa, millatidan qat'iy nazar begona davlatga borib ishlashni hohlamaydi. Ko'pchilik hollarda kompaniyalar xorijpga borishni hohlamaydiganlar uchun sharoit yaratish maqsadida ish joylarida yangi bo'linmalar barpo qilishga majbur bo'ladilar. Masalan, mahalliy kadrlarning bosh shtab-kvartira joylashgan davlatga borishni rad etishi, korporatsiyalarni ilmiy-tekshiruv laboratoriya va hududiy idoralarni xorijpga qurishiga sabab bo'ladi. Rahbarlar boshqarish lavozimiga xodim tanlaganda ekspatriant mehnatidan foydalanish qiymatini ham hisobga olishi lozim. Odatda firmalarga ekspatriantlarning xizmati, mahalliy boshqarish xodimlariga nisbatan qimmatga tushadi. Mamlakat tashqarisida professional tayyorgarlikni olganlar uchun yurist va buxgalterlik xizmatlaridan foydalanishga yo'l qo'ymaydigan litsenzion talablar kabi huquqiy to'siqlar, shuningdek immigratsion cheklashlar ham mavjud. Hukumatning yo'riqnomalari to'satdan va tez-tez o'zgarib turishi tufayli firmalar yetarlicha aniq bo'lmagan sharoitda ishlaydilar.

**Mahalliy raqobatbardoshlik.** Mahalliy sharoitlarga moslashish qanchalik qiyin bo'lsa, firmalar uchun mahalliy kadrlardan foydalanish shunchalik samarali bo'ladi, negaki ular mahalliy sharoitlarni yaxshiroq tushunadilar. Bu zaruratning kelib chiqishiga atrof-muhitning noyob xarakteri, bojxona to'siqlari, kuchli mahalliy raqobatchilar yoki manfaatli buyurtmachilarning mavjudligi sabab bo'lishi mumkin.

**Mahalliy imidj.** Xorijliklar nazorat qilayotgan narsalarga raqiblik

munosabatlari mavjud bo'lsa, ba'zan firma uchun mahalliy imidjni yaratish foydalidir. Mahalliy rahbarlar «jonkuyar vatanparvarlar» sifatida qabul qilinadi, bunda ular mahalliy manfaatlarni kompaniyaning global maqsadlaridan ustun qo'yadilar degan taxminga asoslanadi.

**Mahalliy xodimlarni rag'batlantirish.** Mahalliy kadrlarni yollash tarafdorlari mahalliy kadrlarning xizmat pog'onalaridan tez ko'tarilish imkoniyatlarini samarali mehnatni rag'batlantiruvchi omil deb hisoblaydilar. Bu kadrlar yetarlicha rag'batlantirilmasa boshqa firmalarga murojaat qilishlari mumkin deb hisoblashadi. Qarshi bo'lganlarning fikricha esa yuqori malakali kadrlarning xizmat lavozimi o'sishini ularning millatidan qat'iy nazar cheklash xizmatchilar motivatsiyasiga salbiy ta'sir qiladi.

**Uzoq muddatli maqsadlar.** Filialga ishga o'tkazilgan xizmatchilar odatda u yerda bir necha yil bo'lishni taxmin qilib, mahalliy rahbarlarga nisbatan xorijiy filialdagi xizmat davri ichida amalga oshira olish uchun qisqa muddatli loyihalarga intilishadi. Shu sababdan, korporatsiyaning filialida uzoqroq muddatda ishlaydigan mahalliy rahbarlar ko'proq uzoq muddatli maqsadlarga erishish ehtiyojiga ega bo'lishi mumkin.

**Ekspatriantlar xizmatidan foydalanishga sabablar.** Ekspatriant-rahbarlar xalqaro firmalar rahbarlarining kamchilik qismini tashkil etishiga qaramasdan, dunyoda ularni yuz minglab uchratsa bo'ladi. Ekspatriantlar xizmatidan foydalanishga asosiy sabab ba'zida texnik tayyorgarlikni talab qiluvchi lavozimlarga mahalliy nomzodlarni topishning qiyinligidan iborat. Odatda bu shu davlatning rivojlanganlik darajasi bilan bog'liq, shuning uchun sanoati rivojlangan davlatlarda ekspatriantlar kamchilikni, rivojlanayotgan davlatlarda esa ko'pchilikni tashkil etadi. Bundan tashqari, bosh firma joylashgan mamlakatda ishlab chiqilgan qandaydir texnologiyani xorijiy filiiallarda joriy etishda yuqori malakali kadrlar kerak bo'ladi.

**Boshqaruv xodimlari malakasini oshirish.** Ko'p millatli korporatsiyalar barcha xodimlarda korporativ tizim tushunchasini hosil qilish uchun xorijliklarni

o'z mamlakatidagi bosh kompaniyaga yoki uning hududiy bo'limlariga jo'natadi, mahalliy kadrlarni esa xorijga yuboradi. Ixtisoslashgan faoliyat mamlakatlar bo'yicha taqsimlangan ba'zi firmalarda, boshqaruvchida birlashgan yondashuvni rivojlantirishning yagona yo'li xorijga uzoq muddatga xizmat safariga jo'natishdir. Xorijga jo'natish boshqaruvchida turli xil ijtimoiy tizimlarda ishlash qobiliyatini rivojlantirishi mumkin va shuning uchun bosh firma yoki uning xorijiy filiallarida yuqori lavozimlarni egallash uchun yaxshi tayyorgarlik bo'ladi.

**Nazorat.** Ko'p millatli kompaniyaning tashkiliy rivojlanishini muvofiqlashtirish va filiallarda ishlab chiqarish faoliyatini nazorat qilish uchun xodimlarni qisqa muddatli xizmat safarilariga jo'natish va bir ishdan boshqa ishga ko'chirish qo'llanadi. Bu maqsadlarga bosh firmadan xizmat safariga yuborilganlarning barcha narsalarni umumfirma holati bilan baholashga odatlanishi, lavozimlarni tez-tez o'zgartirish yaxlit tizim haqida bilim olish imkoniyatini berishi orqali erishiladi. Bosh firma va filiallar o'rtasida tajriba va kadrlar almashishi yo'li bilan yangi korporativ madaniyat vujudga keladi. Bu firma oldiga qo'yilgan vazifalarning bajarilishini nazorat qilish vositasi bo'lishi mumkin.

**Kelib chiqish va uchinchi mamlakatlarning kadrlari.** Texnologiya, mahsulot va jarayonlarni amalga oshirishdagi yangiliklarning ko'pchiligi bosh firmada vujudga keladi va keyinchalik xorijdagi filialga yuboriladi. Ekspatriantlarni xorijiy filiallarda ishlatish ko'pincha ularning yangi uslublarni joriy etish hohishi bilan xarakterlanar ekan, bosh firmada ishlash tajribasiga ega xodimlar (odatda bosh firma joylashgan mamlakat fuqarolari) shu talablarga javob beradi. Biroq, uchinchi mamlakat kadrlari ekspatriantlarga qaraganda ba'zan yuqoriroq texnik va shaxsiy ko'nikmalarga ega. Masalan, AQSh kompaniyalaridan biri Perudagi zavodni boshqarish va loyihalashtirish uchun mahalliy boshqaruvchilar tayyor bo'lguncha amerika mutaxassislaridan foydalangan. Bir necha yildan keyin kompaniya Meksikada o'lchami, mahsulot ko'rsatkichlari va boshqaruv bazasi bo'yicha Perudagi zavodga o'xshash zavodni qurishga qaror qildi va ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish hamda rejalashtirish uchun Meksikaga moslashuvchan va ispan tilida so'zlashadigan perulik mutaxassislarni jo'natdi.

### 9.3. Xorijga ishga yuboriladigan xodimlarning ba'zi shaxsiy tavsiflari

**Texnik bilimdonlik.** Mahalliy kadrlar xorijliklarga nisbatan ko'pincha salbiy munosabatda bo'ladi. Ularning fikricha xorijliklar ularga qaraganda past malakali hamda baland ish xaqi oladilar. Boshqaruvchilar, ekspatriant-menejerlar va mahalliy menejerlarning fikricha xorijiy filialga xizmat safariga yuborilganda yaxshi mehnat qilish qobiliyati asosiy muvaffaqiyat omili hisoblanadi. Ammo xorijda muvaffaqiyatli ishlash uchun boshqa qobiliyatlar ham muhim. Ekspatriant eng avvalo bosh firma tomonidan beriladigan texnik talablarni yaxshi bilishi lozim. Bundan tashqari u xorijiy xususiyatlarga, masalan, eskirgan uskuna va inshootlar, mehnat unumdorligining boshqa me'yorlari, firma ichida resurslarni samarali taqsimlanmasligi, kreditlar olishdagi qiyinchilik va ommaviy aloqa vositalaridan foydalanishning cheklanganligi kabilarga moslasha olishi zarur. Ekspatriant filialda qabul qilinadigan qarorlarni korporatsiyaning global me'yorlariga mos kelishi uchun korporatsiyaning global siyosatini yaxshi bilishi lozim. Shu sabablar tufayli boshqaruvchilar filialni boshqarishga yuborilishdan oldin bosh firmada bir necha yillik ish tajribasiga ega bo'lishi kerak.

**Moslashuvchanlik.** Firmalar uchun ekspatriantlar tanlab olishda faqat texnik bilimdonlik mezoniga e'tibor bermasdan, yangi madaniyatga moslashuvchanlik qobiliyatining uch tomonini ham hisobga olish zarur:

1. O'zini saqlash qobiliyati, masalan, asabiy vaziyatni yengillashtirish qobiliyati, o'ziga ishonch bo'lishi zarur:
2. Mahalliy kadrlar bilan qoniqarli munosabatlarni tashkil qilish qobiliyati;
3. Ekspatriantlarning barcha narsani to'g'ri qabul qilishiga yordam beruvchi bilim olish qobiliyati.

Agar menejerda ushbu qobiliyatlardan biri bo'lmasa, u vazifasini yaxshi bajara olmasligi mumkin.

Xorijga yuborilgan oilalar atrof-muhitga moslasha olmaganligi tufayli uyga

qaytishga majburligi yoki yomon turmush kechirayotganligi haqida turli fikrlar mavjud. Firmaning baynalmilallashuvi xizmat safari bo'yicha bevosita sarflar va natijalarga erishish maqsadidagi harajatlarning yuqori bo'lishini nazarda tutadi. Xorijiy xizmat safarlari xodim yoki uning oilasining moslasha olmasligi sababli oilaviy hayot tarzini buzadi. Ayniqsa rivojlanayotgan mamlakatlarda menejerlarga katta ehtiyoj mavjudligi sharoitida oilaning yangi shart-sharoitlarga moslasha olmasligi ko'p uchraydi. Xizmat safari tufayli oila o'z turmush tarzini, odatlarini o'zgartirishi, yangi ijtimoiy tizimga, ish yuritishning notanish usullariga ko'nikishi lozim. Bundan tashqari insonni qo'llab-quvvatlaydigan yaqin do'st va qarindoshlari vatanida qoladi. Lekin boshqa davlatdagi hayotga oson moslashuvchi insonlar ham bor. Shu sababli xizmat safariga yuborish zaruriyati tug'ilganda xuddi shunday insonlarni tanlash maqsadga muvofiqdir. Ba'zi firmalarda xorijda ishlash tajribasiga ega maxsus guruhlar mavjud va faqat ularni xorijga yuboradilar.

Aniq muddatli va muddati ko'rsatilmagan xizmat safari insonlarga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Xodimlar xizmat safarining tugash muddatini bilsa, ular ishni tezroq uddalay oladilar.

**Mahalliy muhitning ta'siri.** Ekspatriant shaxsiy xususiyatlaridan qat'iy nazar mahalliy muhitning salbiy ta'siriga uchrashi mumkin. Masalan, menejerning obro'si tan olinishi uchun ma'lum vaqt zarur, ekspatriantga esa xizmat safari muddati yetmasligi mumkin. Ko'pincha mahalliy xodimlar xorijliklarga yaxshi lavozim berilgan va ko'proq ish xaqi to'lanadi deb o'ylaydilar. Xorijiy boshqaruvchi firmaning umumiy maqsadlariga erishish uchun notanish qarorni qabul qilishi mumkin. Agar bunga xorijliklarga nisbatan salbiy munosabatlar qo'shilsa, ekspatriantga o'z ishini muvaffaqiyatli bajarish juda qiyin bo'ladi. Shuning uchun ayrim nomzodlar xorijga yuborishda umuman ishtirok etmaydi. Masalan: Janubiy Afrikada qora tanli menejer, Liviyada – yaxudiy, Yaponiyada – juda yosh ayol, Saudiya Arabistonida – boshqaruvchi-ayol, chunki ular o'z ish faoliyatini olib borishida jiddiy muammolarga uchrashi mumkin.

Kompaniyalar xodimlarning xorijga yuborilishida ularni mahalliy aholi

tomonidan qanday qabul qilinishiga juda jiddiy qaraydilar deb hisoblash mumkin. Masalan, ayollarga bo'lgan munosabatlar quyidagicha xarakterlanishi mumkin:

- ayollar erkaklarga buyruq bermasligi kerak;
- ayollar o'ta hissiyotlarga berilgan, ularning o'rni uyda;
- buyurtmachilar ular bilan ishlashni xush ko'rmaydilar;
- qo'l ostidagilar ularni jiddiy qabul qilishmaydi;
- ular og'ir sohalarda ishlay olmaydilar;
- ular turmush o'rtog'ining xizmat martabasini buzishni hohlashmaydi.

Shularga asoslanib, firmalar juda kam hollarda xorijiy filiallar boshqaruviga ayollarni tayinlaydi. Lekin o'z mamlakatidan tashqarida barcha ishni uddalaydigan ayollar ham mavjud. Ammo, ular sanoat ishlab chiqarishi sohasida emas, balki Yaponiya, Tailand va Hindiston kabi davlatlarda xizmatlar ko'rsatish sohasida ko'p uchraydi. Chunki bu davlatlarda ularni eng avvalo xorijiy fuqaro, keyin esa ayol sifatida qabul qilishadi. Xorijda ayol boshqaruvchilarning mahalliy aholi tomonidan ijobiy qabul qilinishi uchun ba'zi tavsiyanomalar ishlab chiqilgan. Unga ko'ra yoshi katta, oliy toifali, xizmat pog'onasida bir necha marta ko'tarilgan va shular natijasida katta mavqega ega bo'lgan ayollarni tanlash maslahat beriladi. Mahalliy rahbariyatga ayol nomzodning yuqori malakasi to'g'risida oldindan axborot berish va boshqaruvda mahalliy ayollar ishlab turgan joyga tayinlash maqsadga muvofiqdir. Bundan tashqari uning tashqi muhitga moslashib olishi uchun xizmat safari uzunroq muddatga ega bo'lishi kerak.

**Xizmat safaridan so'ng yuzaga kelishi mumkin bo'lgan (repatriatsiya) muammolari.** Uzoq muddatli xizmat safaridan qaytgandan so'ng asosan uch xil muammo paydo bo'ladi: shaxsiy moliyaviy ahvol, korporatsiyadagi o'zgargan sharoitlarga qayta moslashish, o'z mamlakatidagi hayotga moslashish.

Xizmat safariga jo'natilgan ekspatriantlar xorijda qator moliyaviy imtiyozlarga ega bo'lishadi, ular eng yaxshi rayonlarda yashashi, ularning bolalari eng yaxshi xususiy maktablarda ta'lim olishlari mumkin, ularni yuqori tabaqa hisoblashadi, va oldingidan ko'proq pul jamg'arishlari mumkin. Lekin o'z

mamlakatiga qaytishi bilan yuqori hayot tarzi yo'qoladi. Baholashlarga ko'ra xorijdagidek hayot tarzini ta'minlash uchun ularning mehnat haqini 1,5 barobar ko'paytirish lozim. Qaytib kelgandan so'ng ko'pgina xodimlar o'z hamkasblarining yuqoriroq mansabga erishganini guvohi bo'ladi. Bundan tashqari ijtimoiy mavqening tushishi natijasida uning oila a'zolari maktablarga va boshqa ijtimoiy sohalarga qayta moslashishi ancha og'ir bo'ladi.

Xorijda boshqaruv ishiga tayinlash xodimning lavozimda ko'tarilishiga turlicha ta'sir ko'rsatishi mumkin. Xorijiy xizmat safarida bo'lganlarning fikriga ko'ra va yuqori mavqe boshqaruvchilarning xizmat bo'yicha ko'tarilishiga qaraganda xorijda ishlash uzoq istiqbolda xodimning xizmat bo'yicha ko'tarilishiga jiddiy ta'sir qilmaydi. Lekin xorijiy xizmat safarining mansab ko'tarilishiga salbiy va ijobiy ta'siri haqidagi misollar ko'p. Shaxsiy farqlardan tashqari kompaniyalar bo'yicha ham farqlar mavjud bo'lib, ular firmaning umumiy faoliyatida xorijiy biznesning roli, ichki va xalqaro faoliyatning qanchalik bog'langanligi, bosh firma va filiallar xodimlari o'rtasidagi aloqa kabi omillarga bog'liq bo'ladi.

“General Motors” (GM) kompaniyasida xalqaro mehnat tajribasi mansab bo'yicha siljishga qanday ta'sir qilishini quyidagilardan ko'rish mumkin. GM kompaniyasining atigi uchta yuqori boshqaruvchisi AQShdan tashqaridagi korxonalarda uzoq muddatli xizmat safarida bo'lgan. Boshqaruv xodimlarining 83% hech qanday xalqaro mehnat tajribasiga ega bo'lmagan holda xizmat zinasidan ko'tarilishi esa bu tajribaning mansab bo'yicha siljishga ta'sir yetmasligidan dalolat beradi. Shunga qaramasdan bu holat GM xorijda muvaffaqiyatga erishishiga to'sqinlik qilmadi. Bu korporatsiya AQShning eng katta eksportchilaridan biri bo'lib, uning mahsulotlari xorijda, ayniqsa Buyuk Britaniyada va Germaniyada yetarli darajada raqobatbardosh. Uning ichki ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashga qaratilgan tashkiliy va kadrlar siyosati umumkorporativ strategiyaga to'laligicha mos keladi. Shunday bo'lsada, 1989 yilda GM har yili o'rtacha mavqedagi amerikalik menejerlarni 3-12 oylik muddatga xorijga jo'natish to'g'risida qaror qabul qildi. 1990 yilda esa bu muddat



20 oygacha yetdi. Lekin juda kam menejerlar xorijiy mehnat tajribasiga ega ekanligidan qat'iy nazar yirik kompaniyalar boshqaruv zinasida yuqori pog'onaga chiqadilar.

Chet elda o'z bo'limlariga ega bo'lgan kompaniyalar faoliyati xorijiy filiallarda ishlaydigan va o'z ish faoliyatining katta qismini chet elda o'tkazadigan xalqaro toifadagi menejerlarning malakasiga yuqori bog'liq bo'ladi. Ular odatda bosh kompaniyada yuqori boshqaruv mansabiga ega bo'lmaydilar, lekin ko'pchilik hollarda ulardan ko'proq mas'uliyat va ish xaqiga ega bo'ladilar.

Boshqa kompaniyalarda esa kompaniya rahbariyatining kafilligiga qaramasdan chet elga ishchilarni xizmat safariga jo'natish yuqori qaltislikka ega. Ushbu muammolarga xolisona baho berib "Ford" kompaniyasining vise-prezidentlaridan biri shunday degan edi: "Ford" kompaniyasining ko'pgina xodimlari uchun (boshqaruvning o'rta va undan yuqori pog'onasida) chet elga ishga yuborish ularning ish faoliyati uchun salbiy oqibatlarga olib keladi". Bu holatga ikki narsa sabab bo'lishi mumkin. Birinchidan, xizmat safaridan qaytgan xodimning firma bo'limlarida yaxshi lavozimda ishlashi haqida hech kim qayg'urmaydi. U chet elda ishlayotganida uning o'rnini bo'sh qolmaydi va u qaytganidan so'ng uning o'rnini egallagan xodimni ishdan bo'shatib bo'lmaydi. Ikkinchidan, u yuqori mansablarga ega bo'lish imkoniyatlari haqidagi ma'lumotlar bilan tanishtirib borilmaydi.

Chet eldagi filiallardan qaytgan xodimlarning ish faoliyati bilan bog'liq bo'lgan muammolar yuzaga kelganida, shu xodimlarni chet elda ishlashga undaganlar uchun qo'shimcha qiyinchiliklar keltirib chiqaradi. Ba'zi kompaniyalar xodimlarning ish faoliyati uchun havf-xatar mavjudligini tan oladi va xodimning chet elga ishga ketishini juda yuqori moddiy rag'batlantirishga tayyor. Bu muammoni yechish uchun ko'pgina kompaniyalar xodim ish faoliyatini rejalashtirayotganda chet elga xizmat safarlarini oldindan ko'rib chiqishadi va bosh kompaniyada xodimning huquqlarini himoya qiladigan rahbarlar (kuratorlar) muassasasini tashkil qiladilar. Ba'zi firmalar xodim xizmat safaridan qaytganda

avvalgi lavozimidan past bo'lmagan ishga ega bo'lishi haqida yozma kafolat ham ("Dou Kemikl" kompaniyasi) berishadi. Chet elda ishga tayinlanmagan xodimlarga kelajakda qanday lavozimga ega bo'lishlari haqida kompaniyalar kafolat bermaydilar.

Bosh kompaniyaga ishga jo'natiladigan mahalliy kadrlar boshqa muammoga duch kelishadi. Agar bu xodimning filialdagi lavozimini ko'tarish deb qaralsa, u holda bosh ofisga ishga o'tish doimiy bo'lishi ham mumkin.

**Ekspatriant (emigrant)larga haq to'lash.** Agar Amerikaning biror kompaniyasi Buyuk Britaniyadagi filialidagi yiliga 50 ming AQSh dollari ish xaqi oladigan moliya bo'limi boshlig'ini Italiyaga ishga jo'natsa (u yerda valuta kursi bo'yicha uning ish xaqi yiliga 60 ming AQSh dollariga to'g'ri keladi), unga Italiyada qancha oylik belgilashi kerak bo'ladi? Yoki italiyalik xodim Angliyaga jo'natilsa, unga kancha ish xaqi berish kerak? Qaysi valutada: dollar, funt-sterling yoki liradami? Qaysi davlatning mehnat qonunchiligi bu hollarda amal qiladi? Qanday qo'shimcha imtiyozlar qo'llaniladi? Bu xodimlarni chet elga ishga yuborishdagi muammolardan ayrimlari hisoblanadi. Firma bir tomondan harajatlarni oshirib yubormasligi kerak, ikkinchi tomondan esa xodimni rag'batlantirib turishi kerak.

Xodimning chet elda ishlashi uchun zarur kompensatsiyaning shakli va miqdori xodimning shaxsi va aniq davlat bilan aniqlanadi. Chet elga faqat bitta xodimni yuboradigan kompaniyalar har bir holat uchun alohida kompensatsiya miqdorini belgilashlari kerak. Kompaniya ishlab chiqarish faoliyatini chet elda kengaytirishda har bir ish xaqini alohida belgilay olmaydi. U holda bir xil turdagi ishga turlicha ish xaqi oladigan ikkita xodim to'g'ri kelib qolishi mumkin, bu esa tengsizlikka olib keladi. Xizmat safariga yuborishning kelishilgan shakli ishlab chiqilmas ekan, ba'zi xodimlarga ularni chet elga jo'natishga ko'ndirish uchun ko'proq haq to'lanaveradi.

*Yashash harajatlari.* Chet elga ketadigan odamlar uchun yashash harajatlari ko'payib ketadi. Bu asosan ularning ma'lum bir hayot tarziga o'rganganligidan

kelib chiqadi, ya'ni yangicha sharoitda bunday hayot tarzi qimmatga tushib ketadi va uni o'zgartirish oson bo'lmaydi. Boshqa sabablar esa sport bilan shug'ullanmaslik, ma'lum oziq-ovqatlarni xarid qilishni to'xtatish, ba'zi bayramlarni nishonlamaslik, o'z ona tilidagi teledasturlardan mahrum bo'lish yoki farzandlarining chet elda o'qishga majbur bo'lishidan iborat. Yangi madaniyatga ko'nikish kabi ruhiy muammolar ham mavjud. Bu kabi o'zgarishlarga ko'nikish zarurligini hisobga olgan holda kompaniyalar ko'pgina xodimlarning ish xaqiga ustamalar to'lashadi.

Ba'zi joylarda yashash sharoitlari og'ir bo'lib, masalan, iqlimning yomonligi yoki atrof-muhitning sog'liqqa zararligi, siyosiy ahvolning beqarorligi xodim va uning oilasiga havf tug'diradi. Oxirgi vaqtlarda ba'zi guruhlar turli davlatlarda xizmat safaridagi xodimlarning bolalarini o'g'irlashi va pul talab qilishi ko'p uchramoqda. Pul talab qilish maqsadida bolalarni o'g'irlash va terrorizm kabi illatlar kompaniyalarni nafaqat noqulay yashash sharoitlari uchun ustama haq to'lashga, balki xodimlar bolalarining o'g'irlanishidan sug'urtalashga ham majbur qilib qo'ydi. Bundan tashqari kompaniyalar xodimlar va ularning oila a'zolarini bu tarzda havf-xatarlarga tayyor turishini ma'lum qilishdi. Jabrlangan oilalar kompaniyalarning pul to'lab qutqarib olish paytidagi muzokaralarda noto'g'ri yo'l tutganlaridan arz qilishdi, aksiyadorlar esa pulni to'lamaslikni talab qilishdi.

*Valutani tanlash.* Odatda ekspatriantlarga ish xaqi mahalliy va ma'lum miqdorda o'z davlati valutasida to'lanadi. Bu unga o'z milliy valutasida jamg'arishga imkon beradi, hamda ish xaqining shu qismidan soliq to'lashdan ozod bo'ladi.

*Uzoq hududlar.* Ko'pchilik yirik xalqaro loyihalar shunchalik uzoq hududlarda amalga oshiriladiki, TMK u yerda qulay sharoitlarni yaratmasdan yoki boshqa rag'batlantirishlarsiz ishlashga tayyor xodimlarni topishi qiyin. Masalan "Lokxid Eyrkroft" kompaniyasi o'zining amerikalik ishchilari uchun Saudiya Arabistonida shaxsiy teleradiostantsiya yaratgan. "INKO" firmasi esa o'zining AQShlik mutaxassislari uchun Indoneziyada maktablar, kasalxonalar, cherkovlar,

supermarketlar, golf o'yini uchun maydonlar, yaxt-klub, motellar va restoranlar qurib bergan.

TMKning boshqa joylarga qaraganda uzoq hududlardagi ekspatriant-xodimlarga nisbatan munosabati birmuncha boshqacharoq bo'ladi. Qurilishga va ob'yektlarni ishga tushirishga ko'proq ishchilarni jalb qilish uchun TMK odatda qisqa muddatli shartnomalarni yuqori haq evaziga taklif etadi va zarur bo'lgan ishchi kuchining ko'p qismini chetdan jalb qiladi. Ko'pchilik odamlar bu takliflarga ular uchun noqulay sharoitlar mavjud bo'lsa ham rozi bo'ladilar, chunki bu taklif ular uchun qisqa muddatda pul jamg'arishga imkoniyat yaratadi.

**Kollej bitiruvchilarining tanlovi.** Xalqaro kompaniyalar xorijiy korxonalar joylashgan mamlakatda qobiliyatli odamlarni tanlash maqsadida AQSh va boshqa mamlakatlar universitetlarining bitiruvchilari bilan tanishib chiqadilar. Lekin bunday yondashuv o'z kamchiliklariga ega, chunki bunday korxonalarda yetarli ish malakasiga ega kadrlar yetishmaydi. Yosh xodimlarning malakasi oshgan sari ularni yuqori lavozimlarga qo'yishadi. Bu holat korxonalarining ekspatriantlarga bo'lgan ehtiyojini kamaytiradi. Ushbu kompaniyalar o'z yurtdoshlarini kerakli texnik malakaga ega bo'lmaguncha AQShda joylashgan korxonalariga ishga yollaydilar.

Bir qator kompaniyalar kadrlarni hisobga olish tizimini markazlashtiradilar, bu tizim ham mahalliy, ham chet eldagi kadrlarni o'z ichiga oladi. Ular haqida nafaqat texnik va demografik ma'lumotlar, balki chet tillarni bilish qobiliyati, chet elda ishlashga tayyorligi va moslashish qobiliyati bo'yicha testlarning natijalari mavjud.

**Moslashuvchanlik qobiliyatini baholash.** Kompaniyalar xodimlarning moslashuvchanlik qobiliyatiga qaraganda texnik qobiliyatlariga ko'proq e'tibor beradilar. Uzoq muddatli xorijiy xizmat safarlari bo'yicha moslashuvchanlik qobiliyatini baholashga ahamiyatni kuchaytirish zarur. Masalan, mamlakat ichida lavozimlarining o'zgarishi oqibatida ko'chishlarga yaxshi moslashgan yoki xalqaro tashkilotlarda ish malakasiga ega bo'lgan xodimlar xorijdagi ish sharoitlariga ham

yaxshi moslashadilar. Bundan tashqari ayrim kompaniyalar har xil test usullaridan biri bo'lgan “Boshlang'ich identifikatsiya dasturi”dan foydalanish orqali u yoki bu shaxsning ma'lum bir sharoitga moslashish qobiliyatini baholaydi. Bir nechta boshqa testlar yordamida odamning o'z xulq-atvorini o'zgartirishga tayyorligini ko'rsatuvchi shaxsiy xususiyatlari baholanadi. Bunday testlarga «Minnesota ko'pmartalik shaxsni baholash», «xarakter qirralarini Juilford-Simmerman bo'yicha aniqlash» va “Ell-Port-Vernon qimmatliklarni aniqlash tizimi”ni misol sifatida keltirish mumkin. Juda kam kompaniyalar xizmat safariga ketayotgan xodimlarning turmush o'rtoqlari bilan testlar va suhbatlar o'tkazadilar. Chunki xizmat safariga ketayotgan xodimga nisbatan uning oila a'zolari uchun yangi sharoitlarga va muhitga moslashishi qiyin kechadi. Xodimning boshqa davlatga ishga yuborilishi lavozim ko'tarilishidir, lekin uning ayoli uchun u yerda mehnat faoliyatini yangidan boshlashi kerak bo'ladi. O'z dugonalari va oila a'zolaridan ajralish ayoli uchun yolg'izlikni olib keladi. Ayrim kompaniyalar chet elda mehnat faoliyatini yuritish uchun xodimlarni tanlash va tayyorlashning murakkab tartibidan foydalanadilar. Bu jihatlarning tahlili tanlash tartibining murakkabligi va moslashuvchanlik o'rtasidagi ijobiy bog'liqlikni ko'rsatadi.

**Yollashdan keyingi tayyorgarlik.** Ko'pgina xodimlar kompaniyaning ayrim mamlakatdagi maqsadlarini uning global maqsadlaridan ustun qo'yadi, yoki xalqaro operatsiyalarni amalga oshirish borasida yetarli tayyorgarlikka ega bo'lmaydi. Yondashuvlardan biri xodimlarni chet elda ishlash, xususan til va davlatni o'rganish uchun maxsus tayyorlashni o'z ichiga oladi. Boshqa yondashuv esa xalqaro biznes kurslarini universitetlarda menejerlarni tayyorlash jarayoniga kiritishni nazarda tutadi.

#### **9.4. Mehnat bozoridagi farqlar**

Chet davlatlarda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yayotgan kompaniyalar ma'lum qoidalar asosida shu davlatda kechayotgan jarayonga qarab mahsulotlarni

ikkilamchi turlarini ham ishlab chiqaradilar. Kompaniyaga qanday va qancha mutaxassislar kerakligi oldingi tajribalardan aniqlanadi. Ushbu tajribadan kelib chiqib kompaniya har bir xodim qaysi mansabni egallashi lozimligi haqida tasavvur hosil qiladi.

*Optimal texnologiyalar.* Chet eldagi filiallarda, ayniqsa rivojlanayotgan davlatlarda tashkiliy tuzilishdan nusxa ko'chirish borasidagi urinishlar havf-xatarlar keltirib chiqaradi. Birinchidan, ish xaqi yuqori darajada bo'lgan davlatda qo'l mehnatini uskunalar bilan almashtirishning iqtisodga ijobiy ta'siri ishchi kuchi ortiqcha bo'lgan mamlakatda zarar keltirishi mumkin. Ishlab chiqarishning mehnattalab usuli yuqori ishsizlik muammosini va oddiy xalq noroziligini yumshatishga xizmat qiladi. Ko'pgina munozarachilar tasdiqlashicha, ko'pmillatli kompaniyalar ko'p hollarda mehnatsig'imli emas kapitalsig'imli ishlab chiqarishni tashkil qiladi, bu esa rivojlanayotgan mamlakatlardagi ishsizlik muammosini hal etishga yordam bermaydi. "Optimal texnologiyalar" atamasi ma'lum muhitda foydalanish uchun maqsadga muvofiq bo'lgan texnologiyani bildiradi. Bu tushuncha sanoati rivojlangan mamlakatlarda rentabel xisoblangan texnologiyaga nisbatan rivojlanayotgan mamlakatlarda mehnattalab bo'lgan texnologiyani anglatadi. Shubhasiz, sanoati rivojlangan davlatlarda ishlab chiqarish bazasini tashkil etish tendensiyasi insonlar mehnatini tejashga qaratilgan.

*Ishchi kuchining xalqaro harakatchanligi darajasi.* Ko'pgina sanoati rivojlangan davlatlarda ishchi kuchi yetishmovchiligi muammosi mavjud bo'lib, u chetdan immigrantlar oqimi hisobiga hal etiladi. Biz xalqaro migratsiya bilan bog'liq aniq axborotlarga ega emasmiz, chunki ko'p sonli immigrantlar noqonuniy yo'llar bilan kirib keladi. Biroq ayrim ma'lumotlarga ko'ra Iordaniya, Yaman, Pokiston va Misr kabi mamlakatlar ishchilarining o'z uyiga yuborayotgan pullarining miqdori bu mamlakatlar eksportidan ortiqdir.

Ko'p mamlakatlarda, masalan Yangi Zelandiyada Fidji va Tongo orollaridan kelgan ishchilarga qisqa muddat, ya'ni 3-6 oy ishlashga ruxsat berilgan. Boshqa ko'p hollarda esa ishchilar oilasini uzoq muddatga tashlab ketadilar va

o'zga mamlakatlarda ko'p pul topgandan so'ng uyga qaytish maqsadida qolib ketadilar. Ularning uyga qaytishi ba'zi rivojlangan mamlakatlarda muammo tug'diradi. Masalan, 70-yillar o'rtalarida ispaniyalik ishchilar o'z uylariga qaytgani uchun Fransiya sezilarli ravishda ishchi kuchi yetishmasligiga duch kelgan. AQSh esa 80-yillar oxirida koreys olimlar va muxandislaridan mahrum bo'ldi. Yana bir muammo chet ellik immigrantlar sonini cheklash bilan bog'liq davlat choralarining qabul qilinishidir. Bundan tashqari sanoati rivojlangan davlatlarda mahalliy ishchilar uchun ish o'rinlarini saqlab qolish maqsadida chet ellik ishchilarni mamlakatdan chiqarib yuborishga qaratilgan faoliyat olib boruvchi guruhlar mavjud.

*Bandlikdagi o'zgarishlar.* Ko'pmillatli kompaniyaning kapital, texnologiya va boshqaruvchi xodimlarni safarbar etish qobiliyati dunyoning turli chekkalarida ishchi-migrantlarga talabni qondirish imkoniyatini beradi. Yirik foydali qazilmalar konlariga ega yoki ilgari o'zlashtirilmagan hududlarda zavod, fabrikalar tashkil qilish uchun kompaniyalar chetdan katta miqdorda ishchi kuchi olib kirishi, uy-joy qurishi, aholiga ijtimoiy xizmat ko'rsatish tizimini tashkil etishi zarur. Hatto aholi yashaydigan joylarda uy-joy muammosi mavsumiy ishchilarni jalb qilishda qiyinchilik tug'diradi.

Ishchi kuchi oqimi va turli mamlakatlar ishchi kuchidan foydalanish mehnat sohasida qo'shimcha muammolar keltirib chiqaradi. Masalan, XX asr boshida AQShda ko'p sonli chet ellik ishchilar sanoat korxonalarida, temir yo'l va qurilishda ishlagan. Bir millatga mansub ishchilar guruhlariga birlashib, o'z tarjimonlari bilan mehnat qilganlar. Odatda har bir guruh ma'lum bir ishni bajargan. Uy-joy va oshxonalar har bir guruhga alohida berilgan, bu separatistik qarashlarning chuqurlashishiga olib kelgan. Bunday qarashlar hozirgi kunda ham G'arbiy Yevropa mamlakatlarida mavjud.

*Mehnatga haq to'lash.* Mehnatga haq to'lash siyosati va amaliyoti kompaniyaning bevosita raqobatbardoshligini belgilab beradi, xodimlarni jalb qilish, asrash va rag'batlantirishga olib keladi. Har xil davlatlardagi ish xaqi

o'rtasidagi farqlar raqobat ustunliklari paydo bo'lishiga va ko'p kompaniyalarni chet elda ishlab chiqarishni tashkil qilishiga undaydi.

Mehnatga xaq to'lash miqdori biznesga jalb qilingan kapitalga, muayyan hududda ayrim kasblarga talab va taklifga, hayot qiymatiga, mamlakat qonunchiligiga va kasaba uyushmalarining ishchilar manfaatlarini himoya qila olish qobiliyatiga bog'liq. Haq to'lash turi asosan an'analar, himoyalanganlik hissi, soliqlar va davlat oldidagi majburiyatlar bilan bog'liq. Xalqaro kompaniyalar arzon ishchi kuchi mavjud bo'lgan mamlakatda milliy firmalarga nisbatan ish haqini ko'proq to'laydilar.

*Qo'shimcha imtiyozlar.* Bir mamlakatdagi qo'shimcha imtiyozlar boshqa mamlakatdagidan ancha farq qiladi. Turli davlatlarda muayyan mehnat uchun to'lanadigan xaq faqat ish xaqi miqdori bilan belgilanmaydi. Har doim beriladigan yoki so'rab olinadigan qo'shimcha imtiyozlarning turi ko'p. Masalan, Yaponiyada qo'shimcha imtiyozlarga yirik firmalar xodimlariga oila nafaqasi, uy-joy olish uchun subsidiya va qarz berish, haqi to'langan tushliklar, farzandlarni o'qitish va bayramlarni nishonlash uchun to'lovlar kiradi. Buyuk Britaniyada 70% avtomobillar kompaniyaga tegishli, chunki shaxsiy mulkka solinadigan soliqlar yuqoriligi sababli kompaniyaga tegishli avtomobildan foydalangan afzal. Ko'pgina davlatlarda quyidagi qo'shimcha to'lovlar turlari mavjud: yil oxirida beriladigan mukofot, bolalarga beriladigan qo'shimcha pullar, uzun ta'til, foydada qatnashish mukofoti.

*Kafolatlangan ish o'rni.* Ko'pgina mamlakatlarda xodimlarni bo'shatish qiyin yoki kompaniyaga kutilmagan katta zararlarni keltiradi. Masalan, Germaniyada bo'shatilgan xodim 18 oylik ish xaqiga teng kompensatsiya berishlarini talab qilishi mumkin. Mamlakatda ishlab chiqarishni to'xtatish uchun kompaniya o'z kasaba uyushmasi va hukumatning qo'shimcha imtiyozlarni berish va ishchilarni qayta tayyorlash masalalari bo'yicha roziligini olishi kerak.

*Keltirilgan zarar uchun javobgarlik.* Kompaniyani, xodimni yoki uchinchi tomonni yomon ishlashi kompaniyaga yoki xodimlarga zarar keltirishi mumkin.



Masalan, jismoniy zarar transport vositasida yo'l harakati qoidalariga rioya qilmaslik, uskunalarni noto'g'ri ishlatish va texnika xavfsizligiga rioya etmaslik natijasida kelib chiqadi. Firma naqd pul bilan noto'g'ri ishlash, fondlarni ishlatib yuborish, asMAVZU-uskunalarni sindirish oqibatida moddiy zarar ko'rishi mumkin. Keltirilgan zarar uchun kompaniya yoki xodimning javobgarlik choralari keng turlanadi.

### **9.5.O'zbekistonni xorijdagi vakolatxonalari va inson resurslarini boshqarish**

O'zbekiston Respublikasi vatzirliklari, idoralari, davlat boshqa organlari, tashkilotlari, korxonalari xorijiy davlatlarda vakolatxonalar, bosh vakolatxonalar yoki mintaqaviy ochishlari mumkin. Vakolatxona respublikaning vakolatxona o'zining taklifiga binoan ta'sis etilgan vazirligi, idorasi, davlat boshqa organi, tashkiloti, korxonasi tizimiga kiradi.

Chet ellardagi vakolatxona mustaqil vakolatxona sifatida ta'sis etiladi yoxud bosh yoki mintaqaviy vakolatxona tarkibiga kiradi. Bosh vakolatxona O'zbekiston Respublikasi vazirligi, idorasining yoki davlat boshqa organi, tashkiloti, korxonasining ikki yoki undan ko'proq vakolatxonasi bo'lgan davlatda, shuningdek, ularning yuqori darajadagi manfaatlari uni talab qiladigan davlatlarda ta'sis etilishi mumkin. Chet ellardagi mintaqaviy vakolatxona iqtisodiy va jug'rofiy belgilari bo'yicha o'zaro bog'liq davlatlar guruhi uchun ta'sis etiladi. Vakolatxona ochish uchun rozilik, keyinchalik uni hisobga qo'yish sharti bilan, O'zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar agentligi tomonidan beriladi.

Vakolatxona o'zi joylashgan davlat qonunchiligiga muvofiq ro'yxatdan o'tkaziladi. Vakolatxona o'z faoliyatida O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlariga va vakolatxonaning ta'sis hujjatlariga, shuningdek, o'zi joylashgan davlat qonunchiligiga amal qiladi.

Vakolatxona xodimlari soni O'zbekiston Respublikasining tegishli vazirligi, idorasi, davlat boshqa organi, tashkiloti, korxonasi ehtiyojlaridan kelib chiqib, vakolatxona joylashgan davlatdagi mavjud shart-sharoitlarni hisobga olgan holda belgilanadi.

Vakolatxonalarda siyosiy partiyalar tuzulmalari, diniy va jamoat birlashmalari tashkil etilishi mumkin emas, kasaba uyushmalari bundan mustasno.

Vakolotxona xodimlari va ularning oila a'zolari hududida vakolotxona faoliyat ko'rsatayotgan davlatning qonunlari va me'yoriy hujjatlariga rioya etishga, an'ana va urf-odatlarini hurmat qilishga majburdir.

Vakolotxona hodimlarining va ular oilasi a'zolarining shaxsiy manfaatini ko'zlab tadbirkorlik yoki tijorat faoliyati bilan shug'ullanishlari taqiqlanadi.

*Vakolotxona funksiyalari.* Chet ellardagi vakolotxonalar: hamkorlik shakllarini rivojlantirish, chuqurlashtirish va takomillashtirish imkoniyatlarini qidirib topish;

savdo, iqtisodiyot, moliya, fan va texnika, transport, turizm, madaniyat sohasidagi va boshqa sohalardagi hamkorlik to'g'risidagi bitimlarni amalga oshirishga samarali ko'maklashish;

savdo-iqtisodiy aloqalarni rivojlantirish hamda iqtisodiy, tijorat va ilmiy-texnika axborotlari almashishni kengaytirish;

mamlakatimiz tovarlarining xorijiy bozorlarga kirib borishi, shu jumladan konferentsiyalar, ko'rgazmalar, ko'chma yarmarkalar va reklama kompaniyalari o'tkazish bo'yicha marketing tadqiqotlari o'tkazish hamda amaliy yordam ko'rsatish;

tijorat bitishuvlari va boshqa shartnomalar bajarilishini ta'minlash;

mashinalar, asbob-uskunalar, tovarlar va xizmatlar eksporti va importini rivojlantirishga samarali ko'maklashish, ularga texnika xizmatlari ko'rsatish, jahon texnikasining eng yangi yutuqlari bilan tanishtirish maqsadida ochiladi.

Vakolotxonaning asosiy vazifalari, funksiyalari, tuzilmasi va faoliyatini tashkil etish ularning ta'sis hujjatlariga hamda muassisning xususiyatlariga muvofiq belgilanadi.

O'zbekiston Respublikasining diplomatik vakolotxonalar va konsullik muassasalari o'zlari joylashgan davlatdagi vakolotxonalar faoliyatini muvofiqlashtirib boradilar. Vakolotxona diplomatik vakolotxonalarni va konsullik muassasalarini o'z faoliyati to'g'risida xabardor qilib turadi va ularga o'z funksiyalarini amalga oshirishda ko'maklashadi.

Vakolotxona boshlig'i diplomatik vakolotxonani yoki konsullik muassasani muassislar tomonidan nazarda tutilgan chet ellarda yurish-turish

qoidalari vakolatxona xodimlari tomonidan buzilishining barcha hollari to'g'risida majburiy tartibda xabardor qilib turishi kerak.

Vakolatxona joylashgan davlatda O'zbekiston Respublikasining diplomatik vakolatxonalari va konsullik muassasalari bo'lmagan taqdirda vakolatxona oldindan kelishib olgan holda vazirliklar, idoralar, davlat boshqa organlarining vakolatxona joylashgan davlatga xizmat safariga kelishgan mansabdor shaxslariga, delegatsiyalariga, mutaxassislar guruhlariga yordam ko'rsatadilar.

*Vakolatxonaga rahbarlik qilish.* Mintaqaviy vakolatxonani mintaqaviy vakil, bosh vakolatxonani- bosh vakil, vakolatxonani-muassis vakili boshqaradi. Mintaqaviy vakil, bosh vakil va vakil bevosita O'zbekiston Respublikasi vazirligi, idorasi, davlat boshqa organi, tashkiloti, korxonasi rahbariga bo'ysunadi va ular tomonidan berilgan ishonchnoma asosida faoliyat ko'rsatadilar.

Vakolatxona boshlig'i va vakolatxona xodimlari lavozim vazifalarining bajarilishi uchun shaxsan javob beradilar.

Vakolatxona ishlari vakolatxona rahbari tomonidan tuziladigan va muassis tasdiqlaydigan rejalar asosida olib boriladi.

Vakolatxona boshlig'i o'z faoliyatini amalga oshirishda quyidagi *huquqlarga ega*: vakolatxona joylashgan davlat idoralari va boshqa tashkilotlari oldida muassisning rasmiy vakili sifatida ish ko'rish, ushbu tashkilotlarning rahbar shaxslari bilan bevosita aloqalar o'rnatish;

vakolatxona joylashgan davlatdagi vakolatxonaga unga yuklangan vazifalardan kelib chiqqan holda rahbarlik qilish;

muassis nomidan vakolatxona joylashgan davlatdagi tashkilotlar bilan o'z vakolatlari doirasida shartnomalar va kontraktlar tuzish;

vakolatxonaning pul mabalg'lari, o'z nomiga berilgan ishonchnomaga binoan, tasdiqlangan smeta doirasida, tasarruf etish;

yil choragi rejalarini vakolatxona uchun tasdiqlangan yillik rejalar doirasida, bu to'g'rida yuqori turuvchi vakili va muassisni xabardor qilgan holda, o'zgartirish;

vakolatxonaga tegishli yoki o'zi ijaraga olgan mol-mulkni muassis bilan kelishilgan holda sug'urta qilish;

belgilangan smeta doirasida, muassis bilan kelishilgan holda, vakolatxona

xodimlarini ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish;

muassis bilan kelishilgan holda O'zbekiston Respublikasi fuqarolari bilan, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi fuqarolari bo'lmagan shaxslar bilan mehnat sharnomalarini tuzish va bekor qilish;

vakolatxona uchun ishlab chiqarish binolarini va vakolatxona xodimlari uchun uy-joylarni ijaraga olish yuzasidan shartnomalar tuzish;

Vakolatxona xodimlariga nisbatan O'zbekiston Respublikasining va vakolatxona joylashgan davlatning mehnat qonun hujjatlarida nazarda tutilgan rag'batlantirish va intizomiy choralarini qo'llash.

Vakolatxonaning ta'sis hujjatlarida, muassis faoliyati hususiyatlariga muvofiq, vakolatxona boshlig'i uchun qo'shimcha huquqlar nazarda tutilishi mumkin.

*Vakolatxona boshlig'i quyidagilarga majbur:*

vakolatxona faoliyatining yuqori rentabelligini va samaradorligini ta'minlash chora-tadbirlarini ko'rish;

muassisga vakolatxona ishlarini rejalashtirish va tashkil etish, shuningdek, ishlab chiqarish-moliya faoliyati istiqbol rejaları bo'yicha takliflar kiritish;

vakolatxona barcha xodimlarining tayyorgarligi yuqori darajada bo'lishini, ularning malakasini doimiy ravishda oshirishini ta'minlash;

vakolatxona binolarini ig'vogarona va terroristik hodisalardan muhofaza qilish yuzasidan tashkiliy tadbirlarni amalga oshirish, vakolatxona xodimlari va ularning oila a'zolari xavfsizligini ta'minlash maqsadida barcha zarur chora-tadbirlarni ko'rish;

vakolatxona jamoasida sog'lom ma'naviy muhitni ta'minlash, vakolatxona xodimlarining va ular oila a'zolarining salomatligi, turmushi, madaniy xordig'i va ta'lim olishiga g'amxo'rlik qilish;

vakolatxona binoalaridan vakolatxona funktsiyalariga zid bo'lgan maqsadlarda foydalanishga yo'l qo'ymaslik;

muassisga belgilangan tartibda vakolatxonaning ishlab chiqarish-moliya va tijorat faoliyati to'g'risida hisobotlar taqdim etish.

Vakolatxonaning ta'sis hujjatlarida vakolatxona boshlig'i uchun muassis

faoliyati xususiyatiga muvofiq ravishda qo'shimcha majburiyatlar nazarda tutilishi mumkin.

*Vakolatxona boshlig'ining javobgarligi. Vakolatxona boshlig'i:* muassisning xalqaro faoliyati va tashqi aloqalarini takomillashtirish hamda samaradorligini oshirish maqsadida unga yuklangan vazifalarning zarur darajada bajarilishi;

muassis tomonidan belgilangan ishlab chiqarish-moliya rejalari va topshiriqlarining bajarilishi;

reja va moliya intizomining, hisob va hisobotining ahvoli, muassisning tegishli bo'limlari va xizmatlariga hisobot hujjatlarining o'z vaqtida topshirilishi;

davlat, xizmat va tijorat sirlari saqlanishini ta'minlash;

vakolatxona xodimlari va ular oila a'zolarining xavfsizligini, shuningdek, vakolatxona binolari muhofazasini

ta'minlash bo'yicha tadbirlarning tashkil etilishi va amalga oshirilishi;

vakolatxona xodimlari, ularning oila a'zolari, vakolatxona yo'li bilan keluvchi delegatsiyalar a'zolari o'rtasidagi intizomning ahvoli, ular tomonidan fuqarolarning chet ellarda yurish-turishi me'yorlari va qoidalariga rioya etilishi;

vakolatxona yo'li bilan vakolatxona joylashgan davlatga kelgan O'zbekiston Respublikasi fuqarolari bilan sodir bo'lgan barcha voqealar to'g'risida elchixonalar (konsullik) va muassis nomiga yo'llangan axborotlarning ishonchliligi va o'z vaqtida topshirilishi;

ish yuritishning, vakolatxonaga tegishli moddiy boyliklarni hisobga olish va saqlashning ahvoli uchun javob beradi. Vakolatxonaning ta'xis hujjatlarida vakolatxona boshlig'i uchun muassis faoliyati xususiyatiga muvofiq ravishda boshqa javobgarliklar ham nazarda tutilishi mumkin.

*Vakolatxonalar xodimlarini tanlash tartibi, ularning chet ellarda bo'lishi muddatlari.* Vakolatxona boshlig'i O'zbekiston Respublikasining tegishli vazirligi, idorasi, davlat boshqa organi, tashkiloti, korxonasining O'zbekiston Respublikasi fuqarolari bo'lgan xodimlari orasidan tayinlanadi.

