

**O‘ZEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA‘LIM,
FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS
INSTITUTI**

KAHRAMON SAYDULLAYEVICH MAXMUDOV

**XALQARO BIZNES
MENEJMENTI**

o‘quv qo‘llanma

SAMARQAND 2024

UO'K: 338.2

M 32

KBK: 65.9

K.S. Maxmudov

Xalqaro biznes menejmenti [Matn]: o'quv qo'llanma / Samarqand iqtisodiyot va servis instituti – Samarqand.: “STEP-SEL” MCHJ nashriyoti, 2024 - 270 bet.

Ushbu o'quv qo'llanmaning asosini muallif tomonidan iqtisodiyot va servis institutida Xalqaro biznes menejmenti fanidan o'qitilayotgan ma'ruzalar tashkil etgan. O'quv qo'llanmada xalqaro tashkilotlarda boshqaruvni tashkil etishning nazariy va amaliy jihatlari yoritilgan.

Qo'llanmada Xalqaro biznes menejmenti fanining mohiyati, xalqaro biznes yuritishning o'ziga xos xususiyatlari, xalqaro biznesning global muhiti, xalqaro darajada biznes yuritish va biznesni global darajaga olib chiqish sharoitlarini tanlash uslubiyati, xalqaro biznesning tashkiliy-huquqiy shakllari, xalqaro va transmilliy kompaniyalar hamda ularni boshqarish tizimi, xalqaro kompaniyalarni boshqarishning tashkiliy tuzilmalari, xalqaro korporatsiyalarda strategik rejalashtirish va shu kabi masalalar batafsil bayon etilgan.

Boblarni yoritishda zamonaviy boshqaruv tajribalaridan keng foydalanilgan, tayanch iboralar va nazorat savollari keltirilgan.

O'quv qo'llanma "Menejment" (tarmoqlar bo'yicha) ta'lim yo'nalishi bo'yicha ta'lim olayotgan bakalavrlar, oliy ta'lim muassasalari professor-o'qituvchilari, rahbar xodimlar uchun mo'ljallangan.

Taqrizchilar:

B.U. Bozorov - SamDU Inson resurslari boshqarish kafedrasida dotsenti, i.f.n.

F.U. Tursunov - SamISI “Menejment” kafedrasida mudiri, i.f.n., dotsent.

O'quv qo'llanma institut Kengashining 2023 yil 10 noyabrdagi majlisida muhokama qilingan va nashrga tavsiya etilgan. (4-sonli majlis bayoni).

ISBN: 978-9910-752-64-3

© K.S. Maxmudov, SamISI. 2024 y.

© “STEP-SEL” MChJ nashriyoti. 2024 y.

SO'Z BOSHI

Mamlakatimiz taraqqiyotining hozirgi bosqichida milliy iqtisodiyotning jahon xo'jaligiga globallashtirish jarayoni ob'yektiv zaruratga aylanib bormoqda. Mamlakatlar o'rtasida integratsiyalashuv jarayonlari va xalqaro mehnat taqsimoti chuqurlashib borib investitsiyalar jadal sur'atlar bilan o'sib dunyo "global tizim"ga aylanmoqda. Transmilliy kompaniyalar aynan ushbu jarayonlarni amalga oshirishda muhim rol o'ynab kelmoqda. Xalqaro kompaniyalar ishlab chiqarish kuchlarini xalqaro diversifikatsiyaning o'zaro manfaatdor, ya'ni ichki va tashqi muhit uchun strategik qarorlarni qabul qiladilar. Global raqobat muhiti mamlakatlarda kompaniyalarni xalqaro biznesda ishtirok etishni tashkil etish va boshqarish strategiyalarini ishlab chiqishga undaydi.

Global miqyosda biznesni amalga oshirish mamlakat ichki muhitidagi kompaniyalar menejmentini tashkil etishdan tubdan farq qiladi. Xalqaro biznesni amalga oshirishda mamlakatlarda mavjud siyosiy, ijtimoiy, iqtisodiy va madaniy qadriyatlar chuqur o'rganilishi hisobga olinishi lozim. Shuning uchun xalqaro menejerlardan xalqaro raqobat sharoitida sodir bo'layotgan jarayonlarga javob bera oladigan korporativ muhitni yaratishi va o'z tashkilotini xalqaro bozorga kirib borishining aniq strategiyalarini shakllantirish talab etiladi.

Globallashtirish jarayonlarida milliy madaniyatlar va qadriyatlarning xilma xilligi xalqaro biznes yuritishda, kompaniyalarni rivojlantirishda juda ko'p to'siqlarga olib kelishi mumkin. Aynan ushbu jarayonlarni boshqarishga chuqur bilimlarga ega xalqaro menejerlar tayyorlashni "Xalqaro biznes menejmenti" fani o'rgatadi.

"Xalqaro biznes menejmenti" fanining asosiy maqsadi xalqaro biznes bilan mahalliy biznes orasidagi farqni aniq ko'rsatib, tushuntirib berish, xalqaro biznesni boshqarish asoslarini, xalqaro biznes faoliyatini olib borish usullari, ularning turlari, ko'p millatli kompaniyalarning faoliyati bilan tanishtirish, hamda xalqaro bozor kon'yunkturasi va unga ta'sir etuvchi omillarni tahlil qilish uslublarini o'rgatishdan va jahon hamjamiyatida munosib o'rin egallashiga qaratilganidir.