Vakolatxona boshlig'i va xodimlarini ishga tayinlash, shuningdek, ularni, chaqirib olish muassis tomonidan belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Vakolatxonada ishlashga, muassis bilan kelishilgan holda kontrakt asosida, O'zbekiston Respublikasining vakolatxona joylashgan davlat hududida doimiy yashovchi fuqarolari, shuningdek O'zbekiston Respublikasi fuqarosi bo'lmagan shaxslar qabul qilinishi mumkin.

Boshliqlar va xodimlar vakolatxona joylashgan davlatdagi tegishli vakolatxonada ishlash uchun, mehnat shartnomasini rasmiylashtirgan holda, qoidaga ko'ra:

mintaqaviy vakolatxonalar, bosh vakolatxonalar, vakolatxonalar boshliqlari - uch yilgacha muddatga;

vakolatxonaning shtatdagi boshqa xodimlari - ikki yilgacha muddatga yuboriladi.

O'zbekiston Respublikasining tegishli vazirligi, idorasi, davlat boshqa organi, tashkiloti, korxonasi faoliyati xususiyatiga ko'ra, mehnat shartnomasi bilan belgilangan ishlash muddati vakil va shtatdagi boshqa xodimlar uchun ko'pi bilan bir yilga uzaytirilishi mumkin.

Xodimni vakolatxonadagi lavozimga keyingi tayinlash oradan ikki yil o'tgandan keyin amalga oshirilishi mumkin. Ushbu muddat istisno hollardagina bir yilgacha qisqartirilishi mumkin.

Vakolatxona xodimi egallab turgan lavozimidan:

vakolatxona joylashgan davlatda uning salomatligi o'z funktsional vazifalarini bajarishga to'sqinlik qiladigan darajada jiddiy yomonlashganda va uning oila a'zolari og'ir kasallanganda;

uning tomonidan egallab turgan lavozimida bundan keyin qolishiga zid bo'lgan qoida buzish sodir etilganda;

vakolatxonaning ichki mehnat tartibini muttasil buzganda;

O'zbekiston Respublikasining va vakolatxona joylashgan davlatning qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa hollarda muddatidan oldin chaqirtirib olinishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasi vazirliklari, idoralari, davlat boshqa organlari, tashkilotlari, korxonalari o'zlarining ichki hujjatlarida mutaxassislarni chet elga yuborishi navbatlash tartibini va ularni jo'natishni oldindan kelishib olish masalalarini yanada aniqlashtiradilar.

*Vakolatxona faoliyati ustidan nazoratni ta'minlash.* Vakolatxona faoliyatini ta'minlash bilan bog'liq bo'lgan moliyaviy va boshqa masalalar O'zbekiston Respublikasining qonun hujjatlariga, O'zbekiston Respublikasining tegishli vazirligi, idorasi, davlat organi, tashkiloti, korxonasi me'yoriy hujjatlariga, shuningdek, vakolatxona joylashgan davlat qonun hujjatlariga muvofiq hal etiladi.

Vakolatxona faoliyatini nazorat qilish tegishli vazirlik, idora, davlat organi, tashkilot, korxonasi me'yoriy hujjatlari bilan belgilangan tartibda O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladi.

*Yuridik maqomi.* Vakolatxonalar O'zbekiston Respublikasi vazirligi, idorasi, davlat organi, tashkiloti, korxonasining tarkibiy bo'linmalari hisoblanadilar, o'z nomlari yozilgan shtamp va muxrga, o'z faoliyatlarini amalga oshirish uchun o'zlari joylashgan davlat banklarida hisob raqamlariga ega bo'ladilar.

### **Xulosalar**

1. Xalqaro firmada inson resurslarini boshqarish xususiyatlari xorijiy filiallarning kadrlar siyosati bilan bog'liq. Xalqaro korporatsiyalarda inson resurslarini boshqarish bo'yicha turli xil yondashuvlarning mavjud bo'lishiga qaramay, ularning aksariyat qismi belgilangan maqsadlarga erishish hamda chet elda korxonaning iqtisodiy rivojlanishi uchun yuqori malakali xodimlar muhim ahamiyatga egaligini e'tirof etadi.

2. Kompaniya shtatini to'ldirish jarayonida malakali mutaxassislariga bo'lgan ehtiyojni hisobga olmaslik aslo mumkin emas. Har bir firma o'z ishini yuqori darajada bajarish hamda malakasini oshirish layoqatiga ega bo'lgan kadrlar va yollanma xodimlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan boshlashi zarur.

3. Xalqaro miqyosda inson resurslarini boshqarish mamlakat ichkarisida inson resurslarni boshqarishdan katta farqlanadi.

4. Xorijiy korxonalarini boshqarish shakllari ko'proq ish beruvchining qaysi mamlakatda biznes bilan shug'ullanayotganligi hamda inson qaerda faoliyat olib bormoqchi ekanligiga bog'liqdir. Kompaniyaning xorijdagi filialining rahbari mustaqil ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak, chunki chet eldagi ko'pgina vazifalar harajatlarni qisqartirish maqsadida bekor qilingan.

5. Xalqaro firmalar boshqaruv xodimlarini odatda mahalliy fuqarolar va ekspatriantlar (xoriждан kelgan kadrlar)ga bo'lishadi. Ekspatriantlar o'z navbatida kelib chiqish mamlakati fuqarolariga va uchinchi davlat fuqarolariga bo'linadi.

6. Firmalar uchun ekspatriantlar tanlab olishda faqat texnik bilimdonlik mezoniga e'tibor bermasdan, yangi madaniyatga moslashuvchanlik qobiliyatining uch tomonini, ya'ni o'zini saqlash, mahalliy kadrlar bilan qoniqarli munosabatlarni tashkil qilish, bilim olish qobiliyatini hisobga olish zarur.

7. Uzoq muddatli xizmat safaridan qaytgandan so'ng asosan uch xil muammo paydo bo'ladi: shaxsiy moliyaviy ahvol, korporatsiyadagi o'zgargan sharoitlarga qayta moslashish, o'z mamlakatidagi hayotga moslashish.

8. Chet davlatlarda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yayotgan kompaniyalar mehnat bozoridagi farqlarni hisobga olishi zarur.

### **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

Repatriatsiya muammolari, mehnat bozoridagi tafovutlar, optimal texnologiyalar, xalqaro kompaniyada mehnatga haq to'lash, ekspatriantlar mehnati.

### **Nazorat savollari:**

1. Xodimlar xizmat safaridan qaytganidan so'ng qanday muammolar kelib chiqishi mumkin?

2. Xalqaro kompaniyada mehnatga haq to'lash qanday xususiyatlarga ega?

3. Nima uchun mehnat bozoridagi tafovutlarni hisobga olish zarur?

4. Milliy va xalqaro darajalarda inson resurslarini boshqarish xususiyatlari qanday farqlarga ega?

5. Xorijiy filial boshqaruvchisini tayinlashda qanday qiyinchiliklar mavjud?

6. Mahalliy boshqarish xodimlaridan foydalanish qanday ijobiy va salbiy tomonlarga ega?

7. Ekspatriantlar deganda kimlar nazarda tutiladi?



## **Tavsiya etiladigan adabiyotlar**

13. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.

14. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.

15. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.

16. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.

17. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2-е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.

18. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.

## **10 - MAVZU. XALQARO BIZNES ETIKASI VA XALQARO ALOQALAR MENEJERIGA QO'YILADIGAN TALABLAR**

### Madaniyat omilining xalqaro menejmentdagi roli

Menejer bu o'rinda kerakli, zarur turni tanib olishi, bir tomondan muhim vazifa bo'lsa, boshqa tomondan – xalqaro menejerning qo'lida kuchli vositadir.

Xalqaro biznes-etiket – juda keng sig'imli tushuncha bo'lib, muzokaralar jarayoni va ishbilarmonlik subordinatsiyasiga amal qilish masalalari bilan cheklanmaydi. Xalqaro biznes-etiketning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilar:

1. Salomlashish qoidasi;
  2. Murojaat qoidasi;
  3. Tanishtirish qoidasi;
  4. Ishbilarmonlik aloqalarini tashkil qilish;
  5. Ishbilarmonlik subordinatsiyasi;
  6. Ishbilarmon kishining tashqi qiyofasini shakllantirish bo'yicha tavsiyalar;
  7. Pul munosabatlari etika me'yorlari;
  8. Sovg'a va suvinirlar almashinish qoidalari;
- Xalqaro ishbilarmonlik etiketi ko'p jihatdan xususiy vaziyatlarda qabul qilingan yaxshi muomala qoidalaridan farq qiladi.

### Global menejer uchun etikaning ahamiyati

Global menejer uchun turli mamlakatlar va qit'alar sharoitida mehnat qilish bilan bog'liq bo'lgan ahloq, ma'naviy talablar va me'yorlarning

umuminsoniy xarakterini tushunish ichki milliy va xalqaro nizolarning oldini olishga yordam beradi. Bunday ziddiyatlar ehtimoli kompaniya boshqaruvchisiga nisbatan xalqaro menejer uchun yuqoriroq hisoblanadi.

Xalqaro menejerning o'z kundalik faoliyatida duch keladigan davlatlar o'rtasidagi iqtisodiy va siyosiy tafovutlar ko'pincha sayyoramizda yashovchi etnik guruhlarining ijtimoiy-madaniy rivojlanishidagi farqlarning natijasi ekanligiga ishonch hosil qiladi. Bu tafovutlar menejment uslubiga, ishlab chiqarish va sotishni tashkil etishga, mahalliy mutaxassislar bilan ishlab chiqarish munosabatlariga va pirovardida qabul qiluvchi mamlakatda mehnat unumdorligi va xalqaro kompaniya xorijiy filiali haqidagi ommaviy fikrga bevosita ta'sir etadi.

Ziddiyatlar xalqaro menejerning bir tomondan qabul qiluvchi mamlakat ijtimoiy fikrini inkor etib, faqat iqtisodiy yutuqqa erishishga qaratilgan faoliyat yuritganda, boshqa tomondan esa, ko'p sonli shaxslar guruhlarini o'z faoliyatining to'g'riligi, foydaliligi yoki hech bo'lmaganda zararsiz ekanligiga ishontira olmaganda vujudga keladi. Bunday guruhlariga masalan, qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniyaning filiali ishchi va xizmatchilari, mahalliy hissadorlar, hukumat mansabdorlari, tegishli kasaba uyushmalar rahbariyati va hokazolar kiradi. Menejer va ular o'rtasida ba'zan maxsus mahalliy qonunchilik yordamida hal qilish mumkin bo'lmagan baxsli ziddiyatlar vujudga keladi.

Bu holda global menejer jamiyat oldidagi o'z ma'suliyatini anglashi va har qanday yo'l bilan foyda olish prinsipini cheklash yo'li bilan o'z xatti-harakatlarini ahloqiy jihatdan qoralanishiga yo'l qo'ymasligi zarur. Bu foyda olish prinsipini umuman inkor etishni emas, balki qabul qiluvchi mamlakatdagi mavjud ijtimoiy me'yorlarni buzishga olib kelganda, iqtisodiy samaradorlik mantiqi bilan rivojlanayotgan taraqqiyot kishilar uchun havf-xatar manbaiga aylangan holda uni cheklashni nazarda tutadi.

Ahloqiy me'yorlar korxonalar rahbarining xatti-harakatlarini ma'lum

darajada, jumladan, xalqaro menejer nuqtai nazaridan iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq bo'lgan tadbirlar kishilar, atrof-muhit uchun havf-xatar tug'dirishi mumkin bo'lgan vaziyatlarda ham cheklaydi. Bu qarashlarga global menejer faoliyatida ustunlik berilishi kerak, chunki qabul qiluvchi mamlakatlarda xorijiy va qo'shma korxonalar tobora ko'proq darajada jamoatchilikning kuchli e'tibori ostida amal qilmoqda.

Xalqaro menejering ahloqiy jihatdan qo'pol xatolariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- qabul qiluvchi mamlakatlarda ishbilarmonlik muhiti va madaniy hayot xususiyatlarini o'rganishni inkor etish;

- xorijiy faoliyat natijalarini oshirib kutish;

- chet ellik sheriklar bilan o'zaro tushunishga erishishga intilmaslik;

- chet ellik sheriklar bilan muntazam muloqot qilmaslik, shu jumladan, ular bilan iliq shaxsiy munosabatlar ahamiyatini yetarli baholamaslik;

- vujudga kelgan muammolar va kelishmovchiliklarning sabablarini yaxshi o'rganmasdan turib, chet ellik sheriklar bilan munosabatni uzish.

Jahon iqtisodiyotining zamonaviy bosqichida global menejer malakasi iqtisodiy va texnik bilimlardan tashqari ijtimoiy sohadagi bilimlar va muloqotga kirishuvchanligini ham o'z ichiga olishi kerak. Ziddiyatlar vujudga kelganda tinchlik o'rnatilishini kifoya deb biluvchi an'analar eskirib qoldi. Hozirgi vaqtda xalqaro menejer duch keladigan muammolarning hal qilinishi bundan manfaatdor bo'lgan barcha shaxslar va huquq sub'ektlari o'rtasida kelishuvga, ya'ni konsensusga erishish bilan bog'liq.

Ratsional konsensusga erishish vositasi sifatida muammo hal qilinishidan barcha manfaatdorlarni qat'iy argumentatsiyalash (isbotlash) asosida sog'lom tafakkur ovozigina murojaat qilish nazarda tutiladi. Bunda global menejer o'z faoliyatining ijtimoiy oqibatlarini hisobga olishi shart. Bunga xalqaro kompaniya xorijiy filialining boshqarish loyihasi va qarorlar qabul qilish qaltisligi bilan bog'liq munozaralar ularning amalga oshirilish darajasi nuqtai nazaridan yordam

berishi mumkin. Qarorlar qabul qilish usuliga bunday yondashuv qarorlarning boshqa manfaatdor shaxslar uchun keltirib chiqarishi mumkin bo'lgan qaltislik darajasini jiddiy pasaytiradi.

Bir vaqtning o'zida konsensus muhim qarorlar qabul qilinishida tadbirkorlik omadini ta'minlashga o'z hissasini qo'shadi, chunki u ma'lum darajada noto'g'ri qarorlar qabul qilinishidan, noratsional kapital qo'yilmalarni amalga oshirishdan, havfli vaziyatlar tug'ilishidan kafolatlaydi. Xalqaro menejerlarda qabul qilinayotgan qarorlarni ahloqiy baholash va isbotlash qobiliyatlarini rivojlantirish maqsadida rivojlangan davlatlarning ko'pgina o'quv yurtlarida biznes-etika majburiy fan sifatida o'qitiladi.

## **10.2. Xalqaro biznesni ahloqiy yuritishning asosiy belgilari**

Xalqaro biznes – bu turli davlatlardagi sheriklarning o'zaro ishonchi bo'lib, busiz hamkorlikni amalga oshirish mumkin emas.

Biznesni ahloqiy yuritishning 3 ta asosiy belgilari mavjud:

1. Biznesning o'z maqsadlariga muvofiqligi.
2. Sog'lom tafakkurga bo'ysunish.
3. Oddiy madaniy prinsiplar asosida harakatlanish.

Xorijiy sharoitlarga moslashishning asosiy omili bo'lib, mahalliy aholi bilan og'zaki, yozma va so'zsiz vositalar (gavda tutilishi, mimika va harakatlar) yordamida muloqot o'rnatilishi hisoblanadi. Bunda estetika me'yorlari - rang, dizayn, simvollar, didlar bo'yicha millatlar tafovutlarini hisobga olish zarur. Din xususiyatlari hatto yangi texnologiyalarning ishlab chiqarishga tatbiq qilinishiga ta'sir etishi mumkin. Katta oilalar va qardosh guruhlar ko'p bo'lgan mamlakatlarda firmalar odatda xodimlarni yaxshi uy-joylar bilan ta'minlash, xodimlar farzandining ta'lim olishi, sog'liqni saqlashi va dam olishi uchun sharoitlar yaratishga mas'ul. Bunday xususiyatlarni hisobga olmasdan turib xorijiy korporatsiya qabul qiluvchi mamlakatlarda ziddiyatlardan xalos bo'la olmaydi.

Qabul qiluvchi mamlakatlarda urf-odatlar, din, hukumat siyosati omillarini

hisobga olish muhim, chunki ular bayram kunlari, ishdagi tanaffuslar, jins kamsitilishi, xizmat ko'tarilishi, pensiyaga chiqish yoshi, insonparvarlik maqsadlariga to'lovlar miqdori, daromadlar taqsimlanishi, mahalliy personalni tanlashni aniqlaydi. Masalan, Islom jumani diniy bayram deb e'tirof etadi, besh vaqt namozni, yilda bir oy ro'za tutishni, kambag'allarga daromadning bir qismini berishni nazarda tutadi. Induizm ayrim toifa (kasta) vakillarining xizmat bo'yicha ko'tarilishiga qarshilik bildiradi. Konfutsiylar xodim sifatlarini baholashda ularning malakasiga emas, balki yoshiga ko'proq e'tibor beradilar.

Shu bilan birga xalqaro biznes etikasi o'zining sog'lom fikr va oddiy insoniylik tushunchalari bilan barcha mamlakatlar va qit'alarga bir xil darajada tarqalgan. Bir davlatda talabga ega bo'lmagan, boshqa mamlakatda iste'molchilarning daromadlari va didiga mos keluvchi tovarlarni sotish ahloqiydir. Masalan, hozirgi vaqtda past aholi turmush darajasiga ega davlatlarda oq-qora televizorlarni eksport qilish ahloqan mumkindir. Shu bilan birga biror mamlakatda inson salomatligi va atrof-muhit uchun zararli deb hisoblangan tovarlarni hech qaysi bir mamlakatda sotish mumkin emas.

Biznesda raqobat mumkin va ahloqiy jihatdan qoralanmaydi. Biroq u har doim sog'lom fikr va oddiy insoniylikning jiddiy me'yorlari bilan cheklangan bo'lishi hamda obro' tushishiga olib kelmasligi kerak. Vujudga kelgan sharoitlar ishlab chiqaruvchini nisbatan yuqori sifatli tovarni ishlab chiqarib pastroq bahoda sotishga majbur qilishi mumkin. Lekin hech bir vaziyat yolg'on, tuhmat, o'g'rilik, jismoniy zo'rlash va qonunbuzarlikni oqlay olmaydi. Xususan, iste'molchilarni aldashga yo'l qo'yilmaydi, chunki ular bilan munosabatlar reklama singari uzoq muddatli yetkazib berishlar va sotuvlarga yo'naltirilgan holda olib borilishi kerak.

Yuqori baho natijasida doimiy yoki potensial iste'molchilar yetkazib beruvchilardan uzoqlashsa yoki bemorlar mablag' yetishmasligi sababli dorilarning yo'qligidan vafot etsalar, foydani ko'paytirishga intilish oqlanmaydi. Bunday vositalar bo'lg'usi sotuvlar uchun sharoitlarni yomonlashtirishi mumkin. Shuningdek, juda yuqori daromadlar bu tarmoqqa yangi raqobatchilarni jalb

qilishini e'tiborga olish zarur.

Moliyaviy faoliyat etikasi barcha ishbilarmonlik, shu jumladan, buxgalterlik hisob-kitoblarini ham haqqoniy bo'lishini anglatadi. Moliya-biznes tili, shu sababli menejerning moliyaviy hisoboti haqqoniy, oqilona, ishonchli bo'lishi kerak, uning ma'nosi ham shunda. Ishbilarmonlik bo'yicha moliyaviy hisobotni tuzish uchun shart-sharoit bo'lib, quyidagi 3 ta talab hisoblanadi:

1. Moliyaviy hisobot tuzilayotgan qoidalar to'g'ri va real vaziyatlarga javob berishi kerak.

2. Bu qoidalar korporatsiyaning barcha bo'limlari uchun bir ko'rinishda bo'lishi kerak.

3. Hisobotlarda faqat ishonchli, tekshirilgan ma'lumotlardan foydalanish zarur.

Lotin Amerikasi va Osiyo davlatlarida tadbirkorlik faoliyati uchun poraxo'rlikning zarurligi to'g'risidagi keng tarqalgan fikr yirik biznesmenlar tomonidan rad etilishi kerak. Poraxo'rlik bu ma'naviyatsizlik va ahloqsizlikdir. Pora oluvchilar va pora beruvchilar ohir-oqibatda doim fosh etiladi va o'z obro'sini yo'qotadi.

Shunga qaramay, afsuski, hozirgi vaqtda faqat rivojlanayotgan mamlakatlarda emas, butun dunyoda poraxo'rlik tarqalgan. Jahon biznesida poraxo'rlik odatda katta bo'lmagan joriy shartnomalarni bajarish sharoitlariga qaraganda poraxo'r va pora beruvchilarning fosh etilishiga kamroq imkoniyat yaratuvchi yirik ko'lamli loyihalarni bajarish vaqtida avj oladi. Mutaxassislarining ta'kidlashicha, so'nggi yillarda avtomobilsozlik sanoatida xalqaro biznes birinchi navbatda Amerika kompaniyalari bitimlar ochiqligining amaliyotda qo'llanishi, shuningdek, yapon ishlab chiqaruvchilarining o'z Yevropa yetkazib beruvchilariga qo'yayotgan qattiq talablari natijasida poraxo'rlik va ta'magirlikdan ancha tozalandi.

Shu bilan bir vaqtda 90-yillar oxirida xalqaro iqtisodiy munosabatlardagi poraxo'rliklar bilan bog'liq janjallar haqidagi ma'lumotlar mavjud. Amerika ekspertlari xalqaro poraxo'rlik hajmini ulkan miqdorlar bilan baholaydilar: faqat 1997 yilning o'zidayok 60ta yirik xalqaro bitimlarda poraxo'rlik aniqlangan. Poralarning umumiy miqdori 30 mlrd. dollarni tashkil etgan. «Shpigel» jurnali chop etgan maqolada «Folksvagen» va «Djeneral motors» avtogigantlarining xaridlar bo'yicha bo'limlari vakillari foydali shartnomalar imzolashdan manfaatdor yetkazib beruvchilardan muntazam pora talab qilishda ayblanadilar.

Xususan, «Shkoda» firmasi (nemis kompaniyasining chex bo'limi) uchun bo'yash zavodini qurish loyihasida ishtirok etuvchi «Folksvagen» kompaniyasi xaridlar bo'limining 3ta menejeriga ayb qo'yilgan edi. Ma'lum mukofot uchun bu menejerlar «Ey-Bi-Bi» shveytsariya-shved firmasiga foydali kontrakt tashkil etishni taklif qildilar. «Folksvagen» kompaniyasining rahbariyati ularni ishdan chetlashtirdi va bu ish tergovini nemis prokuraturasiga topshirdi.

Poraxo'rlik bozor iqtisodiyotiga o'tayotgan ayrim davlatlarda ham namoyon bo'lmoqda. Masalan, Mongoliyada 80-yillarda hatto "poraxo'rlik" so'zi ham yo'q edi. 90-yillar oxirida bu illat ayniqsa, hukmron tabaqalar orasida keng tarqaldi. Mutaxassislar Mongoliyada pora berish va olishning 48 sababini keltiradilar. Ular orasida - yuqori lavozimga tayinlash, bojxona va chegara xizmatini sotib olish. Mamlakatda poraxo'rlikka qarshi kurash bo'yicha yirik xorijiy mutaxassislarning ishtirokida seminarlar o'tkazilmoqda.

Ministrlar va parlament vakillari bu illatga qarshi kurashishda tajriba almashish uchun chet elga chiqmoqdalar. Mongoliya hukumati korrupsiyani mamlakat havfsizligiga tahdid deb hisoblaydi.

Xorijiy shartnomalar taqdirini hal qiluvchi rasmiy shaxslarni sotib olish amaliyotiga barham berish uchun tarkibiga 29 ta eng rivojlangan mamlakat, shuningdek, Argentina, Braziliya, Bolgariya, Chili va Slovakiya kiruvchi Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT) ga a'zo mamlakatlar 1997 yilda xalqaro biznes sohasida xorijiy mansabdorlarni sotib olish bilan kurashish haqidagi Konvensiyani imzoladilar. Konvensiya pora beruvchilarga qarshi kurashishga qaratilgan bo'lib, a'zo mamlakatlar ularni jinoiy tartibda jazolashlari, shuningdek, bunday holatlarni aniqlash bo'yicha hamkorlik qilishlari zarur.

Hatto poraxo'rlik avj olgan Lotin Amerikasi ham o'zining bunday noma'qul obro'siga chek qo'yishga qaror qildi. Amerika davlatlari tashkilotiga (ADT) a'zo 21 ta mamlakat yetakchilari bitim imzolash uchungina amalga oshirilayotgan va jinoyat deb hisoblangan poraxo'rlikni tugatish bo'yicha hamkorlik qilish haqida shartnoma imzoladilar. Ushbu xalqaro

qonun bo'yicha ayblanayotgan shaxslar jinoyat sodir etgan mamlakatga qaytarilishi mumkin. Shuningdek, lotin amerikaliklar xalqaro tergovchilar uchun zaruriy axborot xususida bank sirlari haqidagi qonunga rioya etmaslikka rozilik berdilar.

Bitim to'g'risidagi ADT shartnomasida "o'z rasmiy vazifalarini bajarish chog'idagi qonuniy daromadlaridan kelib chiqib to'g'ri tushuntirib bera bo'lmaydigan" tarzda vujudga kelgan mablag'lar egasiga aylangan rasmiy shaxsni jinoyatchi deb hisoblash to'g'risidagi band mavjud. Bu xujjat juda dolzarb bo'lib qoldi. 90-yillar oxirida Meksika va Kolumbiyada yuqori mansabdor shaxslarni poraxo'rlikda ayblash bo'yicha sud jarayonlari o'tdi. Argentinada shu davrda "IBM" korporatsiyasining Argentina filialining sobiq rahbariga qarshi ayblovlar qo'yildi. U 250 mln. dollarlik kontrakt imzolash uchun yirik pora bergan.

ADT kongressida AQSh delegatsiyasi "shubhalanuvchi o'z aybsizligini isbotlashga majbur emas", degan AQSh konstitutsiyaviy prinsipiga zid bandga ega bo'lgan ADT shartnomasini imzolash vakolatiga ega emasligini ma'lum qildi. Shunga qaramay, AQSh 1977 yildayok xorijiy korrupsiya amaliyoti haqidagi qonunni qabul qilgan. Ushbu qonunga binoan AQSh fuqarolari har qanday chet el shaxslariga ishbilarmonlik bitimini amalga oshirish uchun pora berish jinoyat hisoblanadi.

### **10.3. Menejerning uch toifadagi shaxs talablarini hisobga olish zaruriyati**

Xaridorlar, ma'muriy organlar, bo'ysunuvchilar talablariga yuqori e'tibor bilan qarash va to'g'ri, adolatli va qonuniy bo'lganda imkoniyat boricha ularni bajarish zarur. Bunda qabul qiluvchi mamlakatlarda global menejer qaror qabul qilishdan oldin quyidagi savollarga javoblarni tahlil qilib, muammoni aniqlab olishi kerak:



Talab mazmuni nimada?

Kim so'rayapti?

Uni bu talabga nima undadi?

Talab bajarilganda kimga zarar yetishi mumkin?

Qanday qarorni kutishmoqda?

Ushbu qaror bo'yicha qanday fikrlar va qarshiliklar mavjud?

Ushbu qaror qanchalik tezkor bo'lishi zarur?

Uni qanchalik tez bajarish kerak?

U nima beradi?

Bunda qo'yilayotgan talablardan qat'iy nazar quyidagilarni yashirish odobsizlikdir:

- aksiyadorlardan – aksiyadorlik jamiyatini qo'shilishi yoki qo'shib olinishining haqiqiy sabablarini;

- bo'shatilayotgan xodimlardan – shtatning qisqartirilishi sabablarini.

Oxirgi holatda masalan, firmani qayta tashkil etishning istiqbolli rejasiga muvofiq, shtatni qisqartirish zaruriyatini ishonchli tushuntirish ahloqiydir.

Ko'rsatilgan uch toifa shaxslari talablari bo'yicha qaror qabul qilinayotgan har qanday vaziyatda xalqaro menejer kompaniyaning ijtimoiy ma'suliyatidan kelib chiqishi kerak. U esa bir tomondan xo'jalik samarasiga erishishga, boshqa tomondan esa qabul qiluvchi mamlakatda kompaniya uchun qulay ijtimoiy fikrni yaratish zaruriyatiga asoslanadi. Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy kompaniya faoliyati bilan bogglik shaxslarning barcha toifalari uchun menejer tomonidan qabul qilingan biznes samaradorligi me'yorlariga mos keluvchi qaror tushunarlidir. Biznes samaradorligining me'yorlari esa quyidagi asosiy omillar bilan aniqlanadi:

- mavjud resurslardan maksimal foydalanish;
- har bir kishining o'z ishi uchun ma'suliyati;

- bilimdonligi;
- erkin bozor axborotini o'z vaqtida qo'llash.

**Tartibli biznesmenlar uchun “Ahloq kodeksi”.** XXI asrda xalqaro biznes uchun ulkan istiqbollar ochilmoqda. Samarali tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanmokchi bo'lganlar uchun biznesmenlarning milliy assotsiatsiyasi xulq-atvor qoidalarini ishlab chiqadilar. Ular esa erkin bozor va umumqabul qilingan tadbirkorlik amaliyotining “tayanch - harakat tizimi” ni tashkil etadi. Ko'pincha bu qoidalarning uslubiy negizini “ahloq kodeksi” tashkil etib, ularni ishlab chiqish bo'yicha Xalqaro savdo palatasi (XSP) 80 yillik tajribaga ega. Ularga huquqiy qurollarning umumiy to'plami, intellektual mulkni himoya qilish usullari, ta'magirlik va poraxo'rlikka qarshi kurash usullari, samarali soliqqa tortish mexanizmlarini yaratish, bojxona rejimini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar, tijorat bahslarini arbitraj orqali hal qilish tajribasi kiradi.

Ko'pchilik tadbirkorlarning ahloq kodekslariga qo'shilishidan manfaatdorligi sabablariga ularning xalqaro ko'lamda tadbirkorlik bilan shug'ullanishini yengillashtiruvchi sharoitlarni yaratishga va doimiy o'zgarib turuvchi jahon tovarlar va xizmatlar bozori kon'yukturasi sharoitlarida o'z korxonasining havfsizligiga intilishi kiradi.

#### **10.4.Xalqaro firmaning madaniyat vositalari yordamida muvaffaqiyatli hal etiladigan boshqaruv muammolari**

Xalqaro firmaning madaniyat vositalari yordamida muvaffaqiyatli hal etiladigan boshqaruv muammolari quyidagilardan iborat:

1. ***Hamkorlikda madaniy kommunikatsion to'siqlar.*** Boshqa madaniyat vakillari bilan aloqa kutilmagan qiyinchiliklarga duch kelishi mumkin. Madaniyat omillari bilan asoslanadigan kommunikatsion qonunbuzarliklar bo'lishi mumkin:
  - Madaniyat farqini inkor qilish natijasidagi to'siqlar;
  - Reallikni qabul qilishda xatoliklar;

- Shablonli fikrlash;
- Etnostentrik takabburlik.

2. ***Turli mamlakatlarda turli boshqaruv uslublari.***

3. ***Muammoning qo'yilishi va qarorlar qabul qilishdagi farqlar.***

4. ***Mehnat motivatsiyasidagi farqlar tufayli potensial mojarolar.*** Motivlar asosan ijtimoiy vaziyat va oilaviy ahvol bilan belgilanadi. Shu sababli o'tish turidagi mamlakatlarda moddiy ehtiyojlari va xavfsizlik ehtiyojlari ustunlik qiladi. Ko'plab sanoati rivojlangan mamlakatlarda esa shaxsiy kamol topish va shuhratparastlik maqsadlariga erishish birinchi o'rinda turadi.

5. ***Ijtimoiy-madaniy vakolatlar va personal rivojlanishidagi farqlar.*** Madaniy-ijtimoiy boshqaruv vakolatlari quyidagilarda ifodalanadigan ma'lum bir moslashuvchanlikni nazarda tutadi:

- O'zga madaniyatlarni qabul qilish;
- O'zga madaniy aloqalarni tushunish;
- Madaniy aloqalar jarayonida ochiqlik va muosalilik;
- Personalni boshqarish sohasida nou-xauni bir madaniy muhitdan boshqasiga ko'chirish imkoniyatini baholash qobiliyati.

Xalqaro firma madaniyatini shakllantirish va rivojlantirish vositalari yirik kompaniyalar uchun xos bo'lgan shakl va vositalarini ham, xalqaro biznes uchun xos bo'lgan vositalarni ham qamrab oladi:

1. Universal azmiy-belgili tizim, firmani tanib olish tizimi, nomi, belgisini qamrab oladi.

2. Kommunikatsiya tizimi.

3. Xalqaro xodimlarning doimiy yashash va ishlash joyini almashtirish va

turli millat madaniyati vakillari bo'lgan korporatsiya xodimlarini birgalikda o'qitish.

## **Xulosalar**

1. Global menejerga etika ichki milliy va xalqaro ziddiyatlarning oldini olish imkoniyatini beradi. Global menejer malakasi iqtisodiy va texnik bilimlardan tashqari ijtimoiy soha haqidagi bilimlarni va muloqotga kirishuvchanlikni ham o'z ichiga olishi kerak. U o'z faoliyatining ijtimoiy oqibatlarini hisobga olishi shart.

2. Xalqaro menejer o'z faoliyatini faqat xo'jalik muvaffaqiyatiga erishishga yo'naltirganda va qabul qiluvchi mamlakatda jamoatchilik fikrini inkor etganda yoki qabul qiluvchi mamlakatda kishilarning asosiy

guruhlari - xalqaro kompaniyalarning xorijiy filial ishchi va xizmatchilari, mahalliy aksionerlar, hukumat mansabdorlari, kasaba soyuz rahbarlarini o'z faoliyatining foydaliligi, to'g'riligi va bezararligiga ishonтира olmaganda ziddiyatlar tug'iladi.

3. Ahloqiy jihatdan xalqaro menejerning jiddiy xatosi bo'lib, qabul qiluvchi mamlakatda ishbilarmonlik muhiti va madaniy hayot xususiyatlarini o'rganishni inkor etish, xorijiy faoliyatdan kutilayotgan natijalarning real emasligi, xorijiy sheriklar bilan o'zaro tushunishga intilmaslik, muammolar va ziddiyatlarning sabablarini yaxshi o'rganmay turib xorijiy sheriklar bilan munosabatlarni uzish hisoblanadi.

4. Biznesni ahloqiy yuritishning 3 belgisi:

- biznesning o'z maqsadlariga mosligi;
- sog'lom tafakkurga itoat etish;
- oddiy insonparvarchilik prinsiplari bo'yicha harakat qilish.

5. Moliyaviy faoliyat etikasi barcha ishga doir, shu jumladan, buxgalterlik hisob-kitoblarining haqqoniyligidan iboratdir.

6. Poraxo'rlik doim ma'naviy qoralanadi va ahloqsizlikka kiradi.

7. Xalqaro tadbirkorlik faoliyatida muvaffaqiyatlarga erishishni hohlovchilar uchun biznesmenlarning milliy va xalqaro assotsiatsiyalari xulq-atvor qoidalari va "ahloq kodeks"larini ishlab chiqadilar.

### **Tayanch iboralar va kalit so'zlar:**

Xalqaro biznes etikasi, biznes samaradorligi me'yorlari, Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT), Xalqaro savdo palatasi (XSP)

### **Nazorat savollari:**

1. Xalqaro menejer uchun etika qanday ahamiyatga ega?
2. Qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro menejer ziddiyatlarining asosiy sabablari nimada?
3. Ahloqiy jihatdan xalqaro menejer yo'l qo'yishi mumkin bo'lgan asosiy xatolarga nimalar kiradi?
4. Ahloqiy biznes yuritishning asosiy prinsiplarini aytib bering.
5. Raqobat ahloqsizlikka kiradimi?
6. Moliyaviy faoliyat etikasi nimadan iborat?
7. Xalqaro biznesda poraxo'rlik qanday baholanadi?
8. Milliy va xalqaro miqyosda korrupsiyaga qarshi qanday kurash olib borilmoqda?

### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar**

19.Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.

20.Конина Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.

21.Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.

22.Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.

23.Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.

24.Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.

## ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Ўзбекистон Республикасининг «Ташқи иқтисодий фаолият тўғрисида»ги Қонуни. Т.: 1991 йил.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Чет эл инвестициялари тўғрисида»ги Қонуни. Т.: 1991 йил
3. Ўзбекистон Республикасининг "Чет эл инвестициялари ва чет эллик инвесторлар фаолиятининг кафолатлари тўғрисида"ги Қонуни. Т.: 1994 йил.
4. «Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 14 июндаги ПФ—3618-сон Фармони.
5. «Тўғридан-тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида» Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 11 апрелдаги ПФ-3594-сон Фармони.
6. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O’zbekiston” NMIU, 2017. – 488 b.
7. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo’lishi kerak. – Toshkent: “O’zbekiston” NMIU, 2017. – 104 b.
8. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O’zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: “O’zbekiston” NMIU, 2017. – 56
9. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: “O’zbekiston” NMIU, 2017. – 48 b.
10. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O’quv qo’llanma. Т.: TDIU, 2014.  
Конина Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2015.- 560 с.
11. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2016.- 480 с.
12. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2015.- 720 с.
13. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2-е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2016.- 488 с.
14. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. М., 2014.
15. Гончаренко Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник. – М.: КНОРУС, 2014. – 160 с.
16. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2013.- 720 с.

17. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебник.- СПб.: Питер. 2014.- 560 с.
18. Производственный и операционный менеджмент. / Б. Ричард, Ф. Чейз, Николас Дж и др, 10- е издание: - М.: И.Д. Вильямс, 2008.- 1184 с.
19. Дафт Р. Менеджмент. 8 - е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2012.- 800 с.
20. Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6- е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.
21. Б.Ю.Ходиев, А.Ш.Бекмуродов, У.В.Ғофуров, Б.К.Тухлиев: Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг «Жаҳон молиявий-иқтисодий инкирози, Ўзбекистон шароитида уни баргараф этишнинг йўллари ва чоралари» номли асарини ўрганиш бўйича ўқув қўлланма/ «Иқтисодиёт» 2014.
22. Ходиев Б.Ю., Бекмуродов А.Ш., Ғофуров У.В. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги «Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир» ҳамда 2014 йилнинг асосий якунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий – иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги «Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир» номли маърузаларини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий Мажмуа. Тошкент – «Иқтисодиёт» - 2010
23. Nazarova G.G'., Muxamedjanova G.A., Salixova N.M., Ismailova N.S. “Xalqaro menejment” Ўқув қўлланма Т.,ТДИУ 2013.
24. Иваненко А.Г. Инновационный менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2014.- 416 с.
25. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2015. – 1024 с.
26. Румянцев А.А. Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации: учеб. пособ. – СПб.: «Бизнес-пресса», 2016. – 200 с.
27. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. /Под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 238 с.
28. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 176 с.
29. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2008.- 560 с.
30. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2014.- 480 с.
31. Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальные в менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2- е изд.- С. - Петерб. гос. Ун-та, 2014.- 488 с.
32. Стратегический менеджмент. / Под ред. А.Н. Петрова.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.

33. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте. / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2014.- 218 с.
34. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
35. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
36. Қўчқоров А ва бошқалар. Менежмент стратегияси. Т., 2013. 184 б.
37. Йўлдошев Н.Қ ва бошқалар. Стратегик менежмент. Т., 2013. 102 б.

### **Internet saytlar:**

38. [www.uk.ru](http://www.uk.ru)
39. [www.aport.ru](http://www.aport.ru)
40. <http://ino.uzpak.uz/rus/econom 0210.html>
41. <http://www.fera.uz/modules>.
42. <http://www.cer.uz/Reports/9914>
43. <http://www.ecoaccord.cks.lead.org/trade/countries/uz6>.
44. [www.review.uz](http://www.review.uz)
45. UzA Uzbekiston Milliy axborot agentligi - <http://www.uza.uz/business>



# AMALIY MASHG'ULOTLAR

## *1-Amaliy mashg'ulot*

### **1 - MAVZU. XALQARO MENEJMENT FANINING NAZARIY ASOSLARI**

<b>1-MAVZU</b>	<b>Xalqaro menejment fanining nazariy asoslari</b>
----------------	--

#### **1.2. Amaliy mashg'ulotda o'qitish texnologiyasi**

<i>Talabalar soni: 25-30</i>	<i>Vaqt- 4 soat</i>
<i>O'quv mashg'ulotining shakli</i>	Bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish bo'yicha amaliy mashg'ulot

<i>Amaliy mashg'ulotda muhokama qilish uchun savollar</i>	1. "Xalqaro (global) menejment" kursining nazariy asoslari. 2. Xalqaro menejment" kategoriyasi. 3. Xorijiy tadbirkorlik sharoitlarida yuqori qaltislik. 4. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro menejmentning o'rnini
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i> mavzu bo'yicha bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish	
<i>Pedagogik vazifalar:</i>	<i>O'quv faoliyatining natijalari:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mavzu bo'yicha bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish;</li> <li>• bilimlarni, taqqoslashni, umumlashtirishni, tahlilni tizimlashtirish ko'nikmasini hosil qilish;</li> <li>• o'z fikrini shakllantirish va bildirish jarayonini tashkil qilish;</li> <li>• kommunikatsiya, guruhda ishlash ko'nikmalarini rivojlantirish.</li> </ul>	<i>Talaba bajarishi lozim:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ushbu fanni o'rganish maqsadlarini, amaliy ahamiyati va mohiyatini ochib berish;</li> <li>• "Xalqaro menejment" kursining nazariy asoslarini sanab berish;</li> <li>• quyidagi tushunchalarga ta'rif berish: «xalqaro menejment», "mutlaq ustunliklar", «nisbiy afzalliklar», "tadbirkorlik", «Boston matritsasi»;</li> <li>• xorijiy tadbirkorlik sharoitida yuqori tavakkalchilikni asoslab berish;</li> <li>• jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro menejmentning o'rnini tushuntirish.</li> </ul>
<i>O'qitish usullari</i>	Suhbat, blits-so'rov, «T - sxema» texnikasi, «Sinkveyn» texnikasi.
<i>O'qitish vositalari</i>	Ma'ruza matnlari, tarqatma materillar, doska, bo'r, video proektor
<i>O'qitish shakllari</i>	Frontal va jamoaviy, guruhlarda ishlash
<i>O'qitish sharoitlari</i>	Texnik ta'minlangan, guruhlarda ishlashga moslashtirilgan auditoriya
<i>M va B</i>	Og'zaki nazorat: o'quv vazifalari, jadvallar tuzish

### **Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (1-amaliy mashg'ulot)**

Bosqich- lar, vaqt	Faoliyat	
	O'qituvchi	Talabalar

<p>1 bosqich. O'quv mashg'ulotiga kirish (15 min.)</p>	<p>1.1. O'quv mashg'ulotining mavzusi maqsadi, rejalashtirilgan natijasi va uni o'tkazish rejasini aytadi. O'qitish guruhlarda ishlash texnologiyasi asosida olib borilishini e'lon qiladi.</p> <p>1.2. Mavzuning tayanch iboralari asosida blits-so'rov o'tkazadi. Quyidagi tushunchalarga ta'rif berishni taklif qiladi: «xalqaro biznes», «xalqaro menejment», «mutlaq va nisbiy ustunliklar», «xorijiy investitsiyalar»</p> <p>Ushbu mavzu bo'yicha ma'ruza mashg'uloti oxirida berilgan vazifani muhokamasini tashkil etadi. Ikkinchi vazifa bo'yicha muhokama vazifa guruhlarda bajarilgandan keyin bo'lishini e'lon qiladi. Har bir talaba guruh bahosiga mos ravishda baho olishini tushuntiradi, guruhlarda ishlash, grafik tashkil etuvchi T-sxema tuzish qoidalari bilan tanishtiradi (<i>1-ilova</i>).</p> <p>Guruhlarda ishlash natijasi plakat qog'ozlarda ko'rsatilishi kerakligini e'lon qiladi.</p>	<p>1.1. Tinglaydilar, yozib oladilar</p> <p>1.2. Savolga javob beradilar.</p>
<p>2- bosqich. Guruhlarda ishlash (20 min.)</p>	<p>2.1. Talabalarni 4 guruhga bo'ladi. O'quv vazifalarini tarqatadi (<i>2-ilova</i>).</p> <p>Qanday natijalar olinishi kerakligini aniqlashtiradi. Baholash ko'rsatkichlari va mezonlarini sharhlaydi (<i>3-ilova</i>). Vazifani bajarishda qanday qo'shimcha materiallardan foydalanish mumkinligini tushuntiradi (darslik, ma'ruza matnlari).</p> <p>Guruhlarda ishlashni boshlashni e'lon qiladi.</p>	<p>2.1. O'quv vazifalari, baholash ko'rsatkichlari va mezonlari bilan tanishadilar. Vazifani bajaradilar.</p>
<p>3 etap. Taqdimot (45 min.)</p>	<p>3.1. Taqdimot va guruhlarda ishlash natijalarini o'zaro baholashni tashkil etadi.</p> <p>Sharhlaydi, bilimlarni umumlashtiradi, vazifani bajarish jarayonida qilingan xulosalar, umumlashtirishlarga e'tiborni qaratadi.</p>	<p>3.1. Taqdimot qilishadi. Qo'shimchalarni qilishadi, baholashadi.</p>
<p>4 bosqich. Yakunlovchi (10 min.)</p>	<p>4.1. Ish yakunlarini qiladi.</p> <p>4.2. Mustaqil ish uchun vazifa beradi: “Xalqaro menejmentning rivojlanishi” mavzusida esse yozish.</p>	<p>4.1. Tinglaydilar, aniqlashtiradilar.</p> <p>4.2. Mustaqil ish uchun vazifani yozib olishadi..</p>

1-ilova

### Guruhda ishlash qoidalari

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, xurmat bildirishi kerak.

Har kim aktiv, birgalikda, berilgan topshiriqqa masuliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

- Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.
- Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho'kamiz.

### «T - sxema» texnikasi

- bu texnologiya murakkab, ko'ptarmoqli, mumkin qadar muammo xarakteridagi mav-zularni o'rganishga qaratil-gan; bunda ularning har biri alohida nuqtalardan muhokama etiladi. Masalan ijobiy va salbiy tomon-lari, afzallik va kamchilik-lari, bir g'oyaning ikki tomoni, foyda va zararlari;

- tanqidiy, tahliliy, aniq mantiqiy fikrlash muvaf-faqiyati rivojlantirishiga hamda o'z g'oyalari, fikrla-rini yozma va og'zaki shaklda ixcham bayon etish, himoya qilishga imkon yaratadi;

ma'ruza yakunida qo'llaniladi;

T-sxema qonun-qoidalari bilan tanishib chiqadi.

Yakka tarkibda yoki juft-juft bo'lib T-sxemani to'ldiradi

O'z g'oyalarini yozma ravishda o'ng va chap taraflarida yozib chiqadilar. G'oyalar qarama-qarshi bo'lishi mumkin.

Sxemadagi g'oyalar taqqoslanishi va yakka tartibda, juft-juft holda yoki kichik guruhlarda to'ldirilishi mumkin.

Har bir tinglovchi o'z fikrini erkin holda to'liq bayon etishi mumkin.

**Jadvalni to'ldiring**

**T—sxema.**

**Xorijiy tadbirkorlikning afzalliklari va kamchiliklari**

<i>Afzalliklar</i>	<i>Kamchiliklar</i>

**2-ilova**

O'quv vazifalari

**1-guruh**

1. Bir so'z bilan ushbu savolga javob bering:

«xalqaro menejment», «xorijiy tadbirkorlik», «xalqaro biznes, «tashqi muxit» tushunchalari bir-biri bilan qanday bog'langan?

2. Mutlaq ustunliklar kontseptsiyasini tushuntirib bering.

**2-guruh**

1. Xorijda firmaga ta'sir qiluvchi omillarni sanab bering.

2. Nisbiy ustunliklar kontseptsiyasini tushuntirib bering.

**3-guruh**

1. Maxsulotning xayotiylik tsikli kontseptsiyasini tushuntirib bering

2. Xalqaro menejment va bu nazariya qanday bog'langan?

**4-guruh**

1. Bevosita xorijiy investitsiyalarning mohiyatini tushuntiring
2. Xalqaro menejmentda investitsion muhitning o'ri nimanidan iborat?

**3-ilova**

**Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

№ Guruhlar	1 vazifa	2 vazifa	3 vazifa	T-sxema	Jami ballar
	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(2,0)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

**Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (2-amaliy mashg'ulot)**

Bosqichlar, vaqt	Faoliyat	
	O'qituvchi	Talabalar
1-bosqich. O'quv mashg'ulotiga kirish	1.1. Mavzuni, maqsadni, o'quv mashg'ulotidan natijalarni va uni o'tkazish rejasini xabarini beradi. Mavzuning kalit tushunchalarini beradi. 1.2. Yo'naltiruvchi savol beriladi: "Xorijiy tadbirkorlik bilan shug'ullanishda firma faoliyatiga ta'sir qiluvchi omillarni tahlil qilishning roli nimanidan iborat?"	1.1.Mavzuni yozib oladilar. 1.2.Savollarga javob beradilar.

(5 min.)	Blits-so'rov o'tkazadi.	
2 –bosqich. Indivi-dual ish (20 min.)	2.1. Vazifalar beriladi: 5 daqiqa ichida berilgan kalit tushunchalardan 5-7 gaplardan iborat (1-ilova) esse tuzishni aytadi, bunda bog'liqlik mavjud bo'lsin. 2.2. Blits-so'rov o'tkazish davomida 2-3ta esseni tinglaydi.	O'quv vazifalari bilan tanishadilar, bunda ko'rsatkichlar va baho berish mezonlari bilan taniladi.
3-bosqich. Guruhlarda ishlash (20 min.)	3.1. O'qitish texnologiyalarni qo'llagan holda guruhlarda olib borilishi e'lon qiladi. Talabalarni 4 guruhga bo'ladi. "Sinkveyn" texnikasi mohiyatini anglatadi (2-ilova). 3.2. Har bir guruhga o'quv vazifalarini beradi. (3-ilova) Har bir ishtirokchi guruhga berilgan bahoni olishini bildirib o'tadi. (4-ilova) Prezentatsiya uchun chiqqan talaba o'qituvchi vazifasini bajarib dars o'tadi. Guruhlardagi o'zaro hamkorlikdagi faoliyat natijalari plakatlarda aks etishini xabarini beradi. Qanday o'quv natijalariga erishish lozimligini anglatadi. Guruhlarda ish boshlanishini xabar qiladi.	Vazifani bajarishadi.
4-bosqich. Prezenta-tsiya (45min.)	4.1. Prezentatsiyani tashkil qiladi, ish natijasiga guruhlarda baho beriladi. 4.2. Vazifalarni bajarish jarayonida vujudga kelgan bilimlarni sharhlaydi, umumlashtiradi.	Prezentatsiya qilishadi. To'ldirishadi, baholashadi.
5-bosqich. Yakunlovchi (10min)	5.1. Ishning natijalarini umumlashtiradi, ularni belgilaydi. 5.2. Mustaqil ish uchun vazifalar beradi: Insert texnikasini qo'llagan holda ma'ruza matnlarini o'qish. (5-ilova)	5.1. Tinglaydilar, aniqlashtiradilar. 5.2. Vazifalarni yozib oladilar.

### 1-ilova

#### Tayanch iboralar.

Jahon bozori, xorijiy tadbirkorlik, raqobatbardoshlik, tavakkalchilik, STEP-taxlil, Boston matritsasi, cheklovchi ishga doir amaliyot.

### 2-ilova

#### «Sinkveyn» texnikasi.

Maqsad – kategoriyaga xarakteristika berish

Sinkveyn sxemasi:

1 qator - tushuncha.

2 qator - tushunchani xarakterlovchi 2 ta sifat.

3 qator - ushbu tushuncha funktsiyalari to'g'risidagi 3 ta fe'l.

4 qator - ushbu tushuncha mohiyati to'g'risidagi 4 so'zli so'z birikmasi

5 qator – ushbu tushuncha sinonimi

Misol:

1. Ehtiyojlar.
2. fiziologik, ijtimoiy.
3. undaydi, rivojlantiradi, hukmronlik qiladi.
4. Ehtiyojlar inson rivojlanishini rag'batlantiradi.
5. Zaruriyat.

**3-ilova**

**O'quv vazifalari.**

**1-guruh.**

1. Quyidagi tushunchaga sinkveyn tuzing: “tadbirkorlik”.
2. Xorijda firma faoliyatiga ta'sir qiluvchi omillarni izohlang.

**2-guruh.**

1. Quyidagi tushunchaga sinkveyn tuzing: “tavakkalchilik”.
2. Iqtisodiy omillar aspektini tavsiflab Bering.

**3-guruh.**

1. Quyidagi tushunchaga sinkveyn tuzing: “raqobatbardoshlik”.
2. Ijtimoiy-madaniy omillar aspektini tavsiflab Bering.

**4-guruh.**

1. Quyidagi tushunchaga sinkveyn tuzing: “Boston matritsasi usuli”.
2. Siyosiy omillar aspektini tavsiflab Bering.

**4-ilova**

**Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

Guruh	Sinkveyn					Savolni yoritilganligi					Umumiy ball	Baho
	a'lo-0,5 ball yaxshi-0,4 ball qoniqarli-0,3 ball					a'lo-0,5 ball yaxshi-0,4 ball qoniqarli-0,3 ball						
№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	miqdor	1	2	3	4	miqdor	3 ball	2-3-a'lo
1	-					-						1-2-yaxshi.
2		-					-					0,5-1-qon.



3				-								
4				-								

### Milliy va xorijiy adabiyotlar:

1.

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

2. Асосий вазифамиз – Ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. //Халқ сўзи, 30.01.2010.

3. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. – Президент Ислон Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. //Халқ сўзи, 28.01.2010.

4. И.А.Каримовнинг Лондонлик учрашувлари. УзА. 21.09.2010 [www.jahon.mfa.uz](http://www.jahon.mfa.uz).

5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 17.03.2009 йилдаги ПҚ-1073-сонли “Кризисга қарши дастурга киритилган қўшимча инфратузилма объектлари бўйича лойихаларни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори.

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

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

### *.2-Amaliy mashg’ulot*

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

2-Mavzu.	Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitlariga moslashuvi
----------	---

### 2.2. Amaliy mashg’ulotda o’qitish texnologiyasi

Talabalar soni: 20-25	Vaqt- 4 soat
O’quv mashg’ulotining shakli	Bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish bo’yicha amaliy

	mashg'ulot
<i>Amaliy mashg'ulotda muhokama qilish uchun savollar</i>	<p>1.Xo'jalik faoliyatini baynalmilallashtirishni motivatsiyalash.</p> <p>2.Xorijda atrof-muhitga moslashish omillari. 3.Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlariga moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlar</p> <p>4.Import texnologiyalarni o'zlashtirishda personalning axamiyati</p>
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi: mavzu bo'yicha bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish.</i>	
<i>Pedagogik vazifalar:</i>	<i>O'quv faoliyatining natijalari:</i>
<p>mavzu bo'yicha bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish; bilimlarni, taqqoslashni, umumlashtirishni, tahlilni tizimlashtirish ko'nikmasini hosil qilish;</p> <p>o'z fikrini shakllantirish va bildirish jarayonini tashqil qilish; kommunikatsiya, guruhda/juftlikda ishlash ko'nikmalarini rivojlantirish.</p>	<p><i>Talaba bajarishi lozim:</i></p> <p>vidagi tushunchalarga tarif berishadi:</p> <p>«bayanmilallashtirish», «moslashish», «ob'ektiv va sub'ektiv omillar», «tashqi muxit»; “tashqi muxit taxlili”</p> <p>Xo'jalik faoliyatini baynalmilallashtirishni motivatsiyalashni tushuntirib berishadi;</p> <p>Xorijda atrof-muhitga moslashish omillarini sanab beradilar;</p> <p>Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni tavsiflab berishadi;</p> <p>Xalkaro biznesning tashqi muhitini taxlil qilish strukturasi ta'riflab berishadi;</p> <p>Tashqi muxitni taxlil qilish jixatidan xalkaro menejerning vazifalarini bayon qilishadi;</p>
<i>O'qitish usullari</i>	Suhbat, ko'rgazmali ma'ruza, insert usuli.
<i>O'qitish vositalari</i>	Ma'ruza matnlari, tarqatma materillar, doska, bo'r, video proektor.
<i>O'qitish shakllari</i>	Frontal va jamoaviy, guruhlarda ishlash.
<i>O'qitish sharoitlari</i>	Texnik ta'minlangan, guruhlarda ishlashga moslashtirilgan auditoriya.
<i>Monitoring va baholash</i>	Og'zaki nazorat: savol-javob.

### Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (1-mashg'ulot).

Bosqichlar, vaqt	Faoliyat
------------------	----------

	O'qituvchi	Talabalar
<p>1-bosqich.</p> <p>O'quv mashg'ulotiga kirish</p> <p>(15 min.)</p>	<p>1.1. O'quv mashg'ulotining mavzusi maqsadi, vazifalari, rejalashtirilgan natijasi va uni o'tkazish rejasini aytadi. 1.2. Talabalarga tanishish uchun vazifa materiallarini tarkatadi (<i>1-ilova</i>).</p> <p>1.3. Ushbu mashg'ulotda ishlash rejimi, natijalarni baholash mezonlari, va guruhlarda ishlash koidalari bilan tanishtiradi (<i>2-ilova</i>).</p> <p>1.4. Vazifalarning maqsadi va ularning professional biimlarni egallashdagi ahamiyatini belgilaydi.</p>	<p>1.1. Tinglaydilar.</p>
<p>2- bosqich.</p> <p>Guruhlarda ishlash, taqdimot</p> <p>(50 min.)</p>	<p>2.1. Vazifalarga, echimlarga e'tiborni jalb qiladi. Vazifalarni mustaqil tahlil qilishni taklif qiladi.</p> <p>2.2. Talabalarni guruhlariga (5-6 kishidan) ajratadi spikerni tayinlaydi.</p> <p>Kichiq guruhlarda vazifalar bilan ishla natijalarini muhokama qilinishini tashqil qiladi.</p> <p>2.3. Taqdimotni boshlanganligini e'lon qiladi va guruhlar spikerlariga qilingan ishlarning natijalari bo'yicha chiqish qilishni taklif qiladi. Aniqlashtiruvchi savollar beradi.</p> <p>2.4. taklif qilingan karorlarni o'zaro baholanishini tashqil qiladi.</p>	<p>2.1. Muhokama qiladilar. vazifani mustaqil tahlil qiladilar.</p> <p>2.2. Guruhlarga bo'linadilar va ishlaydilar, urganilgan materialni hamkorlikda tahlil qiladilar. guruhda ishlash natijalarini rasmiylashtiradilar.</p> <p>Guruh spikerlari vazifalarni karorlarini taqdim qiladilar, o'zlarining takliflarini aniqlashtiradilar. Baholaydilar.</p>
<p>3-bosqich.</p> <p>Yakunlovchi</p> <p>(15 min.)</p>	<p>3.1. Yakunlaydi, o'zaro baholash natijalarini umumlashtiradi.</p> <p>3.2. Eng kizikarli chiqishlarni ta'kidlaydi.</p> <p>3.3. Olingan bilimlarning kelajakdagi professional va o'quv faoliyati uchun ahamiyatiga e'tiborni qaratadi.</p> <p>3.4. Mustaqil ish uchun vazifa beradi: keyingi mashg'ulot uchun ma'ruza matnlarini Insert texnikasidan foydalangan holda o'qib chiqish va Insert jadvalini to'ldirish.</p>	<p>3.1. Boshka guruhlar tomonidan keltirilgan karorlarga o'z munosabatalarini bildiradilar</p> <p>3.2. Vazifani yozib oladilar.</p>

1-ilova

O'quv vazifalari.

### **1-guruh.**

1. Xo'jalik faoliyatini baynalmilallashtirish deganda nimani tushunasiz?
2. Xorijda atrof-muhitga moslashishning ob'ektiv va sub'ektiv omillari nima bilan farq qiladi?

### **2-guruh.**

1. Xorijiy texnologiyalarni etkazib berish shartnomalarida nimalarni xisobga olish zarur?
2. Xorijda tadbirkorlik faoliyatini yuritish stimullari

### **3-guruh.**

1. Tashqi iqtisodiy faoliyat xaqida qaror qanday qabul qilinadi?
  - a. Jaxon bozorida reklama faoliyatini tashkil etish

### **4-guruh.**

1. Yangi bozorga chiqishning dastlabki qiyinchiliklarini tushuntiring
2. Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni tavsiflab bering

### **Guruhda ishlash qoidalari.**

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, xurmat bildirishi kerak.

Har kim aktiv, birgalikda, berilgan topshiriqqa masuliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

- Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.

- Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho'kamiz.



### **Amaliy mashg'ulotda ishlashning tartibi va reglamenti.**

Guruhlarda vazifalarni bajarish va taqdimot varoglarini rasmiylashtirish - 10 min.

Ishlar natijaarini taqdimot qilish -5 min.

Guruh ishini jamoaviy muhokama qilish va baholash -5 min

### **Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

Guruh-lar	Aniq javoblar  (1 ball)	Boshkalarga savol berish  (0,2 ball)	Qo'shimcha qilish  (0,2 ball)	Kurgazmalar  (sxema, jadval va x.k.)  (0,6 ball)	Jami ballar  (2 balla)
1					
2					
3					
4					

### **Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (2-mashg'ulot)**

Bosqichlar, vaqt	Faoliyat	
	O'qituvchi	Talabalar
1-bosqich. O'quv mashg'ulotiga	1.1. O'quv mashg'ulotining mavzusi maqsadi, vazifalari, rejalashtirilgan natijasi va uni o'tkazish rejasini aytadi. 1.2. Talbalarga tanishish uchun vazifa materiallarini tarkatadi	1.1. Tinglaydilar.

<p>kirish  (15 min.)</p>	<p>( 1-ilova).</p> <p>1.3. Ushbu mashg'ulotda ishlash rejimi, natijalarni baholash mezonlari, va guruhlarda ishlash koidalari bilan tanishtiradi (2-ilova).</p> <p>1.4. Vazifalarning maqsadi va ularning professional biimlarni egallashdagi ahamiyatini belgilaydi.</p>	
<p>2- bosqich.  Gruhlarda ishlash, taqdimot  (50 min.)</p>	<p>2.1. Vazifalarga, echimlarga e'tiborni jalb qiladi. Vazifalarni mustaqil tahlil qilishni taklif qiladi.</p> <p>2.2. Talabalarni guruhlariga (5-6 kishidan) ajratadi spikerni tayinlaydi.</p> <p>Kichiq guruhlarda vazifalar bilan ishla natijalarini muhokama qilinishini tashqil qiladi.</p> <p>2.3. Taqdimotni boshlanganligini e'lon qiladi va guruhlar spikerlariga qilingan ishlarning natijalari bo'yicha chiqish qilishni taklif qiladi. Aniqlashtiruvchi savollar beradi.</p> <p>2.4. taklif qilingan karorlarni o'zaro baholanishini tashqil qiladi.</p>	<p>2.1. Muhokama qiladilar. vazifani mustaqil tahlil qiladilar.</p> <p>2.2. Guruhlarga bo'linadilar va ishlaydilar, urganilgan materialni hamkorlikda tahlil qiladilar. guruhda ishlash natijalarini rasmiylashtiradilar.</p> <p>Guruh spikerlari vazifalarni karorlarini taqdim qiladilar, o'zlarining takliflarini aniqlashtiradilar. Baholaydilar.</p>
<p>3-bosqich.  Yakunlovchi  (15 min.)</p>	<p>3.1. Yakunlaydi, o'zaro baholash natijalarini umumlashtiradi.</p> <p>3.2. Eng kizikarli chiqishlarni ta'kidlaydi.</p> <p>3.3. Olingan bilimlarning kelajakdagi professional va o'quv faoliyati uchun ahamiyatiga e'tiborni qaratadi.</p> <p>3.4. Mustaqil ish uchun vazifa beradi: keyingi mashg'ulot uchun ma'ruza matnlarini Insert texnikasidan foydalangan holda o'qib chiqish va Insert jadvalini to'ldirish.</p>	<p>3.1. Boshka guruhlar tomonidan keltirilgan karorlarga o'z munosabatalarini bildiradilar</p> <p>3.2. Vazifani yozib oladilar.</p>

**1-ilova**

**O'quv vazifalari.**

**1-guruh.**

1. Xalkaro biznesning tashqi muxiti qanday tavsiflarga ega?
2. Tashqi siyosiy muxit taxlili nimalarni o'z ichiga oladi?

## **2-guruh.**

1. Xalkaro biznesning tashqi muxitining asosiy tarkibiy qismlarini xarakterlab bering
2. Tashqi iqtisodiy muxit taxlili nimalarni o'z ichiga oladi?

## **3-guruh.**

1. Tashqi ijtimoiy-madaniy muxitni taxlil qilish qanday qiyinchiliklarga ega?
2. Tashqi muxitni taxlil qilish jihatidan xalkaro menejerning vazifalari

## **4-guruh.**

1. Tashqi muxitni taxlil qilish strukturasi
2. Tashqi huquqiy muxit taxlili nimalarni o'z ichiga oladi?

**Guruhda ishlash qoidalari.**

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, xurmat bildirishi kerak.

Har kim aktiv, birgalikda, berilgan topshiriqqa masuliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

- Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.
- Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho'kamiz.

**Amaliy mashg'ulotda ishlashning tartibi va reglamenti.**

Guruhlarda vazifalarni bajarish va taqdimot varoglarini rasmiylashtirish - 10 min.

Ishlar natijaarini taqdimot qilish -5 min.

Guruh ishini jamoaviy muhokama qilish va baholash -5 min

**Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

Guruh-lar	Aniq javoblar  (1 ball)	Boshkalarga savol berish  (0,2 ball)	Qo'shimcha qilish  (0,2 ball)	Kurgazmalar (sxema, jadval va x.k.)  (0,6 ball)	Jami ballar  (2 balla)
1					
2					



3					
4					

### **Milliy va xorijiy adabiyotlar:**

6. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2014.

7. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 176 с.

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

9. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле: Учебник.- СПб.: Бизнес – пресса, 2010.- 480 с.

10. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2010.- 720 с.

Гаврилова Т. А., Муромцев Д. И. Интеллектуальный менеджмент: инструменты и системы: Учеб. пособие. 2-е изд.- С.Пб., 2010.- 488 с.

### *3-Amaliy mashg'ulot*

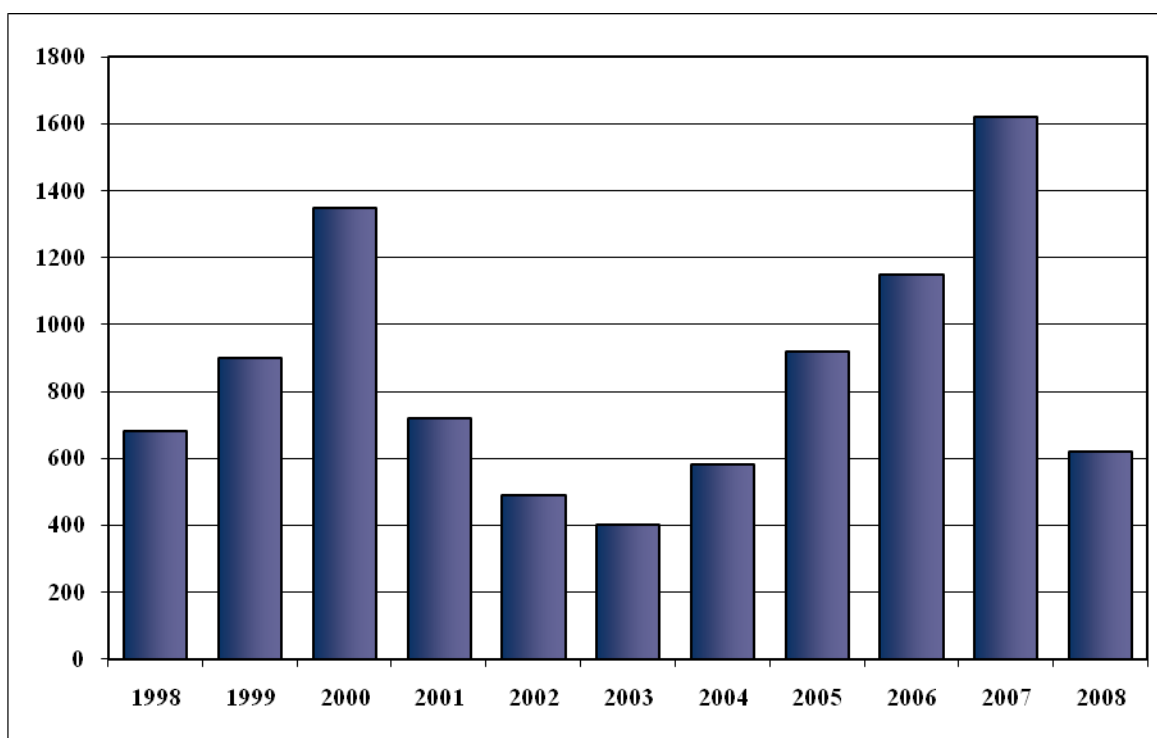
## **3-MAVZU. XALQARO VA TRANSMILLIY KOMPANIYALAR, ULARNI BOSHQARISH TIZIMI**

<b>3-Mavzu.</b>	<b>Xalqaro va TMK hamda ularni boshqarish tizimi</b>
-----------------	--

### **Xorijiy aktivlar hajmi bo'yicha eng yirik 10 ta TMK**

Kompaniyalar	Aktivlarni xajmi bo'yicha o'rni	Xorijiy aktivlar %	Xorijda sotilgan mahsulotlar xajmi %	Xorijda ishlayotagan personal %
General Electric (AQSh)	1	34.8	29.3	46.1
Exxon Mobil Corporation (AQSh)	2	68.8	71.8	63.4
Royaldutch/Shell Group (Buyuk Britaniya, Niderlandiya)	3	60.3	50.8	57.8
General Motors (AQSh)	4	24.9	26.3	40.8
Ford Motor Company (AQSh)	5	25.0	30.8	52.5
Toyota Motor Corporation (Yaponiya)	6	36.3	50.1	6.3
Daimler Chrysler AG (Germaniya)	7	31.7	81.1	48.3
Total Fina SA (Frantsiya)	8	63.2	79.8	67.9
IBM (AQSh)	9	51.1	57.5	52.6
British Petroleum (Buyuk Britaniya)	10	74.7	69.1	77.3

Manba: Vladimirova I.G. Issledovanie urovnya transnatsionalizatsii kompaniy //Menedjment v Rossii i za rubejom. № 6. 2001.



**1998-2008 yillar mobaynida jahon iqtisodiyotidagi kompaniyalarni bir-biriga qo'shilishlari va o'zlashtirilishlari hajmi (mlrd. AQSh doll) 5-ilova**

TMK faoliyati unumdorligi 3ta manbaga asoslangan:

1. Turli mamlakatlarda tabiiy resurslarga, yirik kapitalga va fan-texnikada yangilik kiritish bo'yicha mutlaq ko'pchilik patentlarga egalik qilish.
2. Butun dunyo bo'yicha tabiiy resurslar, unumdor yerlar, qulay iqlim va arzon ishchi kuchining qulay kombinatsiyasi bilan firmalarning joylashish ustunliklaridan foydalanish.
3. Internatsional ishlab chiqarishni tashkil etishda, xalqaro marketing tamoyilidan foydalanish bilan butun dunyoda katta talabga ega yangi tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishda xalqaro

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

- ular o'zining xalqaro kapital tizimiga ega va ularni eng ko'p foyda keltiruvchi mamlakatga ko'chiradilar;
- sharqdan g'arbga yo'nalishi bo'yicha sutkasiga 24 soat jahon moliya bozorlarining holati haqida ma'lumotga ega.
- qabul qiluvchi mamlakatlarda valyuta paritetining tebranishi va investitsiya iqlimini liberallashtirish darajasidan kelib chiqqan holda investitsiya qaltisliklarini filiallari orasida taqsimlaydi.

TMK xorijiy filiallarining milliy firmalar oldidagi asosiy raqobat ustunliklaridan biri bosh kompaniyaning izlanish markazi tomonidan o'tkaziladigan ITTKI natijalaridan foydalanish hisoblanadi. Dunyodagi patent va litsenziyalardan foydalanganlik uchun to'lovlarning 70 %ga yaqini TMK doirasida bosh kompaniyalar va ularning xorijiy filial-lari orasida amalga oshiriladi. Bunda oxirgi yillarda TMKlar ITTKI o'tkazish xarajatlarini kamaytirish maqsadida o'z izlanish markazlarini ko'proq qabul qilayotgan mamlakatlarga ko'chirishmoqda.

TMK korxonasi samarali faoliyat yuritishining asosiy manbalaridan biriga, resurs va bozorlar joylashishining qulay kombinatsiyasini qo'llagan holda, bosh kompaniya uyushtiradigan internatsional ishlab chiqarishni kiritish lozim.

**6-ilova**

***Nazorat savollari:***

1. Xalqaro kompaniyani, ko'p millatli kompaniyani, transmilliy kompaniyani ta'riflang.
2. Konsortsiumlar nima uchun tuziladi?
3. Tranmilliylashtirish indeksi formulasini ayting.
4. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniyaga aylanishidagi asosiy bosqichlarni aytib bering.
5. Litsenziyali bitimlar deganda nimani tushunasiz?

***BBB jadvalini to'ldirish uchun tavsiyalar***

1. Tayanch ibora va tushunchalar bilan tanishib chiqing.
2. BBB jadvalini to'ldirish uchun tayanch ibora va tushunchalarning tartib raqamidan foydalaning.

<b>Bilaman</b>	<b>Bilishni istayman</b>	<b>Bilib oldim</b>
1	2	3

### Tayanch ibora va tushunchalar

1.	Xalqaro kompaniya
2	Ko'p millatli kompaniya
3	Transmilliy kompaniya
4	Konsortsium
5	Tranmilliylashtirish
6	Tranmilliylashtirish indeksi
7	Qo'shma korxonona
8	Litsenzion bitim
9	Litsenziar
10	Litsenziat
11	Bevosita xorijiy investitsiyalar
12	Xorijiy aktivlar
13	Kartel
14	Sindikar
15	Korporatsiya

Ish bosqichlari va vaqti	Faoliyat mazmuni	
	Ta'lim beruvchi	Talabalar
<b>Tayyorgarlik bosqichi</b>	<p>1. Mavzu bo'yicha o'quv materiallarni, ya'ni taqdimot va tarqatma materiallarni tayyorlash.</p> <p>2. Talabalarni jonlantirish uchun mavzu doirasida savollarni, ko'rgazmali sxemalarni yaratish.</p> <p>3. Talabalar o'quv faoliyatini baholash mezonlarini ishlab chiqish.</p> <p>4. Mavzuni o'rganishda foydalaniladigan adabiyotlar ro'yxatini tartiblashtirish.</p>	

<p><b>1-bosqich.</b> <b>Mavzuga kirish</b> (15 daqiqa)</p>	<p>1.1. Mavzuning nomini ekranga chiqaradi va mazkur mavzuni yoritishdan kutilayotgan asosiy natijalar to'g'risida axborot beradi.</p> <p>1.2. Mavzuni yoritish bo'yicha tuzilgan reja savollarini namoyishga uzatadi.</p> <p>1.3. Bugungi o'tilishi kutilayotgan dars mashg'uloti muloqot tarzida bo'lishi ta'kidlanadi. Muloqotni qanday tashkil qilish to'g'risidagi eslatmani ekranga chiqaradi (1-Ilova).</p> <p>1.3. «Aqliy hujum» metodi orqali talabalarni faollashtiradi. Berilgan savolga o'ylab javob berishni taklif qiladi (javoblar 1-2 so'zdan iborat bo'lishi kerakligini eslatadi): <i>Transmilliy korporatsiyalarda ishlab chiqarishni tashkil qilish xususiyatlarini bilasizmi?</i></p> <p>Bir talabaga javoblarni doskada yozib borishni taklif qiladi. Buning uchun 10 minutcha vaqt ajratiladi. Vaqt poyoniga etgandan so'ng fikr bildirishlar to'xtatiladi va javoblar tahlil qilinadi.</p>	<p>Tinglaydilar</p> <p>Ko'chirib oladilar.</p> <p>Tinglaydilar va muloqot qoidalari bilan tanishadilar</p> <p>Juftliklarga bo'linadilar, o'ylaydilar, muhokama qiladilar va savollarga javob beradilar.</p> <p>Faol qatnashib, javob variantlarini ketma-ket aytib boradilar</p>
<p><b>2. Asosiy bosqich</b> (55 daqiqa)</p>	<p>2.1. Rower Point dasturi asosida ko'rgazmali materiallar bo'yicha ma'ruza o'qiydi.</p> <p>Ma'ruza davomida asosiy tushunchalarni qayd etish lozimligini uqtiradi. Talabalarning yozib olishlarini ta'kidlaydi.</p> <p>2.2. TMKlarda ishlab chiqarishni tashkil etishning asosiy shakllarini slaydlar orqali tushuntiradi. (2-ilova).</p> <p>2.3. TMKning xorijiy filiallari to'g'risida slaydlarni namoyish etadi (3-ilova).</p> <p>2.4. Talabalar bilimlarini faollashtirish va mustahkamlash maqsadida quyidagi savollarni beradi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TMKlarda xalqaro ishlab chiqarishni tashkil etishning nechta shakli mavjud?</li> <li>- ular o'rtasidagi farq nimada?</li> <li>- TMKning xorijiy filiallari qanday nomlanadi va farqlanadi?</li> </ul> <p>2.5. TMKlar millatini aniqlashning ahamiyatini slaydlar orqali tushuntirib beradi (4-ilova).</p>	<p>Tinglaydilar, yozadilar.</p> <p>Talabalar berilgan savollarga javob beradilar.</p> <p>Tinglaydilar, yozadilar.</p>

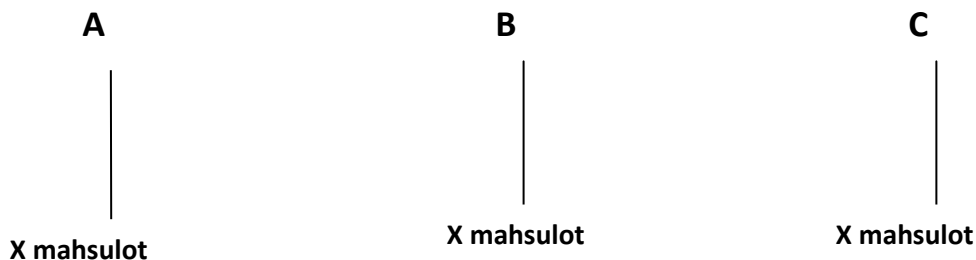
<p><b>3. Yakuniy bosqich</b> (10 daqiqa)</p>	<p>3.1. Mavzuni umumlashtiradi va umumiy xulosalar yasaydi. Talabalar diqqatini mavzuning asosiy tomonlariga qaratadi.</p> <p>3.2. Mustaqil ishlashlari uchun vazifa beradi: (1) nazorat savollariga og'zaki javob berish; (2) Savollar asosida BBB jadvalini to'ldirib kelish (5-<i>ilova</i>).</p>	<p>Tinglaydilar.</p> <p>Vazifani yozib oladilar.</p>
--	--	--

### 1-ilova

Muloqotga ishtirok etuvchilarga eslatma!

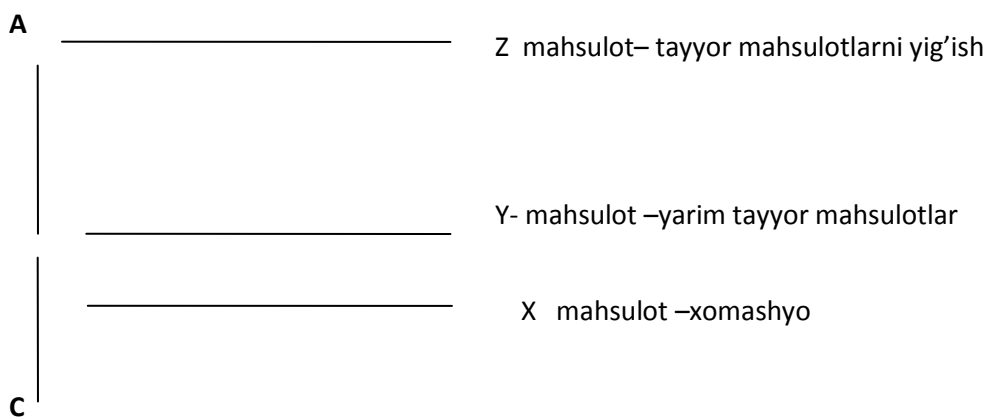
- a) Muloqot muammoni yechishga qaratilgan usuldir.
- b) Gapirayotganda o'zoq so'ylama, boshqalar ham o'z fikrlarini bayon etishlarini unutma.
- c) Hissiyotni jilovlagan holda fikringni shunday jamlab aytki, u murod nishoniga tegsin.
- d) Muxolifatingni so'zlarini hurmat bilan tingla.
- e) Monosabatingni aniq bergin va fikrlar takrorlanishiga yo'l qo'yma!
- f) O'z bilimdonliging, iqtidoring va zakovatingni ko'rsatish uchun suylama, balki munozara mavzusi doirasida so'z yuritgin.
- g) Fikringni qabul qilishlari va uni ma'qul topishlari uchun kurashgin!

### 1. ishlab chiqarishning gorizontal integratsiyasi

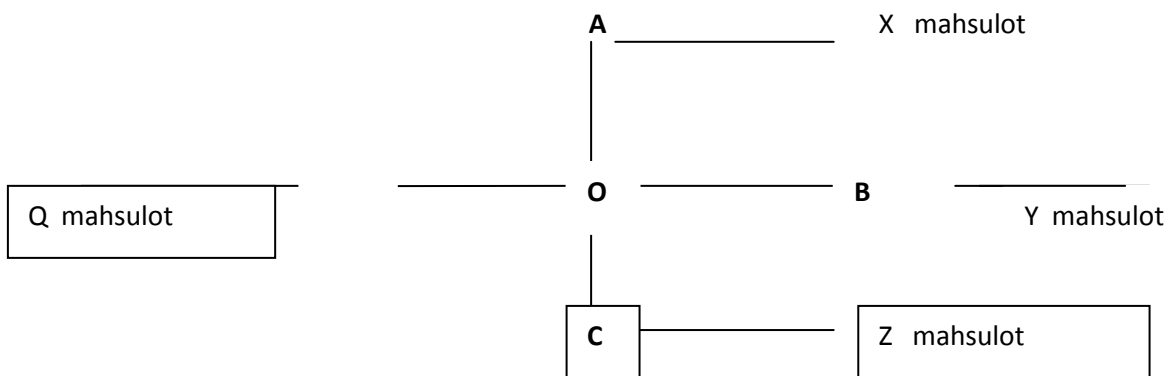


A, B, C – X mahsulot ishlab chiqarish tashkil etilgan qabul qiluvchi mamalakatlar

### 2. ishlab chiqarishning vertical integratsiyasi



A,B,C – qbul qiluvch mamlakatlar, bu yerda A – tayyor maxsulotlarni yig'ish, B – yarim tayyor maxsulotlarni ishlab chiqarish C – xomashyo materiallrini ishlab chiqarish



A, B, C, D – qabul qiluvchi mamlakatlar, bu erda A mamlakatda X tayyor mahsulot, B mamlakatda Y tayyor mahsulotlar, C mamlakatda Z tayyor mahsulot, D mamlakatda Q tayyor mahsulotlar ishlab chiqariladi



Horizental integratsiya sotish bozori hajmini ko'paytirish, sanoat ko'lamini kengaytirish va quvvatlardan unumli foydalanish singari ustunlikka ega.

TMK miqyosida sanoatning vertikal integratsiyasi turli mamlakatlarda ishlab chiqarish jarayonini: bir mamlakatda xomashyo qazib olish, boshqa mamlakatda unga ishlov berish va yarim tayyor mahsulot yoki butlovchi qismlar ishlab chiqarish, uchinchi mamlakatda tayyor mahsulot yig'ishni yagona texnologik zanjirga birlashishini ifoda etadi.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash turli qabul qiluvchi mamlakatlarda turli-tuman mahsulotlarni ishlab chiqarishdan iborat.

**3-ilova**

Turli mamlakatlar qonunchiligi milliy va xorijiy firmalarni emas, balki rezident-firmalar va norezident-firmalarni farqlaydi.

Rezidentlarga ushbu davlat hududida joylashgan va o'sha yerning o'zida ro'yxatdan o'tgan kompaniyalar kiradi.

Xorijiy kapital ishtiroki bilan xorijda tuzilgan norezident-firmalar iqtisodiy adabiyotlarda bosh kompaniyaning xorijiy filiallari (foreign affiliates) deb nomlanadi.

Xorijiy filiallar 1) bo'lim (branch) shaklida, 2) sho'ba firmalar (subsidiary) yoki 3) uyushgan (associated) kompaniyalar shaklida faoliyat yuritishi mumkin.

1) Bo'lim qabul qilayotgan mamlakatda ro'yxatdan o'tadi, ammo o'z balansiga ega bo'lgan mustaqil kompaniya bo'lmaydi, u to'laligicha (100 %) bosh kompaniyanikidir va u yuridik shaxs sifatida amal qila olmaydi. Ular:

a) bosh kompaniyaning xorijdagi vakolatxonasi;

b) bosh kompaniyaning qo'shma korxonaga bo'yicha hamkori, u yerga boshqa firmalar ham kirishi mumkin;

v) bosh kompaniyaning xorijdagi ko'chmas mulki;

g) bosh kompaniyaning kamida bir yil davomida xorijda faoliyat yurituvchi

2) Shu'ba kompaniyalar qabul qilayotgan mamlakatda o'z balansiga ega mustaqil firma sifatida (ya'ni yuridik shaxs hisoblanib) ro'yxatdan o'tgan, lekin uning ustidan nazoratni aksiyalarning kontrol paketiga yoki shu'ba kompaniyaning butun kapitaliga egalik qiluvchi va bu korxonalar rahbarlarini tayinlovchi bosh kompaniya amalga oshiradigan TMK tizimiga kiruvchi korxonalar hisoblanadi.

3) Uyushgan kompaniya bosh kompaniya aksiyalarining 10-50 %ga egalik qiluvchi TMK tizimiga kirgan qabul qiluvchi mamlakatdagi korxonalar hisoblanadi. Bu korxonalar bosh kompaniyaning nazoratida emas, balki ta'siri ostida bo'ladi.

#### 4-ilova

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

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

Kompaniyaning millatini hukumat tomonidan beriladigan imtiyozlar, subsidiyalar, soliq

Kompaniya millati haqidagi masalalar bankrotlik, soliqqa tortish, antimonopol qonunchilikni qo'llash va bir qator boshqa holatlarda ham yuzaga keladi. Ko'pchilik soliqqa tortish huquqiy tizimiga ko'ra har bir kompaniya qardosh firmalar bilan aloqalaridan qat'iy nazar alohida soliqqa tortiladi. Bunda ikki marotaba soliqqa tortmaslik uchun bosh kompaniya qardosh korxonalar bilan ularga texnologiyalarni, nou-xaularni berish, patentlardan, konstruktorlik ishlanmalaridan, savdo markalaridan, ITTKI natijalaridan (agar ITTKI tijorat daromadi keltirsa, ular soliqqa tortiladi) foydalanish sohasida kelishib olishlari zarur.

TMK millatini va uning xorijiy filiallari bilan aloqasini aniqlashdagi qiyinchiliklar bu aloqalarning ko'p bosqichlilik bilan tushuntiriladi. Masalan, o'yinchoqlar tayyorlaydigan yirik "Mattel" (AQSh) korporatsiyasi butun dunyo bo'yicha 39 qardosh kompaniyasiga ega, bulardan 26 tasi bosh kompaniyaning bevosita mulki va 13 tasi esa "Mattel" korporatsiyasining xorijiy filiallariga tegishli

TMK aloqalarining ko'p bosqichliligi

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

5-ilova

*Nazorat savollari:*

1. TMK millatini qanday ko'rsatkichlar aniqlaydi?
2. Rezident va norezident firmalarga ta'rif bering.
3. Xorijiy filiallarning shakllari va farqlarini tushuntiring
4. Xalqaro kompaniyalarda ishlab chiqarishni tashkil etishning nechta asosiy turi mavjud?
5. Nima uchun TMK millati aniqlanadi?
6. TMK aloqalarining ko'p bosqichliligi qanday tushuntiriladi?

*BBB jadvalini to'ldirish uchun tavsiyalar*

1. Tayanch ibora va tushunchalar bilan tanishib chiqing.
2. BBB jadvalini to'ldirish uchun tayanch ibora va tushunchalarning tartib raqamidan foydalaning.

Bilaman	Bilishni istayman	Bilib oldim
1	2	3

## Tayanch ibora va tushunchalar

1.	integratsiyalashgan xalqaro ishlab chiqarish
2	gorizontal integratsiya
3	vertikal integratsiya
4	ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi
5	transmilliy moliyaviy-sanoat guruhleri
6	moliyaviy-sanoat guruhleri
7	Litsenziya
8	TMK millati
9	rezident va norezident firmalar
10	xorijiy filiallarning shakllari
11	bo'lim
12	sho''ba firma
13	uyushgan kompaniya
14	TMK aloqalarining ko'p bosqichliligi
15	xalqaro ishlab chiqarish

## Milliy va xorijiy adabiyotlar:

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

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

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

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

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

#### **4-Amaliy mashg'ulot**

### **4-MAVZU. TASHQI IQTISODIY FAOLIYAT SOHASIGA CHIQUISH SHAROITLARINI TANLASH USLUBIYATI**

#### **AMALIY MASHG'ULOTLAR TARQATMA MATERIALLAR**

##### **. Amaliy mashg'ulotda ta'lim texnologiyasi**

<i>Talabalar soni: 20-25</i>	<i>Vaqt - 4 soat</i>
<i>O'quv mashg'ulotining shakli</i>	Bilimlarni chuqurlashtirish va kengaytirish bo'yicha amaliy mashg'ulot
<i>Amaliy mashg'ulotda muhokama qilish uchun savollar</i>	1.Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash. 2.Qabul qiluvchi mamlakatni tanlash. 3.Xorijiy sherikni tanlash.
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i> mavzu bo'yicha bilimlarni mustahkamlash.	
<i>Pedagogik vazifalar:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mavzu bo'yicha bilimlarni o'zlashtirish va mustahkamlashga motivatsiya yaratish;</li> <li>• Mavzu bo'yicha bilimlarni tizimlashtirish, mustahkamlash va chuqurlashtirish;</li> <li>• Muammoli vazifalarni hal qilish, muammoni tahlil qila bilish, muqobil qarorlarni ilgari surish, muqobillarni baholash, yakuniy qaror shakllantirish ko'nikmalarini rivojlantirish.</li> </ul>	<i>O'quv faoliyati natijalari:</i> <p style="text-align: center;">Talaba bajarishi kerak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quyidagi tushunchalarga ta'rif berish: «global va ko'pmillatli tarmoqlar», «raqobatbardoshlik aspektlari», «bozor xajmi», «investitsiya muxiti», «soliq imtiyozlari»;</li> <li>• Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash jarayonining mohiyatini tushunish;</li> <li>• Qabul qiluvchi mamlakatni tanlash aspektlarini tavsiflash;</li> <li>• Xalqaro kompaniyalarni jalb qilish usullarini sanab berish;</li> <li>• Xorijiy sherikni tanlash xususiyatlarini ochib berish;</li> </ul>
<i>O'qitish usullari</i>	Birgalikdagi ta'lim, texnikasi:blits-so'rov, «Sinkveyn» texnikasi
<i>O'qitish vositalari</i>	O'quv qo'llanma, A32 bichimdagi qog'oz, markerlar, skotch, o'quv materiallari.
<i>O'qitish shakllari</i>	Frontal, individual, guruhlarda ishlash.

<i>O'qitish sharoitlari</i>	Guruhlarda ishlash uchun moslashtirilgan auditoriya
<i>Monitoring va baholash</i>	Og'zaki nazorat: savol-javob, prezentatsiya yozma nazorat: esse

### **Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (1-amaliy mashg'ulot)**

Bosqichlar, vaqt	Faoliyat	
	O'qituvchi	Talabalar
1-bosqich. O'quv mashg'ulotiga kirish (5 min.)	1.1. Mavzuni, maqsadni, o'quv mashg'ulotidan natijalarni va uni o'tkazish rejasini xabarini beradi. Mavzuning kalit tushunchalarini beradi. 1.2. Yo'naltiruvchi savol beriladi: "Xalqaro biznesni tashkil qilishda faoliyat sohasi va qabul qiluvchi mamlakatni tanlashning roli nimadan iborat?" Blits-so'rov o'tkazadi.	1.1.Mavzuni yozib oladilar. 1.2.Savollarga javob beradilar.
2 –bosqich. Indivi-dual ish (20 min.)	2.1. Vazifalar beriladi: 5 daqiqa ichida berilgan kalit tushunchalardan 5-7 gaplardan iborat (1-ilova) esse tuzishni aytadi, bunda bog'liqlik mavjud bo'lsin. 2.2. Blits-so'rov o'tkazish davomida 2-3ta essenini tinglaydi.	O'quv vazifalari bilan tanishadilar, bunda ko'rsatkichlar va baho berish mezonlari bilan taniladi.
3-bosqich. Guruhlarda ishlash (20 min.)	3.1. O'qitish texnologiyalarni qo'llagan holda guruhlarda olib borilishi e'lon qiladi. Talabalarni 4 guruhga bo'ladi. "Sinkveyn" texnikasi mohiyatini anglatadi (2-ilova). 3.2. Har bir guruhga o'quv vazifalarini beradi. (3-ilova) Har bir ishtirokchi guruhga berilgan bahoni olishini bildirib o'tadi. (4-ilova) Prezentatsiya uchun chiqqan talaba o'qituvchi vazifasini bajarib dars o'tadi. Guruhlardagi o'zaro hamkorlikdagi faoliyat natijalari plakatlarda aks etishini xabarini beradi. Qanday o'quv natijalariga erishish lozimligini anglatadi. Guruhlarda ish boshlanishini xabar qiladi.	Vazifani bajarishadi.
4-bosqich.	4.1.Prezentatsiyani tashkil qiladi, ish natijasiga guruhlarda	Prezentatsiya qilishadi.

Prezenta-tsiya (45min.)	baho beriladi. 4.2.Vazifalarni bajarish jarayonida vujudga kelgan bilimlarni sharhlaydi, umumlashtiradi.	To'ldirishadi, baholashadi.
5-bosqich. Yakunlovchi (10min)	5.1.Ishning natijalarini umumlashtiradi, ularni belgilaydi. 5.2. Mustaqil ish uchun vazifalar beradi: Inert texnikasini qo'llagan holda ma'ruza matnlarini o'qish. (5-ilova)	5.1.Tinglaydilar, aniqlashtiradilar. 5.2.Vazifalarni yozib oladilar.

### 1-ilova

#### Tayanch iboralar.

Global va ko'pmillatli tarmoqlar, tashqi bozor, xorijda faoliyat sohasini tanlash, qabul qiluvchi mamlakatni tanlashning bozor aspekti, tadbirkorlik faoliyatining mahalliy sharoitlari, raqobatbardoshlik omili, ishlab chiqarish va sotish sharoitlari, xalqaro kompaniyalarni jalb qilish.

### 2-ilova

#### «Sinkveyn» texnikasi.

Maqsad – kategoriyaga xarakteristika berish

Sinkveyn sxemasi:

1 qator - tushuncha.

2 qator - tushunchani xarakterlovchi 2 ta sifat.

3 qator - ushbu tushuncha funktsiyalari to'g'risidagi 3 ta fe'l.

4 qator - ushbu tushuncha mohiyati to'g'risidagi 4 so'zli so'z birikmasi

5 qator – ushbu tushuncha sinonimi

Misol:

1. Ehtiyojlar.
2. fiziologik, ijtimoiy.
3. undaydi, rivojlantiradi, hukmronlik qiladi.
4. Ehtiyojlar inson rivojlanishini rag'batlantiradi.
5. Zaruriyat.

**O'quv vazifalari.****1-guruh.**

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: "Franchayzing (Franchising)", "Fiskal siyosat (Fiscal policy)".

2. Xorijda eng samarali faoliyat soxasini tanlash jixatlarini izohlang, bunda klasterdan foydalaning.

**2-guruh.**

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: "Motivatsiya", "Mehnat faoliyati motivlari".

2. Tadbirkorlik faoliyati sharoitlarining 4ta aspektini tavsiflab bering, bunda klasterdan foydalaning.

**3-guruh.**

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: "raqobatbardoshlik", "investitsiya muxiti".

2. Kompaniyalar tashqi iqtisodiy faoliyatining asosiy shakllarini izohlang, bunda klasterdan foydalaning.

**4-guruh.**

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: "maxalliy sharoitlar", "bozor".

2. Qabul qiluvchi mamlakatni tanlash xususiyatlarini izohlang, bunda klasterdan foydalaning.

**Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

Guruh	Sinkveyn					Savolni yoritilganligi					Umumiy ball	Baho
	a'lo-0,5 ball yaxshi-0,4 ball qoniqarli-0,3 ball					a'lo-0,5 ball yaxshi-0,4 ball qoniqarli-0,3 ball						
№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	miqdor	1	2	3	4	miqdor	3 ball	2-3-a'lo
1	-					-						1-2-yaxshi.
2		-					-					0,5-1-qon.
3			-					-				
4				-					-			

**4.2. Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (2-amaliy mashg'ulot)**

Bosqichlar, vaqt	Faoliyat	
	O'qituvchi	Talabalar
1-bosqich. O'quv mashg'ulotiga	1.1. Mavzuni, maqsadni, o'quv mashg'ulotidan natijalarni va uni o'tkazish rejasini xabarini beradi. Mavzuning kalit tushunchalarini beradi. 1.2. Yo'naltiruvchi savol beriladi: "Xorijiy tadbirkorlik bilan shug'ullanishda maxalliy sherik tanlashning ahamiyati nimadan iborat?"	1.1.Mavzuni yozib oladilar. 1.2.Savollarga javob



kirish (5 min.)	Blits-so'rov o'tkazadi.	beradilar.
2 –bosqich. Indivi-dual ish (20 min.)	2.1. Vazifalar beriladi: 5 daqiqa ichida berilgan kalit tushunchalardan 5-7 gaplardan iborat (1-ilova) esse tuzishni aytadi, bunda bog'liqlik mavjud bo'lsin. 2.2. Blits-so'rov o'tkazish davomida 2-3ta essenini tinglaydi.	O'quv vazifalari bilan tanishadilar, bunda ko'rsatkichlar va baho berish mezonlari bilan taniladi.
3-bosqich. Guruhlarda ishlash (20 min.)	3.1. O'qitish texnologiyalarni qo'llagan holda guruhlarda olib borilishi e'lon qiladi. Talabalarni 4 guruhga bo'ladi. "Sinkveyn" texnikasi mohiyatini anglatadi (2-ilova). 3.2. Har bir guruhga o'quv vazifalarini beradi. (3-ilova) Har bir ishtirokchi guruhga berilgan bahoni olishini bildirib o'tadi. (4-ilova) Prezentatsiya uchun chiqqan talaba o'qituvchi vazifasini bajarib dars o'tadi. Guruhlardagi o'zaro hamkorlikdagi faoliyat natijalari plakatlarda aks etishini xabarini beradi. Qanday o'quv natijalariga erishish lozimligini anglatadi. Guruhlarda ish boshlanishini xabar qiladi.	Vazifani bajarishadi.
4-bosqich. Prezenta-tsiya (45min.)	4.1. Prezentatsiyani tashkil qiladi, ish natijasiga guruhlarda baho beriladi. 4.2. Vazifalarni bajarish jarayonida vujudga kelgan bilimlarni sharhlaydi, umumlashtiradi.	Prezentatsiya qilishadi. To'ldirishadi, baholashadi.
5-bosqich. Yakunlovchi (10min)	5.1. Ishning natijalarini umumlashtiradi, ularni belgilaydi. 5.2. Mustaqil ish uchun vazifalar beradi: Insert texnikasini qo'llagan holda ma'ruza matnlarini o'qish. (5-ilova)	5.1. Tinglaydilar, aniqlashtiradilar. 5.2. Vazifalarni yozib oladilar.

### 1-ilova

#### Tayanch iboralar.

Tashqi bozor, xorijiy tadbirkorlik, qabul qiluvchi mamlakatni tanlash, bozor aspekti, tadbirkorlik faoliyatining mahalliy sharoitlari, raqobatbardoshlik omili, ishlab chiqarish va sotish sharoitlari, xorijiy sherik, maxalliy firmalarning imkoniyatlari, tavakkalchiliklarning diversifikatsiyasi.

### 2-ilova

#### «Sinkveyn» texnikasi.

Maqsad – kategoriyaga xarakteristika berish

Sinkveyn sxemasi:

1 qator - tushuncha.

2 qator - tushunchani xarakterlovchi 2 ta sifat.

3 qator - ushbu tushuncha funktsiyalari to'g'risidagi 3 ta fe'l.

4 qator - ushbu tushuncha mohiyati to'g'risidagi 4 so'zli so'z birikmasi

5 qator – ushbu tushuncha sinonimi

Misol:

6. Ehtiyojlar.
7. fiziologik, ijtimoiy.
8. undaydi, rivojlantiradi, hukmronlik qiladi.
9. Ehtiyojlar inson rivojlanishini rag'batlantiradi.
10. Zaruriyat.

**3-ilova**

### O'quv vazifalari.

#### 1-guruh.

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: “tavakkalchilik”, “diversifikatsiya”.
2. Xalqaro kompaniyani qiziqtiruvchi maxalliy sharoitlarni izohlang, bunda klasterdan foydalaning.

#### 2-guruh.

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: “biznes”, “tashqi bozor”
2. Qabul qiluvchi mamlakatning jozibadorlik omillarini tavsiflab bering, bunda klasterdan foydalaning.

#### 3-guruh.

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: “tovar”, “xizmatlar”.
2. Sherik sifatida maxalliy kompaniyalarning afzalliklarini izohlang, bunda klasterdan foydalaning.

#### 4-guruh.

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: “biznes xamkor”, “savdo”.
2. Potensial sherik imkoniyatlarini to'g'ri baxolash xususiyatlarini izohlang, bunda klasterdan foydalaning.

**4-ilova**

### Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)

Guruh	Sinkveyn					Savolni yoritilganligi					Umumiy	Baho
	a'lo-0,5 ball					a'lo-0,5 ball					ball	
	yaxshi-0,4 ball					yaxshi-0,4 ball						
	qoniqarli-0,3 ball					qoniqarli-0,3 ball						
№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	miqdor	1	2	3	4	miqdor	3 ball	2-3-a'lo

1	-																	1-2-yaxshi.
2		-																0,5-1-qon.
3			-															
4				-														

#### 4.2. Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (3-amaliy mashg'ulot)

Bosqichlar, vaqt	Faoliyat	
	O'qituvchi	Talabalar
1-bosqich. O'quv mashg'ulotiga kirish (5 min.)	1.1. Mavzuni, maqsadni, o'quv mashg'ulotidan natijalarni va uni o'tkazish rejasini xabarini beradi. Mavzuning kalit tushunchalarini beradi. 1.2. Yo'naltiruvchi savol beriladi: "Xorijiy tadbirkorlik bilan shug'ullanishda maxalliy sherik tanlashning ahamiyati nimadan iborat?" Blits-so'rov o'tkazadi.	1.1.Mavzuni yozib oladilar. 1.2.Savollarga javob beradilar.
2 –bosqich. Indivi-dual ish (20 min.)	2.1. Vazifalar beriladi: 5 daqiqa ichida berilgan kalit tushunchalardan 5-7 gaplardan iborat (1-ilova) esse tuzishni aytadi, bunda bog'liqlik mavjud bo'lsin. 2.2. Blits-so'rov o'tkazish davomida 2-3ta essenini tinglaydi.	O'quv vazifalari bilan tanishadilar, bunda ko'rsatkichlar va baho berish mezonlari bilan taniladi.
3-bosqich. Guruhlarda ishlash (20 min.)	3.1. O'qitish texnologiyalarni qo'llagan holda guruhlarda olib borilishi e'lon qiladi. Talabalarni 4 guruhga bo'ladi. "Sinkveyn" texnikasi mohiyatini anglatadi (2-ilova). 3.2. Har bir guruhga o'quv vazifalarini beradi. (3-ilova) Har bir ishtirokchi guruhga berilgan bahoni olishini bildirib o'tadi. (4-ilova) Prezentatsiya uchun chiqqan talaba o'qituvchi vazifasini bajarib dars o'tadi. Guruhlardagi o'zaro hamkorlikdagi faoliyat natijalari plakatlarda aks etishini xabarini beradi. Qanday o'quv natijalariga erishish lozimligini anglatadi. Guruhlarda ish boshlanishini xabar qiladi.	Vazifani bajarishadi.
4-bosqich. Prezenta-tsiya (45min.)	4.1.Prezentatsiyani tashkil qiladi, ish natijasiga guruhlarda baho beriladi. 4.2.Vazifalarni bajarish jarayonida vujudga kelgan bilimlarni sharhlaydi, umumlashtiradi.	Prezentatsiya qilishadi. To'ldirishadi, baholashadi.

5-bosqich. Yakunlovchi (10min)	5.1.Ishning natijalarini umumlashtiradi, ularni belgilaydi. 5.2. Mustaqil ish uchun vazifalar beradi: Insert texnikasini qo'llagan holda ma'ruza matnlarini o'qish. (5-ilova)	5.1.Tinglaydilar, aniqlashtiradilar. 5.2.Vazifalarni yozib oladilar.
--------------------------------------	--	---

### 1-ilova

#### Tayanch iboralar.

Tashqi bozor, xorijiy tadbirkorlik, qabul qiluvchi mamlakatni tanlash, bozor aspekti, tadbirkorlik faoliyatining mahalliy sharoitlari, raqobatbardoshlik omili, ishlab chiqarish va sotish sharoitlari, xorijiy sherik, maxalliy firmalarning imkoniyatlari, tavakkalchiliklarning diversifikatsiyasi.

### 2-ilova

#### «Sinkveyn» texnikasi.

Maqsad – kategoriyaga xarakteristika berish

Sinkveyn sxemasi:

1 qator - tushuncha.

2 qator - tushunchani xarakterlovchi 2 ta sifat.

3 qator - ushbu tushuncha funktsiyalari to'g'risidagi 3 ta fe'l.

4 qator - ushbu tushuncha mohiyati to'g'risidagi 4 so'zli so'z birikmasi

5 qator – ushbu tushuncha sinonimi

Misol:

1. Ehtiyojlar.
2. fiziologik, ijtimoiy.
3. undaydi, rivojlantiradi, hukmronlik qiladi.
4. Ehtiyojlar inson rivojlanishini rag'batlantiradi.
5. Zaruriyat.

### 3-ilova

#### O'quv vazifalari.

##### 1-guruh.

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: “tavakkalchilik”, “diversifikatsiya”.
2. Xalqaro kompaniyani qiziqtiruvchi maxalliy sharoitlarni izohlang, bunda klasterdan foydalaning.

##### 2-guruh.

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: “biznes”, “tashqi bozor”
2. Qabul qiluvchi mamlakatning jozibadorlik omillarini tavsiflab bering, bunda klasterdan foydalaning.

##### 3-guruh.

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: “tovar”, “xizmatlar”.
2. Sherik sifatida maxalliy kompaniyalarning afzalliklarini izohlang, bunda klasterdan foydalaning.

##### 4-guruh.

1. Quyidagi tushunchalarga sinkveyn tuzing: “biznes xamkor”, “savdo”.
2. Potensial sherik imkoniyatlarini to'g'ri baxolash xususiyatlarini izohlang, bunda klasterdan

**Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

Guruh	Sinkveyn					Savolni yoritilganligi					Umumiy ball	Baho
	a'lo-0,5 ball yaxshi-0,4 ball qoniqarli-0,3 ball					a'lo-0,5 ball yaxshi-0,4 ball qoniqarli-0,3 ball						
№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	miqdor	1	2	3	4	miqdor	3 ball	2-3-a'lo
1	-					-						1-2-yaxshi.
2		-					-					0,5-1-qon.
3			-					-				
4				-					-			

**Milliy va xorijiy adabiyotlar:**

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

3. Асосий вазифамиз – Ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. //Халқ сўзи, 30.01.2010.

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

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

6. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2009.- 560 с.

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

## 5-Amaliy mashg'ulot

### 5-MAVZU. XALQARO KOMPANIYALARNING DAVLAT BILAN MUNOSABATLARI

Amaliy mashg'ulotda ta'lim texnologiyasi

<b>Mashg'ulot vaqti-4 soat</b>	<b>Talabalar soni: 20 – 25 gacha</b>	
<b>Mashg'ulot shakli</b>	<b>Mavzu bo'yicha bilimlarni kengaytirish va mustahkamlash bo'yicha amaliy mashg'ulot</b>	
<i>Amaliy mashg'ulot rejasi</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Davlatning o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashish printsiplari.</li> <li>2. Halqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishi.</li> <li>3. Milliy kapital eksportini rag'batlantirish.</li> <li>4. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga TMK larni jalb qilish siyosati.</li> </ol>	
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi: mavzu bo'yicha bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish.</i>		
<i>Pedagogik vazifalar:</i>	<i>O'quv faoliyati natijalari (talaba):</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davlatning o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashish printsiplarini izohlash;</li> <li>• Xorijiy filiallarni tashkil qilish maqsadlarini tushuntirish;</li> <li>• Xalqaro kompaniyalarni milliy iqtisodiyotga jalb qilish usullarining mazmuni mohiyatini ochib berish;</li> <li>• Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishini tushuntirish;</li> <li>• Xalqaro kompaniyalar faoliyatini xalqaro-xuquqiy tartibga solish mohiyatini ochib berish;</li> <li>• Chet elga kapital chiqarishni rag'batlantirish siyosatining ahamiyatini yoritish;</li> <li>• Rivojlangan davlatlarda kapital eksportini rag'batlantirish amaliyotini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Davlatning o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashish printsiplari to'g'risidagi bilimlarini mustahkamlaydi;</li> <li>• Xorijiy filiallarni tashkil qilish maqsadlarini tushuntirib bera oladi;</li> <li>• Xalqaro kompaniyalarni milliy iqtisodiyotga jalb qilish usullarining mazmuni mohiyatini ochib beradi;</li> <li>• Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishini tushuntira oladi;</li> <li>• Xalqaro kompaniyalar faoliyatini xalqaro-xuquqiy tartibga solish mohiyatini ochib beradi;</li> <li>• Chet elga kapital chiqarishni rag'batlantirish siyosatining ahamiyatini tushunib etadi;</li> <li>• Rivojlangan davlatlarda kapital eksportini rag'batlantirish amaliyotini mohiyatini tushuntira oladi;</li> </ul>	

moxiyatini tushuntirish;	
<i>Ta'lim berish usullari</i>	Munozara, suhbat, tezkor-so'rov
<i>Ta'lim berish shakllari</i>	Ommaviy, guruhlarda ishlash: «koop-koop» texnikasi
<i>Ta'lim berish vositalari</i>	O'quv qo'llanma, proektor, flipchart, markerlar, ekspert topshiriqlari
<i>Ta'lim berish sharoiti</i>	Texnik ta'minlangan, guruhlarda ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya
<i>Monitoring va baholash</i>	Og'zaki nazorat: savol-javob

#### 5.4. Amaliy mashg'ulotning texnologik xaritasi (1-amaliy mashg'ulot)

Ish bosqichlari va vaqti	Faoliyat mazmuni	
	Ta'lim beruvchi	Ta'lim oluvchilar
<b>Tayyorlov bosqichi</b>	<p>Mavzuni aniqlaydi, ta'limiy maqsadni belgilaydi va kutilayotgan natijalarni shakllantiradi.</p> <p>Belgilangan ta'limiy maqsadlarga mos o'quv bilish topshiriqlarini ishlab chiqadi (<i>1-ilova</i>).</p> <p>Samarali ichki guruhlar ishini ta'minlovchi guruhlar uchun yozma yo'riqnomalarni tayyorlaydi (<i>2-ilova</i>).</p> <p>Ekspert guruhlar ish natijalarini baholash mezonlarini ishlab chiqadi (<i>3-ilova</i>).</p>	
<b>1. O'quv mashg'ulotiga kirish bosqichi</b> (10 daq)	<p>1.1. Mashg'ulot mavzusi, uning maqsadi va kutilayotgan natijalar bilan tanishtiradi, ularning axamiyatligi va dolzarabligini asoslaydi.</p> <p>1.2. Mavzu bo'yicha asosiy tushunchalarga ta'rif berishni taklif qiladi va shu asosda tezkor-so'rov o'tkazib talabalar bilimlarini faollashtiradi (<i>3-ilova</i>).</p> <p>1.3. Ish guruhlarda o'quv topshiriqlarini bajarish orqali amalga oshirilishini e'lon qiladi (<i>2-ilova</i>).</p>	Savollarga javob beradilar.
<b>2. Asosiy bosqich</b> (55 daqiqa)	2.1. Talabalarni 5-ta kichik guruhga bo'ladi va guruhlarda hamkorlik asosida ishlash usuli qoidalari bilan tanishtiradi ( <i>2-3-ilova</i> ). Har bir guruh mavzu	Kichik guruhlariga bo'linadilar.

	<p>rejasi asosida takdimot tayyorlashini aytadi.</p> <p>2.2. O'quv kursi mavzulari bo'yicha tayyorlangan ekspert varaqlarini tarqatadi (5-ilova).</p> <p>2.3. Guruhlarga topshiriqlarni bajarish uchun yordam beradi. Taqdimot materiallari mazmunan va mantiqan to'liq yoritilishini kuzatadi.</p> <p>2.4. Taqdimot boshlanishini e'lon qiladi. Guruhlarda sardorlar takdimotini tashkillashtiradi. Aniqlik kiritilishi lozim bo'lsa, guruh sardorini to'xtatadi, savollar beradi, muhokamasini jamoaga havola etadi.</p> <p>2.5. Mavzular asosida berilgan ma'lumotlarni umumlashtiradi va xulosalaydi. Faol ishtirokchi talabalarni rag'batlantiradi va umumiy baholaydi.</p>	<p>Topshiriqlar bo'yicha ishlaydilar.</p> <p>Faol qatnashadilar, takdimot uchun materiallar tayyorlaydilar.</p> <p>Guruhdan sardor tanlashadi, uning taqdimotida hamkorlik qiladilar. Savollarga javob beradilar.</p> <p>Tinglaydilar.</p>
<p><b>3–Yakuniy bosqich</b> (20 daqiqa)</p>	<p>3.1.O'quv faoliyati yuzasidan xulosa bildiradi.</p> <p>3.2. Mavzular maqsadiga erishishdagi talabalar faoliyatini tahlil qiladi va o'zlashtira olmagan joylarini qayta o'qib chiqishni tavsiya etadi.</p>	<p>Tinglaydilar.</p>

1-ilova

### «BIRGALIKDA O'QIYMIZ» TEXNIKASI

**Birgalikda o'qish:** o'quv guruhi kichik guruhlariga bo'linadi. Har bir kichik guruh o'rganilayotgan mavzuning ma'lum bir sohasida ekspert bo'ladi va boshqalarni o'rgatadi. Har bir guruhning maqsadi boshqa barcha guruhlar ishtirokchilari mavzu savollarini to'la hajmda egallab olishdan iborat.

*«Birgalikda o'qiyimiz» texnikasidan foydalangan holda guruhlarda ishni tashkil etish jarayonining tuzilishi*

1. Bilim darajasiga qarab 3-5 kishidan iborat bo'lgan har xil turdagi guruhlar tuziladi.



2. Har bir guruhga *bitta* topshiriq beriladi –umumiy mavzuning bir *qismi*, uning ustida butun o'quv guruhi ish olib boradi hamda tayanchlar – **ekspert varaqlari** – taqdim etiladi.





3. Har bir guruh ichida umumiy topshiriq taqsimlanadi.



4. Hamma *yakka tartibdagi topshiriqni* bajaradi.



5. Barcha guruh a'zolarining mini-ma'ruzalari tinglanadi. Umumiy natija (butun ekspert varag'i bo'yicha savollar javobi)ni shakllantiradi va uni taqdimotga tayyorlashadi.



6. Spiker yoki guruh barcha a'zolari birgalikda bajargan ish natijalarini taqdimot etishadi.

**2-ilova**

<p>Guruhlarda ishlash qoidasi</p> <p>Sherigingizni diqqat bilan tinglang.</p> <p>Guruh ishlarida o'zaro faol ishtirok eting, berilgan topshiriqlarga mas'uliyat bilan yondashing.</p> <p>Agar yordam kerak bo'lsa, albatta murojaat qiling.</p> <p>Agar sizdan yordam so'rasha, albatta yordam bering.</p> <p>Guruhlar faolivatining natiijalarini baholashda hamma ishtirok etishi shart.</p>
--

**3-ilova**

***Ekspert guruhlar ish natijalarini baholash mezonlari***

Mezonlar	Maks · Ball	Guruh natijalarini baholash					
		1	2	3	4	5	6
Axborotning to'liqligi	1,0						
Axborotning grafik shaklda ifoda etilishi	0,6						
Guruhning faolligi	0,4						
Ballarning maksimal summasi	2						

**4-ilova**

## Bilimlarni faollashtirish uchun savollar

1. Davlat o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashishda qanday printsiplarga tayanadi?
2. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solish usullari nimalardan iborat?
3. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini xalqaro-xuquqiy tartibga solish qanday amalga oshiriladi?
4. Rivojlangan davlatlarda kapital eksportini rag'batlantirish siyosatining mohiyati nimadan iborat?

### 5-ilova

Ekspert varag'i №1

O'quv topshiriq

Xorijiy filiallarni tashkil qilish maqsadlari

1. Xalqaro kompaniyalar faoliyatida xorijiy filiallarning o'rni
2. Xalqaro kompaniyaning chet elda faoliyat yuritishga qiziqishi

Ekspert varag'i №2

O'quv topshiriq

Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solish

1. Milliy iqtisodiyotni rivojlantirishda xalqaro kompaniyalarning o'rni
2. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini tartibga solish maqsadlari va asosiy yo'nalishlari

Ekspert varag'i №3

O'quv topshiriq

Xalqaro kompaniyalarni milliy iqtisodiyotga jalb qilish usullari

1. Chet el investorlarining manfaatlari va ularni ta'minlashning ahamiyati.

Ekspert varag'i №4

O'quv topshiriq

Xalqaro kompaniyalar faoliyatini xalqaro-xuquqiy tartibga solish usullari

1. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini xalqaro tartibga solish usullari

2. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini ko'ptomonlama tartibga solishda BMT tizimi muassasalarining o'rni

Ekspert varag'i №5

O'quv topshiriq

Chet elga kapital chiqarishni rag'batlantirish siyosati

1. Kapitalni eksport qilishning sabablari

2. Kapital eksportining asosiy shakllari

### Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (2-amaliy mashg'ulot)

Bosqichlar, vaqt	Faoliyat	
	O'qituvchi	Talabalar
1-bosqich. O'quv mashg'ulotiga kirish (15 min.)	<p>1.1. O'quv mashg'ulotining mavzusi maqsadi, vazifalari, rejalashtirilgan natijasi va uni o'tkazish rejasini aytadi.</p> <p>1.2. Talabalarga tanishish uchun vazifa materiallarini tarkatadi (<i>1-ilova</i>).</p> <p>1.3. Ushbu mashg'ulotda ishlash rejimi, natijalarni baholash mezonlari, va guruhlarda ishlash koidalari bilan tanishtiradi (<i>2-ilova</i>).</p> <p>1.4. Vazifalarning maqsadi va ularning professional biimlarni egallashdagi ahamiyatini belgilaydi.</p>	1.1. Tinglaydilar.
2- bosqich. Guruhlarda ishlash,	2.1. Vazifalarga, echimlarga e'tiborni jalb qiladi.	2.1. Muhokama qiladilar. vazifani mustaqil tahlil

<p>taqdimot (50 min.)</p>	<p>Vazifalarni mustaqil tahlil qilishni taklif qiladi.</p> <p>2.2. Talabalarni guruhlariga (5-6 kishidan) ajratadi spikerni tayinlaydi.</p> <p>Kichiq guruhlarda vazifalar bilan ishla natijalarini muhokama qilinishini tashqil qiladi.</p> <p>2.3. Taqdimotni boshlanganligini e’lon qiladi va guruhlar spikerlariga qilingan ishlarning natijalari bo’yicha chiqish qilishni taklif qiladi. Aniqlashtiruvchi savollar beradi.</p> <p>2.4. Taklif qilingan karorlarni o’zaro baholanishini tashqil qiladi.</p>	<p>qiladilar.</p> <p>2.2. Guruhlarga bo’linadilar va ishlaydilar, urganilgan materialni hamkorlikda tahlil qiladilar. guruhda ishlash natijalarini rasmiylashtiradilar.</p> <p>Guruh spikerlari vazifalarni karorlarini taqdim qiladilar, o’zlarining takliflarini aniqlashtiradilar. Baholaydilar.</p>
<p>3-bosqich. Yakunlovchi (15 min.)</p>	<p>3.1. Yakunlaydi, o’zaro baholash natijalarini umumlashtiradi.</p> <p>3.2. Eng kizikarli chiqishlarni ta’kidlaydi.</p> <p>3.3. Olingan bilimlarning kelajakdagi professional va o’quv faoliyati uchun ahamiyatiga e’tiborni qaratadi.</p> <p>3.4. Mustaqil ish uchun vazifa beradi: keyingi mashg’ulot uchun ma’ruza matnlarini Insert texnikasidan foydalangan holda o’qib chiqish va Insert jadvalini to’ldirish.</p>	<p>3.1. Boshka guruhlar tomonidan keltirilgan karorlarga o’z munosabatalarini bildiradilar</p> <p>3.2. Vazifani yozib oladilar.</p>

## 1-ilova

### O’quv vazifalari.

#### 1-guruh.

1. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini tartibga solishning ahamiyatini tushuntiring
2. Xalqaro huquqiy tartibga solishning asosiy usullari nimadan iborat?
3. Ikkitomonlama va ko’ptomonlama huquqiy tartibga solishning farqi va afzalliklari nimada?

#### 2-guruh.

1. Qanday ko’ptomonlama universal konventsiyalarni bilasiz ?
2. Ularning maqsadlari va vazifalari nimalardan iborat?
3. BST doirasida savdo bilan bog’liq xorijiy investitsiyalarni tartibga soluvchi tizim – TRIMS ning asosiy jihatlarini tushuntiring.

#### 3-guruh.

1. Kapital eksportini rag’batlantirish siyosatining mohiyati nimada?

2. Rivojlangan mamlakatlarda xukumat ko'magini olish shartlarini bilasizmi?
3. EI, AQSh, Yaponiyada kapital eksportini rag'batlantirish xususiyatlarini tushuntiring

#### **4-guruh.**

1. Hozirgi vaqtda xalqaro kompaniyalar faoliyati uchun qulay tendentsiyalarni izoxlab bering
2. Davlatlarning xalqaro tashkilotlar bilan hamkorligining kengayishi kompaniyalarga qanday imkoniyatlar beradi?
3. TIF sohasida davlat siyosatining asosiy yo'nalishlari nimadan iborat?

**2-ilova**

#### **Guruhda ishlash qoidalari.**

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, xurmat bildirishi kerak.

Har kim aktiv, birgalikda, berilgan topshiriqqa masuliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

- Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.
- Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho'kamiz.

#### **Amaliy mashg'ulotda ishlashning tartibi va reglamenti.**

Guruhlarda vazifalarni bajarish va taqdimot varag'larini rasmiylashtirish - 10 min.

Ishlar natijaarini taqdimot qilish -5 min.

Guruh ishini jamoaviy muhokama qilish va baholash -5 min

#### **Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

Guruh-lar	Aniq javoblar	Boshqalarga savol berish	Qo'shimcha qilish	Kurgazmalar (sxema, jadval va	Jami ballar

	(1 ball)	(0,2 ball)	(0,2 ball)	x.k.) (0,6 ball)	(2 balla)
1					
2					
3					
4					

### **Milliy va xorijiy adabiyotlar:**

1. Выступление Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на пленарном заседании Саммита ООН «Цели развития тысячелетия» 20.09.2010 [www.UzA.Uz](http://www.UzA.Uz)–Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги расмий сайти.

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

3. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. Т.: TDIU, 2009.

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

5. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаний: как побеждать в конкурентной борьбе.- М.: ТК Велби, 2009.- 560 с.

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

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

## *6-Amaliy mashg'ulot*

### **6-MAVZU. XORIJIY TADBIRKORLIK RIVOJLANISHIGA XALQARO IQTISODIY INTEGRATSIYANING TA'SIRI**

#### **Seminar mashg'ulotida o'qitish texnologiyasi.**

Vaqt-2 soat	Talabalar soni: 25-30 nafar
O'quv mashg'ulotining shakli	Bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish bo'yicha seminar
Seminar mashg'ulotining rejasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligi.</li> <li>2. Innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasi.</li> <li>3. Korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish.</li> </ol>
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i> <b>korxonadagi innovatsion strategiyani tanlash</b> yo'llari haqida talabalarga chuqurroq bilim berish.	
<p><i>Pedagogik vazifalar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligini,</li> <li>-innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasini,</li> <li>-korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirishni tushuntirish.</li> </ul>	<p><i>O'quv faoliyatining natijalari:</i></p> <p>Talaba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-korxonalaridagi innovatsion faoliyatning zarurligini,</li> <li>-innovatsion strategiyaning mohiyati, uning korxonaning umumiy strategiyasi bilan aloqasini,</li> <li>-korxonaning innovatsion strategiyasini shakllantirish xaqida tushuncha xosil qiladilar</li> </ul>
O'qitish usullari va texnikasi	Muammoli usul, suhbat, aqliy hujum, munozara, namoyish qilish.
O'qitish vositalari	Ma'ruza matni A32 formatdagi qog'oz, marker, skotch, o'quv materiallari.
O'qitish shakllari	Kollektiv, guruhlarda, individual
O'qitish sharoitlari	Guruhlarda ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya

#### **Seminar mashg'ulotining texnologik kartasi**

Bosqichlar, vaqti	Faoliyat mazmuni	
	o'qituvchi	talaba

<p>1-bosqich. Kirish (10 min.)</p>	<p>1.1. Mavzuni, maqsadi rejadagi o'quv natijalarini e'lon qiladi ularning ahamiyatini va dolzarbligini asoslaydi.</p> <p>1.2. Olingan bilimlarni tekshirish maqsadida asosiy tushunchalar borasida savol-javob o'tkazadi (1-ilova).</p> <p>1.3. Dars mashg'uloti guruhlarda ishlash texnologiyasidan foydalangan holda amalga oshirilishini e'lon qiladi. Guruhda ishlash qoidalarini eslatadi. Ish tartibi va reglamentni aniqlashtiradi (1,2-ilova).</p>	<p>1.1. Eshitadilar, mavzuni yozadilar, savollarga javob beradilar va aniqlashtiradilar.</p>
<p>2-bosqich. Asosiy (60 min.)</p>	<p>2.1. Talabalarni 3-6 nafardan qilib guruhlariga ajratadi. Nazorat va natijalarni baholash uchun ekspertlar guruhini shakllantiradi.</p> <p>Guruhlariga o'quv topshiriqlarini topshiradi (3-ilova). Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (4-ilova) bilan, qanday qo'shimcha materiallardan foydalanish mumkinligi bilan tanishtiradi. Guruhlarda ishlash boshlanganligini e'lon qiladi.</p> <p>2.2. Taqdimot va natijalarni baholashni tashkil etadi.</p> <p>Izohlaydi, javoblarni tartibga keltiradi, asosan ishlarni bajarish jarayonida shakllangan xulosalarni umumlashtiradi.</p>	<p>2.1. O'quv topshiriqlari, baholash mezonlari bilan tanishadi, topshiriqni guruhga taqsimlaydi, umumiy ma'ruzani shakllantiradi.</p> <p>2.2. Natijalarni prezentatsiya qiladi, nazorat savollariga javob beradi.</p> <p>Qolgan ishtirokchilar taqdimotni to'ldiradilar va savollar beradi. Ekspertlar baholaydi</p>
<p>3-bosqich. Yakuniy (10 min.)</p>	<p>3.1. O'quv faoliyatini yakunlaydi. Talabalar diqqatini asosiy jihatlariga qaratadi. Muammoni hal qilish jarayonida g'olib bo'lgan guruhni aniqlaydi va baholaydi.</p> <p>3.2. Mustqil ish uchun vazifa beradi.</p>	<p>3.1. Tinglaydilar, aniqlashtiradilar.</p> <p>Mustaqil ish uchun vazifalarni yozib oladilar.</p>

**1-ilova.**

<p><b>Seminarda ishlash tartibi va reglament</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guruhda ishlash va prezentatsiyani yozish – 20 min.</li> <li>2. Ishning natijalarini taqdimot etish – 5 min.</li> <li>3. Jamoa bo'lib muhokama qilish va guruhni baholash – 5 min.</li> </ol>
--

**2-ilova.**

<p><b>Guruh bilan ishlash qoidalari</b></p> <p>Guruhning har bir a'zosi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o'z sheriklarining fikrlarini xurmat qilishlari lozim;</li> <li>- berilgan topshiriqlar bo'yicha faol, hamkorlikda va mas'uliyat bilan ishlashlari lozim;</li> <li>- o'zlariga yordam kerak bo'lganda so'rashlari mumkin;</li> <li>- yordam so'rganlarga ko'mak berishlari lozim;</li> </ul>
--



- guruhni baholash jarayonida ishtirok etishlari lozim.

**1-ilova.**

1. Innovatsiya va ixtirolar haqida tushuncha va ularning moxiyati.
2. Innovatsion menejmentning funktsiyalari haqida tushuncha.
3. Innovatsion jarayoni tashkil etish va uni boshqarish.
4. Qo'shma korxonalarda innovatsiyalarni tashkil etish.
5. Zamonaviy jahon iqtisodiyotida innovatsion menejmentning roli.
6. Innovatsion loyixani tashkil etish kontseptsiyasi.
7. Yangiliklarni mablag' bilan ta'minlash.
8. Investitsiyalar va ularni yangi maxsulotni ishlab chiqarishdagi o'rni.
9. Ilmiy texnikaviy va innovatsion faoliyatida raqobatni rivojlantirish.
10. Innovatsion loyixalar samaradorligi.

**2-ilova.**

1. Innovatsion faoliyat qanday tashkiliy shakllardan iborat bo'ladi?, ularni tariflang.
2. Kichik innovatsion korxonlar qanaqa afzalliklar va kamchiliklarga ega ular ifoda eting.
3. Venchur (qaltisliklar bilan bog'lik) innovatsion korxonlarning o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
4. Ilmiy – texnika korxonalar personalini boshqarish xususiyatlarini ifoda eting.
5. Innovatsion boshqaruv sohasi xodimlarining motivatsiyasi qanday xarakterga ega bo'lishi kerak?
6. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish va ularning turlanishi xususiyatlarini tariflang.
7. Innovatsion faoliyatni byudjetdan tashqari moliyalashtirish usullarini tariflang.
8. Ilmiy – texnika sohasida kichik korxonlarni qo'llab-quvvatlash jamg'armalarning ahamiyatini tariflang.
9. Innovatsion faoliyatning huquqiy asoslari va ularning mohiyatini tariflang.
10. Инновацион бошқарувнинг давлат томонидан тартибга солиши тамойиллари.

## Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari

Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)	Munozara ishtirokchilari			
	Ma'ruzachilar (F.I.Sh.)			
	1	2	3	4
<i>Ma'ruzaning mazmuni (2,5):</i>				
- mavzuga mos kelishi (1,5);				
- mantiqiylik, aniqlik (0,5);				
- xulosalarni qisqaligi (0,5);				
<i>Informatsion texnologiyalardan foydalanganligi (ko'rgazmalilik) – (0,9).</i>				
<i>Reglament (0,6)</i>				
Jami (4,0)				
	Taqrizchilar (F.I.Sh.)			
<i>Ma'ruzaning tavsifi (3,0)</i>				
- ma'ruzaning kuchli tomonlari aniqlash (1,2)				
- ma'ruzaning zaif tomonlari aniqlash (1,2)				
<i>Reglament (0,6)</i>				
Jami (3,0)				
	Opponentlar, ishtirokchilar (F.I.Sh.)			
<i>Savollar:</i>				
- har biri uchun (0,3)				
<i>Qo'shimcha</i>				
- har biri uchun (0,3)				
- mohiyati bo'yicha (0,3)				
Jami (3,0)				

## Milliy va xorijiy adabiyotlar:

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

### *7-Amaliy mashg'ulot*

## **7-MAVZU. KOMPANIYA FAOLIYAT YURITAYOTGAN MAMLAKATLARDA MENEJMENT USLUBINING XUSUSIYATLARI**

**Seminar mashg'ulotida o'qitish texnologiyasi.**

Vaqt-2 soat	Talabalar soni: 25-30 nafar
O'quv mashg'ulotining shakli	Seminar-munozara.
mashg'ulotining rejasi	<p><b><i>1 – amaliy mashg'ulot</i></b></p> <p>1 Investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.</p> <p>2. Investitsiyalar kiritish qoidalari.</p> <p>3. Yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi.</p> <p><b><i>2 – amaliy mashg'ulot</i></b></p> <p>1. Sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.</p> <p>2. Investitsion loyihaning biznes – rejasi</p>
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i> korxonalaridagi haqiqiy investitsiyalar, yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllanishining ahamiyatini ochib berish.	

<p><i>Pedagogik vazifalar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.</li> <li>-investitsiyalar kiritish qoidalari.</li> <li>-yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi.</li> <li>- sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.</li> <li>-investitsion loyihaning biznes – rejasini tushuntirib berish.</li> </ul>	<p><i>O'quv faoliyatining natijalari:</i></p> <p>Talaba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-investitsiyalar portfelini boshqarishning mazmuni, maqsadi va vazifalari.</li> <li>-investitsiyalar kiritish qoidalari.</li> <li>-yangiliklar va innovatsiyalar portfellarini shakllanishi.</li> <li>- sarmoyalarning narxi va o'rtacha o'lchangan qiymatini belgilash.</li> <li>-investitsion loyihaning biznes – rejasi xaqida tushuncha xosil qilish.</li> </ul>
O'qitish usullari	Muammoli seminar, munozara, texnika: taqdimot, blits-so'rov, "Davra suhbat", Vena diagrammasi,
O'qitish vositalari	Ma'ruza matnlari, proektor, markerlar, skotch, A32 bichimdagi qog'oz varaqlari.
O'qitish shakllari	Individuall, frontal, guruhlar, juftliklarda ishlash.
O'qitish sharoitilari	Texnik ta'minlangan, guruhlarda ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya

### Seminar mashg'ulotining texnologik kartasi

Bosqichlar, vaqti	Faoliyat mazmuni	
	o'qituvchi	talaba
1-bosqich. Kirish (5 min.)	1.1. O'quv mashg'ulotining mavzusi maqsadi, rejalashtirilgan natijasi va uni o'tkazish rejasini aytadi. 1.2. Mashg'ulot munozara tarzida o'tishini ma'lum qiladi.	1.1. Diqqat bilan tinglaydilar va yozib oladilar
2-bosqich. Bilimlarni faollashtirish (10 min.)	2.1. Mavzu bo'yicha asosiy tushunchalarga ta'rif berishni taklif qiladi va shu asosida blits-so'rov o'tkazadi (1-ilova) 2.2. Ish guruhlarda / juftliklarda o'quv vazifani bajarilgandan so'ng "Muammoli seminar" sifatida davom ettirilishini e'lon qiladi. "Muammoli seminar" qoidalari bilan tanishtiradi (2-ilova). Guruhlarda ishlash qoidalarini eslatadi.	2.1. Iqtisodiy tushunchalarga ta'rif beradilar.

<p>3-bosqich. Asosiy (55 min.)</p>	<p>3.1. Talabalarni 4 ta guruhlarga ajratadi. Davra suhbatida muhokama qilish uchun savollar va vazifalarni tarqatadi (3-ilova). Vazifani bajarishda qo'shimcha materiallardan foydalanish mumkinligini ta'kidlaydi. 3.2. Guruhlarni o'zaro baholashni tashkil etadi. Natijalarni baholash varaqlarini tarqatadi (4-ilova). 3.3. Guruhlarda ish boshlaganligini e'lon qiladi, maslahatlar beradi. 3.4. Prezantatsiyalarni taqdim etishlarini taklif qiladi va munozarani shakllantiradi. Munozara savol-javoblariga aniqlik kiritadi. Munozara bo'yicha xulosalar qiladi.</p>	<p>3.1. O'quv vazifasi oladilar va tanishib chiqadilar. 3.2. Vazifani bajaradilar, taqdimot varaqlarini rasmiylashtiradi. 3.3. Boshqa guruhlar uchun savollar tayyorlaydi. Munozarada ishtirok etadi. Yozib oladi.</p>
<p>4-bosqich. Yakuniy (10 min.)</p>	<p>4.1. Ishga yakun yasaydi umuiy xulosalar qiladi talabalarni baholaydi. 4.2. Mustaqil ish uchun vazifa beradi: non mahsulotlariga bo'lgan talab va taklifni grafik tarzda ifodalang. Kelgusi mavzuni Insert usulida o'qib keling.</p>	<p>4.1. Tinglaydilar, vazifani yozib oladilar.</p>

**1-ilova**

**Blits-so'rov savollari**

investitsiyalar portfeli,  
kapital kiritmalar,  
foydani ko'paytirish,  
xatarlarni kamaytirish,  
investitsion loyihalar,  
investitsiya kiritish qoidalari,  
chegaraviy rentabellik,  
sarmoyaning o'rtacha o'lchangan qiymati,  
investitsion loyihaning biznes rejasi,  
moliyaviy holat,

tashkiliy reja,  
 moliyaviy reja,  
 moliyalashtirishning strategiyasi,  
 ishlab chiqarish rejasi,  
 loyihaning o'zini o'zi oqlash muddati

### O'quv materiallar

Tashkilotning sanab o'tilgan strategiyalarini amalga oshirish uchun innovatsiyalar zarur. 1-jadvalda tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning asosiy turlari sanab o'tilgan.

#### 1-jadval

#### Tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalar turlari

Tashkilot strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning turlari	Tashkilotning asosiy strategiyasi				
	K	Ts	S	V	R
1.Kashfiyotlar asosida butunlay yangi tovarni yaratish	+		+		+
2.Nou-xau asosida ishlab chiqilayotgan tovarni takomillashtirish	+				
3.Kashfiyotlar asosida yangi texnologiyani tadbiq etish			+		
4.Nou-xau asosida amaldagi texnologiyani takomillashtirish			+		
5. Nou-xau asosida ishlab chiqarishni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
6. Nou-xau asosida mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
7.Menejment tizimini shakllantirish yoki takomillashtirish	+		+	+	+
8.Tashkilot (xom ashyo, materiallar, butlovchilar va h.k)ning "chiqish" sifatini yaxshilash	+				
9.Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro hamkorligini takomillashtirish	+		+		
10.Taktik marketing vazifalari (reklama, tovarni bozorga tomon harakatlantirishni rag'batlantirish tizimi)ni takomillashtirish					+

11. Iste'molchidagi tovar servisi sifatini oshirish				+	
12. Tashkilot tovarlarining mavjud bozorini kengaytirish		+			+
13. Yangi bozorni o'zlashtirish					+

Eslatma. “+” belgisi tashkilotning tegishli strategiyasini amalga oshirish uchun innovatsiyalarni amalga oshirish zarurligini bildiradi.

Tashkilotning strategiyalari va maqsadlariga muvofiq ular har xil birlashishlari mumkin. Qo'shimcha (1-jadvalga) belgilar kiritamiz:

1-strategiyani o'zgarmligini ta'riflovchi indeks (eski variant);

2-strategiyani yangilanishini ta'riflovchi indeks (yangi variant). Masalan, sifatni oshishi, solishtirma narxni pasayishi, tannarxni pasayishi, sotishlar hajmini o'sishi, mavjud yoki o'zlashtirilgan yangi bozorni kengayishi.

Tushunamizki, tovarning sifat saqlanib qolinganda iste'molchining foydalanish harajatlari o'zgar olmaydi; sifatni oshishida iste'molchining harajatlari pasayadi (ishlab chiqaruvchining harajatlari o'sishiga nisbatan yuqoriroq sur'atlarda); kashfiyotlar asosida yangi tovarni kiritish sifatini oshishi va tovar tannarxini pasayishiga olib keladi.

1 – jadvalda belgilangan innovatsiyalarning tashkilot strategiyasiga ta'sirlari va qo'shimcha qabul qilingan shartlar asosida tashkilot tovarlarini qayta ishlab chiqarishning xarakterliroq turlarini shakllantirish mumkin (2 - jadval)

## 2 – jadval

### Tovarlarni qayta ishlab chiqarishning asosiy turlari

Tashkilot strategiyalarini birlashishi	Tovarlarni qayta ishlab chiqarish turlari
1. $K_1 T S_1 S_1 V_1 R_1$	Oddiy qayta ishlab chiqarish (innovatsiyalarsiz)
2. $K_2 T S_1 S_1 V_1 R_1$	Oshirilgan sifatli tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
3. $K_1 T S_2 S_1 V_1 R_1$	Tovarni uni past narxda sotish uchun oddiy qayta ishlab chiqarish
4. $K_1 T S_1 S_2 V_1 R_1$	Tovarni resurslarni tejaydigan texnologik bo'yicha qayta ishlab chiqarish
5. $K_2 T S_1 S_1 V_2 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun yangi tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
6. $K_1 T S_2 S_2 V_2 R_1$	Yangi texnologiya bo'yicha tayyorlangan eski tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
7. $K_1 T S_1 S_1 V_1 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun eski tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
8. $K_2 T S_2 S_2 V_2 R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun texnologik bo'yicha yangi tovarlarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish (qayta ishlab chiqarishning eng murakkab turi)

Ushbu mavzuda bayon qilingan tavsiyalar bo'yicha bajarilgan ishning asosida tashkilotning yangiliklar va innovatsiyalar portfeli shakllantiriladi. Innovatsiyalar portfeli tashkilotga tadbqiq etish (kiritish) kerak bo'lgan xarid qilingan va shaxsiy yangiliklarning majmuaviy asoslangan yangiliklar ro'yxatidan iboratdir. Yangiliklar portfeli tashkilot tomonidan sotish uchun ishlab chiqilgan yangiliklarning ro'yxatidan iborat. Innovatsiyalar portfelinin misolli yiriklashtirilgan portfeli 3 – jadvalda, yangiliklar portfeli 4 – jadvalda berilgan.

**3 – jadval**

**Tashkilotga tadbqiq etish kerak bo'lgan innovatsiyalar portfeli (shakl)**

Innovatsiyalarning nomi va turi	Innovatsiyani tadbqiq etish maqsadi	Innovatsiyani tadbqiq etish joyi	Tadbqiq etish muddatlari		Tadbqiq etishga xarajatlar		Tadbqiq etishdan kutilgan samara	
			boshi	oxiri	Tabiiy shaklda	Ming so'm	Tabiiy shaklda	Ming so'm

**4 - jadval**

**Tashkilotning ishlab chiqishi va sotishi kerak bo'lgan yangiliklar portfeli (shakl)**

Innovatsiyalarning nomi va turi	Yangiliklar g'oyasi	Yangilikning darajasi	Ishlab chiqaruvchi (bo'linma, ijrochilar)	Tadbqiq etish muddatlari		Tadbqiq etishga xarajatlar		Tadbqiq etishdan kutilgan samara	
				boshi	oxiri	Tabiiy shaklda	Ming so'm	Tabiiy shaklda	Ming so'm

Shunday qilib, strategik marketingning ilmiy yondashishlari va usullari asosida tovarlarning raqobatbardoshlik me'yorlari, tashkilot innovatsiyalari va yangiliklari portfeli ishlab chiqilgan. ITTKI bosqichida ishlab chiqarishdagi innovatsiyalar va yangiliklarni raqobatbardoshligini amalga oshirish imkoniyati tadqiqot qilinadi.

**2-ilova.**

**Munozara qatnashchilariga eslatma**

1. Munozara munosabatlar yig'indisi emas, balki muammo echimi uslubiyatidan iborat.
2. Ko'p gapirmasdan boshqalarning so'zlashiga imkon ber.



3. Maqsadga erishish yo'lida xisssiyotlarinni jilovlab, batafsil o'ylagan holda so'zla.
4. Raqiblarning vaziyatini o'rganib, ularga xurmat bilan murojaat qil.
5. Raqiblarning tomonidan aytilgan fikrlarga tanqidiy va istehzoli yondash.
6. Munozara predmeti bo'yicha chetga chiqmagan holda to'g'ri yondashib gapir.

#### **Muammoli seminarining boshqaruv dastaklari**

**Boshlovchi** barcha vazifalarni o'ziga oladi – munozara bosqichlarini boshqarish, javoblarning asoslanishi va to'g'riligini tasdiqlash, qo'llangan termin va tushunchalarning aniqlash, munosabatlarni to'g'ri qo'llash va boshqalar. Taqdimotlarning taqsimotini to'g'ri boshqarish.

**Taqrizchi** – tomonlarning ma'ruzalarini yo'nalishlar bo'yicha belgilash va to'liq xarakterda baholash: dolzarbligi, ilmiy jihati, mantiqiyiligi va masalalarning aniq qo'yilganligi, xulosalarning aniq ko'rsatilishi.

**Raqib** – qabul qilingan tadqiqot o'rtasida raqobatchilik jarayonini shakllantiradi. U faqatgina ma'ruzachining asosiy holatini tanqid qilish emas, shu bilan birgalikda, uning aytgan fikrlaridan zaif yoki xato tomonlarini topish hamda o'zining hal qiluvchi fikrlarini taklif qilishi ham mumkin.

**Ekspert** – barcha munozaralarning, jumladan, munozara qatnashchilari tomonidan aytilgan fikrlarning, qilingan xulosalarning, taklif va gipotezalarning maxsuldorligini baholaydi.

#### **Munozara reglamentini o'tkazish tartibi**

1. Boshlovchi ma'ruza mavzusi va ma'ruzachilarning taqdimotlarini e'lon qiladi.
2. Ma'ruza 5 minut davom etadi.
3. Taqrizchi – 2 minut.
4. Raqib – ma'ruza mavzusi bo'yicha fikrlarini 1-3 minut taqdim etadi.
5. Jamoaviy muhokama – 5-10 minut.

**3-ilova.**

#### **Muhokama va xulosalar chiqarish uchun savollar**

1. Korxonaga investitsion portfeliga ta'rif bering.
2. Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda qanday masalalar hal qilinadi?
3. Korxonaga investitsion portfelini boshqarishda hal qilinadigan masalalarning o'zaro aloqasi nimadan iborat?
4. Investitsiya qilishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatning umumiy shartlarini aytib bering.
5. Investitsiya qilishning umumiy qoidalarini aytib bering.
6. Haqiqiy loyihalardagi investitsiyalarni baholashda qanday omillar hisobga olinadi?
7. Nima har qanday korxonaga sarmoyasi narxini ta'riflaydi?
8. Umuman nima amaldagi korxonaga narxini ko'rsatadi?
9. Sarmoyalarning o'rtacha o'lchangan qiymatini hisoblash metodikasini bering.
10. Loyiha biznes rejasi tarkibiga qanday bo'limlar kiradi?

## Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari

Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)	Munozara ishtirokchilari			
	1	2	3	4
<i>Ma'ruzaning mazmuni (2,5):</i>				
- mavzuga mos kelishi (1,5);				
- mantiqiylik, aniqlik (0,5);				
- xulosalarni qisqaligi (0,5);				
Informatsion texnologiyalardan foydalanganligi (ko'rgazmalilik) – (0,9).				
Reglament (0,6)				
<b>Jami (4,0)</b>				
<i>Ma'ruzaning tavsifi (3,0)</i>				
- ma'ruzaning kuchli tomonlari aniqlash (1,2)				
- ma'ruzaning zaif tomonlari aniqlash (1,2)				
Reglament (0,6)				
<b>Jami (3,0)</b>				
<i>Savollar:</i>				
- har biri uchun (0,3)				
Qo'shimcha				
- har biri uchun (0,3)				
- mohiyati bo'yicha (0,3)				
<b>Jami (3,0)</b>				

## Milliy va xorijiy adabiyotlar:

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

1. Nazarova G.G., Nazarova R.R., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. O'quv qo'llanma. Т.: TDIU, 2009.

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

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

## *8-Amaliy mashg'ulot*

### **8 - MAVZU. XALQARO BIZNESDA KADRLAR SIYOSATI**

#### **Seminar mashg'ulotida o'qitish texnologiyasi.**

Vaqt-2 soat	Talabalar soni: 25-30 nafar
O'quv mashg'ulotining shakli	Seminar-munozara
seminar mashg'ulotining rejasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ITTIRning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari.</li> <li>2. Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyali faoliyati.</li> <li>3. Innovatsion loyihalashtirishning asoslari.</li> <li>4. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi.</li> </ol>
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i> ITTIR ni tashkil qilish v loyihalashtirish ITTIR ni tashkil qilish v loyihalashtirish usullarini ilgari surish.	
<i>Pedagogik vazifalar:</i> -ITTIRning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari. -Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyali faoliyati. -Innovatsion loyihalashtirishning asoslari, -Innovatsion loyihalarning ekspertizasi to'g'risida tushuncha berish.	<i>O'quv faoliyatining natijalari:</i> Talaba: -ITTIRning vazifalari, tamoyillari va bosqichlari. -Innovatsion tashkilotning patent-litsenziyali faoliyati. -Innovatsion loyihalashtirishning asoslari, -Innovatsion loyihalarning ekspertizasi to'g'risida tushuncha xosil qildilar.
O'qitish usullari va texnikasi	Hamkorlikda o'qitish, munozara, taqdimot, blits-so'rov, "Davra suhbat", insert
O'qitish vositalari	O'quv qo'llanmalar, proektor, markerlar, skotch, A32 bichimdagi qog'oz varaqlari.
O'qitish shakllari	Individual, frontal, guruhlar / juftliklarda ishlash.
O'qitish sharoitlari	Texnik ta'minlangan, guruhlarda ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya

### Seminar mashg'ulotining texnologik kartasi

Bosqichlar, vaqti	Faoliyat mazmuni	
	o'qituvchi	Talaba
1-bosqich.  Kirish  (10 min.)	1.1. O'quv mashg'ulotining mavzusi maqsadi, rejalashtirilgan natijasi va uni o'tkazish rejasini aytadi.  1.2. Mavzuni munozara tarzida o'tishini ma'lum qiladi.	1.1. Diqqat bilan tinglaydilar va yozib oladilar
2-bosqich.  Asosiy  (45 min.)	2.1. Mavzu bo'yicha asosiy tushunchalarga tarif berishni taklif qiladi va shu asosida blits-so'rov o'tkazadi. Raqobat uning mohiyati va maqsadini ifodalab berishni topshiradi.  2.2. Ish guruhlarda /juftliklarda o'quv vazifani bajarilgandan so'ng "Davra suhbat" sifatida davom ettirilishini e'lon qiladi. "Davra suhbat" qoidalari bilan tanishtiradi (ilova 1). Guruhlarda ishlash qoidalarini eslatadi.	2.1. Iqtisodiy tushunchalarga tarif beradilar.  2.2. Esse yozadilar va o'qib beradilar.  2.3. Tinglaydilar, savollar beradilar.
3-bosqich.  Guruhlarda juftliklarda ishlash  (20 min.)	3.1. Talabalarni gurhlarga/ juftliklarga ajratadi. Davra suhbatida muhokama qilish uchun savollar va vazifalarni tarqatma va guruhlar/juftliklarga taqsimlaydi (ilova 2). Vazifani bajarishda qo'shimcha materiallardan foydalanish mumkin emasligini tushuntiradi. Natijalarni baholash varaqlarini tarqatadi.  3.2. Guruhlarda ish boshlaganligini e'lon qiladi, maslahatlar beradi.	3.1. O'quv vazifasi, yo'riqnoma va natijalar kartochkasi bilan tanishadilar;  3.2. Vazifani bajaradilar, taqdimot varaqlarini rasmiylashtiradilar.
4-bosqich.  Yakuniy  (5 min.)	4.1. Ishga yakun yasaydi, baholar qo'yadi.  4.2. Mustaqil ish uchun vazifa beradi	4.1. Tinglaydilar, vazifani yozib oladilar.

### Mahalliy va xorijiy adabiyotlar:

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

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

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

## 9 - MAVZU. XALQARO MENEJMENT TIZIMIDA INSON RESURSLARINI BOSHQARISH

### Seminar mashg'ulotida o'qitish texnologiyasi.

Vaqt-2 soat	Talabalar soni: 20 -30 nafar
O'quv mashg'ulotining shakli	Muammoli seminar
O'quv mashg'ulotining rejasi	1. Korxonalaridagi ITTKIni boshqarish. 2. Yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari. 3. Yangiliklarni yaratish va tatbiq etishni boshqarish.
<i>O'quv mashg'ulotining maqsadi:</i> Korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va yaratishni boshqarishni o'rganish	
<i>Pedagogik vazifalar:</i>  -korxonalaridagi ITTKIni boshqarish, sifat -yangiliklarning ko'rsatkichlari, sifat -yangiliklarni yaratish va tatbiq etishni boshqarish ahamiyatini ko'rsatib berish.	<i>O'quv faoliyatining natijalari:</i>  Talaba:  -korxonalaridagi ITTKIni boshqarish, sifat -yangiliklarning ko'rsatkichlari, sifat -yangiliklarni yaratish va tatbiq etishni boshqarish o'rganish.
O'qitish usullari	Muammoli usul, suhbat, aqliy hujum, munozara, namoyish qilish, insert.
O'qitish vositalari	Ma'ruza matni, proektor, A32 formatdagi qog'oz, marker, skotch, o'quv materiallari, konspektlar.
O'qitish shakllari	Jamoa, guruhlarda
O'qitish sharoitilari	Guruhlarda ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya

### Seminar mashg'ulotining texnologik kartasi

Bosqichlar, vaqti	Faoliyat mazmuni	
	o'qituvchi	Talaba
1-bosqich.  Kirish	1.1. Mavzuni, maqsadi rejadagi o'quv natijalarini e'lon qiladi ularning ahamiyatini va dolzarbligini asoslaydi.  1.2. Savollar bo'yicha talabalar bilimini va mazmunli	Mavzuni yozadilar va savollarga javob beradilar

(10 min.)	<p>javoblarni dolzarblashtiradi.</p> <p>Bilimlarni dolzarblashtirish jarayonida talabalar tomonidan olingan bilimlarning kamligini e'tirof qiladi.</p> <p>1.3. Mashg'ulotning muammoli tarzda o'tishini ta'kidlaydi.</p>	
2-bosqich asosiy (55 min)	<p>2.1. Muammoli vazifani talabalarga o'qib beradi (ilova 1).</p> <p>Muammoni shakllantirishni tashkil qiladi.</p> <p>Taklif etilgan muammoni shakllantirish variantlarini talabalar bilan birgalikda tahlil qiladi va muhokama qiladi. Ularning ichidan aniqlashtirilgan va tahrir qilingan bir variantni tanlaydilar.</p> <p>2.2. Talabalarni 3 guruhga ajratadi. Muammoli vazifani hal qilishni topshiradi. O'quv vazifasini baholash ko'rsatkichlari va mezonlarini tarqatadi. Muammoni hal qilish bo'yicha uslubiy ko'rsatmalarni, kutilayotgan natijalarni tushuntirib beradi. Aqliy hujum, g'oyalarni tanlash va baholash, guruhlarda ishlash qoidalarni eslatadi. Guruh ishlarini boshlanganligini e'lon qiladi.</p> <p>2.3. Taqdimotni boshlashni e'lon qiladi. Taqdimot jarayonida javoblarni sharhlaydi. To'g'ri qarorni ta'kidlaydi, xatolarni ko'rsatadi. Muammoli vazifa echimlarini munozara shaklida muhokamasini tashkil qiladi. Talabalar bilan birgalikda javoblarni baholaydi. Javoblar to'liq bo'lmagan holda o'zi javob beradi. Guruhlarning o'zaro baholashini tashkil etadi.</p> <p>2.4. Yakun chiqaradi.</p>	<p>2.1. Eshitadilar, muammoni shakllantirish bo'yicha takliflarni kiritadilar.</p> <p>2.2. Guruhlarda ishlaydilar: Muammoli vazifani hal qiladilar, taqdimot varaqalarini rasmiylashtiradilar.</p> <p>2.3. Muammoli vazifaning natijalarini taqdimot qiladilar. Muammoni hal qilish bo'yicha qarorlar variantlarini muhokama qiladilar. O'zaro baholaydilar.</p> <p>2.4. Tinglaydilar</p>
3-bosqich Yakuniy (15 min)	<p>3.1. O'quv faoliyatini yakunlaydi. Talabalar diqqatini asosiy jihatlariga qaratadi. Muammoni hal qilish jarayonida guruhlar faoliyatidagi muvofaqiyatlarni ta'kidlaydi. Bajarilgan ishning kasbiy faoliyat uchun ahamiyatini ta'kidlaydi.</p> <p>3.2. Mustqil ish uchun vazifa beradi.</p>	<p>3.1. Tinglaydilar, aniqlashtiradilar.</p> <p>Mustaqil ish uchun vazifalarni yozib oladilar.</p>

**1-ilova.**

**Munozara qatnashchilariga eslatma**

1. Munozara munosabatlar yig'indisi emas, balki muammo echimi uslubiyatidan iborat.

2. Ko'p gapirmasdan boshqalarning so'zlashiga imkon ber.
3. Maqsadga erishish yo'lida hissiyotlarni jilovlab, batafsil o'yilgan holda so'zla.
4. Raqiblarning vaziyatini o'rganib, ularga xurmat bilan murojaat qil.
5. Raqiblarning tomonidan aytilgan fikrlarga tanqidiy va mulohazali yondash.
6. Munozara predmeti bo'yicha chetga chiqmagan holda to'g'ri yondashib gapir.

#### **Muammoli seminarining boshqaruv dastaklari**

**Boshlovchi** barcha vazifalarni o'ziga oladi – munozara bosqichlarini boshqarish, javoblarning asoslanishi va to'g'riligini tasdiqlash, qo'llangan termin va tushunchalarni aniqlash, munosabatlarni to'g'ri qo'llash va boshqalar. Taqdimotlarning taqsimotini to'g'ri boshqarish.

**Taqrizchi** – tomonlarning ma'ruzalarini yo'nalishlar bo'yicha belgilash va to'liq xarakterda baholash: dolzarbligi, ilmiy jihati, mantiqiyiligi va masalalarning aniq qo'yilganligi, xulosalarning aniq ko'rsatilishi.

**Raqib** – qabul qilingan tadqiqot o'rtasida raqobatchilik jarayonini shakllantiradi. U faqatgina ma'ruzachining asosiy holatini tanqid qilish emas, shu bilan birgalikda, uning aytgan fikrlaridan zaif yoki xato tomonlarini topish hamda o'zining hal qiluvchi fikrlarini taklif qilishi ham mumkin.

**Ekspert** – barcha munozaralarning, jumladan, munozara qatnashchilari tomonidan aytilgan fikrlarning, qilingan xulosalarning, taklif va gipotezalarning maxsuldorligini baholaydi.

#### **Munozara reglamentini o'tkazish tartibi**

1. Boshlovchi ma'ruza mavzusi va ma'ruzachilarning taqdimotlarin e'lon qiladi.
2. Ma'ruza 5 minut davom etadi.
3. Taqrizchi – 2 minut.
4. Raqib – ma'ruza mavzusi bo'yicha fikrlarini 1-3 minut taqdim etadi.
5. Jamoaviy muhokama – 5-10 minut.

#### **5-ilova.**

Doklad qiluvchilar	Dokladdagi ma'lumotning to'liqligi 60%	Axborotning yangiligi 15%	Axborotni tasvirlashda vositalarning ishlatilishi 15%	Reglament 10%	Jami
1					
2					
3					
4					

Oponentlar	Dokladga qilingan qo'shimchalar	Munozarada qatnashganligi	Savollar		Jami
			Miqdori	Sifati	

	40%	20%			
1					
2					
3					
...					
Diskussiya qatnashchilari	Savollar (0,1 har biri uchun )	Maqsadliligi ( 0, 3 )	Qo'shimchalar (0,2 har biri uchun)	Jami	
1					
2					
3					
4					

### O'quv materiallar

Ishlab chiqarish va mahsulotning qayd etilgan ishlab chiqarish omillari va determinatsiyalangan turiga mo'ljallangan markazlashgan boshqaruv qaytarilmaydigan holda o'tmishda qoldi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida har qanday firma o'z innovatsion strategiyasi va tashkiliy tuzilmasini mustaqil ravishda belgilaydi, qo'llaniladigan texnologiyalar turini tanlaydi, zarur texnologik uskunalarni tanlab oladi va kerakli miqdor va sifatdagı moddiy va nomoddiy resurslarni oborotga jal etadi.

Firmaning yangilik kiritishdan foydalanish sohasidagi faoliyatini tashkil qilish alohida bosqichlardan iborat g'oyat murakkab tadbirlardan tashkil topadi, ular umuman yangilikning yashash davriga ta'sir ko'rsatadi. Loyihaviy yondashuv butun ilmiy ishlab chiqarish doirasini chiqishga asoslanadi, unda yangiliklarni ishlab chiqish, yaratish, tatbiq etish va tarqatishdan tortib mahsulotni foydalanishdan olib tashlashgacha bo'lgan jarayon tushuniladi. Innovatsiya bo'yicha ilmiy-ishlab chiqarish davra tushunchasi printsiptial texnik-texnologik tizimlar hamda tajribali namunalar almashuvi va uskunalarining mavjudlarini almashtirishga tegishlidir.

Ishlab chiqarishdagi texnologik qarorlar, texnika va tayyor mahsulotlar modellarining doiraviy aylanishi va almashuvi innovatsion jarayonning asosiy mazmuni hisoblanadi. Ishlab chiqarish tizimlarining yashash davri ishlab chiqish bosqichidan boshlanadi. Bu erda ilmiy tadqiqotlar, tajribaviy namunalarni tuzish va yaratish, sinovlarni o'tkazish amalga oshiriladi.

Mahsulot murakkablashgani va modernizatsiyalanganı sari bu bosqich borgani sari kattaroq ahamiyat kasb etadi. Birinchi bosqich seriyali ishlab chiqarishga o'tish to'g'risida qaror qabul qilish bilan yakunlanadi. Mahsulotning ilm iste'moli qancha yuqori bo'lsa, kichik seriyali ishlab chiqarishning roli va qo'llanilayotgan texnologik qarorlarning egiluvchanligi va moslashuvchanligi shunchalik yuqori.



Keyingi bosqich ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash va texnologiyalarni tanlashni o'z ichiga oladi. Yangi materiallar va mahsulotlarni ishlab chiqarishni o'zlashtirish usulini tanlashga ishlab chiqarishning texnik-iqtisodiy tayyorgarligini tashkil qilish tizimi va zarur texnologik uskunalarning tarkibi katta ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning yagona tizimi (IChTTYaT)ga muvofiq mahsulotlarni ommaviy va seriyali ishlab chiqarishga texnologik tayyorlash texnologik jarayonlarni ishlab chiqish, jihozlarni loyihalashtirish va ishlab chiqarish, mahsulotning tajribaviy namunasini ishlab chiqarish va sinovdan o'tkazish, umuman ishlab chiqarish tizimini tashkil qilish va vujudga keltirishni o'z ichiga oladi.

Texnologik jarayonni ishlab chiqishda ta'sir ko'rsatish usullari operatsiya turlari va ularning izchilligi, mahsulotla, oraliq turlari, detallar yoki qismlarni olishusullari belgilanadi. Nihoyat, jarayonning asosiy, yordamchi va yakuniy bosqichlari birlashtiriladi. Texnologik uskuna uning texnik ta'riflari (quvvati, ishonchliligi, unumdorligi) yoshi, eskirish darajasi, ta'mirlanishning texnologik ta'riflari bo'yicha tanlab olinadi.

Yaratilayotgan ishlab chiqarish tizimlarida kerakli uskunaning tuzilishi alohida ahamiyatga ega. U montaj qilinayotgan uskuna hamda mavjudlarini modernizatsiyalash va eskirganlarini hisobdan chiqarish tahlili nuqtai nazaridan ko'rib chiqiladi. Uskunaning ishlashidagi tayyorlash-yakunlash va yordamchi vaqtni qisqartirish imkoniyatiga ega bo'lish muhim ahamiyatga ega. Yaratilayotgan texnologik tizim deyilganda texnikani tanlashda uskunaning ishlash tartibidan to'liqroq foydalanish, ish vaqtini texnologik, operatsiya ichidagi, tizim ichidagi va boshqa yo'qotishlarini qisqartirishga qaratilgan tashkiliy-texnologik tadbirlarni ko'zda tutish zarur.

Texnologik jarayonning sifati uning yangilik yaratish qobiliyatida amalga oshiriladi. U texnik-texnologik ta'riflar hamda iqtisodiy ko'rsatkichlar nuqtai nazaridan baholanadi. Tahlilning keng qo'llaniladigan texnik-iqtisodiy va vazifaviy-qiymatliy modellari jarayonlarning texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlari o'rtasidagi bog'liqlikni o'rnatish va ishlab chiqarish tizimlarini muvofiq faoliyat yuritish algoritmini topish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish hajmi ham tabiiy, ham qiymatliy aks ettirishda baholanadi. Bunda barcha ishlab chiqarish xarajatlari, yangi mahsulot birligiga sotish narxi va sotishdan ko'zda tutilgan tushumni ko'rsatish muhimdir. Shuni hisobga olish kerakki, innovatsion loyihalarning ko'pligi uchun boshlang'ich davrda quvvatlarni yuklash 20% va hatto kamroq bo'lishi mumkin.

Bunday vaziyat ham yangi mahsulotni bozorga chiqishigacha tijorat qiyinchiliklari, ham xomashyo, butlovlarni etkazib berish, uskunalarni sozlash, yangi uskunalar va yangi texnologiyalarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlarni tanlashning keng doirasi natijasida vujudga keladi. Bunday jihatlar texnik-iqtisodiy asoslashni tuzish va innovatsion loyihani muhandislik o'rganishida ko'rib chiqiladi.

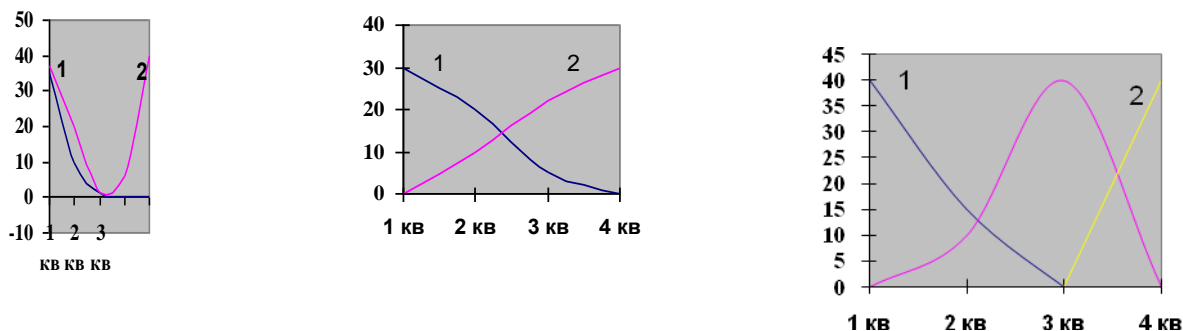
Ishlab chiqarish bosqichida yangi mahsulotni o'zlashtirish, tajribaviy partiyani ishlab chiqarish va yangi mahsulotni seriyali, so'ngra ommaviy ishlab chiqarishga o'tish bo'yicha ishlar majmuasi amalga oshiriladi. Ishga tushirilayotgan quvvatlar ehtiyojni belgilash ketma-ket bosqich va har bir ketma-ketlik uchun yangi mahsulotni taklif etilayotgan ishlab chiqarilishi yoki savdolar hajmining oraliq miqdorlariga muvofiq alohida amalga oshirish kerak. Har bir bosqich uchun material va ishchi kuchiga aniq ehtiyojlarni aniqlash hamda uskunalardan foydalanishning eng yangi varianti (parallel, izchil, aralash yoki xavfsiz-aylanma)ga afzallik berish kerak.

Resurslarga ehtiyoj va xarajatlar har bir bosqich uchun hisoblab chiqilishi va moliyaviy resurslar va savdolar hajmi bilan aniq tuzatishlar kiritilishi mumkin. Yo'qotishlar, brak, to'xtab qolishlarni ko'zda tutish kerak. Quvvatlarning turlicha yuklanishida ishlab chiqarishning turli bosqichlaridagi xarajatlar xarajatlarni to'liq ishlab chiqarish quvvatlaridagi mutanosib taqsimlanishi asosida hisoblab chiqiladi.

Shunday qilib, texnik-texnologik yangilanishning usuli va variantini tanlash uning aniq vaziyati, yangilik kiritishning xarakteri, korxonaning sohasi, resurslari va ilmiy-texnik salohiyatiga mos kelishiga bog'liq.

Texnologik tizimlarni muvofiqlashtirish uchun innovatsiyalar turini almashtirishga rejali o'tish bo'yicha tadbirlar tizimini qo'llash zarur. Masalan, ishlab chiqarishning bir turidan boshqasiga o'tishning bir necha variantlari mavjud. Odatda boshqasiga o'tishning izchil, parallel, aralash usullari ajratiladi. Qoidaga ko'ra, ishlab chiqarishning yangi turiga o'tish qo'llanilayotgan jarayonlar va bo'lg'usi yangiliklarning texnik va texnologik xususiyatlari bilan uzviy bog'liqdir.

Samarali izchil – parallel (aralash) usul bir qator afzalliklarga ega. Ammo ularni amalga oshirish uchun o'tuvchi yoki gibridli deb ataluvchi modellarni yaratish zarur. Yangi mahsulotlarga izchil – parallel o'tish tekis, ishlab chiqarishni to'xtatmay, mahsulotlarni gibridli gibridli modellarni qo'llash yo'li bilan asta-sekin yangilashda amalga oshiriladi. Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va innovatsiyalarni tatbiq etishning bunday usuli Zil, BMW, FordVaz va boshqa avtomobil gigantlarida kengroq tarqalgan. “Ishlab chiqarish hajmi - vaqt” bog'liqliklar grafiklari ko'rinishidagi yangi mahsulotlarga o'tishning asosiy usullari 3-rasmda ko'rsatilgan.



**3-rasm. Yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishning asosiy usullari<sup>21</sup>**

Ilmiy-texnik yangilikni muvaffaqiyatli amalga oshirish va uni innovatsion tovarga aylantirish uchun texnologik qarorlar va talab qilinayotgan uskunalarni ishlab chiqarish jarayonlarining keyinchalik boshqarishga ega tanlovini tahlil qilish zarur.

Boshqaruvning asosida nafaqat vaqtning ushbu paytida, balki istiqbolda ham eng yaxshi bo'lgan texnologik echimlarni tanlash, ularni amaliyotga tatbiq etish bo'yicha tadbirlarning maqsadga qaratilgan tizimi yotadi.

Yangilik kiritish loyihasini amalga oshirish uchun texnologik echimni tanlash muqobillik asosida amalga oshiriladi. Tanlash mezonlari g'oyatda turli-tuman, ammo moliyaviy maqsadga muvofiqlik va texnologik amalga oshirilishi hal

<sup>21</sup> Rumyantsova A.A. Menedjment innovatsii. Kak nauchnuyu razrabotki dovesti do innovatsii: Uchebnoe posobie. – Sankt Peterburg, 2007.

etuvchi hisoblanadi. Buni odatda qabul qilinayotgan loyihaning rentabelligi, uning texnologiya, uskunalar, asboblar, jihozlar, ijrochilarning sifati va soni jihatidan amalga oshirish mumkinligi tushuniladi.

Umuman texnologik echimni tanlashga 50 dan ortiq, shu jumladan moliyaviy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy, ekologik, bozor va boshqa mezonlar ta'sir ko'rsatadi.

Texnologik echimlarning ehtimoliy variantlarini tahlil qilishda texnologik jarayonning texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlarining o'zaro aloqasini belgilash va xarajatlarni kamaytirish va tatbiq etilayotgan yangilikning muvofiq sifatiga erishishga ko'maklashuvchi omillarni aniqlash muhimdir. Bu erda ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik omillari: qo'llanilayotgan texnologiyaning ilg'orlik darajasi, ishlab chiqish tartiblari, texnologik jarayonlarning parametrlari, texnik jihozlanganlik darajasi, uskunalarni tanlashning tizimliliigi va uni unifikatsiyalash darajasi katta rol o'ynaydi.

## 6-ilova.

### *“Insert usuli”*

**Insert** - samarali o'qish va fikrlash uchun belgilashning interfaol tizimi hisoblanib, mustaqil o'qib-o'rganishda yordam beradi. Bunda ma'ruza mavzulari, kitob va boshqa materiallar oldindan talabaga vazifa qilib beriladi. Uni o'qib chiqib, «V; +; -; ?» belgilari orqali o'z fikrini ifodalaydi.

### **Matnni belgilash tizimi**

(v) - men bilgan narsani tasdiqlaydi.

(+) – yangi ma'lumot.

(-) – men bilgan narsaga zid.

(?) – meni o'ylantirdi. Bu borada menga qo'shimcha ma'lumot zarur.

### **Insert jadvali**

<b>Tushunchalar</b>	<b>V</b>	<b>+</b>	<b>-</b>	<b>?</b>
---------------------	----------	----------	----------	----------

ITTKIni boshqarish				
ITTKIga xarajatlar				
ITTKI turlari				
ITTKIni xarid qilish muqobillari				
yangiliklarning sifat ko'rsatkichlari				
ekspert baholari				

### Milliy va xorijiy adabiyotlar:

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

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

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

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

### 10-Amaliy mashg'ulot

## 10 - MAVZU. XALQARO BIZNES ETIKASI VA XALQARO ALOQALAR MENEJERIGA QO'YILADIGAN TALABLAR

Seminar mashg'ulotida o'qitish texnologiyasi

Vaqt- 4 soat	Talabalar soni: 25-30 nafar
O'quv mashg'ulotining shakli	Bilimlarni kengaytirish va chuqurlashtirish bo'yicha amaliy mashg'ulot.
O'quv mashg'ulotining rejasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari va ularning tasnifi.</li> <li>2. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari.</li> <li>3. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash.</li> </ol>
<i>O'quv mashg'ulotining maqsad.</i> Korxonalarda yangilik ishlab chiqarishning tashkiliy – texnologik	

tayyorlash asoslari to'g'risidagi bilimlarni chuqurlashtirish.	
<p>Pedagogik vazifalar:</p> <p>-Texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari va ularning tasnifi.</p> <p>-Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari.</p> <p>-Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlashni o'rgatadi</p>	<p><i>O'quv faoliyatining natijalari:</i></p> <p>-Texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari va ularning tasnifi.</p> <p>-Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari.</p> <p>-Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlashni o'rganadilar</p>
O'qitish usullari va texnikasi	Birgalikda o'qish, munozara, taqdimot, Blits so'rov, grafik tashkil etuvchilar
O'qitish vositalari	O'quv qo'llanmalar, ma'ruza matni, flip chart, marker, skotch, qog'oz
O'qitish shakllari	Guruhiy, kollektiv.
O'qitish sharoitilari	Texnik ta'minlangan, guruhlarda ishlashga moslashtirilgan auditoriya.

### Seminar mashg'ulotining texnologik kartasi

Bosqichlar, vaqti	Faoliyat mazmuni	
	o'qituvchi	Talaba
1-bosqich. Kirish (5 min.)	<p>1.1. O'quv mashg'ulotining mavzusi maqsadi, rejalashtirilgan natijasi va uni o'tkazish rejasini aytadi.</p> <p>1.2. Talabalarni faollashtirish maqsadida mavzuning tayanch iboralari asosida blits-so'rov o'tkazadi (1-ilova).</p> <p>1.3. O'qitish guruhlarda ishlash texnologiyasi asosida olib borilishini e'lon qiladi.</p>	<p>1.1. Tinglaydilar, yozib oladilar.</p> <p>1.2. Savollarga javob beradilar</p>
2-bosqich. Asosiy (65 min.)	<p>2.1. Talabalarni 4 guruhga ajratadi. O'quv topshiriqlarini tarqatadi (2-ilova).</p> <p>Har bir talaba guruh bahosiga mos ravishda baho olishini tushuntiradi, guruhlarda ishlash qoidalari bilan tanishtiradi (1-ilova). Guruhlarda ishlash natijasi A32</p>	<p>2.1. O'quv topshi-riqlarini baholash ko'rsatkichlari va mezonlari bilan tanishadilar. Vazifani bajaradilar.</p>

	<p>bichimdagi qog'ozlarda ko'rsatilishi kerakligini ma'lum qiladi.</p> <p>Mavzu muhokamasi guruhlariga ishlar taqdimotidan so'ng davom etishini e'lon qiladi.</p> <p>2.2. Vazifa butun guruh tomonidan bajarilishini e'lon qiladi. Vazifani bajarishda darslik, ma'ruza matnlari va boshqa qo'llanmalardan foydalanish mumkinligini tushuntiradi. Kutilayotgan o'quv natijalarini eslatadi.</p> <p>Gruhlarda ishlarni boshlashni e'lon qiladi.</p> <p>2.3. Taqdimot va guruhlarda ishlash natijalarini o'zaro baholashni tashkil etadi. Javoblarni sharhlaydi, bilimlarni umumlashtiradi, vazifani bajarish jarayonidagi asosiy xulosalarga e'tiborni qaratadi.</p>	<p>2.2. Taqdimot qiladi, to'ldiradi, boshqa guruhlariga savollar beradi va o'zaro baholashni amalga oshiradi.</p> <p>Yozib oladi.</p>
<p>3-bosqich. Yakuniy (10 min.)</p>	<p>4.1. Mashg'ulotga yakun yasaydi, xulosalarni umumlashtiradi, guruhda faol ishtirok etgan talabalarni baholaydi.</p> <p>4.2. Mustaqil ish uchun vazifa beradi: Venna diagrammasi to'ldiring (6-ilova).</p>	<p>4.1. Tinglaydilar, aniqlashtiradilar.</p> <p>4.2. Mustaqil ish uchun vazifani yozib oladilar.</p>

## 1-ilova

### Blits-so'rov savollari

Texnologiya,  
ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash,  
texnologiyalar tasnifi,  
ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash,  
texnologik hujjatlarning yagona tizimi,  
ishlab chiqarish darajasi,  
ilm iste'moli, sarmoya iste'moli,  
energiya iste'moli,  
energiya ta'minoti,  
chiqindisiz texnologiyalar.

## O'quv materiallar

IChTTDni shartli ma'lumotlarda baholash, tahlil qilish va bashoratlashning misolini keltiramiz (2-jadval).

1-jadval

### Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini baholash va bashoratlash uchun o'xshash ma'lumotlar

№	Ko'rsatkichlar	Salmog'i	Omillar miqdori			
			normativ	Haqiqiy		
				2006y.	2007y.	2008y.
	1	2	3	4	5	6
1.	Ishlab chiqarishning mexanizatsiyalashganligi va avtomatlashganligi	0,50	0,75	0,40	0,63	0,72
2.	Texnologik jarayonlarning taraqqiy etganligi darajasi	0,25	0,80	0,45	0,75	0,75
3.	Shu jarayonlarning o'rtacha yoshi	0,10	3,0	4,0	2,1	2,3
4.	Shu uskunalarning o'rtacha yoshi, yil	0,08	4,0	5,2	3,0	3,8
5.	Firma xodimlari mehnati fond bilan ta'minlanganligi, mln. so'm/doll.	0,07	25,0	17,0	21,5	22,0
6.	Ishlab chiqarishning kooperatsiyalanganligi darajasi	0,08	0,60	0,45	0,55	0,63
7.	Ishlab chiqarishning ixtisoslashganligi darajasi	0,15	0,95	0,83	0,96	0,97
8.	Shu uskunalar ishlashining almashuv koeffitsienti	0,10	2,20	1,80	2,30	2,35
9.	Firma shtat jadvalining to'ldirilganligi, %	0,15	100,0	85,0	97,0	99,3

10.	Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining firma xodimlari sonidagi salmog'i, %	0,10	45,0	37,5	46,2	47,5
11.	Xodimlar qo'nimsizligi koeffitsienti, %	0,15	9,0	26,1	12,3	8,9
12.	Ish vaqtining yo'qotilishi, %	0,05	2,0	7,5	4,6	2,3
13.	Jarohatlarning tez-tez bo'lishi koeffitsienti	-	-	0,031	0,012	0
14.	Jarayonlarining quvvati bo'yicha mutanosibligi koeffitsienti	0,07	0,95	0,83	0,32	0,94
15.	Ishlab chiqarish jarayonlari uzluksizligi koeffitsienti	0,05	0,80	0,71	0,76	0,82
16.	Ishlab chiqarish jarayonlari bir maromdaligi koeffitsienti	0,10	0,90	0,63	0,75	0,86

1-jadval ma'lumotlari tahliliga ko'ra, 2009 yilda IChTTD deyarli barcha ko'rsatkichlari normativlardan past bo'lgan, firma barcha yo'nalishlar bo'yicha tartibsiz bo'lgan.

2010 yilda korxonada texnik katta jihozlarni o'tkazgan, ishlab chiqarish uskunalari, jarayonlarning yarmisi yangilagan, bu ishlab chiqarishning darajasi va jarayonlarning tashkiliylikini oshirishga imkon bergan. 2011 yilda texnik katta jihozlarni yakunlangan va umuman ushbu davrda IChTTD ning barcha xususiy ko'rsatkichlari yaxshilangan.

Kompyuterlarni qo'llash bilan omillarni tahlil usullaridan foydalanish uchun dastlabki ma'lumotlarning etarlicha miqdori mavjud emasligi sababli IChTTDning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarini (1) formulabo'yicha omillarning salmog'i (2-jadvalning 2-ustuniga qarang) va ularning harakatini (6-va 7- formulalarga qarang) hisobga olish yordamida baholashning ekspertli usullari qo'llanadi.

2009-2011 yillar uchun ma'lumotlar xususiy ko'rsatkichlarning dinamikasini belgilash uchun 1-jadvalda berilgan. IChTTD 2011 yil ma'lumotlar bo'yicha baholanadi.

2007 yilda firma ishlab chiqarishining texnik darajasi quyidagilarga teng:

$$K_{TV} = 0,08 \frac{0,72}{0,75} + 0,25 \times \frac{0,75}{0,80} + 0,10 \times \frac{3,0}{2,9} + 0,08 \times \frac{4,0}{3,8} + 0,07 \times \frac{22}{25} = 0,94$$

2007 yilda firma ishlab chiqarishining tashkiliy darajasi quyidagilarga teng:



$$K_{ov} = 0,08 \times \frac{0,63}{0,60} + 0,15 \times \frac{0,97}{0,95} + 0,10 \times \frac{2,35}{0,20} + 0,15 \times \frac{99,3}{100} + 0,10 \times \frac{47,5}{45,0} + 0,15 \times \frac{9,0}{8,9} + 0,05 \times \frac{2,0}{2,3} + 0,07 \times \frac{0,94}{0,95} + 0,05 \times \frac{0,82}{0,80} + 0,10 \times \frac{0,86}{0,90} = 0,98.$$

2010 yildagi firma ishlab chiqarishining tashkiliy-texnik darajasi  $Ka1=0,55$ ,  $Ka2=0,45$  og'irlikda quyidagilarga teng:

$$K_{ИЧТТД} = 0,55 \times 0,94 + 0,45 \times 0,98 = 0,96 < 1,0$$

ИЧТТДни hisoblash va tahlil qilish ko'rsatishicha, bu daraja tizimning "chiqishi" talablariga javob bermaydi.

ИЧТТДни oshirish uchun quyidagilar zarur:

- ishlab chiqarish darajasini oshirish;
  - ishlab chiqarish jarayonining taraqqiy etganligi darajasini oshirish;
  - mehnatning fond bilan qurollanishini oshirish;
  - ish vaqti yo'qotilishini qisqartirish; ishlab chiqarishning bir maromdaligini oshirish.
- ИЧТТДни bashorat qilishni quyidagi izchillikda amalga oshirish tavsiya etiladi:

1. Tizimning "kirish" parametrlari – firma tovarlarining uning strategiyasida belgilangan muddatlardagi raqobatbardoshligini bashoratlash.

2. Ta'minlovchi tizimchanning parametrlarini bashoratlash.

3. ro'yxati 1-jadvalda berilgan "jarayon" parametrlari (ИЧТТД) tizimning "kirishi" talablariga mos kelishini ta'minlovchi ИЧТТДning xususiy ko'rsatkichlarini bashoratlash.

4. Bashoratli normativlar bo'yicha ИЧТТДni baholash.

5. Kelgusida ИЧТТДni talab qilinadigan darajagacha oshirishga erishishni ta'minlovchi tadbirlarni ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

6. Innovatsion loyihalarni amalga oshirish bo'yicha tashkiliy loyihalarni ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

**2-ilova.**

#### **Munozara qatnashchilariga eslatma**

7. Munozara munosabatlar yig'indisi emas, balki muammo echimi uslubiyatidan iborat.
8. Ko'p gapirmasdan boshqalarning so'zlashiga imkon ber.
9. Maqsadga erishish yo'lida xissiyotlarinni jilovlab, batafsil o'ylagan holda so'zla.
10. Raqiblarning vaziyatini o'rganib, ularga xurmat bilan murojaat qil.
11. Raqiblarning tomonidan aytilgan fikrlarga tanqidiy va istehzoli yondash.
12. Munozara predmeti bo'yicha chetga chiqmagan holda to'g'ri yondashib gapir.

#### **Muammoli seminarining boshqaruv dastaklari**

**Boshlovchi** barcha vazifalarni o'ziga oladi – munozara bosqichlarini boshqarish, javoblarning asoslanishi va to'g'riligini tasdiqlash, qo'llangan termin va tushunchalarning aniqlash, munosabatlarni

to'g'ri qo'llash va boshqalar. Taqdimotlarning taqsimotini to'g'ri boshqarish.

**Taqrizchi** – tomonlarning ma'ruzalarini yo'nalishlar bo'yicha belgilash va to'liq xarakterda baholash: dolzarbligi, ilmiy jihati, mantiqiyliigi va masalalarning aniq qo'yilganligi, xulosalarning aniq ko'rsatilishi.

**Raqib** – qabul qilingan tadqiqot o'rtasida raqobatchilik jarayonini shakllantiradi. U faqatgina ma'ruzachining asosiy holatini tanqid qilish emas, shu bilan birgalikda, uning aytgan fikrlaridan zaif yoki xato tomonlarini topish hamda o'zining hal qiluvchi fikrlarini taklif qilishi ham mumkin.

**Ekspert** – barcha munozaralarning, jumladan, munozara qatnashchilari tomonidan aytilgan fikrlarning, qilingan xulosalarning, taklif va gipotezalarning maxsuldorligini baholaydi.

#### Munozara reglamentini o'tkazish tartibi

6. Boshlovchi ma'ruza mavzusi va ma'ruzachilarning taqdimotlarini e'lon qiladi.
7. Ma'ruza 5 minut davom etadi.
8. Taqrizchi – 2 minut.
9. Raqib – ma'ruza mavzusi bo'yicha fikrlarini 1-3 minut taqdim etadi.
10. Jamoaviy muhokama – 5-10 minut.

3-ilova.

#### Muhokama va xulosalar chiqarish uchun savollar

1. Zamonaviy texnologik inqilobning asosiy belgilari qanday?
2. Texnologiyalarni tasniflash qanday belgilar bo'yicha amalga oshiriladi?
3. Tashkiliy-texnologik tayyorlash (IChTTT) ning vazifalarini aytib bering.
4. IChTTT qanday bosqichlardan iborat?
5. Tashkiliy-texnologik daraja (IChTTD)ning mohiyati va xususiyatlari niadan iborat?
6. IChTTD qanday parametrlar bilan ifodalanadi?
7. Investitsion faoliyat innovatsiondan qanday farqlanadi?
8. IChTTTda qanday iqtisodiy masalalarni hal qilish zarur?
9. IChTTTsamaradorligi qanday ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi?
10. IChTTT xarajatlari qanday turlarga bo'linadi?
11. Detallarni ishlab chiqarishning tanglik dasturi qanday maqsadlar uchun belgilanadi?

4-ilova.

#### Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari

Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)	Munozara ishtirokchilari
--	--------------------------

	1	2	3	4
<i>Ma'ruzaning mazmuni (2,5):</i>				
- mavzuga mos kelishi (1,5);				
- mantiqiylik, aniqlik (0,5);				
- xulosalarni qisqaligi (0,5);				
Infomatsion texnologiyalardan foydalanganligi (ko'rgazmalilik) – (0,9).				
Reglament (0,6)				
<b>Jami (4,0)</b>				
<i>Ma'ruzaning tavsifi (3,0)</i>				
- ma'ruzaning kuchli tomonlari aniqlash (1,2)				
- ma'ruzaning zaif tomonlari aniqlash (1,2)				
Reglament (0,6)				
<b>Jami (3,0)</b>				
<i>Savollar:</i>				
- har biri uchun (0,3)				
Qo'shimcha				
- har biri uchun (0,3)				
- mohiyati bo'yicha (0,3)				
<b>Jami (3,0)</b>				

### Milliy va xorijiy adabiyotlar:

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

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

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

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

# **MUSTAQIL TA'LIM MASHG'ULOTLARI**

# **1 - MAVZU. XALQARO MENEJMENT FANINING NAZARIY ASOSLARI**

## **1-topshiriq**

1. Innovatsion menejment fanining mazmuni, mohiyati va maqsadlari.

Tayanch iboralar: innovatsion menejment, resurslarni, insonlarni boshqarish, samarali faoliyat, yuksak san'at, mahorat, tanlov, qaror, nazorat

2. Yuqori foyda olishning uch sharti.

Tayanch iboralar: boshqaruv, to'g'ri tanlov, ishchan qaror, xarajat, naf, baho, foyda

3. Ijtimoiy talablar qanday manbalar hisobiga qondiriladi?

Tayanch iboralar: xarajat, naf, baho, foyda

## **2- topshiriq**

1 "Yangiliklar", "Yangliklar kiritish", "Yangilanish"larni muhimligi nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: yangilik, yangiliklarni joriy etish, novatsiya

2. "Innovatsiya" tushunchasining mohiyati nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: yangilik, yangiliklarni joriy etish, novatsiya

3. "Yanglik kiritish", "Yangilanish"larning sinonimlari va ularning xususiyatlarini ifoda eting.

Tayanch iboralar: yangilik, yangiliklarni joriy etish, novatsiya

## **3- topshiriq**

1. Innovatsiya bosqichining tasnifi nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: rejalashtirish, nazorat, tashkil etish.

2. Xalqaro xujjatlar ("Fraskati yo'riqnomasi, "Oslo yo'riqnomasi")da innovatsion menedjmentning qaysi jihatlariga e'tibor qaratilgan?

Tayanch iboralar: "Fraskati yo'riqnomasi, "Oslo yo'riqnomasi" 3. Innovatsiyalarni turli xususiyalari bo'yicha turlarga ajratish.

Tayanch iboralar: maqsadni aniqlash, faoliyat yo'nalishi, zarurlik darajasi, natijani baholash, bir ma'noli maqsad, real maqsad, me'yorga ega maqsad, ijro qilish darajasi, aniq nazorat

### **Keys N°1**

Dasturiy boshqaruvga asoslangan stanoklar ishlab chiqarish uchun firma prezidenti marketing tadqiqotlari guruhiga ilgari ishlab chiqarilgan mahsulotni takomillashtirish va bunda uning jahon bozorida raqobatbardoshligini oshirishni nazarda tutishga buyurtma berdi. Topshiriq olgach, tadqiqotlar bo'limi rahbari xodimlar oldiga quyidagi vazifalarni qo'ydi:

1. Guruhini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish va turli yo'nalishlar bo'yicha tadqiqotchilar guruhlari tuzish.

2. Ushbu sohadagi eng malakali mutaxassislardan tashabbuskor guruh tuzish hamda bo'lim faoliyatining maqsad va vazifalarini belgilab olish.

3. Tadqiqotlarning eng ilg'or usullari va ishni bajarish bosqichlarini aniqlash:

- yuzaga kelgan vaziyatni o'rganish, mamlakat ichida va xorijda kerakli klassdagi stanoklar tayyorlash bo'yicha ma'lumotlar to'plash. Patent loyihalarini ishlab chiqish;
- tadqiqotlarning ketma-ketlikdagi rejasini tasdiqlash;
- yangi stanok modelini ishlab chiqish, uni tanqidiy muhokama qilish hamda bu modelning ilg'orligi va raqobatbardoshligi haqida yakuniy qaror chiqarish.

## **2-MAVZU. QABUL QILUVCHI MAMLAKATDA XORIJIY FIRMALARNING FAOLIYAT YURITISH SHAROITIGA MOSLASHUVI**

### **1-topshiriq**

1. Innovatsion menejment fanining mazmuni, mohiyati va maqsadlari.

Tayanch iboralar: innovatsion menejment, resurslarni, insonlarni boshqarish, samarali faoliyat, yuksak san'at, mahorat, tanlov, qaror, nazorat

2. Yuqori foyda olishning uch sharti.

Tayanch iboralar: boshqaruv, to'g'ri tanlov, ishchan qaror, xarajat, naf, baho, foyda

3. Ijtimoiy talablar qanday manbalar hisobiga qondiriladi?

Tayanch iboralar: xarajat, naf, baho, foyda

## **2- topshiriq**

1 “Yangiliklar”, “Yangiliklar kiritish”, “Yangilanish”larni muhimligi nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: yangilik, yangiliklarni joriy etish, novatsiya

2. “Innovatsiya” tushunchasining mohiyati nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: yangilik, yangiliklarni joriy etish, novatsiya

3. “Yangilik kiritish”, “Yangilanish”larning sinonimlari va ularning xususiyatlarini ifoda eting.

Tayanch iboralar: yangilik, yangiliklarni joriy etish, novatsiya

## **3- topshiriq**

1. Innovatsiya bosqichining tasnifi nimalardan iborat?

Tayanch iboralar: rejalashtirish, nazorat, tashkil etish.

2. Xalqaro xujjatlar (“Fraskati yo’riqnomasi”, “Oslo yo’riqnomasi”)da innovatsion menedjmentning qaysi jihatlariga e’tibor qaratilgan?

Tayanch iboralar: “Fraskati yo’riqnomasi”, “Oslo yo’riqnomasi” 3. Innovatsiyalarni turli xususiyatlari bo’yicha turlarga ajratish.

Tayanch iboralar: maqsadni aniqlash, faoliyat yo’nalishi, zarurlik darajasi, natijani baholash, bir ma’noli maqsad, real maqsad, me’yorga ega maqsad, ijro qilish darajasi, aniq nazorat

## **Keys N°2**

Samarali va normal ish faoliyatini tashkil qilish, marketing tadqiqotlarini o’tkazish uchun xodimlar bo’limi rahbari firma prezidentidan korxonani malakali marketing tadqiqotchi xodimlar bilan ta’minlash vazifasini oldi.

Yangi xodimlar bo'limi funksiyalari boshqa an'anaviy faoliyat ko'rsatuvchi xodimlar bo'limi funksiyalaridan farq qilishini hisobga olib, prezident belgilangan vazifalarni aniq qilib qo'ydi:

1.Xodimlar bo'limi boshqaruv tuzilmasini tasdiqlash va marketing tadqiqotlari funksiyalarni ishlab chiqish.

2.Xodimlarni tanlash va joylashtirish tamoyillarini, xodimlar malakasini oshirish tizimini, korxonani marketing tadqiqotlari uchun zarur kadrlar bilan ta'minlash tizimini ishlab chiqish.

3.Buning uchun quyidagilarni aniqlash:

- ◆ kadrlarga bo'lgan talab;
- ◆ kasb tayyorgarligi darajasi;
- ◆ mehnatga haq to'lash darajasi.

4.Korxonada ma'naviy-psixologik muhitni shakllantirish uslubiyatini ishlab chiqish.

5.Korxonada marketing tadqiqotlari xodimlari mehnatiga haq to'lash va ularga ijtimoiy xizmat ko'rsatish tizimini yaratish.

6.Amal qilayotgan ish bilan ta'minlash tizimiga baho berish hamda korxonani marketing tadqiqotlari xizmatchilari bilan ta'minlashning ichki va tashqi manbalarini aniqlash.

Prezidentdan topshirini olgach, xodimlar bo'limi rahbari bir qator vazifalarni bevosita funksional bo'linmalarga topshirdi. Bunda u kiritiluvchi takliflar muhokama uchun xodimlar bo'limi Kengashiga kiritilish lozimligini aytib o'tdi.



### 3-MAVZU. XALQARO VA TRANSMILLIY KOMPANIYALAR, ULARNI BOSHQARISH TIZIMI

Savol	Javob 1	Javob 2	Javob 3	Javob 4	To'g'ri javoblar
<b>Xalqaro menejment fanini o'rganadi?</b>	boshqaruv nazariyasi, amaliyoti, vazifalari, funksiyalari, madaniyati, tamoyillari va usullarini	jamiyat xodimlarini boshqarishni va vazifalarini belgilash	korxonalar faoliyatini rejalashtirishni va boshqarish	inson resurslarini boshqarishni, korxonalarni nazorat qilishni	1
<b>Xalqaro menejmentning milliy modeldan eng asosiy muhim farqlanishi bo'lib</b>	tashqi xalqaro menejment muhitining mazmuni va xususiyatlari;	milliy chegaralardan tashqariga chiqish	turli tillarda so'zlashuvchi mamlakatlarda ish yuritish	milliy chegaralar doirasida xalqaro menejment yuritish hisoblanadi	1
<b>Xalqaro menejmentning asosiy vazifalari:</b>	tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lgan mahsulotlar va xizmatlar ishlab chiqarish	xalqaro menejmentning tashqi muhitini kompleks o'rganish, tahlil qilish va baholash	marketing tadqiqotlari va so'rovlar o'tkazish	ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lgan mahsulotlar va xizmatlar o'rganish	2
<b>Xalqaro kompaniyalardagi strategik qarorlar:</b>	tor doiradagi masalalarni bajarishga qaratilgan bo'ladi	firmaning faqat bitta bo'linmasiga tegishli bo'ladi	firmaning umumiy maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan asosiy masalalar	firmaning faqat bitta bo'linmasiga tegishli bo'ladi	3
<b>Xalqaro kompaniyalardagi operativ qarorlar:</b>	tor doiradagi va tezkor masalalarni bajarishga qaratilgan bo'ladi	firmaning barcha bo'linmalariga tegishli bo'ladi	firmaning umumiy maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan bo'ladi	firmaning jahon bozoriga kirib borishi belgilanadi	1
<b>Xalqaro menejment ob'yekti deganda nimani</b>	inson resurslarini, innovatsiyalarni	xo'jalik yurituvchi sub'yektlarni	horijdagi faoliyat yuritayotgan korxonalar, firma, kompaniyalarning	boshqarish ishini bajaruvchi idoralar	3

tushunasiz?			boshqarish tizimidir		
-------------	--	--	----------------------	--	--

### Keys N°4

Ma'lumki, qo'shma korxonada, boshqa har qanday korxonada kabi, marketing bo'limi va marketing tadqiqotlari guruhini tashkil qilmasdan faoliyat ko'rsata olmaydi. Marketing faoliyat masalasi kutib tura olmasligi sababli qo'shma korxonada prezidenti iqtisodiy masalalar bo'yicha vitse-prezidentga korxonada marketing faoliyatini boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish, marketing bo'limi bajarishi lozim bo'lgan funktsiyalarni hisobga olgan holda bo'lim uchun kadrlarni tanlab olish vazifasini topshirdi.

O'z navbatida vitse-prezident marketing bo'limi rahbariga boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish, bo'lim faoliyati turlarini aniqlash va bundan kelib chiquvchi vazifalarni belgilash vazifasini topshirdi:

1. Bo'limni boshqarish tuzilmasini ishlab chiqish.
2. Kadrlarni tanlash va o'qitish.
3. Marketing bo'limida ichki faoliyat turlarini aniqlash.
4. Ishlab chiqarish xarajatlarini aniqlash, material sarfi va yuklama xarajatlarni hisobga olish tartibini belgilash.
5. Tovar zahiralarini va ularning aylanmasi tezligi, tovar zahiralarini nazorat qilish usullarini tahlil qilish.
6. Rejalashtirish va nazorat maqsadida marketing tadqiqotlari byudjetini ishlab chiqish:
  - ◆ byudjetni ishlab chiqish maqsadlari;
  - ◆ byudjetni tayyorlash bo'yicha ishlarni tashkil etish;
  - ◆ qo'shma korxonaning boshqa bo'limlari bilan marketing bo'limining aloqasi;
  - ◆ kassa byudjeti va undan naqdi pulni boshqarishda foydalanish.
7. Kapital xarajatlarni rejasini baholash:
  - ◆ ishlab chiqarishning asosiy vositalariga qo'yilmalar hajmi;
  - ◆ kapital xarajatlarni rejalashtirish;
  - ◆ kapital qo'yilmalar hajmiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar;
  - ◆ kapital xarajatlarni tejashni baholash usullari.
12. Korxonaning marketing faoliyati haqida hisobot tuzish jarayonini ishlab chiqish. Vaziyatli masalani qo'shma korxonaning marketing bo'limi va

ekspertlar yig'ilishida ko'rib chiqish hamda uning faoliyati bo'yicha marketing tadqiqotlari asosida tavsiyalar ishlab chiqish zarur. Vaziyatni tahlil qilish va uslubiy tavsiyalar ishlab chiqish uchun 24 soat vaqt ajratiladi.

#### **4-MAVZU. TASHQI IQTISODIY FAOLIYAT SOHASIGA CHIQUISH SHAROITLARINI TANLASH USLUBIYATI**

##### **V-1**

1. Ishlab chiqarish-texnik xarakterdagi tovarlar tasnifi.
2. Ishlab chiqarish maxsulotlari bozorining xususiyatlari.
3. Narx siyosati.
4. Tovar jo'natish usullari.
5. Keys stadi.

	2000	2001	2002	2003	2004
1. Savdo hajmi	200	250	150	200	350
2. Daromad	-	140	400	130	100

1. Daromad va savdo hajmining grafigini chizing.
2. 2000 yilda tovar qaysi THB da joylashganini aniqlang.
3. O'sish bosqichida qaysi vositalarni qo'llash kerak?

##### **V-2**

1. Marketing elementlarini THB da qo'llash.
2. Narx shakllanishiga ta'sir etuvchi omillar.
3. Narx siyosati.
4. Marketing turlari.
5. Keys stadi.

	2000	2001	2002	2003	2004
1. Savdo hajmi	100	250	350	200	50
2. Daromad	-	100	200	150	50

1. Daromad va savdo hajmining grafigini chizing.
2. 2000 yilda tovar qaysi THB da joylashganini aniqlang.
3. Joriy qilish bosqichida qaysi vositalarni qo'llash kerak?

### V-3

1. Tovarlarining hayotiy davri
2. Ishlab chiqarish mahsulotlari bozorining o'ziga xos xususiyatlari.
3. Marketing faoliyati nazorati.
4. Marketing xizmatining tuzilishi.
5. Keys stadi.

	2000	2001	2002	2003	2004
1. Savdo hajmi	100	300	350	200	50
2. Daromad	-	150	200	150	40

1. Daromad va savdo hajmining grafigini chizing.
2. 2002 yilda tovar qaysi THB da joylashganini aniqlang.
3. Joriy qilish bosqichida qaysi vositalarni qo'llash kerak?

### V-4

1. Tovar harakat yo'nalishlari.
2. Tovarining hayotiy davri.
3. Xalqaro marketing doirasida qo'llanuvchi asosiy echimlar.
4. Marketing turlari.
5. Keys stadi.

	2000	2001	2002	2003	2004
1. Savdo hajmi	100	300	350	200	50
2. Daromad	-	100	200	150	10

1. Daromad va savdo hajmining grafigini chizing.
2. 2000 yilda tovar qaysi THB da joylashganini aniqlang.
3. Etilish bosqichida qaysi vositalarni qo'llash kerak?

## **5-MAVZU. XALQARO KOMPANIYALARNING DAVLAT BILAN MUNOSABATLARI**

### **KEYS.**

### **“ALPHA SERVICE” FIRMASI AXBOROTLARINI HIMOYALASHDA QANDAY DASTUR ZARUR?”**

### **Vaziyat.**

## **Topshiriqlar echimi:**

### **1. Axborot xavfsizligi nima?**

Ma'lumki, globallashuvning asosiy belgilaridan biri milliy chegaralarning axborot yuzasidan o'z ahamiyatini yo'qotib borishidir. Har qanday mintaqani iqtisodiy, axborot va xavfsizlik jihatidan jahon hududining ajralmas bo'lagiga aylantirgan bu jarayon har bir millat oldiga o'zligini saqlab qolish, davlatlar uchun esa manfaatlar to'qnashuvida o'z o'rnini topish masalasini ko'ndalang qo'yimoqda. Global axborot oqimlari shiddat bilan hududiy chegaralarni parchalab tashlayotgan bir paytda millat, mamlakat va davlat manfaatlari ko'p jihatdan aynan axborot sohasidagi xavfsizlik bilan bog'liq bo'lib qoldi. Axborot xavfsizligining mohiyati – himoya ob'ektlarining optimal holati, uning xatar manbalari va xususiyatlari aniqlanganligi bilan belgilanadi.

Axborot xavfsizligi milliy xavfsizlikning salmoqli bo'lagi va jamiyat barqarorligining muhim omillaridan biri hisoblanadi.

Shiddatkor globallashuv davrida voqelik hech nima, aloqa esa hamma narsa, tsivilizatsiyaning taqdiri axborot etkazib berish tezligiga bog'liq. Zero, "hozirgi zamoni tavsiflovchi muhim yo'nalishlardan biri – axborot jarayonlarning globallashuvidir.

### **2. Axborotlarga qanday xavflar mavjud?**

Xavfsizlik bu barcha himoya ob'ektlarining tashqi va ichki xatarlardan holi bo'lgan optimal darajadagi holatidir. "Xavfsizlik ta'minlanish jihatidan milliy, mintaqaviy va xalqaro bo'lishi mumkin."

Milliy xavfsizlik muayyan mamlakatning milliy qadriyatlari, manfaatlari, turmush tarziga, umuman suveren rivojlanishiga nisbatan real tashqi yoki ichki xatarlar mavjud bo'lmagan yoki yo'q qilingan holat hisoblanadi.

“Axborot xavfsizligi deganda dastlab axborot jarayonining axborot sohasi ob’ektlariga ularni yo’q qilish, to’sish, chalkashtirish, tuzatish, tanishtirish maqsadida muayyan tasodifiy va ataylab qilinadigan ta’sirlardan va boshqa ruxsat etilmagan harakatlardan muhofaza qilinganlik holati tushuniladi.”

Biroq ayni paytda axborot sohasiga ta’sir etishi va axborot xavfsizligiga tahdidi solishi mumkin bo’lgan manbalar faqat axborot texnologiyalari bilan bog’liq emas. Shu nuqtai nazardan yondashsak, axborot xavfsizligi deganda axborot sohasidagi milliy manfaatlarining himoyalangani tushunilib, bular shaxs, jamiyat va davlat manfaatlarining mutanosibligi bilan belgilanadi. Ya’ni jamiyatda axborot muhitining fuqarolar, tashkilotlar va davlat manfaatlari doirasida shakllanishi, foydalanilishi va rivojlanishini ta’minlaydigan himoyalanganlik holati axborot xavfsizligi hisoblanadi. Axborot xavfsizligiga tahdid manbalari ichki va tashqi manbalarga bo’linadi.

Axborot xavfsizligiga tahdidning tashqi manbalari:

- chet el josuslik va maxsus xizmatlarining faoliyati;
- chet el ommaviy axborot va global kommunikatsiya vositalari;
- xalqaro guruhlar, tuzilmalar va alohida shaxslarning noqonuniy harakatlari;
- axborot tarqatish va foydalanish bo’yicha xorijiy davlatlar siyosatining amalga oshirilishi;
- tabiiy ofatlar va fojealar.

Axborot xavfsizligiga tahdidning ichki manbalari:

- siyosiy, iqtisodiy va jamoat tashkilotlarining, alohida shaxslar va guruhlarining axborot to’plash, tarqatish va foydalanish sohasidagi noqonuniy faoliyatlari;
- axborot sohasida fuqarolar va tashkilotlar huquqlarining buzilishiga olib keluvchi davlat tizimlarining qonuniy harakatlari va ko’zda tutilmagan xatolari;

- axborot tizimlarining dasturiy-texnik vositalarining bazaviy texnologiyalarini yaratish, sinash va ishlab chiqarish bo'yicha mahalliy sanoatning talab darajasida emasligi.

Axborot xavfsizligiga nisbatan tahdidlarning asosiy ta'sir vositasi bir martalik tashviqot aksiyalari, uzoq muddatli targ'ibot kampaniyalari, mafkuraviy tazyiq, madaniy ekspansiya, axborot blokadası kabi ruhiy-informatsion ta'sir vositalari hisoblanadi.

Axborot xavfsizligi muammosi davlat va jamiyatning barcha sohalari – iqtisodiyot, siyosat, ilm-fan, madaniyat, milliy va xalqaro xavfsizlikning sifatli axborot almashinuvi, axborot va telekommunikatsiya tizimi, texnologiya va vositalariga tobe bo'lib qolganiga asoslanadi. Mazkur holat shaxs, jamiyat va davlatning huquq hamda manfaatlarini ta'minlash, axborot xavfsizligiga tahdidlarning oldini olish va bartaraf etishning himoya mexanizmlari majmuining ishlab chiqilishi hamda amalga oshirilishi bilan bog'liqdir. "Bular tahdidlarning oldini olish va bartaraf etishni ta'minlaydigan tashkiliy, texnik, dasturiy, ijtimoiy, huquqiy mexanizmlar bo'lishi mumkin.

## **6-MAVZU. XORIJIY TADBIRKORLIK RIVOJLANISHIGA XALQARO IQTISODIY INTEGRATSIYANING TA'SIRI**

### **V-5**

1. Marekting turlari.
2. Marketingning tashqi muhiti.
3. Tovarning hayotiy davri.
4. Marketingni rejalashtirish.
5. Keys stadi.

	2000	2001	2002	2003	2004
1. Savdo hajmi	100	300	350	200	50
2. Daromad	10	100	200	50	10

1. Daromad va savdo hajmining grafigini chizing.
2. 2001 yilda tovar qaysi THB da joylashganini aniqlang.
3. Joriy etish bosqichida qaysi vositalarni qo'llash kerak?

### **V-6**

1. Marketing tamoyillari.
2. Ishlab chiqarish mahsulotlari bozorining xususiyatlari.
3. Marketingni rejalashtirish.
4. Narx siyosati.
5. Keys stadi.

	2000	2001	2002	2003	2004
1. Savdo hajmi	100	180	250	180	80
2. Daromad	50	100	200	150	20

1. Daromad va savdo hajmining grafigini chizing.
2. 2000 yilda tovar qaysi THB da joylashganini aniqlang.
3. Joriy etish bosqichida qaysi vositalarni qo'llash kerak?

### **V-7**

1. Marketing tamoyillari.
2. Xalqaro marketing doirasida qo'llanuvchi asosiy echimlar.
3. Ishlab chiqarish mahsulotlari bozorining o'ziga xos xususiyatlari.
4. Tovarning hayotiy davri.
5. Keys stadi.

	2000	2001	2002	2003	2004



1. Savdo hajmi	100	300	350	200	70
2. Daromad	80	100	200	150	10

1. Daromad va savdo hajmining grafigini chizing.
2. 1999 yilda tovar qaysi THB da joylashganini aniqlang.
3. Joriy etish bosqichida qaysi vositalarni qo'llash kerak?

## **7-MAVZU. KOMPANIYA FAOLIYAT YURITAYOTGAN MAMLAKATLARDA MENEJMENT USLUBINING XUSUSIYATLARI**

### **1-GURUH UCHUN TOPSHIRIQ**

1. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol olg'a surgan tamoyillarni aytib bering.
2. Insoniy munosabatlar maktabi D. Mak Gregorning X va U nazariyasini tushuntiring

**Vazifa:** Berilgan savollarga har bir guruhda lider tanlanadi va lideritomonidan qaysi savolga guruhning qaysi a'zosi javob berishi e'lon qilinadi. **Talab:** Savol javoblarda guruhning barcha a'zolari qatnashishi shart.

### **2-GURUH UCHUN TOPSHIRIQ**

1. Tizimli yoki zamonaviy menejment mohiyatini tushuntirib bering.
2. O'rta Osiyoda menejmentning nazariya asoslarini aytib bering.

**Vazifa:** Berilgan savollarga har bir guruhda lider tanlanadi va lideritomonidan qaysi savolga guruhning qaysi a'zosi javob berishi e'lon qilinadi. **Talab:** Savol javoblarda guruhning barcha a'zolari qatnashishi shart.

### **2-mavzu. Boshqaruv maqsadi va funksiyalari (2 soat)**

#### **1-GURUH UCHUN TOPSHIRIQ**

1. Boshqaruv maqsadi mohiyatini tushuntiring

2.Boshqaruv maqsadlariga qo'yiladigan qanday talablarni bilasiz?

3.Boshqaruv maqsadlari qanday turlarga bo'linadi?

**Vazifa:** Berilgan savollarga har bir guruhda lider tanlanadi va lideritomonidan qaysi savolga guruhning qaysi a'zosi javob berishi e'lon qilinadi. **Talab:** Savol javoblarda guruhning barcha a'zolari qatnashishi shart.

## **8 - MAVZU. XALQARO BIZNESDA KADRLAR SIYOSATI**

### **1-topshiriq**

1. Prezident Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 19 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasida belgilangan ustuvor vazifalar

2. Inson resurslari va xodimlarni boshqarish tushunchasi.

Tayanch iboralar: xodim, xodimlarni boshqarish, kadrlar, tezkor ishlash, bandlik, funksional boshqaruv, tashkiliy boshqaruv

3. Motivatsiyaning iqtisodiy, tashkiliy va ma'naviy omillari.

Tayanch iboralar: iqtisodiy omillar, maqsadli omillar, mehnatni boyitish omillari, daxldorlikni oshirish omillari, faoliyatni yaxshilash

### **2- topshiriq**

1. Prezident Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 19 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasida belgilangan ustuvor vazifalar

2. Innovatsion menejmentning xarakterli alomatlarini ajratib bering

Tayanch iboralar: ilmiy-texnik, sotsial-iqtisodiy tizimlar, innovatsion menejment

3. Axborot tizimi tushunchasi va uni boshqarishdagi roli.

Tayanch iboralar: ma'lumot, xabar, boshqaruv negizi, boshqaruvchi tizim, boshqariluvchi tizim, tashqi, ichki axborot, boshqaruv buyrug'i

4. Innovatsion menejment tizimidagi kirish va chiqish parametrlari

Tayanch iboralar: Kognitiv (ilmiy bilimlar) mehnat, moliyaviy, axborot, moddiy, energetik va boshqa resurslar

5. Innovatsion menejment fanining umumfalsafiy usullari.

Tayanch iboralar: emperik bosqich, tizimli, komplek, tarkibiy, vaziyatli, integratsion, modellashtirish, iqtisodiy matematik, kuzatish, tajriba, sotsiologik kuzatuv

### 3- topshiriq

#### 1. Innovatsion menejmentdagi tizimli yondashish

Tayanch iboralar: xalqaro hodisalar, ilmiy-texnik omillar, siyosiy omillar, sotsial omillar, iqtisodiyotning holati

#### 2. Boshqarish strukturasi mazmuni.

Tayanch iboralar: struktura, boshqaruv maqsadlari, funktsiyalar, boshqaruv organlari, bo'g'inlar, vazifalar, boshqaruv apparati strukturasi, ishlab chiqarish strukturasi

#### 3. Boshqarish organlari, buginlari va boshqarish bosqichlari.

Tayanch iboralar: boshqarish organlari, boshqarish buginlari, boshqarish bosqichlari, xalk xujaligi, tarmok, birlashma, korxonalar.

#### 4. Innovatsion menejment tizimidagi kommunikatsion tarmoqlari aloqalari va turlarining ko'rinishlari

Tayanch iboralar: Baylonli aloqa, yulduzsimon tarmoq, doiraviy tarmoq

#### 5. Innovatsion menejmentda boshqaruv tamoyillarini shakllanishi va tarixiy ildizlari.

Tayanch iboralar: ilmiylik, yakkaxokimlik, ierarxiya, bilimdonlik, demokratiya, kengash, maslahat, xushyorlik, ehtiyotkorlik, shijoat

## **9 - MAVZU. XALQARO MENEJMENT TIZIMIDA INSON RESURLARINI BOSHQARISH**

1. Mahsulot yaratishga mo'ljallangan innovatsion strategiyaning mohiyati nimalardan iborat?
2. Bozorga mo'ljallangan innovatsion strategiyaning afzalliklar va kamchiliklarini tariflang.
3. Innovatsion strategiyalarning xillari va mohiyati.
4. Xujumkor innovatsion strategiya mohiyatini tariflang.
5. Innovatsion (Himoya) mudofaa strategiyasining xususiyatlarini ifoda eting.
6. "O'rta-miyona" innovatsion strategiyaning xususiyatlarini tariflang.
7. Innovatsion "Yutib yuborish" strategiyasining mohiyatini tariflang.
8. "Imitatsiya"- innovatsion strategiyasi( "Ho'ja ko'rsin"ga innovatsiya kiritish) ning o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
9. "Qaroqchilik – bosqinchilik" innovatsion strategiyasining o'ziga xos xususiyatlari nimalardan iborat?
10. Innovatsion faoliyat qanday tashkiliy shakllardan iborat bo'ladi?, ularni tariflang.

### **1-topshiriq**

Avstriyalik olim Y. Shumpeter tomonidan beshta tipik o'zgarishlar ajratilgan:

- 1) yangi texnika, yangi texnologik jarayonlar va ishlab chiqarishni yangi bozor ta'minotidan foydalanish (oldi - sotdi);
- 2) yangi xususiyatlarga ega ma'lumotlarni tadbiq etish;
- 3) yangi xom ashyodan foydalanish;
- 4) ishlab chiqarish va uning moddiy – texnik ta'minotini tashkil qilishdagi o'zgarishlar;
- 5) yangi sotish bozorlarini paydo bo'lishi.

Bu qoidalar Y. Shumpeter tomonidan 1911 yildayoq shakllantirilgan. Keyinroq, 30 – yillarda u innovatsiya tushunchasini, uni iste'mol tovarlarining yangi turlari yangi ishlab chiqarish va texnik vositalar, bozorlar tashkil shakllarini sanoatga tadbiq etish va ularda foydalanish maqsadidagi o'zgarish sifatida talqin etgan holda kiritgan. Ba'zida innovatsiyaga jarayonli tizim sifatida qaraladi, shuning bilan

yangilik kiritishni vaqtda rivojlanishi va yaqqol aks ettirilgan bosqichliligi tan olinadi.

## **10 - MAVZU. XALQARO BIZNES ETIKASI VA XALQARO ALOQALAR MENEJERIGA QO'YILADIGAN TALABLAR**

### **1-topshiriq**

1. Innovatsion menejment ob'ekti va sub'ekti.

Tayanch iboralar: voqelik, moddiy dunyo, xodisa, narsa, shaxs, korxonalar, qurilish, idora, rahbar, boshqaruv organlari

2. Innovatsion menejment fanining umumfalsafiy usullari.

Tayanch iboralar: empirik bosqich, tizimli, kompleks, tarkibiy, vaziyatli, integratsion, modellashtirish, iqtisodiy matematik, kuzatish, tajriba, sotsiologik kuzatuv

3. Innovatsion menejment fanini boshqa fanlar bilan alokalari.

Tayanch iboralar: iqtisodiy, ijtimoiy, xukukiy, kibernetika, yuridik fanlar.

### **2- topshiriq**

1. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar o'rtasidagi farqlar.

Tayanch iboralar: joriy, istiqboldagi, uzluksiz, fursatli, odatiy, bir martalik maqsadlar

2. Kompaniyaning har tomonlama rivojlanishi strategiyasi

Tayanch iboralar: raqobat afzalliklari, strategik imkoniyatlar, birlashmalar

3. Tashkilot uchun har tomonlama rivojlanishning oltita strategiyalari

Tayanch iboralar: turdosh sohalar, turdosh bo'lmagan soha, qayta qurish

### 3- topshiriq

1. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari

Tayanch iboralar: sheriklik, shaxsiy ijodiyot, assotsiyatsiyalar

2. Boshkarish organlari, buginlari va boshkarish boskichlari.

Tayanch iboralar: boshkarish organlari, boshkarish buginlari, boshkarish boskichlari, xalk xujaligi, tarmok, birlashma, korxonalar.

3. Boshqarish strukturasi belgilovchi omillar.

Tayanch iboralar: belgilar guruhlari, boshqarish maqsadi, funktsiyalari, vazifalari, iste'molchilar, tashqi muhit, texnologiya, bo'limlar, bo'g'inlar, unumdorlik, xarajatlar

# **III. GLOSSARIY**



## GLOSSARIY

### 1-Mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Jahon bozori-</b>	moddiylashtirilgan va moddiylashtirilmagan ko'rinishidagi ijtimoiy mahsulotni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol bosqichlarni o'z ichiga oluvchi XIM sub'ektlari (milliy va hududiy iqtisodiyotlar, xalqaro tashkilotlar va korporatsiyalar)ning o'zaro iqtisodiy ta'sirlashish global muhitidir.
<b>Jahon ishchi kuchi bozori (JIKB)-</b>	milliy xo'jalik tizimlari va jahon iqtisodiyoti doirasida ishlab chiqaruvchi kuchlarning darajasi, tabiati va joylashuviga sezilarli ta'sir etuvchi iqtisodiy faol aholining mamlakatlar va hududlar o'rtasidagi jami migratsion aylanmasi.
<b>Import-</b>	mamlakat ichki bozorlarida sotish uchun chet el mollarini, kapitalini, texnologiyasini va xizmatlarni olib kelish. Import xalqaro mehnat taqsimoti natijasidir. U vaqtni tejashga, iqtisodiyot, aholi ehtiyojini qondirish vazifalarini muvaffaqiyat bilan hal qilishga ko'maklashadi

## GLOSSARIY

### 2-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Innovatsion dastur</b>	Innavatsionniy programma	Innovative programs	resurslar, ijrochilar va ularni amalga oshirish muddatlari bo'yicha kelishilgan va tubdan yangi mahsulotlar texnologiyalar)ni o'zlashtirish va tarqatish bo'yicha masalalarni samarali hal qilinishini ta'minovchi innovatsion loyihalar va tadbirlarning majmuasi
<b>Innovatsion kontur</b>	Innavatsionniy kontur	Innovative circuit	(tashqi ko'rinishi) – milliy xo'jaliklarni jahon iqtisodiyotiga integratsiyalariga ko'maklashuvchi yangi texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish sohasi. Bu texnologiyalarga informatika, sog'liqni saqlash, atrof-muhitni muhofaza qilish va boshqalar kiradilar.

## GLOSSARIY

### 3-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Innovatsiya</b>	Innovatsiya	innovation	yangilik kiritish, aynan “innovatsiyaga investitsiyaga kiritish”ni bildiradi)- bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko'rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi.
Inqiroz	Krizis	A crisis	qaror, burilish nuqtasi)- juda keskin burilish, qandaydir jarayoning og'ir o'tish holati.,inqiroz.

## GLOSSARIY

### 4-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING INGLIZ TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING RUS TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Kashfiyot-</b>	Izobretenie	invention	inson tomonidan yaratilgan yangi mexanizm, asbob, apparat, qandaydir moslama.  
<b>Logotip</b>	logotip	Logo	firma yoki ushbu firma tovarlari guruhi to'liq yoki qisqacha nomining maxsus ishlab chiqilgan noyob tuzilishi.  
<b>Novatsiya</b>	Novatsiya	novation	o'zgarish, yangilanish) oldin bo'lmagan qandaydir yangilik. Fuqarolik huquqi bo'yicha novatsiya tomonlarning ular tomonidan tuzilgan katta majburiyatni boshqa majburiyat bilan almashtirilishi haqidagi bitimini bildiradi.  

## GLOSSARIY

### 5-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>G'oya</b>	loyihaning taklifi, u texnik-texnologik asoslanishdan keyin innovatsiyaga aylanishi mumkin
<b>Adolat</b>	- bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning ahloqiy xislatlari bema'lol qonun o'rnini bosa oladi.
<b>Attestatsiya</b>	- bu mutaxassislarning lavozimiga layoqatini, malakasini, bilim darajasi va xulq-atvorini aniqlashga va shu asosda ishga tayinlash yoki unvon berishga, shuningdek ishdan chetlatishga xizmat qiladi.

## GLOSSARIY

### 6-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Axborot</b>	- bu ma'lumot va xabarlar to'plami bo'lib, mazmunan, yangilik unsurlariga ega bo'ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o'ta zarurdir.
<b>Assotsiatsiya</b>	- bu korxonalarining paychilik asosida ko'ngilli birlashmasidir.
<b>An'anaviy marketing tizimi</b>	-tovar tarqatish ishtirokchilarining to'la mustaqilligiga asoslangan kanal.
<b>Asl istemolchi</b>	-aholi, shaxs, oila, byudjet muassasalari.
<b>Baxo</b>	-bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir.

## GLOSSARIY

### 7-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Biznes reja</b>	-korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonah rahbarlarining o'z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishni qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi.
<b>Birlamchi talab</b>	- yangi tovarga paydo bo'ladigan va shakllanadigan dastlabki talab.
<b>Bozor</b>	- keng ma'noda muomala sohasi bo'lib, tovar ayirboshlash munosabatlari va jarayonlari majmui.

## GLOSSARIY

### 8-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozor bo'g'ini</b>	- talabistaklari, bozordagi xatti-harakatlari, marketing vositalari ta'siriga javoblari bir xil o'xshash bo'lgan iste'molchilar guruhi.
<b>Bozor bo'shlig'i</b>	- qandaydir talablari (ehtiyohlari) qondirilmay qolgan iste'molchilar guruhi.
<b>Bozor diversifikatsiyasi</b>	- mavjud bozorni kengaytirish, yanga bozorlarga chiqishga mo'ljallangan marketing strategiyasi.



## GLOSSARIY

### 9-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozor etakchisi narxi</b>	- aniq tovar sotishda hissasi katta bo'lgan korxonalar tovariga belgilanadigan narx bo'lib, boshqalarning narxlaridan pastroq yoki yuqoriroq bo'lishi mumkin.
<b>Bozor infrastrukturasini</b>	bozor munosabatlari va jarayonlarini amalga oshirishga, ularning ishtirokchilariga turli xizmatlar ko'rsatuvchi tashkilotlar, korxonalar, shaxslar to'plami.
<b>Bozor kon'yunkturasini</b>	bozorning talab va taklif mutanosibligidan kelib chiqadigan ma'lum paytdagi (davrdagi) harakatchan holati.

## GLOSSARIY

### 10-mavzu

ATAMANING O'ZBEK TILIDA NOMLANISHI	ATAMANING MA'NOSI
<b>Bozor mexanizmi</b>	bozor ob'ektiv qonunlarining o'zaro ta'sir va bog'liqlikda amal qilish shakli.
<b>Bozor muvozanati</b>	bozorda talab bilan taklifning o'zaro to'la mutanosib bo'lgan vaziyat.
<b>Bozor munosabatlari -</b>	tovar ayirboshlash bo'yicha ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar, sotuvchilar va haridorlar o'rtasida sodir bo'ladigan muloqotlar, muzokaralar, kelishuvlar majmui.

# **IV. ILOVALAR**

# Fan dasturi

ЎЗБЕКИСТОН RESPUBLIKASI  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

Рўйхатга олинди  
№ БД-5230200-4.02  
2016-йил “ 9 ” 01



Олий ва ўрта махсус таълим  
вазирлиги

2016-йил “ 22 ” 01

ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ

ФАН ДАСТУРИ

Билим соҳаси: 200 000 – Ижтимоий соҳа, иқтисод ва ҳуқуқ  
Таълим соҳаси: 230 000 – Иқтисод  
Таълим йўналиши: 5230200- Менежмент (хизматлар соҳаси)

Тошкент – 2016

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2016 йил “22” 01 даги “26”-сонли буйруғининг 2 -иловаси билан фан дастури рўйхати тасдиқланган.

Фан ўқув дастури Олий ва ўрта махсус касб-хунар таълими ўқув-услубий бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи Кенгашнинг 201\_ йил “ 8 ” 01 даги “ 1 ” сонли мажлис баённомаси билан маъқулланган.

Фан дастури Тошкент молия институтида ишлаб чиқилди.

**Тузувчилар:**

Жумаев О.Т. -Тошкент молия институти “Менежмент ва маркетинг” кафедраси мудири, и.ф.н.

**Такризчилар:**

Адилова Г. -ТДИУ, “Менежмент” кафедраси доценти, и.ф.н. (Ташқи)

Набиев Э.Г. -Тошкент молия институти “Менежмент ва маркетинг” кафедраси профессори,и.ф.д. (Ички)

Фан дастури Тошкент молия институти Кенгашида кўриб чиқилган ва тавсия этилган(2015-йил “28”-августдаги 1/9.2. -сонли баённомаси)

## КИРИШ

Ушбу дастур халқаро менежмент фанининг назарий асослари, қабул қилувчи мамлакатда хорижий фирмаларнинг фаолият юритиш шароитларига мослашуви, халқаро компания ва ТМК, уларни бошқариш тизими, ташқи иқтисодий фаолият соҳасига чиқиш шароитларини танлаш методологияси, халқаро компанияларнинг давлат билан муносабатлари, хорижий тадбиркорлик ривожланишига халқаро иқтисодий интеграция таъсири, компания фаолият юритаётган мамлакатга боғлиқ ҳолда менежмент услуги (стили) хусусиятлари, халқаро бизнесда кадрлар сиёсати, халқаро менежмент тизимида инсон ресурсларини бошқариш, халқаро бизнес этикаси ва халқаро алоқалар менежерига қўйиладиган талаблар каби масалаларни қамраб олган.

### Фаннинг мақсад ва вазифалари

“Халқаро менежмент” фанининг мақсади - хорижий мамлакатларда халқаро фирмаларни бошқариш тажрибасини, трансмиллий ва халқаро компанияларни шакллантириш ва уларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш кўникмаларини ҳосил қилиш, инсон ресурсларини бошқариш соҳасида ривожланган давлатлар тажрибаларини илмий таҳлил эта олган ҳолда улардан рационал фойдалана олишни ўргатишдан иборат.

Фанни ўқитишнинг асосий вазифалари - талабаларда жаҳон бозорида миллий ва халқаро компаниялар стратегиясини, интеграл халқаро технологияларни қўллаш билан ишлаб чиқаришни байналмилаллаштириш имкониятларини, компанияларнинг хорижий анъаналарга, маданий хусусиятларга ва қабул қилинган стандартларга мослашув усуллари ҳақида тушунчалар ҳосил қилишдан иборат.

Фан бўйича талабаларнинг тасаввур, билим, кўникма ва малакаларига қўйиладиган талаблар:

- халқаро менежментнинг мазнуни ва мақсади;
- халқаро менежер;
- халқаро менежерлик фаолияти *тўғрисида тасаввурга эга бўлиши*;
- халқаро менежмент муҳити;
- янги бозорга чиқишнинг дастлабки қийинчиликлари;
- хорижда атроф-муҳитга мослашиш омиллари;
- халқаро менежментнинг усуллари ва тамойиллари *билиши ва улардан фойдалана олиши*;
- халқаро иқтисодий интеграция босқичлари;
- трансмиллий компаниялар ва уларнинг тузилиши, босқичлари;
- ТМКларда ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг асосий шакллари;
- ТМКнинг хорижий филиаллари;

-халқаро компанияларни тузиш босқичлари сингари *кўникмаларга эга бўлиши*;

- Қабул қилувчи давлатда рақобатбардошлик омили;
- Халқаро компанияларни жалб қилиш;
- халқаро менежмент билимларига таяниб, энг кам бошқарув ҳаражатлари билан энг кўп ижтимоий самара олишга интилиш;

-халқаро бизнес муносабатларига эркин кира олиш *малакасига эга бўлиши керак*.

### **Фаннинг ўқув режасидаги фанлар билан боғлиқлиги ва узвий жиҳатдан боғлиқлиги**

“Халқаро менежмент” фани ўқув режадаги умумқасбий фани ҳисобланиб, “Халқаро менежмент” фанини ўрганиш ўқув режасидаги барча фанлар билан чамбарчас боғлиқ. Айниқса, “Халқаро бизнес стратегияси”, “Жаҳон иқтисодиёти”, “Халқаро иқтисодий муносабатлар”, “Халқаро маркетинг” каби фанлар билан узвий боғланган.

Фаннинг илм-фан ва ишлаб чиқаришдаги ўрни

Халқаро менежмент халқаро корхоналарда менежмент ташкил этиш, жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва уларни халқаро бозорларда сотишни кўпайтириш омиллари ва имкониятлари, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, истиқболли ва тезкор таҳлил усулларини турли тармоқлар молия-хўжалик фаолиятини таҳлил этишда қўллаш, халқаро менежмент турлари ва улардан фойдаланишида муҳим роль ўйнайди.

Фанни ўқитишда замонавий ахборот ва педагогик технологиялар

Талабаларнинг “Халқаро менежмент” фанини ўзлаштиришлари учун илғор ва замонавий усуллардан фойдаланиш, янги ахборот-таълим технологияларини тадбиқ қилиш муҳим аҳамиятга эгадир.

Ушбу фанни ўрганишда машғулотларнинг маъруза, амалий, мустақил таълим шакллари билан фойдаланилади ва интерфаол усулларнинг ақлий ҳужум, кластер, такдимот, бумеранг технологиялари қўлланилади. Таълим технологияларининг янги талабларига мос равишда маъруза ва амалий машғулотнинг ўқитиш технологияси ва технологик харитаси ишлаб чиқилган.



## АСОСИЙ ҚИСМ

Фаннинг назарий машғулоти мавзуси

Халқаро менежмент фанининг назарий асослари

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримовнинг “2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир” номли асаридан келиб чиққан ҳолда фаннинг мақсади ва вазифаси. 2015 йилнинг 23 январида Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг яқин муддатга ва узоқ истиқболга мўлжалланган ҳаракат дастуридан ўрин олган ижтимоийиқтисодий масалалар. “Халқаро (глобал) менежмент” курсининг назарий асослари. “Халқаро менежмент” категорияси.

Қабул қилувчи мамлакатда хорижий фирмаларнинг фаолият юритиш шароитларига мослашуви

Хорижда тадбиркорлик фаолиятини юритиш стимуллари. Ташқи иқтисодий фаолият ҳақида қарор қабул қилиш. Хорижда атроф-муҳитга мослашиш омиллари. Жаҳон бозорида реклама фаолиятини ташкил этиш. Янги бозорга чиқишнинг дастлабки қийинчиликлари. Хорижий технологиялар ва ускуналарни қабул қилувчи мамлакат шароитларига мослаштириш бўйича чора-тадбирлар. Халқаро товар, хизмат ва ишлаб чиқаришнинг омиллари ҳаракати ва молиявий ҳолати. Ишлаб чиқариш омилларини халқаро айирбошлашнинг ўзига хос хусусиятлари.

### **Халқаро компания ва ТМК, уларни бошқариш тизими**

Халқаро компаниялар ва уларнинг шакллари. Миллий фирманинг ТМКга айланиш жараёни. Жаҳон иқтисодиётида ТМКларнинг тутган ўрни. ТМКнинг самарали фаолият юритиш сабаблари. ТМКларда ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг асосий шакллари. ТМКнинг хорижий филиаллари. ТМК миллатини аниқлашнинг аҳамияти. ТМКлар ва давлатлар ўртасидаги муносабатлар. ТМК ва четга капитал чиқариш усуллари ва молиявий механизми.

Ташқи иқтисодий фаолият соҳасига чиқиш шароитларини танлаш методологияси

Глобал ва кўпмиллатли тармоқлар. Ташқи бозорда фаолият соҳасини танлаш. Қабул қилувчи мамлакатни танлашнинг бозор аспекти. Тадбиркорлик фаолиятининг маҳаллий шароитлари. Қабул қилувчи давлатда рақобатбардошлик омили. Халқаро компанияларни жалб қилиш. Хорижий шерикни танлаш. Савдо фирмалари хорижий шерик сифатида. Ўтиш давридаги мамлакатларда шерикни танлаш хусусиятлари.

Халқаро компанияларнинг давлат билан муносабатлари

Давлатнинг ўз худудида халқаро компаниялар фаолиятига ёндашиш принциплари. Хорижий филиалларни ташкил қилиш мақсадлари. Халқаро компанияларни миллий иқтисодиётга жалб қилиш усуллари. Халқаро компаниялар фаолиятини давлат томонидан тартибга солиниши. Халқаро компаниялар фаолиятини халқаро-ҳуқуқий тартибга солиш. Чет элга капитал чиқаришни рағбатлантириш сиёсати.

Хорижий тадбиркорлик ривожланишига халқаро иқтисодий интеграция таъсири

Халқаро иқтисодий интеграция ва халқаро тадбиркорлик. Интеграция жараёни динамикасининг кўрсаткичлари. Европа Иттифоқининг савдо сиёсат. ЕИнинг ривожланаётган мамлакатлар билан савдо муносабатлари. Европа Иттифоқида экспорт назорати. НАФТАда халқаро компаниялар имкониятлар. АСЕАНда халқаро компаниялар имкониятлари. МЕРКОСУРда халқаро компаниялар имкониятлари. Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги интеграцияси.

Компания фаолият юритаётган мамлакатга боғлиқ ҳолда менежмент услуги (стили ) хусусиятлари

Менежмент услуги. Ғарбий менежмент услуги хусусиятлари. Англия ва ГФР менежмент услублари. Япон фирмаларида Ғарбий менежмент услубидан фойдаланиш. Осиё менежмент услубининг асосий хусусиятлари. Япон менежмент услуги. Ғарбий мамлакатларда япон менежментидан фойдаланиш. Менежмент услубидан қатъий назар ишга доир этикет.

Халқаро бизнесда кадрлар сиёсати

Халқаро менежернинг лавозим мажбуриятлари. Халқаро жамоани бошқариш хусусияти. Қабул қилувчи мамлакатда маҳаллий персонални халқаро компания менежмент услубига ўқитиш усуллари. Чет элда персоналга таъсир этиш хусусияти. Халқаро компаниялар хорижий филиалларида раҳбар лавозимларга ўтказиш стратегияси. Чет элда ишлаш учун ходимларни танлаш. Персонални чет элда ишлашга тайёрлаш. Хорижий филиал штатида маҳаллий фуқаролар ва мухожирлар (экспатриантлар).

Халқаро менежмент тизимида инсон ресурсларини бошқариш

Инсон ресурсларини миллий ва халқаро даражада бошқариш ўртасидаги фарқлар. Хорижий корхоналарни бошқариш шакллари. Хорижий фуқаролар меҳнатидан фойдаланиш сабаблари. Хорижга ишга юбориладиган персоналнинг баъзи шахсий тавсифномалари. Командировкадан сўнг юзага келиши мумкин бўлган (репатриация) муаммолари.

Экспатриантлар меҳнатига ҳақ тўлаш. Халқаро фирма персоналини ишга ёллаш, ривожлантириш ва рағбатлантириш усуллари. Меҳнатга ҳақ тўлаш тизими.

### **Халқаро бизнес этикаси ва халқаро алоқалар менежерига қўйиладиган талаблар**

Глобал менежер учун этиканинг аҳамияти. Халқаро бизнесда ахлоқий меъёрлар. Халқаро бизнесни ахлоқий юритишнинг асосий белгилари. Молиявий фаолият этикаси. Халқаро бизнесда порахўрлик муаммоси. Порахўрликка қарши курашиш усуллари. Менежернинг уч тоифа шахслар талабларини ҳисобга олиш зарурияти. Тартибли бизнесменлар учун “Ахлоқ кодекси”.

#### **Амалий машғулот мавзуларининг тахминий мавзулари:**

- Халқаро менежмент фанига кириш;
- Хорижий фирмаларнинг қабул қилувчи мамлакатда фаолият юритиш шароитларига мослашуви;
- Халқаро компания ва ТМК, уларни бошқариш тизими;
- Ташқи иқтисодий фаолият соҳасига чиқиш шароитларини танлаш методологияси;
- Халқаро компанияларнинг давлат билан муносабатлари;
- Хорижий тадбиркорлик ривожланишига халқаро иқтисодий интеграция таъсири;
- Компания фаолият юритаётган мамлакатга боғлиқ ҳолда менежмент услуги (стили) хусусиятлари;
- Халқаро бизнесда кадрлар сиёсати ва халқаро компаниялар хорижий филиали штатини комплектлаш;
- Халқаро менежмент тизимида инсон ресурсларини бошқариш;
- Халқаро бизнес этикаси ва халқаро алоқалар менежерига қўйиладиган талаблар.

Амалий машғулотларни ташкил этиш бўйича тавсиялар

Амалий машғулотларини ташкил этиш юзасидан кафедра томонидан кўрсатма ва тавсиялар ишлаб чиқилади. Унда талабалар асосий маъруза мавзулари бўйича олган билим ва кўникмаларини амалий масалалар, кейслар орқали янада бойтадилар. Шунингдек, дарслик ва ўқув қўлланмалар асосида талабалар билимларини мустаҳкамлашга эришиш, тарқатма материаллардан фойдаланиш, илмий мақолалар ва тезисларни чоп этиш орқали талабалар билимини ошириш, масалалар ечиш, мавзулар бўйича тақдимотлар ва кўргазмали куруллар тайёрлаш, норматив-ҳуқуқий ҳужжатлардан фойдаланиш ва бошқалар тавсия этилади.

□

Лаборатория ишларини ташкил этиш бўйича кўрсатмалар

Фан бўйича лаборатория ишлари ўқув режада кўзда тутилмаган.

Курс ишини ташкил этиш бўйича услубий кўрсатмалар

Фан бўйича курс иши ўқув режасида режалаштирилмаган.

Мустақил таълимни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни

Мустақил таълим қуйидаги шаклларда ташкил этилади:

- фан мавзуларининг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва ўқув адабиётлари ёрдамида мустақил ўзлаштириш;
- мавзулар бўйича реферат тайёрлаш;
- семинар ва амалий машғулотларга тайёргарлик кўриш;
- илмий мақола ва тезисларни тайёрлаш;
- фаннинг долзарб мавзу ва муаммоларини қамраб олувчи лойиҳалар тайёрлаш;
- назарий билимларни амалиётда қўллаш;
- амалиётдаги мавжуд муаммоларнинг ечимини топиш;
- ўрганилаётган мавзу бўйича асосий илмий адабиётларга аннотация ёзиш ва бошқалар.
- Таълим жараёнида инновацион технологияларни, ўқитишнинг интерфаол усулларини қўллаш талаба томонидан мустақил танланади. Талабаларнинг мустақил таълимини ташкил этиш тизимли тарзда, яъни узлуксиз ва узвий равишда амалга оширилади. Талаба олган назарий билиминини мустаҳкамлаш, шу билан бирга навбатдаги янги мавзунини пухта ўзлаштириши учун мустақил равишда тайёргарлик кўриши керак.

### **Тавсия этилаётган мустақил таълимнинг мавзулари**

Мустақил таълимнинг мавзулари тегишли кафедра йиғилишида тасдиқланади ва фаннинг ишчи ўқув дастурида келтирилиб ўтилади.

### **Дастурнинг информацион-услубий таъминоти**

Тавсия этилаётган мавзулар бўйича таълимнинг замонавий, хусусан, интерфаол методлари, педагогик ва информацион-коммуникацион (медиа таълим, амалий дастур пакетлари, тақдирот, электрон-дидактик) технологиялари мажмуали тарзда қўлланилиши назарда тутилган. Жумладан, компьютер дастурлари ёрдамида стратегик менежмент фаолиятини юритиш учун талаб этиладиган манбалар назарий-амалий жиҳатдан шакллантирилади ва олинган маълумотлар ўрганилади. Халқаро менежмент фаолиятини олиб бориш борасида амалий дастурий пакетлардан, шунингдек, Office дастурларидан фойдаланилади.

Фойдаланиладиган адабиётлар рўйхати

Асосий адабиётлар:

1. Ёўлдошев Н., Назарова Ф., Вохидова М., Нишонов Ш. Халқаро менежмент. Ўқув кўлланма. Т.:2014 йил.
2. Ёўлдошев Н. ва бошқалар. Халқаро менежмент. Т.:Иқтисод-молия, 2012 йил.
3. Алимов А. “Ўзбекистон Республикасида ташқи иқтисодий фаолият асослари”, - Тошкент, 2008, - 321 б.
4. Ж.Жалолов, И.Ҳотамов, И.Аҳмедов “Замонавий ташқи иқтисодий фаолият асослари”, ТДИУ, -Тошкент, 2008, - 270 б.

Қўшимча адабиётлар:

1. Назарова Г.Ғ., Салихова Н.М., Мухамеджанова Г.А., Аҳмедов И.А., Исмаилова Н.С. Халқаро менежмент. /проф. А. Ш. Бекмуродов таҳрири остида (дарслик), ТДИУ, 2011 й. 191 бет.
2. Волгина М.А. Международная экономика: учебное-пособие. – М.: ЭКСМО, 2010, - 480 с.
3. Максимцева И.А., Рекорд С.И. Международные валютно-кредитные отношения. Учебник. – М: Издательство “Юрайт”, 2015. – 445 с.
4. Основные траектории эволюции мирового порядка в XX веке: Учебник / Т.А.Шаклеина, А.А. Байков, Э.Я. Баталов, Н.А. Симония и др.; под ред. Т.А.Шаклеиной и А.А.Байкова.-М.: Аспект Пресс, 2015.
5. Хасбулатов И.Р. Мировая экономика. Учебник. – М: Издательство “Юрайт”, 2015. – 456 с.

Интернет сайтлари:

[www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

[www.gov.uz](http://www.gov.uz) [www.xs.uz](http://www.xs.uz)

[www.lex.uz](http://www.lex.uz)

# **Ishchi fan dasturi**

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

**“TASDIQLYMAN”**

**O'quv ishlari bo'yicha prorektor**

\_\_\_\_\_ **I.N.Qo'ziyev**

“ \_ ” \_\_\_\_\_ **2018 yil**



**XALQARO MENEJMENT**  
**FANINING ISHCHI O'QUV DASTURI**

**Bilim sohasi:** 200 000 – Ijtimoiy soha, iqtisod va huquq

**Ta'lim sohasi:** 230 000 – Iqtisod

**Ta'lim yo'nalishi:** 5230200 – Menejment (xizmatlar sohasi)

**TOSHKENT – 2018**

Fanning ishchi o'quv dasturi O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 201\_\_yil "\_\_\_".\_\_\_dagi "\_\_\_"-sonli buyrug'i (buyriqning \_\_- ilovasi) bilan tasdiqlangan "Iqtisodiy matematika" fan dasturi asosida tayyorlangan.

Fanning ishchi o'quv dasturi Toshkent moliya institutii Kengashining 201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi "\_\_\_" - son bayonnomasi bilan tasdiqlangan.

**Tuzuvchilar:**

- Nazarova F.X. – "Menejment va marketing" kafedrası professori, i.f.d.,prof.
- Hodjaeva Sh.A – "Menejment va marketing" kafedrası o'qituvchisi

**Taqrizchilar:**

- Yo'ldoshev N.Q. – TDIU, "Menejment" kafedrası mudiri, i.f.d.prof. (*turdosh OTMdan.*)
- Nabiev E.G' – TMI, "Menejment va marketing" kafedrası mudiri, i.f.d. prof;

Fanning ishchi o'quv dasturi kafedraning 201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi "\_\_\_" – sonli majlisida muhokama etilib, fakultet Kengashida ko'rib chiqishga tavsiya qilingan.

**"Menejment va marketing" kafedrası mudiri:**

**2018 yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_ E.Nabiev**

Fanning ishchi o'quv dasturi "Moliyaviy menejment" fakultet Kengashining 201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi "\_\_\_" – sonli majlisida muhokama etilib, institut o'quv-uslubiy Kengashida ko'rib chiqishga tavsiya qilingan.

**Moliyaviy menejment fakulteti dekani:**

**2018 yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_ O.Astanakulov**  
Fanning ishchi o'quv dasturi o'quv-uslubiy fakultet Kengashining 201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_dagi "\_\_\_" – sonli majlisida muhokama etilib, institut Kengashida ko'rib chiqishga tavsiya qilingan.

**O'quv-uslubiy bo'lim boshlig'i:**

**201\_ yil "\_\_\_" \_\_\_\_\_ dotsent T.M.Baymuradov**



## **Kirish**

Ushbu dastur xalqaro menejment fanining nazariy asoslari, qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitlariga moslashuvi, xalqaro kompaniya va TMK, ularni boshqarish tizimi, tashqi iqtisodiy faoliyat sohasiga chiqish sharoitlarini tanlash metodologiyasi, xalqaro kompaniyalarning davlat bilan munosabatlari, xorijiy tadbirkorlik rivojlanishiga xalqaro iqtisodiy integratsiya ta'siri, kompaniya faoliyat yuritayotgan mamlakatga bog'liq holda menejment uslubi (stili) xususiyatlari, xalqaro biznesda kadrlar siyosati, xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish, xalqaro biznes etikasi va xalqaro aloqalar menejeriga qo'yiladigan talablar kabi masalalarni qamrab olgan.

### **Fanning maqsad va vazifalari**

Fanni o'qitishning asosiy vazifalari - talabalarda jahon bozorida milliy va xalqaro kompaniyalar strategiyasini, integral xalqaro texnologiyalarni qo'llash bilan ishlab chiqarishni baynalmilallashtirish imkoniyatlarini, kompaniyalarning xorijiy an'analarga, madaniy xususiyatlarga va qabul qilingan standartlarga moslashuv usullari haqida tushunchalar hosil qilishdan iborat.

Har bir mavzu yakunida ta'lim texnologiyalari keltirilgan va ularni qo'llash yuzasidan aniq tavsiyalar mazkur fandan ishlab chiqilgan o'quv-uslubiy majmua(O'UM)da bayon etilgan.

### **Fan bo'yicha talabalarning tasavvur, bilim, ko'nikma va malakalariga**

#### **qo'yiladigan talablar**

"Xalqaro menejment" o'quv fanini o'zlashtirish jarayonida bakalavr:

-xalqaro menejmentning maznuni va maqsadi;

-xalqaro menejer;

-xalqaro menejerlik faoliyati *to'g'risida tasavvurga ega bo'lishi*;

-xalqaro menejment muhiti;

-yangi bozorga chiqishning dastlabki qiyinchiliklari;

-xorijda atrof-muhitga moslashish omillari;

-xalqaro menejmentning usullari va tamoyillari *bilishi va ulardan foydalana olishi*;

-xalqaro iqtisodiy integratsiya bosqichlari;

- transmilliy kompaniyalar va ularning tuzilishi, bosqichlari;
- TMKlarda ishlab chiqarishni tashkil etishning asosiy shakllari;
- TMKning xorijiy filiallari;
- xalqaro kompaniyalarni tuzish bosqichlari singari **ko'nikmalarga ega bo'lishi**;
- Qabul qiluvchi davlatda raqobatbardoshlik omili;
- Xalqaro kompaniyalarni jalb qilish;
- xalqaro menejment bilimlariga tayanib, eng kam boshqaruv harajatlari bilan eng ko'p ijtimoiy samara olishga intilish;
- xalqaro biznes munosabatlariga erkin kira olish **malakasiga ega bo'lishi kerak**.

### **Fanning boshqa fanlar bilan o'zaro bog'liqligi va uzviyligi**

Bu dasturni amalda bajarish uchun talabalar xalqaro menejmentdan yetarlicha ma'lumotga ega bo'lishlari lozim. "Xalqaro menejment" fani "Menejment va marketing", "Innovatsion menejment", "Jahon iqtisodiyoti", va boshqa ixtisoslik fanlarini o'rganishda asos bo'lib xizmat qiladi. Asosiy qismda (ma'ruza) fanning mavzulari mantiqiy ketma-ketlikda keltiriladi. Har bir mavzuning mohiyati asosiy tushunchalar va tezislar orqali ochib beriladi. Bunda mavzu bo'yicha talabalarga DTS asosida etkazilishi zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalar to'la qamrab olinishi kerak. Asosiy qism sifatiga qo'yiladigan talab mavzularning dolzarbligi, ularning ish beruvchilar talablari va ishlab chiqarish ehtiyojlariga mosligi, mamlakatimizda bo'layotgan ijtimoiy-siyosiy va demokratik o'zgarishlar, iqtisodiyotni erkinlashtirish, iqtisodiy-huquqiy va boshqa sohalardagi islohatlarning ustuvor masalalarini qamrab olishi hamda fan va texnologiyalarning so'ngi yutuqlari e'tiborga olinishi tavsiya etiladi.

Fanning "Ta'lim-fan-ishlab chiqarish" integratsiyasi va innovatsion rivojlanishdagi o'rni

«Xalqaro menejment» fanining **ma'ruza mashg'ulotlarida** ma'lumotlarni ko'rgazmali taqdim etish usullari va vositalari:

*insert jadvali:*

- mustaqil o'qish, ma'ruza tinglash jarayonida olinadigan ma'lumotlarni yaxlit bir tizimga keltirishga imkoniyat yaratadi.

- oldindan olingan ma'lumotni yangisi bilan o'zaro bog'lash qobiliyatini shakllantirishga imkon beradi.

***Klaster (Klaster - tutam, bog'lash):***

Ma'lumot xaritasini tuzish va vositasi-barcha fikr konstitutsiyasini fokuslash va aniqlash uchun asosiy omil atrofida g'oyalarni yig'ish.

***Toifali jadval:***

Toifa - mavjud holat va munosabatlarni aks ettiradigan belgi (umumiy).

- ajratilgan belgilarga ko'ra olingan ma'lumotlarni birlashtirishni ta'minlaydi;
- tizimli mushohada qilish, ma'lumotlarni tarkiblashtirish va tizimlashtirish ko'nikmasini rivojlantiradi.

***Kontseptual jadval:***

O'rganilayotgan xodisa tushuncha, qarash, mavzu va shu kabilarni ikki va undan ortiq jihat bo'yicha taqqoslash imkonini beradi. Tizimli mushohada qilish, ma'lumotlarni tarkiblashtirish va tizimlashtirish ko'nikmasini rivojlantiradi.

***BBB jadvali:***

Bilaman, Bilishni xoxlayman, Bildim

- matn (mavzu, bo'lim) bo'yicha tadqiqot ishlari olib borish imkonini beradi;
- tizimli mulohaza kilish, tarkibga ajratish ko'nikmalarini beradi.

***T-jadval:***

Bita kontseptsiya (ma'lumot)ning jihati o'zaro solishtirish (ha/yuk, ha/qarshi). Tanqidiy mushohada rivojlantiradi.

***Loyihalash metodi:***

Kelajakda amalga oshiriladigan ishlarni rejalashtirish bo'lib, loyiha, ma'lum bir hisob-kitob, chizma va boshqalarga asoslangan holda tavsiflash, bayon qilish shaklida mujassamlashgan g'oya, fikr.

«Menejment va marketing asoslari» fanining amaliyot mashg'ulotlarida muammoni jamoali tarzda xal etishning usullari va vositalari:

***Aqliy hujum:***

Bu uslubda qo'yilgan savol, maummo, masalani butun guruh bilan birgalikda muhokama kilinadi. U talabalarni o'quv jarayonida mashg'ulotlar faol qatnashishlarini topish va bayon qilish chog'ida boshqalarni ham fikrini jalb qilish, o'z fikrlarini aytishga yo'naltiruvchi metoddir.

***Bahs:***

O'z fikrini ifoda etishni xoxlovchilar orasida biron bir munozarali masalani muhokama kilish, xaqiqatni aniqlash va to'g'ri qarorni qabul qilish.

***Muzokaralar:***

Eshitish aniq tashkil etilgan ikki tomon fikrlari almashinuvi.

***Pinbord texnikasi:***

Muammoni xal etish buyicha g'oyalarni tizimlashtirish va guruhlashtirish va yagona nuqtai nazarni ishlab chiqish imkonini beradi.

**Delfi texnikasi:**

Muammoni xal etishning jamoali baholash va tanlash imkonini beradi.

**Keys stadi.:**

Talabalarni qaror qabul qilishga o'rgatishda muammoli vaziyat hosil kilib, uni echishni o'rganish metodi.

Shuningdek «Sifat menejmenti» fanining amaliyot mashg'ulotlarida kompyuter dasturlaridan (Inson kapitalini boshqarish, Personalni boshqarish, Micrasoft Excel, Micrasoft PowerPoint, Web Trust, SYS Trust), slaydlardan, multimediate'lim vositalaridan, INTERNET sahifalari va tizimlaridan foydalanish tavsiya etiladi.

Talabalarga ushbu fanni o'zlashtirishda mavjud o'quv adabiyotlaridan, elektron darslik, teslar majmuasi va boshqa manbalardan foydalanish tavsiya etiladi.

Fanni o'qitishda qo'llanilishi tavsiya etilayotgan pedagogik, axborot va internet texnologiyalari

Talaba "Xalqaro menejment" fanini o'zlashtirishda ta'limning innovatsion usullaridan foydalanishi, yangi pedagogik, axborot va internet texnologiyalarini tadbiq qilishi muhim ahamiyat kasb etadi. Fanni o'zlashtirishda o'quv-uslubiy ta'minotdan foydalanilish tavsiya etiladi. Ma'ruza va amaliy mashg'ulotlarda turli metod va vositalardan, xususan, aqliy hujum, klaster, amaliy ish va didaktik oyinlar, portfolio, keys-stadi, shuningdek, kompyuter dasturlaridan internet tizimlaridan foydalanish mumkin.

"Xalqaro menejment" fani 3-kursning VI va 4-kursning VII semestrlarida o'qitilib, unda ma'ruza, amaliy, mustaqil ta'lim mashg'ulotlari semestrlar bo'yicha quyidagi jadval asosida amalga oshiriladi.

**Fandan o'qitiladigan mavzular bo'yicha mashg'ulot turlariga ajratilgan soatlar hajmining taqsimoti VI hamda VII semestrlar.**

1-jadval

t/r	Fan mavzularining nomi	Jami	Shu jumladan		
			Ma'ruza	Amaliy	Mustaqil

				<b>mashg'ulot</b>	<b>ta'lim</b>
<b>1-modul Xalqaro faoliyat va uning tatbiqi</b>					
1.	Xalqaro menejment fanining nazariy asoslari	17	4	4	9
2.	Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitlariga moslashuvi	25	8	8	9
3.	Xalqaro kompaniya va TMK, ularni boshqarish tizimi	25	8	8	9
4	Tashqi iqtisodiy faoliyat sohasiga chiqish sharoitlarini tanlash metodologiyasi	25	8	8	9
5.	Xalqaro kompaniyalarning davlat bilan munosabatlari	25	8	8	9
<b>2-modul Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish</b>					
6.	Xorijiy tadbirkorlik rivojlanishiga xalqaro iqtisodiy integratsiya ta'siri	17	4	4	9
7.	Kompaniya faoliyat yuritayotgan mamlakatga bog'liq holda menejment uslubi xususiyatlari	25	8	8	9
8.	Xalqaro biznesda kadrlar siyosati	25	8	8	9
9.	Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish	25	8	8	9
10.	Xalqaro biznes etikasi va xalqaro aloqalar menejeriga qo'yiladigan talablar	25	8	8	9
<b>Umumiy soatlar jami</b>		234	72	72	90

<b>t/r</b>	<b>Fan mavzularining nomi</b>	<b>Jami</b>	<b>Shu jumladan</b>		
			<b>Ma'ruza</b>	<b>Amaliy mashg'ulot</b>	<b>Mustaqil ta'lim</b>
<b>1-modul Xalqaro faoliyat va uning tatbiqi</b>					

1.	Xalqaro menejment fanining nazariy asoslari	17	4	4	9
2.	Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitlariga moslashuvi	25	8	8	9
3.	Xalqaro kompaniya va TMK, ularni boshqarish tizimi	25	8	8	9
4	Tashqi iqtisodiy faoliyat sohasiga chiqish sharoitlarini tanlash metodologiyasi	25	8	8	9
5.	Xalqaro kompaniyalarning davlat bilan munosabatlari	25	8	8	9
<b>Jami</b>		117	36	36	45

## **VI hamda VII semestrda o'qitiladigan ma'ruza mashg'ulotlarining mazmuni**

### **1-modul. Xalqaro faoliyat va uning tatbiqi**

#### **1-mavzu. Xalqaro menejment fanining nazariy asoslari**

“Xalqaro menejment” fanini o’rganish maqsadi, ahamiyati va vazifalari. “Xalqaro menejment” fanining predmeti. Xalqaro biznes va xalqaro menejment tushunchasi. Xalqaro menejmentning nazariy asoslari. Mutlaq va nisbiy afzalliklar, chet el investitsiyalari, mahsulotning xalqaro hayotiylik tsikli tamoyillari. Xalqaro menejmentning milliy menejmentdan farqli xususiyatlari. Xorijiy tadbirkorlik sharoitlarida yuqori tavakkalchilik. Xalqaro biznesga ta’sir qiluvchi omillar. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro menejmentning roli. Globallashtirish jarayoni va uning oqibatlarini.

#### **2-mavzu. Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitlariga moslashuvi**

Xo’jalik faoliyatini baynalmilallashtirish sabablari. Zamonaviy sharoitlarda xorijiy tadbirkorlikni rivojlantirish maqsadlari. Xorijiy davlatlar sharoitiga va muhitiga moslashuv omillari. Jahon bozorida faoliyat yuritishda reklama kampaniyasini o’tkazish. Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga moslashtirish bo’yicha chora-tadbirlar. Firma darajasida milliy afzalliklardan foydalanish. Davlat va mintaqaviy imkoniyatlardan foydalanish evaziga xalqaro biznesga kirib borish.

### **3-mavzu. Xalqaro kompaniya va TMK, ularni boshqarish tizimi**

Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniyaga o'tish evolyutsiyasi. TMK – xalqaro tadbirkorlikning eng samarali shaklidir. Baynalmilallashuvning sabablari, iqtisodiy va insonparvarlik jihatlari. Baynalmilallashuv muammolari. TMKlarning jahon iqtisodiyotida tutgan o'rni. Ko'p millatli kompaniyalarni o'sish sabablari. Ko'p millatli kompaniyalarni tashkil qilish shakllari. Moliyaviy sanoat guruxlari. Moliyaviy-iqtisodiy inqirozning TMKlar faoliyatiga ta'siri. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi davrida TMKlarning faoliyati

### **4-mavzu. Tashqi iqtisodiy faoliyat sohasiga chiqish sharoitlarini tanlash metodologiyasi**

Firmalarning xorijiy davlatlarda raqobat qilishi. Ko'p millatli va global raqobat o'rtasidagi tafovutlar. Xalqaro strategiyalar turlari. Ko'p millatli strategiya va uning asosiy maqsadi. Global strategiyaning xususiyatlari. Faoliyat turlarini joylashtirishni tanlash. Xalqaro firmada strategik rejalashtirish tushunchasi. Xalqaro faoliyat bo'yicha strategik qarorlar. Xalqaro firmalar maqsadlari va vazifalarining o'ziga xosligi. Xalqaro firmada strategik rejalashtirishni tashkil etish. Strategik rejalashtirishning axborot ta'minoti xususiyatlari. Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash. Qabul qilish mamlakatini tanlash. Xorijiy sherikni tanlash.

### **5-mavzu. Xalqaro kompaniyalarning davlat bilan munosabatlari**

Xalqaro kompaniyalar faoliyatiga davlatning yondashish tamoyillari. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishi. Xalqaro menejmentda davlat strukturalarining roli. Mamlakatlararo iqtisodiy aloqalarning davlat tomonidan tartibga solinishi. TMKlarning asosiy va qabul qiluvchi mamlakatlarning asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlariga ta'sir etishi. TMKlar va davlat manfaatlarining farqlanishi. TMKlarning eksport-import faoliyati. Davlatning milliy ishlab chiqaruvchilarni himoya qilish, bosh tarmoqlarni nazorat qilish strategiyasi. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga TMKlarni jalb qilish siyosati.

### **Amaliy mashg'ulotlarning mazmuni**

#### **1-modul. Xalqaro faoliyat va uning tatbiqi**

#### **1-mavzu. Xalqaro menejment fanining nazariy asoslari**

“Xalqaro menejment” fanini o'rganish maqsadi, ahamiyati va vazifalari. “Xalqaro menejment” fanining predmeti. Xalqaro biznes va xalqaro menejment tushunchasi. Xalqaro menejmentning nazariy asoslari. Mutlaq va nisbiy afzalliklar, chet el investitsiyalari, mahsulotning xalqaro hayotiylik tsikli tamoyillari. Xalqaro menejmentning milliy menejmentdan farqli xususiyatlari. Xorijiy tadbirkorlik

sharoitlarida yuqori tavakkalchilik. Xalqaro biznesga ta'sir qiluvchi omillar. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro menejmentning roli. Globallashtirish jarayoni va uning oqibatlari.

## **2-mavzu. Qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitlariga moslashuvi**

Xo'jalik faoliyatini baynalmilallashtirish sabablari. Zamonaviy sharoitlarda xorijiy tadbirkorlikni rivojlantirish maqsadlari. Xorijiy davlatlar sharoitiga va muhitiga moslashuv omillari. Jahon bozorida faoliyat yuritishda reklama kampaniyasini o'tkazish. Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga moslashtirish bo'yicha chora-tadbirlar. Firma darajasida milliy afzalliklardan foydalanish. Davlat va mintaqaviy imkoniyatlardan foydalanish evaziga xalqaro biznesga kirib borish.

## **3-mavzu. Xalqaro kompaniya va TMK, ularni boshqarish tizimi**

Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniyaga o'tish evolyutsiyasi. TMK – xalqaro tadbirkorlikning eng samarali shaklidir. Baynalmilallashtirishning sabablari, iqtisodiy va insonparvarlik jihatlari. Baynalmilallashtirish muammolari. TMKlarning jahon iqtisodiyotida tutgan o'rni. Ko'p millatli kompaniyalarni o'sish sabablari. Ko'p millatli kompaniyalarni tashkil qilish shakllari. Moliyaviy sanoat guruxlari. Moliyaviy-iqtisodiy inqirozning TMKlar faoliyatiga ta'siri. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi davrida TMKlarning faoliyati

## **4-mavzu. Tashqi iqtisodiy faoliyat sohasiga chiqish sharoitlarini tanlash metodologiyasi**

Firmalarning xorijiy davlatlarda raqobat qilishi. Ko'p millatli va global raqobat o'rtasidagi tafovutlar. Xalqaro strategiyalar turlari. Ko'p millatli strategiya va uning asosiy maqsadi. Global strategiyaning xususiyatlari. Faoliyat turlarini joylashtirishni tanlash. Xalqaro firmada strategik rejalashtirish tushunchasi. Xalqaro faoliyat bo'yicha strategik qarorlar. Xalqaro firmalar maqsadlari va vazifalarining o'ziga xosligi. Xalqaro firmada strategik rejalashtirishni tashkil etish. Strategik rejalashtirishning axborot ta'minoti xususiyatlari. Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash. Qabul qilish mamlakatini tanlash. Xorijiy sherikni tanlash.



## **5-mavzu. Xalqaro kompaniyalarning davlat bilan munosabatlari**

Xalqaro kompaniyalar faoliyatiga davlatning yondashish tamoyillari. Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishi. Xalqaro menejmentda davlat strukturalarining roli. Mamlakatlararo iqtisodiy aloqalarning davlat tomonidan tartibga solinishi. TMKlarning asosiy va qabul qiluvchi mamlakatlarning asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlariga ta'sir etishi. TMKlar va davlat manfaatlarining farqlanishi. TMKlarning eksport-import faoliyati. Davlatning milliy ishlab chiqaruvchilarni himoya qilish, bosh tarmoqlarni nazorat qilish strategiyasi. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga TMKlarni jalb qilish siyosati.

### **Mustaqil ta'limni tashkil etishning shakli va mazmuni**

Mustaqil ta'lim talabanning bajaradigan ilmiy izlanishi bo'lib, marketingni o'rganishda fanning biror bir mavzusini to'laroq o'zlashtiradi va mavzu belgilangan shaklda bajariladi. Mustaqil ishni bajarishdan maqsad, talabanning o'qishi davomida olgan bilimni mustahkamlash, chuqurlashtirish va umumlashtirishdan iboratdir.

### **“Xalqaro menejment” fani bo'yicha mustaqil ta'limning mazmuni va hajmi taqsimoti**

<b>№</b>	<b>Mustaqil o'zlashtiriladigan mavzular</b>	<b>Dars soatlari hajmi</b>
	<b>VI semestr</b>	
1.	Xalqaro (global) menejment” kursining nazariy asoslari. “Xalqaro menejment” kategoriyasi.	9
2.	Xorijda tadbirkorlik faoliyatini yuritish stimullari. Tashqi iqtisodiy faoliyat xaqida qaror qabul qilish	9
3.	Xalqaro kompaniyalar va ularning shakllari. Milliy firmaning TMKga aylanish jarayoni. Jahon iqtisodiyotida TMKlarning tutgan	9

	o'rni. TMKning samarali faoliyat yuritish sabablari	
4.	Global va ko'pmillatli tarmoqlar. Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash. Qabul qiluvchi mamlakatni tanlashning bozor aspekti	9
5.	Davlatning o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashish printsiplari. Xorijiy filiallarni tashkil qilish maqsadlari	9
6.	Xalqaro iqtisodiy integratsiya va xalqaro tadbirkorlik. Integratsiya jarayoni dinamikasining ko'rsatkichlari	9
7.	Menejment uslubi. G'arbiy menejment uslubi xususiyatlari. Angliya va GFR menejment uslublari	9
8.	Xalqaro menejning lavozim majburiyatlari. Xalqaro jamoani boshqarish xususiyati	9
9.	Inson resurslarini milliy va xalqaro darajada boshqarish o'rtasidagi farqlar. Xorijiy korxonalarni boshqarish shakllari	9
10.	Global menejer uchun etikaning ahamiyati. Xalqaro biznesda axloqiy me'yorlar. Xalqaro biznesni ahlokiy yuritishning asosiy belgilari	9
<b>Jami</b>		90

Mustaqil o'zlashtiriladigan mavzular bo'yicha talabalar tomonidan referatlar tayyorlanadi va uni taqdimoti tashkil qilinadi.

#### VI hamda VII semestr bo'yicha talabalar bilimni baholash va nazorat qilish me'zonlari

Baholash usullari	Baholash mezonlari
Testlar, yozma ishlar, og'zaki savol-javoblar.	<b>86-100 ball "a'lo"</b> : Fanga oid nazariy bilimlarni to'la o'zlashtira olish. Xulosa va qaror qabul qilish. Ijodiy fikrlay olish. Mustaqil mushohada yurita olish. Olgan bilimlarini amalda qo'llay olish. Mohiyatini tushuntirish. Tasavvurga ega bo'lish.
	<b>71-85 ball "yaxshi"</b> : Mustaqil mushohada qilish. Olgan bilimlarini amalda qo'llay olish. Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Tasavvurga ega bo'lish.
	<b>5-70 ball "qoniqarli"</b> : Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Ma'lum bir tasavvurga ega bo'lish.
	<b>50-54 ball "qoniqarsiz"</b> : Fan bo'yicha nazariy va amaliy bilimlarni bilmaslik,

### Reyting baholash turlari

Nazorat shakllari		Maksimal ball	Umumiy ball
1	Joriy nazorat	36	100
2	Oraliq nazorat	34	
3	Yakuniy nazorat	30	

Joriy baholash		Maksimal ball	O'tkazish vaqti
<b>Joriy nazorat (20 ball)</b>		<b>MT (16 ball)</b>	
Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Amaliy mashg'ulotlardagi faolligi, amaliy mashg'ulot daftarlarining yuritilishi va holati. Mavzular bo'yicha uy vazifalarining bajarilishi		Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadiylar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi	
		<b>36</b>	Semestr davomida

Oraliq baholash			Maksimal ball	O'tkazish vaqti
<b>№</b>	<b>Oraliq nazorat (20 ball)</b>	<b>MT (14 ball)</b>	<b>34</b>	<b>Semestr davomida</b>
I	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (9 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (6 ball)	15	I oraliq davomida (semestrning 1-9 haftasi)
II	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (11 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (8 ball)	19	II oraliq davomida (semestrning 10-18 haftasi)

## VI hamda VII semestrda o'qitiladigan ma'ruza mashg'ulotlarining mazmuni

### 2-modul. Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish

t/r	Fan mavzularining nomi	Jami	Shu jumladan		
			Ma'ruza	Amaliy mashg'ulot	Mustaqil ta'lim
<b>2-modul Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish</b>					
6.	Xorijiy tadbirkorlik rivojlanishiga xalqaro iqtisodiy integratsiya ta'siri	8	2	2	9
7.	Kompaniya faoliyat yuritayotgan mamlakatga bog'liq holda menejment uslubi xususiyatlari	8	4	4	9
8.	Xalqaro biznesda kadrlar siyosati	8	4	4	9
9.	Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish	8	4	4	9
10.	Xalqaro biznes etikasi va xalqaro aloqalar menejeriga qo'yiladigan talablar	8	4	4	9
<b>Jami</b>		117	36	36	45

#### **6-mavzu. Xorijiy tadbirkorlik rivojlanishiga xalqaro iqtisodiy integratsiya ta'siri**

Mintaqaviy iqtisodiy integratsiya. Integratsiyaning to'rtta asosiy shakli: erkin savdo hududi, bojxona ittifoqi, umumiy bozor, to'la iqtisodiy integratsiya. Integratsion jarayonlarning ko'rsatkichlari. Davlatlarning xalqaro iqtisodiy integratsiya evaziga TMKlar imkoniyatlarini kengaytirish. EI sharoitida xalqaro kompaniyalar imkoniyatlari. NAFTA, ASEAN, MERKOSURda xalqaro kompaniyalar imkoniyatlari. O'zbekistonning mintaqaviy integratsiya jarayonlaridagi ishtiroki va TMKlar imkoniyatlari.

#### **7-mavzu. Kompaniya faoliyat yuritayotgan mamlakatga bog'liq holda menejment uslubi (stili) xususiyatlari**

Xalqaro menejmentda madaniy omil. Xalqaro menejer faoliyatida milliy

stereotiplarni hisobga olish. Menejmentning g'arbiy uslubi va uning xususiyatlari. Amerika, Angliya, Frantsiya milliy stereotiplari. Osiyo menejmentining xususiyatli belgilari. Yaqin va O'rta Sharq mamlakatlari uchun xarakterli milliy stereotip, Xitoy va Yaponiya milliy stereotipi. Menejment uslubidan qat'iy nazar ishga doir etiket.

### **8-mavzu. Xalqaro biznesda kadrlar siyosati**

Xalqaro menejning lavozim majburiyatlari. Xalqaro kompaniyalar jamoasini boshqarish xususiyatlari. Xalqaro kompaniyada maxalliy aholiga menejment uslubini o'rgatish usullari. Xorijda personalga ta'sir ko'rsatish. Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarida rahbar lavozimlarga ko'tarish strategiyasi. Xalqaro kompaniyalar rahbar kadrlarining ikki pog'onaviy strukturasi. Personalni xorijda ishlash uchun tayyorlash. Xorijiy filial shtatida mahalliy fuqarolar va ekspatriantlar. Personalni tanlashga to'rtta asosiy yondashuv: etnotsentrizm, politsentrizm, regiotsentrizm, geotsentrizm. Personalni tanlashning qo'shimcha mezonlari: moslashuvchanlik, boshqa davlat madaniyatini qabul qilish, axborotlar bilan ishlash qobiliyati, til o'rganish qobiliyati, xorijda ishlash tajribasi, salomatlik, favqulodda sharoitlarda ishlash qobiliyati.

### **9-mavzu. Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish**

**Xalqaro mehnat bozoridagi tafovutlar. Xalqaro firmalarda xodimlarni o'qitishni tashkil etish. Xalqaro firma personalini rag'batlantirish shakllari. TMK larda inson resurslarini rivojlantirish va boshqarish. Xorijiy fuqarolar mehnatidan foydalanish. AQSh, Yaponiya, G'arbiy Evropa mamlakatlarida inson resurslarini boshqarish xususiyatlari**

### **10-mavzu. Xalqaro biznes etikasi va xalqaro aloqalar menejeriga qo'yiladigan talablar**

Global menejer uchun etikaning ahamiyati. Xalqaro biznesni ahlokiy yuritishning asosiy belgilari.

Ishga oid etika tamoyillari. Xalqaro biznes-etiketning asosiy tarkibiy qismlari: salomlashish, murojaat

qilish, tanishtirish odobi, ishga oid yozishmalarni tashkil qilish, tashqi ko'rinish. Moliyaviy faoliyat etikasi. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning iqtisodiyotni jadal rivojlantirishdagi roli.

O'zbekistonda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish bo'yicha amalga oshirilayotgan ishlar.

## **Amaliy mashg'ulotlarning mazmuni**

### **2-modul Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish**

#### **6-mavzu. Xorijiy tadbirkorlik rivojlanishiga xalqaro iqtisodiy integratsiya ta'siri**

Mintaqaviy iqtisodiy integratsiya. Integratsiyaning to'rtta asosiy shakli: erkin savdo hududi, bojxona ittifoqi, umumiy bozor, to'la iqtisodiy integratsiya. Integratsion jarayonlarning ko'rsatkichlari. Davlatlarning xalqaro iqtisodiy integratsiya evaziga TMKlar imkoniyatlarini kengaytirish. EI sharoitida xalqaro kompaniyalar imkoniyatlari. NAFTA, ASEAN, MERKOSURda xalqaro kompaniyalar imkoniyatlari. O'zbekistonning mintaqaviy integratsiya jarayonlaridagi ishtiroki va TMKlar imkoniyatlari.

#### **7-mavzu. Kompaniya faoliyat yuritayotgan mamlakatga bog'liq holda menejment uslubi (stili) xususiyatlari**

Xalqaro menejmentda madaniy omil. Xalqaro menejer faoliyatida milliy stereotiplarni hisobga olish. Menejmentning g'arbiy uslubi va uning xususiyatlari. Amerika, Angliya, Frantsiya milliy stereotiplari. Osiyo menejmentining xususiyatli belgilari. Yaqin va O'rta Sharq mamlakatlari uchun xarakterli milliy stereotip, Xitoy va Yaponiya milliy stereotipi. Menejment uslubidan qat'iy nazar ishga doir etiket.

#### **8-mavzu. Xalqaro biznesda kadrlar siyosati**

Xalqaro menejning lavozim majburiyatlari. Xalqaro kompaniyalar jamoasini boshqarish xususiyatlari. Xalqaro kompaniyada maxalliy aholiga menejment uslubini o'rgatish usullari. Xorijda personalga ta'sir ko'rsatish. Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarida rahbar lavozimlarga ko'tarish strategiyasi. Xalqaro kompaniyalar rahbar kadrlarining ikki pog'onaviy strukturasi. Personalni xorijda ishlash uchun tayyorlash. Xorijiy filial shtatida mahalliy fuqarolar va ekspatriantlar. Personalni tanlashga to'rtta asosiy yondashuv: etnotsentrizm, politsentrizm, regiotsentrizm, geotsentrizm. Personalni tanlashning qo'shimcha mezonlari: moslashuvchanlik, boshqa davlat madaniyatini qabul qilish, axborotlar bilan ishlash qobiliyati, til o'rganish qobiliyati, xorijda ishlash tajribasi, salomatlik, favqulodda sharoitlarda ishlash qobiliyati.

### **9-mavzu. Xalqaro menejment tizimida inson resurslarini boshqarish**

**Xalqaro mehnat bozoridagi tafovutlar. Xalqaro firmalarda xodimlarni o'qitishni tashkil etish. Xalqaro firma personalini rag'batlantirish shakllari. TMK larda inson resurslarini rivojlantirish va boshqarish. Xorijiy fuqarolar mehnatidan foydalanish. AQSh, Yaponiya, G'arbiy Evropa mamlakatlarida inson resurslarini boshqarish xususiyatlari**

### **10-mavzu. Xalqaro biznes etikasi va xalqaro aloqalar menejeriga qo'yiladigan talablar**

Global menejer uchun etikaning ahamiyati. Xalqaro biznesni ahlokiy yuritishning asosiy belgilari. Ishga oid etika tamoyillari. Xalqaro biznes-etiketning asosiy tarkibiy qismlari: salomlashish, murojaat qilish, tanishtirish odobi, ishga oid yozishmalarni tashkil qilish, tashqi ko'rinish. Moliyaviy faoliyat etikasi. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning iqtisodiyotni jadal rivojlantirishdagi roli. O'zbekistonda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish bo'yicha amalga oshirilayotgan ishlar.

## Mustaqil ta'limni tashkil etishning shakli va mazmuni

Mustaqil ta'lim talabaning bajaradigan ilmiy izlanishi bo'lib, marketingni o'rganishda fanning biror bir mavzusini to'laroq o'zlashtiradi va mavzu belgilangan shaklda bajariladi. Mustaqil ishni bajarishdan maqsad, talabaning o'qishi davomida olgan bilimni mustahkamlash, chuqurlashtirish va umumlashtirishdan iboratdir.

### “Xalqaro menejment” fani bo'yicha mustaqil ta'limning mazmuni va hajmi taqsimoti

№	Mustaqil o'zlashtiriladigan mavzular	Dars soatlari hajmi
<b>VII semestr</b>		
1.	Xalqaro (global) menejment” kursining nazariy asoslari. “Xalqaro menejment” kategoriyasi.	4
2.	Xorijda tadbirkorlik faoliyatini yuritish stimullari. Tashqi iqtisodiy faoliyat xaqida qaror qabul qilish	4
3.	Xalqaro kompaniyalar va ularning shakllari. Milliy firmaning TMKga aylanish jarayoni. Jahon iqtisodiyotida TMKlarning tutgan o'rnini. TMKning samarali faoliyat yuritish sabablari	4
4.	Global va ko'pmillatli tarmoqlar. Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash. Qabul qiluvchi mamlakatni tanlashning bozor aspekti	3
5.	Davlatning o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashish printsiplari. Xorijiy filiallarni tashkil qilish maqsadlari	4
6.	Xalqaro iqtisodiy integratsiya va xalqaro tadbirkorlik. Integratsiya jarayoni dinamikasining ko'rsatkichlari	4
7.	Menejment uslubi. G'arbiy menejment uslubi xususiyatlari. Angliya va GFR menejment uslublari	4
8.	Xalqaro menejmentning lavozim majburiyatlari. Xalqaro jamoani	6



	boshqarish xususiyati	
9.	Inson resurslarini milliy va xalqaro darajada boshqarish o'rtasidagi farqlar. Xorijiy korxonalarini boshqarish shakllari	6
10.	Global menejer uchun etikaning ahamiyati. Xalqaro biznesda axloqiy me'yorlar. Xalqaro biznesni ahlokiy yuritishning asosiy belgilari	6
<b>Jami</b>		45

Mustaqil o'zlashtiriladigan mavzular bo'yicha talabalar tomonidan referatlar tayyorlanadi va uni taqdimoti tashkil qilinadi.

#### VII semestr bo'yicha talabalar bilimni baholash va nazorat qilish me'zonlari

Baholash usullari	Baholash mezonlari
Testlar, yozma ishlar, og'zaki savol-javoblar.	<b>86-100 ball "a'lo"</b> : Fanga oid nazariy bilimlarni to'la o'zlashtira olish. Xulosa va qaror qabul qilish. Ijodiy fikrlay olish. Mustaqil mushohada yurita olish. Olgan bilimlarini amalda qo'llay olish. Mohiyatini tushuntirish. Tasavvurga ega bo'lish.
	<b>71-85 ball "yaxshi"</b> : Mustaqil mushohada qilish. Olgan bilimlarini amalda qo'llay olish. Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Tasavvurga ega bo'lish.
	<b>5-70 ball "qoniqarli"</b> : Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Ma'lum bir tasavvurga ega bo'lish.
	<b>50-54 ball "qoniqarsiz"</b> : Fan bo'yicha nazariy va amaliy bilimlarni bilmaslik,

#### Reyting baholash turlari

Nazorat shakllari		Maksimal ball	Umumiy ball
1	Joriy nazorat	36	100
2	Oraliq nazorat	34	
3	Yakuniy nazorat	30	

Joriy baholash		Maksimal ball	O'tkazish vaqti
Joriy nazorat (20 ball)	MT (16 ball)	36	Semestr

Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Amaliy mashg'ulotlardagi faolligi, amaliy mashg'ulot daftarlarining yuritilishi va holati. Mavzular bo'yicha uy vazifalarining bajarilishi	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadiylar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi		davomida
---	--	--	----------

Oraliq baholash			Maksimal ball	O'tkazish vaqti
<b>№</b>	<b>Oraliq nazorat (20 ball)</b>	<b>MT (14 ball)</b>	<b>34</b>	<b>Semestr davomida</b>
I	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (9 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (6 ball)	15	I oraliq davomida (semestrning 1-9 haftasi)
II	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (11 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (8 ball)	19	II oraliq davomida (semestrning 10-18 haftasi)

## Foydalaniladigan adabiyotlar ro'yxati

### Asosiy adabiyotlar:

1. "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.
2. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 488 b.
3. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 104 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 56 b.

5. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: “O'zbekiston” NMIU, 2017. – 48 b.

#### **Qo'shimcha adabiyotlar:**

1. Волгина М.А. Международная экономика: учебное-пособие. – М.: ЭКСМО, 2016, - 480 с.
2. Максимцева И.А., Рекорд С.И. Международные валютно-кредитные отношения. Учебник. – М: Издательство “Юрайт”, 2015. – 445 с.
3. Основные траектории эволюции мирового порядка в XX веке: Учебник / Т.А.Шаклеина, А.А. Байков, Э.Я. Баталов, Н.А. Симония и др.; под ред. Т.А.Шаклеиной и А.А.Байкова.-М.: Аспект Пресс, 2015.
4. Хасбулатов И.Р. Мировая экономика. Учебник. – М: Издательство “Юрайт”, 2016. – 456 с.
5. История менеджмента : учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 240 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).
6. Круи, М. Основы риск-менеджмента: учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Москва: Юрайт, 2016. – 390 с.

#### **Internet saytlari:**

- [www.lex.uz](http://www.lex.uz) (*O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi*)
- [www.management.ru](http://www.management.ru) (*Rossiya menejerlar assosatsiyasi rasmiy portali*)
- [www.norma.uz](http://www.norma.uz) (*O'zbekiston axborot huquqiy portali*)
- [www.marketing.ru](http://www.marketing.ru) (*Rossiya marketologlar milliy assosatsiyasi rasmiy portali*)
- [www.ziyounet.uz](http://www.ziyounet.uz) (*ZiyoNet ta'lim portali*)

# Tarqatma materiallar

1-ilova

### Guruhda ishlash qoidalari

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, xurmat bildirishi kerak.

Har kim aktiv, birgalikda, berilgan topshiriqqa masuliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

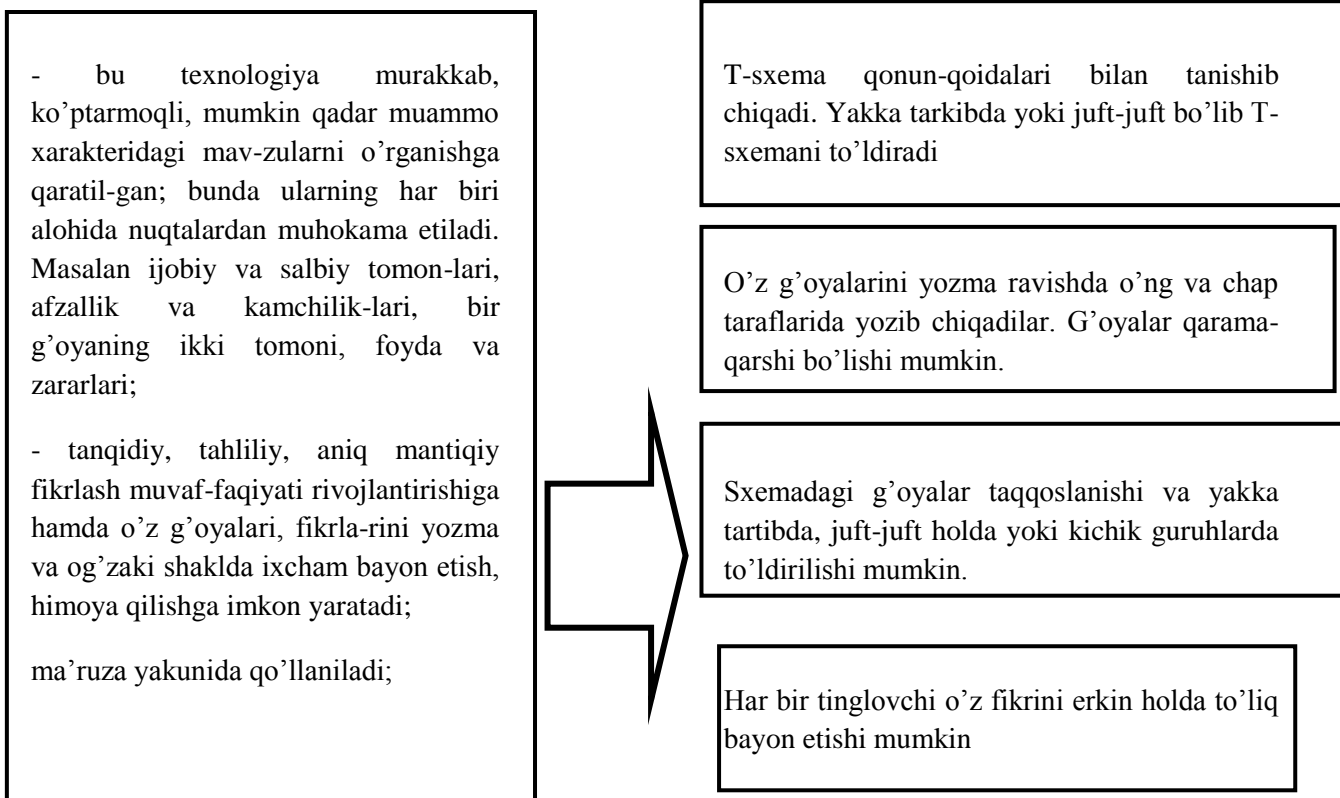
Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

- Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.
- Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho'kamiz.

### «T - sxema» texnikasi



Jadvalni to'ldiring

**T—sxema.**  
**Xorijiy tadbirkorlikning afzalliklari va kamchiliklari**

<i>Afzalliklar</i>	<i>Kamchiliklar</i>

**2-ilova**

O'quv vazifalari

**1-guruh**

1. Bir so'z bilan ushbu savolga javob bering:

«xalqaro menejment», «xorijiy tadbirkorlik», «xalqaro biznes», «tashqi muxit» tushunchalari biri-biri bilan qanday bog'langan?

2. Mutlaq ustunliklar kontsepsiyasini tushuntirib bering.

**2-guruh**

1. Xorijda firmaga ta'sir qiluvchi omillarni sanab bering.

2. Nisbiy ustunliklar kontsepsiyasini tushuntirib bering.

**3-guruh**

1. Maxsulotning xayotiylik tsikli kontsepsiyasini tushuntirib bering

2. Xalqaro menejment va bu nazariya qanday bog'langan?

**4-guruh**

1. Bevosita xorijiy investitsiyalarning moxiyatini tushuntiring

2. Xalqaro menejmentda investitsion muhitning o'rni nimadan iborat?

**3-ilova**

**Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

№ Guruhlar	1 vazifa	2 vazifa	3 vazifa	T-sxema	Jami ballar
	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(2,0)

1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

**4-ilova**

**O'quv vazifalari.**

**1-guruh.**

1. Xalkaro biznesning tashqi muxiti qanday tavsiflarga ega?
2. Tashqi siyosiy muxit taxlili nimalarni o'z ichiga oladi?

**2-guruh.**

1. Xalkaro biznesning tashqi muxitining asosiy tarkibiy qismlarini xarakterlab bering
2. Tashqi iqtisodiy muxit taxlili nimalarni o'z ichiga oladi?

**3-guruh.**

1. Tashqi ijtimoiy-madaniy muxitni taxlil qilish qanday qiyinchiliklarga ega?
2. Tashqi muxitni taxlil qilish jihatidan xalkaro menejerning vazifalari

**4-guruh.**

1. Tashqi muxitni taxlil qilish strukturasi
2. Tashqi huquqiy muxit taxlili nimalarni o'z ichiga oladi?

**5-ilova**

### **Guruhda ishlash qoidalari.**

Har kim o'z o'rtoqlarini tinglashi, xurmat bildirishi kerak.

Har kim aktiv, birgalikda, berilgan topshiriqqa masuliyat bilan qaragan holda ishlashi kerak.

Har kim zarur bo'lgan holda yordam so'rashi lozim.

Har kim undan yordam so'ralganda albatta yordam berishi kerak.

Har kim guruh ishi natijasini baholashda ishtirok etishi shart.

Har kim aniq tushunishi kerakki:

- Boshqalarga o'rgatib o'zimiz o'rganamiz.
- Kemaga tushganning joni bir: yo birga qutilamiz yoki birga cho'kamiz.

### **Amaliy mashg'ulotda ishlashning tartibi va reglamenti.**

Guruhlarda vazifalarni bajarish va taqdimot varoglarini rasmiylashtirish - 10 min.

Ishlar natijaarini taqdimot qilish -5 min.

Guruh ishini jamoaviy muhokama qilish va baholash -5 min

### **Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)**

Guruh-lar	Aniq javoblar (1 ball)	Boshkalarga savol berish (0,2 ball)	Qo'shimcha qilish (0,2 ball)	Kurgazmalar (sxema, jadval va x.k.) (0,6 ball)	Jami ballar (2 balla)
1					
2					
3					
4					

**1-ilova**

**Blits-so'rov savollari**



investitsiyalar portfeli,  
 kapital kiritmalar,  
 foydani ko'paytirish,  
 xatarlarni kamaytirish,  
 investitsion loyihalar,  
 investitsiya kiritish qoidalari,  
 chegaraviy rentabellik,  
 sarmoyaning o'rtacha o'lchangan qiymati,  
 investitsion loyihaning biznes rejasi,  
 moliyaviy holat,  
 tashkiliy reja,  
 moliyaviy reja,  
 moliyalashtirishning strategiyasi,  
 ishlab chiqarish rejasi,  
 loyihaning o'zini o'zi oqlash muddati

### O'quv materiallar

Tashkilotning sanab o'tilgan strategiyalarini amalga oshirish uchun innovatsiyalar zarur. 1-jadvalda tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning asosiy turlari sanab o'tilgan.

**1-jadval**

#### Tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalar turlari

Tashkilot strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning turlari	Tashkilotning asosiy strategiyasi				
	K	Ts	S	V	R
1.Kashfiyotlar asosida butunlay yangi tovarni yaratish	+		+		+
2.Nou-xau asosida ishlab chiqilayotgan tovarni takomillashtirish	+				
3.Kashfiyotlar asosida yangi texnologiyani tadbiq etish			+		
4.Nou-xau asosida amaldagi texnologiyani takomillashtirish			+		
5. Nou-xau asosida ishlab chiqarishni tashkil qilishni			+		

takomillashtirish					
6. Nou-xau asosida mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
7.Menejment tizimini shakllantirish yoki takomillashtirish	+		+	+	+
8.Tashkilot (xom ashyo, materiallar, butlovchilar va h.k)ning “chiqish” sifatini yaxshilash	+				
9.Tashkilotning tashqi muhit bilan o’zaro hamkorligini takomillashtirish	+		+		
10.Taktik marketing vazifalari (reklama, tovarni bozorga tomon harakatlantirishni rag’batlantirish tizimi)ni takomillashtirish					+
11.Iste’molchidagi tovar servisi sifatini oshirish				+	
12.Tashkilot tovarlarining mavjud bozorini kengaytirish		+			+
13.Yangi bozorni o’zlashtirish					+

Eslatma. “+” belgisi tashkilotning tegishli strategiyasini amalga oshirish uchun innovatsiyalarni amalga oshirish zarurligini bildiradi.

Tashkilotning strategiyalari va maqsadlariga muvofiq ular har xil birlashishlari mumkin. Qo’shimcha (1-jadvalga) belgilar kiritamiz:

1-strategiyani o’zgarmligini ta’riflovi indeks (eski variant);

2-strategiyani yangilanishini ta’riflovchi indeks (yangi variant). Masalan, sifatni oshishi, solishtirma narxni pasayishi, tannarxni pasayishi, sotishlar hajmini o’sishi, mavjud yoki o’zlashtirilgan yangi bozorni kengayishi.

Tushunamizki, tovarning sifat saqlanib qolinganda iste’molchining foydalanish harajatlari o’zgarmaydi; sifatni oshishida iste’molchining harajatlari pasayadi (ishlab chiqaruvchining harajatlari o’sishiga nisbatan yuqoriroq sur’atlarda); kashfiyotlar asosida yangi tovarni kiritish sifatini oshishi va tovar tannarxini pasayishiga olib keladi.

1 – jadvalda belgilangan innovatsiyalarning tashkilot strategiyasiga ta’sirlari va qo’shimcha qabul qilingan shartlar asosida tashkilot tovarlarini qayta ishlab chiqarishning xarakterliroq turlarini shakllantirish mumkin (2 - jadval)

## 2 – jadval

### Tovarlarni qayta ishlab chiqarishning asosiy turlari

Tashkilot strategiyalarini birlashishi	Tovarlarni qayta ishlab chiqarish turlari
1. K <sub>1</sub> T <sub>s1</sub> S <sub>1</sub> V <sub>1</sub> R <sub>1</sub>	Oddiy qayta ishlab chiqarish (innovatsiyalarsiz)

2. $K_2T_sS_1V_1R_1$	Oshirilgan sifatli tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
3. $K_1Ts_2S_1V_1R_1$	Tovarni uni past narxda sotish uchun oddiy qayta ishlab chiqarish
4. $K_1Ts_1S_2V_1R_1$	Tovarni resurslarni tejaydigan texnologik bo'yicha qayta ishlab chiqarish
5. $K_2Ts_1S_1V_2R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun yangi tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
6. $K_1Ts_2S_2V_2R_1$	Yangi texnologiya bo'yicha tayyorlangan eski tovarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish
7. $K_1Ts_1S_1V_1R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun eski tovarni oddiy qayta ishlab chiqarish
8. $K_2Ts_2S_2V_2R_2$	Eski va yangi bozorlar uchun texnologik bo'yicha yangi tovarlarni kengaytirilgan qayta ishlab chiqarish (qayta ishlab chiqarishning eng murakkab turi)

Ushbu mavzuda bayon qilingan tavsiyalar bo'yicha bajarilgan ishning asosida tashkilotning yangiliklar va innovatsiyalar portfeli shakllantiriladi. Innovatsiyalar portfeli tashkilotga tadbqiq etish (kiritish) kerak bo'lgan xarid qilingan va shaxsiy yangiliklarning majmuaviy asoslangan yangiliklar ro'yxatidan iboratdir. Yangiliklar portfeli tashkilot tomonidan sotish uchun ishlab chiqilgan yangiliklarning ro'yxatidan iborat. Innovatsiyalar portfelinin misolli yiriklashtirilgan portfeli 3 – jadvalda, yangiliklar portfeli 4 – jadvalda berilgan.

### 3 – jadval

#### Tashkilotga tadbqiq etish kerak bo'lgan innovatsiyalar portfeli (shakl)

Innovatsiyalarning nomi va turi	Innovatsiyani tadbqiq etish maqsadi	Innovatsiyani tadbqiq etish joyi	Tadbqiq etish muddatlari		Tadbqiq etishga xarajatlar		Tadbqiq etishdan kutilgan samara	
			Boshi	Oxiri	Tabiiy shaklda	Ming so'm	Tabiiy shaklda	Ming so'm

### 4 - jadval

#### Tashkilotning ishlab chiqishi va sotishi kerak bo'lgan yangiliklar portfeli (shakl)

Innovatsiyalarning nomi va turi	Yangiliklar g'oyasi	Yangilikning darajasi	Ishlab chiqaruvchi (bo'linma, ijrochilar)	Tadbqiq etish muddatlari		Tadbqiq etishga xarajatlar		Tadbqiq etishdan kutilgan samara	
				boshi	oxiri	Tabiiy shaklda	Ming so'm	Tabiiy shaklda	Ming so'm

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Shunday qilib, strategik marketingning ilmiy yondashishlari va usullari asosida tovarlarning raqobatbardoshlik me'yorlari, tashkilot innovatsiyalari va yangiliklari portfellari ishlab chiqilgan. ITTKI bosqichida ishlab chiqarishdagi innovatsiyalar va yangiliklarni raqobatbardoshligini amalga oshirish imkoniyati tadqiqot qilinadi.

**2-ilova.**

<p><b>Munozara qatnashchilariga eslatma</b></p> <p>13. Munozara munosabatlar yig'indisi emas, balki muammo echimi uslubiyatidan iborat.  14. Ko'p gapirmasdan boshqalarning so'zlashiga imkon ber.  15. Maqsadga erishish yo'lida xissiyotlarinni jilovlab, batafsil o'ylagan holda so'zla.  16. Raqiblarning vaziyatini o'rganib, ularga xurmat bilan murojaat qil.  17. Raqiblarning tomonidan aytilgan fikrlarga tanqidiy va istehzoli yondash.  18. Munozara predmeti bo'yicha chetga chiqmagan holda to'g'ri yondashib gapir.</p>
<p><b>Muammoli seminarning boshqaruv dastaklari</b></p> <p><b>Boshlovchi</b> barcha vazifalarni o'ziga oladi – munozara bosqichlarini boshqarish, javoblarning asoslanishi va to'g'riligini tasdiqlash, qo'llangan termin va tushunchalarning aniqlash, munosabatlarni to'g'ri qo'llash va boshqalar. Taqdimotlarning taqsimotini to'g'ri boshqarish.</p> <p><b>Taqrizchi</b> – tomonlarning ma'ruzalarini yo'nalishlar bo'yicha belgilash va to'liq xarakterda baholash: dolzarbligi, ilmiy jihati, mantiqiyliigi va masalalarning aniq qo'yilganligi, xulosalarning aniq ko'rsatilishi.</p> <p><b>Raqib</b> – qabul qilingan tadqiqot o'rtasida raqobatchilik jarayonini shakllantiradi. U faqatgina ma'ruzachining asosiy holatini tanqid qilish emas, shu bilan birgalikda, uning aytgan fikrlaridan zaif yoki xato tomonlarini topish hamda o'zining hal qiluvchi fikrlarini taklif qilishi ham mumkin.</p> <p><b>Ekspert</b> – barcha munozaralarning, jumladan, munozara qatnashchilari tomonidan aytilgan fikrlarning, qilingan xulosalarning, taklif va gipotezalarning maxsuldorligini baholaydi.</p>
<p><b>Munozara reglamentini o'tkazish tartibi</b></p> <p>11. Boshlovchi ma'ruza mavzusi va ma'ruzachilarning taqdimotlarini e'lon qiladi.  12. Ma'ruza 5 minut davom etadi.  13. Taqrizchi – 2 minut.  14. Raqib – ma'ruza mavzusi bo'yicha fikrlarini 1-3 minut taqdim etadi.  15. Jamoaviy muhokama – 5-10 minut.</p>

**3-ilova.**

**Muhokama va xulosalar chiqarish uchun savollar**

1. Korxonaga investitsion portfeliga ta'rif bering.
2. Haqiqiy investitsiyalar portfelini boshqarishda qanday masalalar hal qilinadi?
3. Korxonaga investitsion portfelini boshqarishda hal qilinadigan masalalarning o'zaro aloqasi nimadan iborat?
4. Investitsiya qilishning barcha shakllaridagi muvaffaqiyatning umumiy shartlarini aytib bering.
5. Investitsiya qilishning umumiy qoidalarini aytib bering.
6. Haqiqiy loyihalardagi investitsiyalarni baholashda qanday omillar hisobga olinadi?
7. Nima har qanday korxonaga sarmoyasi narxini ta'riflaydi?
8. Umuman nima amaldagi korxonaga narxini ko'rsatadi?
9. Sarmoyalarning o'rtacha o'lchangan qiymatini hisoblash metodikasini bering.
10. Loyiha biznes rejasi tarkibiga qanday bo'limlar kiradi?

#### 4-ilova.

#### Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari

Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari (ballarda)	Munozara ishtirokchilari			
	1	2	3	4
<i>Ma'ruzaning mazmuni (2,5):</i>				
- mavzuga mos kelishi (1,5);				
- mantiqiylik, aniqlik (0,5);				
- xulosalarni qisqaligi (0,5);				
Informatsion texnologiyalardan foydalanganligi (ko'rgazmalilik) – (0,9).				
Reglament (0,6)				
<b>Jami (4,0)</b>				
<i>Ma'ruzaning tavsifi (3,0)</i>				
- ma'ruzaning kuchli tomonlari aniqlash (1,2)				
- ma'ruzaning zaif tomonlari aniqlash (1,2)				
Reglament (0,6)				
<b>Jami (3,0)</b>				

<i>Savollar:</i>				
- har biri uchun (0,3)				
Qo'shimcha				
- har biri uchun (0,3)				
- mohiyati bo'yicha (0,3)				
<b>Jami (3,0)</b>				

## 5-ilova

TMK faoliyati unumdorligi 3ta manbaga asoslangan:

1. Turli mamlakatlarda tabiiy resurslarga, yirik kapitalga va fan-texnikada yangilik kiritish bo'yicha mutlaq ko'pchilik patentlarga egalik qilish.
2. Butun dunyo bo'yicha tabiiy resurslar, unumdor yerlar, qulay iqlim va arzon ishchi kuchining qulay kombinatsiyasi bilan firmalarning joylashish ustunliklaridan foydalanish.
3. Internatsional ishlab chiqarishni tashkil etishda, xalqaro marketing tamoyilidan foydalanish bilan butun dunyoda katta talabga ega yangi tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishda xalqaro

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

- ular o'zining xalqaro kapital tizimiga ega va ularni eng ko'p foyda keltiruvchi mamlakatga ko'chiradilar;
- sharqdan g'arbga yo'nalishi bo'yicha sutkasiga 24 soat jahon moliya bozorlarining holati haqida ma'lumotga ega.
- xorijiy filiallari joylashgan mamlakatlardagi milliy va xalqaro moliyaviy institutlardan qarzga olingan mablag'lardan nisbatan manfaatli shartlarda foydalanadi.

TMK xorijiy filiallarining milliy firmalar oldidagi asosiy raqobat ustunliklaridan biri bosh kompaniyaning izlanish markazi tomonidan o'tkaziladigan ITTKI natijalaridan foydalanish hisoblanadi. Dunyodagi patent va litsenziyalardan foydalanganlik uchun to'lovlarning 70 %ga yaqini TMK doirasida bosh kompaniyalar va ularning xorijiy filial-lari orasida amalga oshiriladi. Bunda oxirgi yillarda TMKlar ITTKI o'tkazish xarajatlarini kamaytirish maqsadida o'z izlanish markazlarini ko'proq qabul qilayotgan mamlakatlarga ko'chirishmoqda.

TMK korxonasi samarali faoliyat yuritishining asosiy manbalaridan biriga, resurs va bozorlar joylashishining qulay kombinatsiyasini qo'llagan holda, bosh kompaniya uyushtiradigan internatsional ishlab chiqarishni kiritish lozim.

*Nazorat savollari:*

1. Xalqaro kompaniyani, ko'p millatli kompaniyani, transmilliy kompaniyani ta'riflang.
2. Konsortsiumlar nima uchun tuziladi?
3. Tranmilliylashtirish indeksi formulasini ayting.
4. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniyaga aylanishidagi asosiy bosqichlarni aytib bering.
5. Litsenziyalik bitimlar deganda nimani tushunasiz?

*BBB jadvalini to'ldirish uchun tavsiyalar*

1. Tayanch ibora va tushunchalar bilan tanishib chiqing.
2. BBB jadvalini to'ldirish uchun tayanch ibora va tushunchalarning tartib raqamidan foydalaning.

<b>Bilaman</b>	<b>Bilishni istayman</b>	<b>Bilib oldim</b>
1	2	3

№	Yo'nalishlar	DB 2013 reyingida o'rni	DB 2014 reyingida o'rni	DB 2015 reyingida o'rni	DB 2016 reyingida o'rni	DB 2017 reyingida o'rni	DB 2013-2017 reyingida o'zgarish
1	<b>Korxonani ro'yhatdan</b>	87	21	64	42	25	<b>+62</b>

	<b>o'tkazish</b>						
2	<b>Qurilishga ruxsat olish</b>	160	159	149	151	147	<b>+13</b>
3	<b>Elektr ta'minoti tizimiga ulanish</b>	169	173	108	112	83	<b>+86</b>
4	<b>Mulkni ro'yhatdan o'tkazish</b>	142	136	113	87	75	<b>+67</b>
5	<b>Kreditlash tizimi</b>	154	130	105	42	44	<b>+110</b>
6	<b>Minoritar investorlarni himoyalash</b>	137	138	87	88	70	<b>+67</b>
7	<b>Soliqqa tortish</b>	165	168	117	115	138	<b>+27</b>
8	<b>Xalqaro savdo</b>	189	189	158	159	165	<b>+24</b>
9	<b>Shartnomalar ijrosini ta'minlash</b>	42	40	32	32	38	<b>+4</b>
10	<b>To'lovga noqobillikni hal qilish</b>	71	63	75	75	77	<b>-6</b>
	<b>Barcha yo'nalishlar bo'yicha umumiy</b>	156	146	103	87*	87	<b>+69</b>

**Jahon bankining “Biznesni yuritish: boshqaruv sifatini va samaradorligini baholash” (Doing business) xalqaro reytingida O'zbekistonning o'rni**

Manba: <http://www.doingbusiness.org/>

\*metodika va baholash parametrlari qayta ko'rib chiqilib keying yili 82 o'rin ekanligi e'lon qilingan

**Jahon mintaqalar va yirik iqtisodiyotlar bo'yicha jalb qilingan to'g'ridan to'g'ri xorijiy investitsiyalar xajmi,**

**2012-2017yy (mlrd AQSH dollari)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2012y.ga nisbatan 2017y.da %
<b>Jahon</b>	<b>1388,8</b>	<b>1566,8</b>	<b>1510,9</b>	<b>1472,2</b>	<b>1277,0</b>	<b>1762,2</b>	<b>126,9</b>
<b>Rivojlangan mamlakatlar</b>	699,9	817,4	787,4	680,3	522,0	962,5	137,5
<b>Yevropa</b>	431,7	478,1	483,2	323,4	306,0	503,6	116,7
<b>Yevropa Ittifoqi</b>	384,9	425,8	446,5	319,5	292,0	439,5	114,2
<b>Shimoliy Amerika</b>	226,4	269,5	231,5	283,3	165,1	428,5	189,2
<b>Rivojlanayotgan mamlakatlar</b>	625,3	670,1	658,8	662,4	698,5	764,7	122,3
<b>Afrika</b>	43,6	47,8	55,2	52,2	58,3	54,1	124,1
<b>Shimoliy Afrika</b>	15,7	7,5	15,8	12,0	11,6	12,6	80,3
<b>Afrikaning boshqa</b>	27,8	40,2	39,4	40,2	46,7	41,4	148,9



<b>mamlakatlari</b>								
<b>Lotin Amerikasi va Karib xavzasi mamlakatlari</b>	167,1	193,3	190,5	176,0	170,3	167,6	<b>100,3</b>	
<b>Janubiy Amerika</b>	131,4	193,3	190,5	176,0	170,3	167,6	<b>100,3</b>	
<b>Markaziy Amerika</b>	32,8	32,3	29,6	56,3	36,6	41,9	<b>128,0</b>	
<b>Karib xavzasi mamlakatlari</b>	3,0	4,4	6,2	4,7	5,4	4,7	<b>159,1</b>	
<b>Osiyo</b>	412,4	426,7	409,6	431,4	467,9	540,7	<b>131,1</b>	
<b>Janubi-Sharqiy Osiyo</b>	110,6	95,9	116,4	128,7	124,8	125,7	<b>113,7</b>	
<b>O'tish iqtisodiyoti mamlakatlari</b>	63,6	79,3	64,8	84,5	56,5	35,0	<b>35,0</b>	
<b>MDH mamlakatlari</b>	58,2	70,3	60,3	78,8	50,1	28,8	<b>49,5</b>	

Manba: UNCTADstat

### **MDH mamlakatlari va jahonda jalb qilingan to'g'ridan to'g'ri xorijiy investitsiyalarning iqtisodiyotdagi ulushi, 2007-2016yy. %da**

	YaIM da TTXI zahirasi ulushi					Jami investitsiyalarda TTXIning ulushi				
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Armaniston</b>	28,2	47,6	49,7	36,2	40,4	20,0	17,1	16,1	17,3	8,7
<b>Ozarbayjon</b>	90,1	14,5	18,7	24,2	41,0	30,7	5,8	15,5	25,1	28,5
<b>Belorussiya</b>	7,9	17,9	22,8	23,3	32,9	3,8	6,4	8,1	7,5	8,9
<b>Qozog'iston</b>	44,8	55,8	54,0	60,9	69,2	12,3	32,1	21,0	19,4	10,5
<b>Qirg'iziston</b>	25,5	35,3	45,3	47,6	58,5	8,5	39,9	33,7	12,8	21,5
<b>Moldova</b>	34,1	51,0	45,3	45,3	55,2	26,0	15,8	13,2	10,2	17,1
<b>Rossiya</b>	21,9	28,5	21,1	14,0	19,5	10,6	9,6	11,8	6,7	3,4
<b>Tojikiston</b>	13,2	20,6	19,1	20,4	27,0	4,4	7,9	8,1	18,1	15,5
<b>Turkmaniston</b>	13,9	60,7	57,0	60,3	90,0	-	-	-	-	-
<b>Ukraina</b>	19,3	42,6	43,9	48,3	68,3	40,0	28,0	16,6	2,8	26,2
<b>O'zbekiston</b>	9,1	3,8	14,3	14,0	15,1	4,8	13,7	3,6	3,2	5,3
<b>Gruziya</b>	37,0	71,7	70,7	77,3	89,4	25,2	36,2	26,8	41,0	33,2
<b>MDH</b>	23,2	30,9	25,7	21,2	29,3	14,0	12,4	12,6	8,2	6,1
<b>O'tish iqtisodiyoti mamlakatlari</b>	23,2	31,9	27,0	22,7	31,2	14,7	13,1	13,0	8,9	7,3
<b>Rivojlanayotgan mamlakatlar</b>	22,7	27,2	26,4	26,9	28,5	11,3	9,7	7,6	7,6	8,7
<b>Rivojlangan mamlakatlar</b>	24,4	32,0	35,7	35,6	37,3	7,6	8,5	7,6	5,7	11,2
<b>Jahon</b>	24,0	30,4	31,9	31,8	33,6	8,7	9,2	7,8	6,7	9,9

### **Korxonaning chet el bozoriga kirish shakllarining turli afzalliklardan foydalanish imkoniyatlari**

Korxonaning chet el bozoriga kirish shakllari	Afzalliklar turlaridan foydalanish imkoniyatlari		
	Korxonaning o'z mulkiy afzalliklari	Internalizatsiyalash afzalliklari	Hudud afzalliklari
Litsenziyalash	<b>Bor</b>	Yo'q	Yo'q
Eksport	<b>Bor</b>	<b>Bor</b>	Yo'q
TTXI	<b>Bor</b>	<b>Bor</b>	<b>Bor</b>

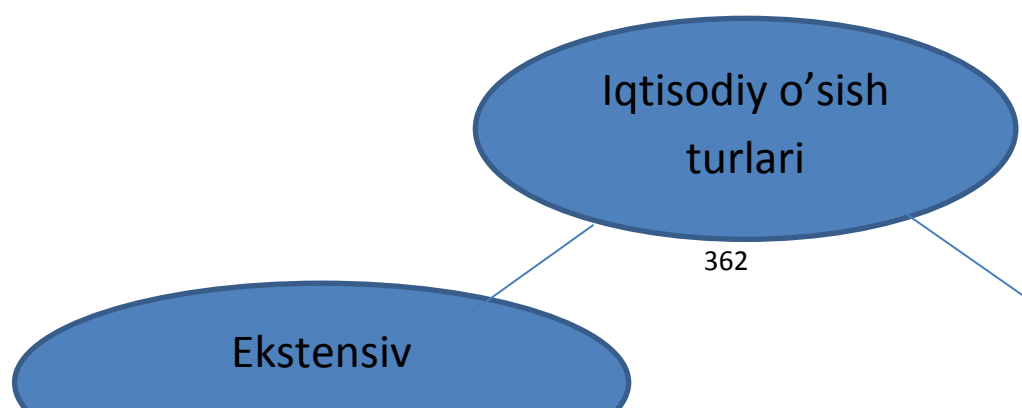
### Jahon mamlakatlarida yalpi ichki mahsulotga nisbatan to'g'ridan to'g'ri xorijiy investitsiyalar zahiralari o'rtacha ulushi, %da

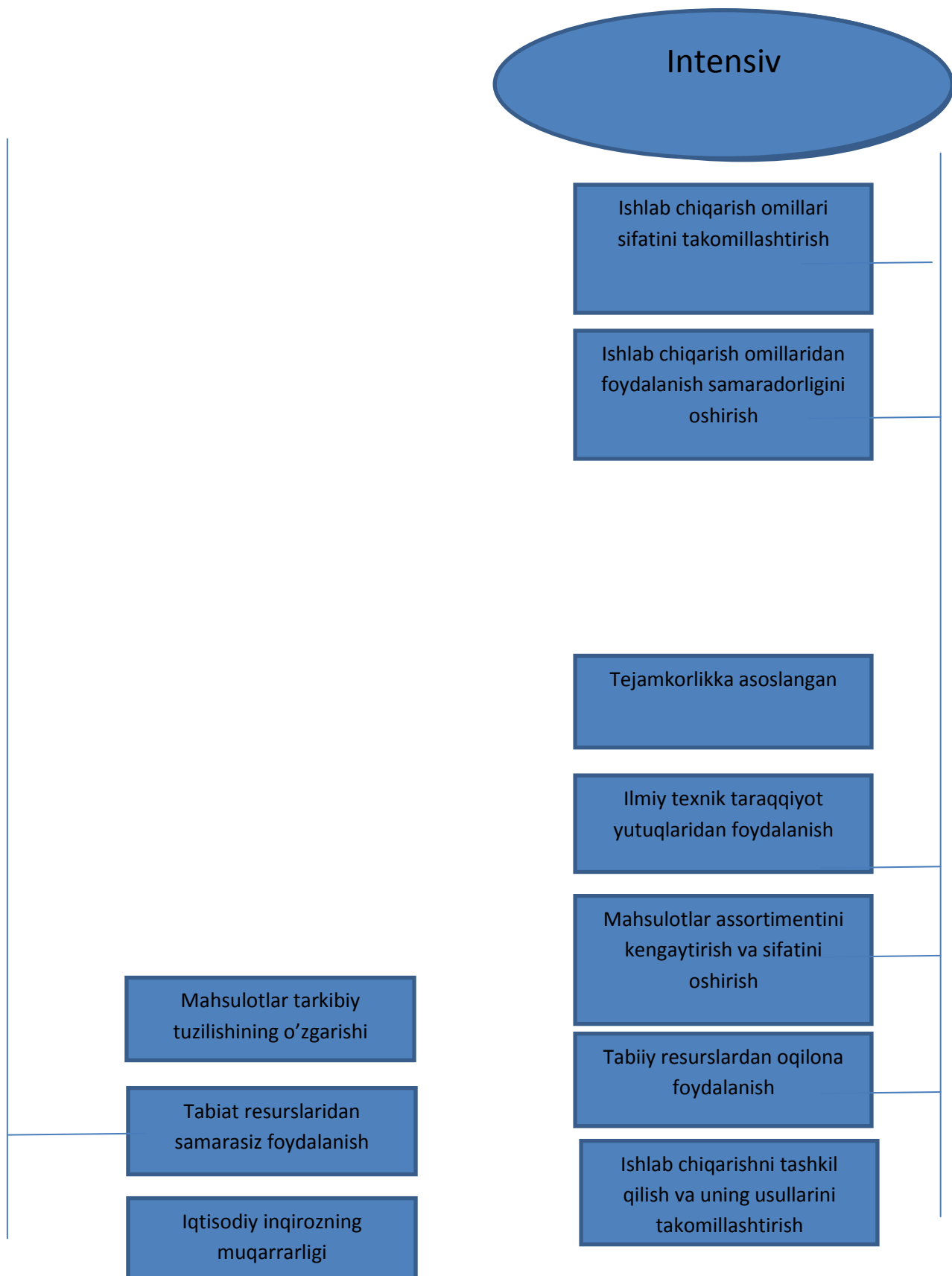
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Jahon</b>	24,0	27,3	30,6	23,9	30,0	30,4	28,4	30,1	31,9	31,8	33,6
<b>Rivojlangan mamlakatlar</b>	24,4	28,5	32,0	25,5	31,6	32,0	30,8	32,8	35,7	35,6	37,3
<b>Rivojlanayotgan mamlakatlar</b>	22,7	24,2	26,9	21,3	26,3	27,2	24,5	26,1	26,4	26,9	28,5
<b>O'tish iqtisodiyoti mamlakatlari</b>	23,2	25,5	33,4	16,3	31,7	31,9	25,6	26,2	27,0	22,7	31,2

Manba: [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

### Jahon mamlakatlarida to'g'ridan to'g'ri xorijiy investitsiyalar bilan eng kuchli korrelyatsiya bog'lanishiga ega omillar (1988-2017yy.)

Barcha mamlakatlar guruhlar	Iqtisodiy o'sish	Siyosiy barqarorlik	Yuqori texnologiya eksporti	Savdo	Aholi zichligi
	<b>0,19</b>	<b>0,20</b>	<b>0,29</b>	<b>0,38</b>	<b>0,40</b>
Rivojlangan mamlakatlar	Korrupsiya nazorati	Iqtisodiy o'sish	Savdo	Yuqori texnologiya eksporti	Aholi zichligi
	<b>0,22</b>	<b>0,31</b>	<b>0,40</b>	<b>0,49</b>	<b>0,49</b>
Rivojlanayotgan mamlakatlar	Oliy ma'lumotligi	Siyosiy barqarorlik	Qonun ustuvorligi	Korrupsiya nazorati	Savdo
	<b>0,33</b>	<b>0,34</b>	<b>0,35</b>	<b>0,37</b>	<b>0,39</b>
O'tish iqtisodiyoti mamlakatlari	Savdo	Iqtisodiy o'sish	Metall-ruda eksporti	Soliq yuki	Yo'llar zichligi
	<b>0,22</b>	<b>0,27</b>	<b>0,38</b>	<b>0,40</b>	<b>0,42</b>





# TEST SAVOLLARI

Savol	Javob 1	Javob 2	Javob 3	Javob 4	To'g'ri javob
Xalqaro menejment fani nimalarni	boshqaruv nazariyasi, amaliyoti, vazifalari,	jamiyat xodimlarini	korxonalar faoliyatini	inson resurslarini boshqarishni,	

<b>o'rganadi?</b>	funksiyalari, madaniyati, tamoyillari va usullarini	boshqarishni va vazifalarini belgilash	rejalashtirishni va boshqarish	korxonalarni nazorat qilishni	1
<b>Xalqaro menejmentning milliy modeldan eng asosiy muhim farqlanishi bo'lib</b>	tashqi xalqaro menejment muhitining mazmuni va xususiyatlari;	milliy chegaralardan tashqariga chiqish	turli tillarda so'zlashuvchi mamlakatlarda ish yuritish	milliy chegaralar doirasida xalqaro menejment yuritish hisoblanadi	1
<b>Xalqaro menejmentning asosiy vazifalari:</b>	tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lgan mahsulotlar va xizmatlar ishlab chiqarish	xalqaro menejmentning tashqi muhitini kompleks o'rganish, tahlil qilish va baholash	marketing tadqiqotlari va so'rovlar o'tkazish	d ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lgan mahsulotlar va xizmatlar o'rganish	2
<b>Xalqaro kompaniyalarda strategik qarorlar:</b>	tor doiradagi masalalarni bajarishga qaratilgan bo'ladi	firmaning faqat bitta bo'linmasiga tegishli bo'ladi	firmaning umumiy maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan asosiy masalalar	firmaning faqat bitta bo'linmasiga tegishli bo'ladi	3
<b>Xalqaro kompaniyalarda operativ qarorlar:</b>	tor doiradagi va tezkor masalalarni bajarishga qaratilgan bo'ladi	firmaning barcha bo'linmalariga tegishli bo'ladi	firmaning umumiy maqsadlarini amalga oshirishga qaratilgan bo'ladi	firmaning jahon bozoriga kirib borishi belgilanadi	1
<b>Xalqaro menejment ob'yekti deganda nimani tushunasiz?</b>	inson resurslarini, innovatsiyalarni	xo'jalik yurituvchi sub'yektlarni	horijdagi faoliyat yuritayotgan korxonalar, firma, kompaniyalarning boshqarish tizimidir	boshqarish ishini bajaruvchi idoralar	3
<b>Xalqaro menejment sub'yektiga qaysi qatordagi tushuncha to'g'ri keladi</b>	tuman, kontsern, korxonalar, xalqaro menejment	qonun chiqaruvchi hokimiyat, ijro etuvchit hokimiyat, qo'mitalar va vazirliklar	xodimlar tseklar, kichik korxonalar va firmalar	menejerlar, hususiy korxonalar, firmalar	2
<b>Quyidagi qaysi javobda xalqaro menejmentning tahlil usullarini</b>	asistemali yondoshuv, kompleksli yondoshuv, vaziyatli	integratsion yondoshuv, iqtisodiy matematik	rivojlantirish, so'rovnoma, nazorat	sistemali, kompleksli, vaziyatli, integratsion, iqtisodiy	4

<b>ko'rsatilgan?</b>	yondoshuv	yondoshuv		matematik va sotsilogik	
<b>Xalqaro menejment maqsadi nimadan iborat?</b>	xalqaro munosabatlarni o'rnatish, keng miqyosida foyda olish	aholi talabini o'rganish	tijorat faoliyatini amalga oshirish	xalq iste'moli tovarlarini ishlabchiqarish .	1
<b>Xalqaro menejment nazariyasi va amaliyoti rivojlanishi qaysi davrlarga bo'linadi</b>	50-60 yillar	60-70 yillar	80-yillardan hozirga qadar	50-60 yillar, 60-70 yillar, 80-yillardan hozirga qadar	4
<b>"Xalqaro menejment" fanining mazmuni-bu:</b>	yirik xalqaro tashkilotlarning boshqaruvi	boshqaruv sohalari faoliyatining jahon miqyosini qamrab olinishi	xalqlar tomonidan amalga oshiriladigan menejment operatsiyalari	fan-texnika yutuqlarini o'rganuvchi soha	2
<b>Amerikalik iqtisodchi R.Vernon nazariyasiga muvofiq mahsulotning xalqaro hayotiylik sikli necha bosqichdan tashkil topadi?</b>	4	3	5	6	1
<b>Xorijiy investitsiyalarni ta'rifi?</b>	davlat kafolati ostida sanoatning ayrim sohalarini rag'batlantirish maqsadida kirib kelayotgan kapital oqimlari tarzida	faqat pul ko'rinishidagi qiymatliklar tarzida	kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasiga yo'naltirilayotgan kredit mablag'lari	sarmoyador firma va qabul qiluvchi firmalar o'rtasida uzoq muddatga mo'ljallangan kapital qo'yilmalar	4
<b>Xalqaro menejmentda gorizontaal tabaqalanish nima?</b>	tashkilotdagi hukmronlik darajalari soni	iste'molchining bir kunlik iste'moli uchun sarf bo'ladigan moddiy va nomoddiy omillar	korxonada bajarilayotgan topshiriqlarning ajratilishi va guruhlanishi	to'lovga qobil bo'lmagan ehtiyoj	2
<b>Valuta nima?</b>	bank qo'yilmalari, veksell va chek ko'rinishidagi talabnomalar	iqtisodiy munosabatlarni bevosita ifodalovchi milliy pul birliklari	AQSh dollari va Yevro pul birliklari	doimiy to'lov vositasi hisoblanib, banknota va tangalar, bank qo'yilmalari, veksell, chek va x.k	4

<b>Veksel – bu ...?</b>	qarz majburiyatlari xususida yozma holda berilgan maxsus ko'rinishdagi qimmatbaho qog'oz	markaziy bankning veksellari va cheklari	to'lovchining o'z bankiga uning schyotidan mablag'ni oluvchining schyotiga o'tkazib qo'yish to'g'risidagi buyrug'i	xorijiy banklardagi hisob-raqamlari va valuta emitenti	1
<b>Milliy valuta kursining xorijiy valuta kursiga nisbatan ilgarilab borishi iqtisodiy tilda qanday nomlanadi?</b>	revalvatsiya	devalvatsiya	xedjerlash	chek	1
<b>Ob'yektni takomillashtirish, yangilash, uni yangi talab va me'yorlarga, texnik shart-sharoitlarga, sifat ko'rsatkichlariga moslashtirish nima deyiladi?</b>	diversifikatsiya	nou-hau	modernizatsiya	integratsiya	3
<b>Rezident firmalar-bu:</b>	chet elda ro'yxatdan o'tgan firmalar	davlat hududida faoliyat yuritayotgan xorijiy firmalar	davlat hududida joylashgan va ro'yxatdan o'tgan firmalar	milliy firmalar	3
<b>Yevrovaluta-bu:</b>	kreditorning ko'rsatilgan summani ko'rsatilgan joy va vaqtda to'lash to'g'risidagi yozma majburiyatnomasi	markaziy bankning veksellarni hisobga olish usulida chiqariladigan majburiyati	to'lovchining o'z bankiga uning schyotidan mablag'ni oluvchining schyotiga o'tkazib qo'yish to'g'risidagi buyrug'i	yevroning yevropa ittifoqi hududidan tashqaridagi mamlakatlarda bank depositi korinishidagi shakli	4
<b>Xalqaro kommunikatsiya nima?</b>	aloqa uzatish bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar tizimi	xalqaro miqqiyosda ikki va undan ortiq shaxslar o'rtasida axborot almashinuv jarayoni	telefon orqali suhbatlar	to'g'ridan to'g'ri aloqa	2
<b>Banknota – bu:</b>	qarzdorning yoki	markaziy	to'lovchining	xorijiy banklardagi	2

	kreditorning ko'rsatilgan summani ko'rsatilgan joy va vaqtda to'lash majburiyatnomasi	bankning veksellarni hisobga olish usulida chiqariladigan majburiyati	o'z bankiga uning schyotidan mablag'ni oluvchining schyotiga o'tkazib qo'yish to'g'risidagi buyrug'i	hisobraqamlariga o'tkazilgan va ular tomonidan bu valuta emitenti bo'lgan mamlakatni istisno qiladigan barcha mamlakatlarda operatsiyalarni amalga oshirish uchun foiz hisobga olish usulida chiqariladigan	
<b>Xalqaro iqtisodiy integratsiya bosqichlari:</b>	erkin savdo xududi, bojxona ittifoqi, umumiy bozor, to'liq iqtisodiy integratsiya.	davlatlararo iqtisodiykelishuvl arni imzolash;	valuta ittifoqi, savdo ittifoqi, bojxona ittifoqi, umumiy bozor	erkin savdo xududi, valuta ittifoqi, bojxona ittifoqi, umumiy bozor	1
<b>Amaldagi jahon valuta tizimi qachon va qayerda rasmiylashtirilgan?</b>	1972 yili AQShda	1976 yili Yamaykada	1980 yili Kaliforniyada	1976 yili Angliyada	2
<b>Xalqaro integratsiyalashuv nima?</b>	tarmoqlarning birlashuvi va ularda qarorlarni qabul qilish	quyi tarmoqlarning birlashuviva menejmenti	xo'jalik faoliyatining milliy, mintaq va xalqaro miqyosda o'zaro qo'shilib yaxlit xo'jalik tizimini tashkil etishi.	ma'lum tarmoqning kengayishi va menejment	3
<b>Xalqaro moliya korporatsiyasi qachon va nima maqsadda tashkil etilgan?</b>	1991 yili, Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlariga bozor iqtisodiyotiga o'tish bo'yicha islohotlar o'tkazishga ko'maklashish maqsadida	1956 yili, rivojlanayotgan mamlakatlar xususiy sektorini qo'llab-quvvatlash maqsadida	1960 yili, qarzlar, kreditlar va dunyoning past daromadli mamlakatlariga grantlar berish maqsadida	1945 yili, valuta-moliya siyosatini muvofiqlashtirish, to'lov balansini tartibga solish, valuta kursini barqarorlashtirish maqsadida	2
<b>Investitsiyalar va xavf-hatar darajasini belgilab beruvchi ijtimoiy-iqtisodiy, moliyaviy va siyosiy omillar majmui nima deyiladi?</b>	investitsiya muhiti	investitsiya siyosati	investitsiya faoliyati	paket investitsiya faoliyati	1
<b>Xalqaro kompaniyalarda foyda olishga</b>	bozor konyukturasi	firma	biznes	boshqaruv uslubi	3



<b>qaratilgan tadbirkorlik faoliyati nima?</b>					
<b>Xorijiy korxonalar faoliyatiga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillar:</b>	ijtimoiy-madaniy, iqtisodiy, siyosiy-huquqiy, texnologik	demografik, psixologik, madaniy, geografik	bozor kon'yunkturasi, narx, talab va taklif	ITT, axborot tizimlari, texnologiya	1
<b>Xalqaro valuta fondi nima maqsadda tashkil etilgan?</b>	dunyo mamlakatlariga bozor iqtisodiyotiga o'tish bo'yicha islohotlar o'tkazishga ko'maklashish	rivojlanayotgan mamlakatlar xususiy sektorini qo'llab-quvvatlash	qarzarlar, kreditlar va dunyoning past daromadli mamlakatlariga grantlar berish	valuta-moliya siyosatini muvofiqlashtirish, to'lov balansini tartibga solish, valuta kursini barqarorlashtirish	4
<b>Transmilliy kompaniya – bu:</b>	har xil millatlar kapitallari birlashuvidan iborat kompaniya;	ikkita millat kapitallari birlashuvidan iborat kompaniya;	bir mamlakat kapitalidan tashkil topgan bosh kompaniya va uning xorijiy filiallarini o'z ichiga oluvchi kompaniya	transpor ishlab chiqaruvchi kompaniya	3
<b>Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniyalar maqomiga o'tish evolyutsiyasi qanday bosqichlardan iborat?</b>	eksport-import bitimlari, konsortsiyalar, litsenziya shartnomalari, qo'shma xalqaro kompaniyalar	qo'shma korxonalar	BXI, litsenziya shartnomalari	eksport-import bitimlari, qo'shma korxonalar.	1
<b>Xalqaro korxonalarda ishlab chiqarishni tashkil etishning gorizontal strukturasi</b>	turli mamlakatlarda har xil tovarlar ishlab chiqarishni	turli mamlakatlarda har xil ishlab chiqarish bosqichlarini tashkil etishni	turli mamlakatlarda bir xil tovarlar ishlab chiqarishni	turli mamlakatlarda har xil tovarlar ishlab chiqarishni	3
<b>Xalqaro taraqqiyot assotsiatsiyasi nima maqsadda tashkil etilgan?</b>	dunyo mamlakatlariga bozor iqtisodiyotiga o'tish bo'yicha islohotlar o'tkazish	rivojlanayotgan mamlakatlar xususiy sektorini qo'llab-quvvatlash	qarzarlar, kreditlar va dunyoning past daromadli mamlakatlariga grantlar berish	valuta-moliya siyosatini muvofiqlashtirish, to'lov balansini tartibga solish	3
<b>Global tarmoqlar – bu...?</b>	alohida milliy bozorlarga xizmat ko'rsatuvchi tarmoqlar	jahon bozorlariga xizmat ko'rsatuvchi tarmoqlar	milliy bozorlar xususiyatlarini minimal aks ettiruvchi tarmoqlar	barcha mavjud bozorlarga xizmat ko'rsatuvchi tarmoqlar	3

<b>Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki nima maqsadda tashkil etilgan?</b>	Sharqiy Yevropa mamlakatlariga bozor iqtisodiyotiga o'tish bo'yicha islohotlar o'tkazishga ko'maklashish maqsadida	rivojlanayotgan mamlakatlar xususiy sektorini qo'llab-quvvatlash maqsadida	qarzlar, kreditlar va dunyoning past daromadli mamlakatlariga grantlar berish maqsadida	valuta-moliya siyosatini muvofiqlashtirish, to'lov balansini tartibga solish, valuta kursini barqarorlashtirish maqsadida	1
<b>Xalqaro korxonalarda ishlab chiqarishni tashkil etishning diversifikatsion strukturasi?</b>	turli mamlakatlarda har xil tovarlar ishlab chiqarishni	turli mamlakatlarda har xil ishlab chiqarish bosqichlarini tashkil etish	tavsiya etilgan mulohazalarni jamoa normalari sifatida tasdiqlanishi	turli mamlakatlarda har xil tovarlar ishlab chiqarishni	4
<b>Xalqaro kommunikatsiyalar samaradorligiga ta'sir etuvchi asosiy muammolar?</b>	ishsizlik	ishga oid muzokaralarning rasmiyligi	c. kelishuvlar	til to'siqlari va mentalitet	
<b>Xalqaro muloqotlar tili – bu:</b>	rus tili	fransuz tili	yapon tili	ingliz tili	4
<b>Menejerning qabul qiluvchi mamlakat milliy tilini bilishi nimadan dalolat beradi?</b>	millatga nisbatan yuqori hurmatdan dalolat beradi	milliy xodimlar ko'z o'ngida menejer obro'sini tushiradi	xalqaro menejmentga xalaqit beradi	strategiyani amalga oshirishda asosiy vosita hisoblanadi	1
<b>Xalqaro kompaniyalardagi mutloq ustunliklar tamoili -bu:</b>	xorijiy investitsiyalarni jalb qilishni nazarda tutadi	boshqa davlatlarga nisbatan ishlab chiqarish xarajatlari past bo'lgan mamlakatda tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashqil qilishni nazarda tutadi	bir mamlakatdan boshqa davlatlarga tovarlar va xizmatlarni eksport qilishni nazarda tutadi	eng past xarajatlarga ega tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishga ixtisoslashuvni nazarda tutadi	2
<b>Xalqaro kompaniyalardagi nisbiy afzaliklar tamoyili – bu:</b>	xorijiy investitsiyalarni jalb qilishni	boshqa davlatlarga nisbatan ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish	strategiyani amalga oshirishni boshqarish	past xarajatlarga ega tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishga ixtisoslashuvni	4
<b>Xalqaro tadbirkorlik faoliyati nimadan iborat ?</b>	davlat roziligi bilan yuritiladigan faoliyat	erkin tanlanadigan qonun doirasida mustaqil amalga oshiriladigan faoliyat	birovlarni xohishi bilan yuritiladigan faoliyat	davlat tashkilotlaridagi faoliyat	2
<b>Qo'shma korxonaning imidji</b>	xaridorlarning korxonaga to'g'risidagi	korxonaning turdosh	korxonaning savdo belgisi	qo'shma korxonaga o'z mijozlari	4

– bu?	fikri	korxonalar afzallik tomonlari	qayerlarda ma'lumligi va uning asosiy xaridorlari kimlar ekanligi	doirasida erishgan obro'-e'tibori va nufuzi	
<b>Mulk shakliga ko'ra xalqaro korxonalar tasniflanishi</b>	davlat,jamoa,aralash, xususiy korxonalar	ishlab chiqarish, tijorat bilan shug'ullanuvchi korxonalar	davlat,kooperati vkorxonalar	aksiyadorlik jamiyatlari	1
<b>Xalqaro kompaniyalar uchun qabul qiluvchi mamlakat jozibadorligining asosiy omillariga_bu:</b>	davlat xukumatining chet el investitsiyalariga nisbatan aniq shakllantirilgan munosabati	ishchi kuch qiymati	xom-ashyo materallari magvjudligi va qiymati	xalq iste'moli tovarlarini ishlabchiqarish .	1
<b>Korporatsiya tashkiliy tuzilmasi ta'rifiga mos javobni ko'rsating !</b>	ixtisoslashgan ishlab chiqarish	iqtisodiyotning bir tarmoq yo'nalishidagi rivojlangan yirik aksionerlar jamiyati va trestlar birlashmasidir	korxonalar uyushmasi	kooperativlar assotsiatsiyasi.	2
<b>Konsern qanday tashkiliy tuzilma ?</b>	ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi asosida tarkib topadigan yirik, ko'p tarmoqli korporatsiyadir.	xorijiy investitsiyalardan tashkil topgan qo'shma korxonadir	bir tarmoqli korxonalar uyushmasi	kooperativ va birlashmalar	1
<b>Xalqaro biznes reja – bu:</b>	korxonaning iqtisodiy rivojlanish strategiyasini belgilab beruvchi asosiy hujjatdir	asosan ishlab chiqarish bo'limining rejasidir	asosan marketing bo'limining rejasidir	asosan moliyaviy rejadir	1
<b>Xalqaro tadbirkorlik faoliyatining asosiy maqsadi nima?</b>	ishlab chiqarish bilan shug'ullanish	tijorat ishlari bilan shug'ullanish	aholiga xizmat ko'rsatish	xalqaro korhonalarni rivojlantirish va foйда olish	4
<b>Savdo tashkilotlarining daromadlarini manbai nimadan iborat</b>	ovarlarni sotib olish va sotish o'rtasidagi farqdan iborat	tovar oborot hajmini rivojlantirish va takomillashtirish	muomala xarajatlarini qisqartirish	tovarlarni sotish, talabni qondirish	
<b>Xalqaro tadbirkorlikning innovatsion faoliyati nimalarni o'z ichiga oladi</b>	xizmatchilarni to'plash va ularni ishga jalb qilish	ish faoliyati uchun homashyo mashina va asbob uskunalarni xarid qilish	ishlab chiqarilgan mahsulotlarni o'z vaqtida xaridorlarga yetkazish	yangi texnologiyalar asosida ishlab chiqarilgan mahsulotlar bilan qondirish	4

<b>Xalqaro tadbirkorlik faoliyati qanday xarajatlardan tashkil topadi ?</b>	ishlab chiqarish xarajatlar	Transport	sotish xarajatlar va ish haqqi	ishlab chiqarish xarajatlar, transport	4
<b>Xalqaro tadbirkorlik hamda boshqaruvning yangicha madaniyatini shakillantirish</b>	oqilona boshqarish, bilim, ilmiy loyihalashtirish va dasturlar	matematik va ijtimoiy modellashtirishga alohida e'tibor yo'qligi	ijtimoiy resurslar inson omili resurslaridan to'lik foydalanmaslik	boshqaruv bilimlari, boshqaruv konsepsiyalari, loyiha va dasturlarni jadallashtirish	3
<b>Xalqaro ishlab chiqarishda menejmentning maqsadi nimadan iborat?</b>	minimal xarajat bilan shartnoma asosida tovar ishlab chiqarish, aholi talabini qondirish, foyda olish	aholi talabini o'rganish	tijorat faoliyatini amalga oshirish	xalq iste'moli tovarlarini ishlab chiqarish	1
<b>Xalqaro gumanitar fanlarning vazifasi nimadan iborat ?</b>	ijtimoiy modellar ishlab chiqish	dasturlar va texnologiyalarni ishlab chiqish	qonunlar ishlab chiqish	modellar yaratish	2
<b>Xalqaro muhim masalalardan biri?</b>	ilmiy g'oyalar yo'lidagi hamma byurokratik to'siqlarni olib tashlash	ilmiy g'oyalarni erkin aylanishini ta'minlash	ma'suliyatli yechimlarni ishlab chiqish	ijtimoiy modellar tuzish	2
<b>G'arbda xalqaro menejment mohiyati nimadan iborat ?</b>	g'arbda joriy qilinayotgan boshqaruv tizimlari	ijtimoiy natijaga erishishda tashqiliy tomondan ta'minlash	ilg'or o'zgarishlar	tashkilotchilik madaniyati	3
<b>TMK quyidagi qanday ko'rsatkichlar asosida aniqlanadi?</b>	kompaniya joylashuvi, xodimlar millati	kompaniya ro'yxatga olingan joyi, shtab-kvartiraning joylashuvi, boshqaruv tizimi	kompaniya ro'yxatga olingan joyi, xodimlar va asosiy iste'molchilar	kompaniyaning joylashuviga qarab	2
<b>Kompaniyalar tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash uchun tadbirkorlik faoliyati sharoitlarini quyidagi aspektlarda ko'rib chiqadilar:</b>	raqobatchi korxonalar tuzilishi va strategiyasi	tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish hamda sotish sharoitlari	turdosh tarmoqlar va tovar yetkazib beruvchilar	raqobatchi korxonalar tuzilishi va strategiyasi, tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish hamda sotish sharoitlari	4
<b>"ASEAN" qachon</b>	1957 yilda	1967 yilda	1977 yilda	1987 yilda	<b>2</b>

<b>tashkil etilgan?</b>					
<b>Global xalqaro menejment nazariyasining asosiy prinsiplariga quyidagilar kiradi</b>	mutlaq ustunliklar va nisbiy afzalliklar nazariyasi	mahsulotning xalqaro hayotiy davri tamoyili	bevosita xorijiy investitsiyalar tamoyili	mahsulotning xalqaro hayotiy davri, mutloq ustunliklar, bevosita xorijiy investitsiyalar tamoyili	4
<b>Xalqaro menejmentda mutloq ustunliklar va nisbiy afzalliklar nazariyasi bu</b>	ishlab chiqarish xarajatlari past mehnat unumdorligi yuqorilik	tovarning monopollashuvi	zahiradagi tovarlar xajmining yuqoriligi	iste'mol bozorining torligi	1
<b>Tovarning xalqaro hayotiylik davri necha pog'onada amalga oshiriladi</b>	5	4	3	2	1
<b>Baynalminallashuv tushunchasi bu</b>	ko'p millatlilik	maxalliyashtirish	yangilash	takomillashtirish.	
<b>Xalqaro menejment baynalminallashuv darajasi quyidagi bosqichlarda o'sib boradi:</b>	xorijiy bozorga bir martalik eksport operatsiyasidan boshlab ko'pmillatli korpo ratsiya strukturasigacha	xorijiy bozorga eksport operatsiyasidan boshlab chet-el kompaniyalariga investitsiyalar kiritishgacha;	xorijiy bozorda bir martalik eksport operatsiyasidan boshlab ko'pmartalik eksport operatsiyasigacha	ko'pmillatli korporatsiya strukturasidan boshlab bir martalik eksport operatsiyasigacha	1
<b>Xalqaro menejmentning tahlil usullarini ko'rsatilgan?</b>	sistemali yondoshuv, kompleksli yondoshuv, vaziyatli yondoshuv	integratsion yondoshuv, iqtisodiy matematik yondoshuv	rivojlantirish, so'rovnoma, nazorat	sistemali, kompleksli, vaziyatli, integratsion, iqtisodiy matematik va sotsilogik	4
<b>Xalqaro tadbirkorlikda menejerlikni shakllanishi</b>	boshqaruvchilar, ya'ni menejerlar ongida sifat o'zgarishlarini sodir qilishga bor e'tiborni qaratish	menejerlarni iqtisodiy ijtimoiy rivojlanish suratlariga samarali ta'sir qilishga tatbiq etish	menejerni o'z ish natijalariga ko'ra boshqaruv sohasida kichik tadbirkorlarga aylantirish musobaqasi	tadbirkorlarni innovatsion ilm talab sohalar yordamida butun jamiyat hayotini ma'naviyat va boshqaruvchanlik asosida sog'lomlashtirish	4
<b>Xalqaro huquqiy tartibga solish nimadan iborat bo'ladi?</b>	huquqiy hujjatlardan	boshqaruvning qonuniyligidan	iqtisodiy-huquqiy hujjatlardan	davlatlararo kelishuvlardan	4

<b>A.Fayolning ilmiy ijodiga qaysi qatordagi asarlar taaluqli</b>	ishlab chiqarish samaradorligi – 1908 y.	umumiy va sanoat boshqaruvi	mehnat unumdorliginin g 12 tamoyili - 1970	tinch boshqarish inqilobi	2
<b>Mehnat taqsimoti, vakolat va mas'uliyat intizom, tartib, markazlashish, yakkaboshlik, adolat, yondoshuvning bir xilligi tamoyillari qaysi olimga tegishli</b>	A.Temur	G.Emerson	A.Fayol	A.Makedonskiy	3
<b>Xalqaro vakolat va mas'uliyat tamoyili mohiyati nimada</b>	ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishda	ayrim xodim yoki guruhdagi kishilarning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligida	buyruq berish uchun berilgan xuquq va mas'uliyat, vakolat doirasidagi vazifalarni bajarish majburiyati	o'z imkoniyatlari darajasidagi harakat	3
<b>A.Fayol boshqarishni qanday fikrlar bilan izohlagan</b>	korxonada faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish	jamiyatni samarali boshqarish mehnat samaradorligini oshirish	kelajakni ko'ruvchi, faoliyatni tashkillashtiruvchi tashkilotni idora qiluvchi, faoliyat turlarini muvofiqlashtiruvchi, qaror va buyruqlarni bajarilishini nazorat qiluvchi qurol	korxonada faoliyatini rejalashtiruvchi, boshqaruvini tashkil etuvchi, nazorat va rahbatlantirishni yo'lga qo'yuvchi jarayon	3
<b>Tovarning xalqaro hayotiylik davri necha pog'onada amalga oshiriladi</b>	5	4	3	2	1
<b>Baynalmillashuv tushunchasi bu</b>	ko'p millatlilik	maxalliyashtirish	yangilash	takomillashtirish.	1
<b>Xalqaro menejmentda tashqi muhitni tahlil qilish muammolariga quyidagilar kiradi:</b>	jamoaning ko'pmillatli xarakterga egaligi	korxonalarda zamonaviy axborot texnologiyalar, moliyaviy resurslarning	mamlakatning iqtisodiy potentsialining kamligi	ishonchli xalqaro menejment-axborotning va tajribaning, yuqori malakali xalqaro menejer	4

		etishmasligi		mutaxassislarining yetishmasligi.	
<b>Tashqi muhit iqtisodiy tahlilining asosiy ko'rsatkichlari:</b>	ijtimoiy qatlamlar va ularning daromadi dinamikasi, resurslarning mavjudligi va qiymati, aloqa va transport imkoniyatlari	YaIM, iqtisodiy o'sish sur'atlari, investitsiyalar o'sish sur'ati, tashqi savdo aylanmasi, aholi tarkibi dinamikasi	mehnat xaqi darajalari va to'lash shakllari, raqobatchi tarmoqlarning mavjudligi, valutani tartibga solish	aholi daromadlarining pastligi.	2
<b>Xalqaro iqtisodiy tahlil ko'rsatkichlariga kirmaydi:</b>	mulchilik huquqlarining himoyalanganligi	kapital, eksport, foydani xorijga chiqarish va boshqa moliyaviy operatsiyalarni tartibga solish	mehnat munosabatlarini tartibga solish	mulchilik huquqlarining himoyalanganligi, kapital, eksport, foydani xorijga chiqarish va boshqa moliyaviy operatsiyalarni tartibga solish, mehnat munosabatlarini tartibga solish	4
<b>Huquqiy tahlil ko'rsatkichlariga kirmaydi:</b>	mulchilik huquqlarining himoyalanganligi	kapital, eksport, foydani xorijga chiqarish va boshqa moliyaviy operatsiyalarni tartibga solish	mehnat munosabatlarini tartibga solish	demografik o'sish .	4
<b>Tashqi muhit siyosiy tahlilining asosiy ko'rsatkichlari</b>	davlatning siyosiy rejimi va uning O'zbekiston bilan aloqalari	xorijiy mamlakat va O'zbekiston hukumati o'rtasida davlatlararo iqtisodiy shartnomalar;	mamlakatning siyosiy bloklar va xalqaro iqtisodiy ittifoqlardagi ishtiroki	davlatning siyosiy rejimi va uning O'zbekiston bilan aloqalari xorijiy mamlakat va O'zbekiston hukumati o'rtasida davlatlararo iqtisodiy shartnomalar mamlakatning siyosiy bloklar va xalqaro iqtisodiy ittifoqlardagi ishtiroki	4
<b>Xalqaro siyosiy tahlil ko'rsatkichlariga kirmaydi:</b>	siyosiy partiyalar va ijtimoiy tashkilotlar	maxalliy hokimiyatlarning roli va ta'siri	mulchilik huquqlarining himoyalanganligi	mamlakatning ichki iqtisodiy ko'rsatkichlari natijasi	2
<b>Xalqaro madaniyat umumiy ma'noda – bu</b>	xalqning yoki etnik jamoaning turmush tarzi	xalqning tarixi	xalqning geografik va tabiiy-iqlim	xalqning adabiyoti va san'ati.	1

			xususiyatlari		
<b>Kompaniyalar tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash uchun tadbirkorlik faoliyati sharoitlarini quyidagi aspektlarda ko'rib chiqadilar:</b>	raqobatchi korxonalar tuzilishi va strategiyasi	tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish hamda sotish sharoitlari;	turdosh tarmoqlar va tovar yetkazib beruvchilar	raqobatchi korxonalar tuzilishi va strategiyasi, tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish hamda sotish sharoitlari, turdosh tarmoqlar va tovar yetkazib beruvchilar	4
<b>Xalqaro menejment tizimida madaniy munosabatlarning asosiy muammosi:</b>	axborot almashuv samaradorligi	axborotni to'plash samaradorligi	axborotni qayta ishlash samaradorligi	axborotni uzatish kanallari samaradorligi	1
<b>Iqtisodiyotda milliy kapital ortiqchaligi sezilayotgan davlatlar uni oldini olish uchun qanday yo'l tudadi?</b>	milliy kapitalni chet elga chiqarilishini rag'batlantiradi	investision faoliyatini qo'llab-quvvatlaydi	eksportni qo'llab-quvvatlaydi	xorijiy firmalar uchun solq imtiyozlari beradi.	1
<b>Xalqaro kompaniyalar ishlash tajribasi ishlab chiqarishni tashkil etishning qanday strukturasi mavjudligini ko'rsatadi?</b>	gorizontal, vertikal, diversifikatsion	gorizontal, diversifikatsion	ichki va tashqi	ijtimoiy-iqtisodiy	1
<b>Uyushgan kompaniya – bu:</b>	bosh kompaniya aksiyalarining 10-50%ga egalik qiluvchi TMK tizimiga kirgan qabul qiluvchi mamlakatdagi korxonaga hisoblanadi	bu qabul qilayotgan mamlakatda o'z balansiga ega bo'lgan mustaqil firma sifatida ro'yxatdan o'tgan	bosh kompaniyaning xorijdagi vakolatxonasi	bosh kompaniyaning qo'shma korxonaga bo'yicha hamkori	1
<b>Tashqi bozorda faoliyat yuritish nuqtai-nazaridan iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini nechaguruhga ajratish mumkin?</b>	yuqori va quyi guruhlariga	umumiy va yakka holdagi	ko'p millatli va global tarmoqlarga	ko'p millatli tarmoqlarga	3
<b>Xalqaro kompaniyalar</b>	xorijiy filialning imkoniyatlari va	qabul qiluvchi mamlakatning	hukumatining chet el	qabul qiluvchi mamlakatga	



<b>uchun qabul qiluvchi mamlakat jozibadorligining asosiy omilli-bu?</b>	egiluvchanligini	bozorida o'z o'rnini topishi	investitsiyalariga nisbatan aniq shakllantirilgan munosabati	xorijiy investorlarni jalb qilishda milliy rejim prinsipi	3
<b>Qabul qiluvchi davlat roliga da'vogar mamlakat afzalliklarini baholashda eng muhim ko'rsatkich-bu:</b>	bojxona tariflari	soliq tizimi	siyosiy barqarorlik	inflyatsiya sur'atlari	3
<b>Bosh kompaniya biror mamlakatda xorijiy filialni tashkil qilish haqida qaror qabul qilishdan avval potensial qabul qiluvchi mamlakatlar sharoitlarini qanday aspektlarda o'rganib chiqadi?</b>	bozor, iqtisodiy va mahalliy sharoitlar	raqobatbardoshlik	qabul qiluvchi mamlakatning nisbiy afzalliklari	bozor, iqtisodiy, mahalliy sharoitlar va raqobatbardoshlik	4
<b>Qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarini tashkil etish maqsadlarini necha toifaga ajratish mumkin?</b>	2	4	6	5	4
<b>Qabul qiluvchi mamlakat xalqaro kompaniyalarni jalb qilishda qanday tadbirlarni amalga oshiradi?</b>	tartibli tadbirlar	soliq imtiyozlari	tartibli va soliq imtiyozlari	faoliyat samaradorligini oshirish	3
<b>Savdo imtiyozi asosan nimani ifodalaydi?</b>	mahalliy moliyaviy tashkilotlarning imtiyozlari	import bojlarini kamaytirish yoki ulardan ozod qilishni	soliq imtiyozlari	ruxsat berish tartibini soddalashtirish	2
<b>Xalqaro kompaniyalar faoliyatini huquqiy tartibga solish qanday yo'l bilan amalga oshiriladi?</b>	ma'muriy,	milliy-huquqiy va xalqaro huquqiy	chet el xususiy mulkni milliyashtirish orqali	investorlar huquqlarining kafolatlariorqali	2

<b>Xalqaro iqtisodiy integratsiyaning harakatlantiruvchi kuchi bo'lib nimalar xizmat qiladi?</b>	xorijiy kompaniyalar bilan qo'shma tadbirkorlik tuzilmalarini tashkil qilish	mintaqa miqyosida va masshtab samarasi ustunliklarini amalga oshirish	davlatlar o'rtasida texnologiyalar almashish bo'yicha bitimlar	milliy va xalqaro tadbirkorlik strukturalari	4
Valuta konvertirlashuvi –bu:	<b>uning boshqa xorijiy valutilarga almashish qobiliyati tushuniladi</b>	mamlakat pul birligining boshqa mamlakat pul birligida ifodalangan bahosi	mamlakatning pul birligi va uning tipi	pul vositasida bozorda tovar ayirboshlashning mohiyatini ifoda etadi	1
<b>MERKOSUR birlashmasi tarkibiga kituvchi davlatlar ro'yhatini aniqlang!</b>	AQSh, Kanada, Meksika	Bruney, Indoneziya, Laos, Malayziya	Birma, Filippin, Singapur, Tailand	Braziliya, Argentina, Paragvay, Urugvay	4
<b>Xalqaro kompaniyalarning xorijiy filiallarida rahbar</b>	etnotsentrik, politsentrik	kommunikatsiya va motivatsiya	etnotsentrik, politsentrik va geotsentrik	kommunikatsiya va politsentrik	3
<b>lavozimlarni tayinlash strategiyasi qanday yo'nalishlar bilan farqlanadi?</b>	a.	b.			
<b>KVOTA – bu:</b>	eksport va import qilish yuzasidan cheklanishlarni joriy etilishi	biror mulkka birov bilan birgalikda ega bo'lgan tashkilot	korxonalarining vaqtincha tashkil etilgan birlashmalari	xo'jalik faoliyati turli jihatlari miqdorining cheklanishi	1
<b>Xalqaro biznes – bu:</b>	turli davlatlardagi sheriklarning o'zaro ishonchli hamkorligi	xorijiy sharoitlarga moslashish	aktiv faoliyat bilan shug'ullanish	bir yoki bir qancha korxonalar bilan savdo qilish	1
<b>Xalqaro (global) menejment-bu:</b>	chet elda mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etish	chet elda jamoaviy faoliyatni nazorat qilish	xorijiy investitsiyalarni amalga oshirish	kompaniyalarni ikki va undan ortiq mamlakatlarda faoliyat yuritishini boshqarish	4
<b>Har xil davlatlardan bo'lgan xamkorlarning yagona kompaniyaga birlashish natijasi – bu:</b>	xalqaro korhonalarni shakllantiradi	qo'shma korhonalarni shakllantiradi	xalqaro savdoni vujudga keltiradi	TMKni shakllantiradi	4

<b>Kapitalning xalqaro harakati-bu:</b>	savdo-sotiq tarmoqlari orqali aholiga iste'mol mollarini sotish	kapitalning chet elda joylashtirilishi va amal qilishi	bir davlatdan boshqasiga valutaning yuborilishi	valutalar oqimi	2
<b>Xalqaro iqtisodiy integrasiyaning asosiy shakllarini belgilang!</b>	erkin savdo zonalari	boj ittifoqi, qulay investitsion muhit	erkin savdo zonalari va boj ittifoqi	erkin savdo zonalari, boj ittifoqi va umumiy bozor	4
<b>“Mutloq ustunlik” nazariyasining asoschisi kim?</b>	D.Rikardo	A.Fayol	A.Smit	G.Ford	3
<b>Mutlaq ustunliklar tamoyiliga kim asos solgan:</b>	Adam Smit	David Rikkardo	Tomas Mann	Djon Keynes	1

# Baholash mezonlarini qo'llash bo'yicha uslubiy ko'rsatmalar

## Fan bo'yicha talabalar bilimini baholash va nazorat qilish me'zonlari

### II semestr bo'yicha talabalar bilimini baholash va nazorat qilish me'zonlari

<b>Baholash usullari</b>	<b>Baholash mezonlari</b>
Testlar, yozma	<b>86-100 ball "a'lo"</b> : Fanga oid nazariy bilimlarni to'la o'zlashtira olish. Xulosa va qaror qabul qilish. Ijodiy fikrlay olish. Mustaqil mushohada

ishlar, ogʻzaki savol- javoblar.	yurita olish. Olgan bilimlarini amalda qoʻllay olish. Mohiyatini tushuntirish. Tasavvurga ega boʻlish.
	<b>71-85 ball “yaxshi”:</b> Mustaqil mushohada qilish. Olgan bilimlarini amalda qoʻllay olish. Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Tasavvurga ega boʻlish.
	<b>5-70 ball “qoniqarli”:</b> Mohiyatini tushuntirish. Bilish, aytib berish. Maʼlum bir tasavvurga ega boʻlish.
	<b>50-54 ball “qoniqarsiz”:</b> Fan boʻyicha nazariy va amaliy bilimlarni bilmaslik,

### Reyting baholash turlari

Nazorat shakllari		Maksimal ball	Umumiy ball
1	Joriy nazorat	36	100
2	Oraliq nazorat	34	
3	Yakuniy nazorat	30	

Joriy baholash		Maksimal ball	Oʻtkazish vaqti
<b>Joiry nazorat (20 ball)</b>	<b>MT (16 ball)</b>	36	Semestr davomida
Darslarga aktiv qatnashganlik va oʻzlashtirish darajasi. Amaliy mashgʻulotlardagi faolligi, amaliy mashgʻulot daftarlarining yuritilishi va holati. Mavzular boʻyicha uy vazifalarining bajarilishi	Mustaqil taʼlim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadiylar) oʻz vaqtida sifatli bajarilishi		

Oraliq baholash			Maksimal ball	Oʻtkazish vaqti
<b>№</b>	<b>Oraliq nazorat (20 ball)</b>	<b>MT (14 ball)</b>	<b>34</b>	<b>Semestr davomida</b>
I	Darslarga aktiv qatnashganlik va oʻzlashtirish darajasi. Maʼruza mashgʻulotlardagi faolligi, mashgʻulot	Mustaqil taʼlim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) oʻz	15	I oraliq davomida (semestrning 1-9

	daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (9 ball)	vaqtida sifatli bajarilishi. (6 ball)		haftasi)
II	Darslarga aktiv qatnashganlik va o'zlashtirish darajasi. Ma'ruza mashg'ulotlardagi faolligi, mashg'ulot daftarlarining yuritilish holati. Oraliq nazorat uchun nazorat ishi. (11 ball)	Mustaqil ta'lim topshiriqlarining (prezetatsiya, testlat, yozma ish variantlari, keys stadilar) o'z vaqtida sifatli bajarilishi. (8 ball)	19	II oraliq davomid a (semestr ning 10-18 haftasi)