"Xalqaro biznes menejment" fanining vazifasi – xalqaro miqyosda milliy va xalqaro kompaniyalar strategiyasini, integral xalqaro texnologiyalarni qo'llash orqali ishlab chiqarishni baynalmilallashtirish imkoniyatlarini, xorijiy an'analar, madaniy xususiyatlar va qabul qilingan standartlarga moslashish usullarini o'rganishdan iboratdir. Natija sifatida esa global ko'lamdagi tafakkur, falsafa va psixologiyani

hamda xorijda tadbirkorlik faoliyati sharoitlariga tez moslashish ko'nikmalarini egallash qabul qilinadi.

1 - BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI MOHIYATI VA ASOSIY JIHATLARI

1.1. Xalqaro biznesning mohiyati va uni boshqarishning ahamiyati

Mamlakatning Jahon iqtisodiyotiga integratsiyalashuvining kuchli vositasi, demak, globallashuv vositasi hisoblangan holda xalqaro biznes zamonaviy sharoitlarda quyidagi jihatlar bilan belgilanadi:

1. Ochiqlik va umumiylik. Garchi xalqaro biznes mamlakatlarning mos keluvchi qonunchiliklari bilan tartibga solinsa ham, u tobora ko‘proq deyarli har bir mamlakatning istalgan firmasi uchun firmaning strategik va taktik istiqbollari o‘zgartirgan va ular oldida ishbilarmonlik faolligi uchun ilgari misli ko‘rilmagan potensial maydonlar ochgan holda ulkan imkoniyatlarning bir qismiga aylanib bormoqda. Shu bilan bir paytda, bu yerda ham, albatta, o‘ziga xos cheklovlar mavjud.

2. Rivojlanishning bosqichma-bosqichligi. Gap shu haqidaki, firmaning xalqaro biznesga kirib borishi, mohiyatiga ko‘ra, oddiy xorijiy savdoning eng sodda shakllaridan boshlanadi va firmaning rivojlanishi bilan eng yuqori darajaga – multimilliy (ko‘p millatli) korporatsiyalar darajasiga yetadi. Bu xususiyatning mohiyati tajriba to‘plash va salohiyatni oshirishi tabiiy talablariga borib taqalmaydi xalqaro biznesga kirishning o‘zi ham, undagi keyingi yutuqlar ham firmani turli chegaralardan o‘tishga majbur qiladi: agar dastlabki bosqichda bu kamida, aytaylik, firma tovarlarining sifati va uning harajatlari rasionallik darajasi bo‘lsa, uning rivojlanishi bilan bu va distribyutstiyani to‘g‘ri rivojlantirish, xalqaro kapital va ishchi kuchi bozorlaridan, xalqaro transport tarmoqlaridan samarali foydalanish masalalari keyingi chegaraga aylanadi.

3. Texnologik globallashuv. Kompyuterlashtirish, axborotlashtirish va telekommunikatsiyalar imkoniyatlari xalqaro biznes harakterini tamomila o‘zgartirib yubordi, u qo‘qirgi sharoitlarda uchta tamomila yangi jihatga ega bo‘ldi:

- U “ofisdan chiqmay turib” samarali amalga oshirilishi mumkin;
- U real vaqt (onlayn) rejimida amalga oshirilishi mumkin;
- U telekommunikatsiyalar yordamida biznesni qiziqtirgan barcha tovar, kapital ishchi kuchi axborot bozori va xokazolarni qamrab olishi mumkin.

«**Moliyalashtirish**». Bu atama J.-P.Servan-Shrayber tomonidan kiritilgan bo‘lib, «globallashgan» xalqaro biznesning eng muhim

jihatinu juda aniq aks ettiradi: xalqaro ishbilarmonlik operatsiyalarining moliyaviy mazmuni, ularning mazmunidan tortib real natijalargacha, xalqaro biznesning yuragiga, shu tariqa, uning atrofida barcha manfaatlar, yechimlar, strategiyalar markaziga aylanadi.

Albatta, globallashuv davriga qadar ham foyda (bu, oxir-oqibatda moliyaviy toifa) xalqaro biznesning asosiy maqsadi bo'lgan, biroq yangi davr mohiyati shundaki, xalqaro raqobatli afzalliklarni izlab topish va ulardan foydalanish endilikda moliyaviy menejment yutuqlariga, Jahon moliya bozorining ulkan imkoniyatlaridan kelib chiqadigan eng yangi va ko'p sonli moliyaviy vositalarga qattiq tayana boshladi. Kompyuterlashtirish va telekommunikatsiyalarning ajoyib imkoniyatlariga qo'shib, moliyalashtirish mohiyatiga ko'ra har qanday xalqaro biznes o'lchamiga aylandi.

4. Milliy va baynalminalning murakkab o'zaro aloqalari.

Xalqaro biznesda sayyoramizda ishbilarmonlik hayotiga milliy madaniyatlar sohasidagi konvergent va divergent jarayonlar ta'siridan boshqa biron masala bo'yicha shunchalik ko'p bahs-munozaralar, tadqiqotchilar va amaliyotchilar bo'lmagan, ehtimol.

Bir tomondan, globallashuv yaqqol konvergent jarayonlarga olib borgan va olib boradi ham: jinsi, televizor va gamburgerlardan tortib uning tamoyillari va qoidalarini dunyoning ko'plab ishbilarmon kishilari qabul qiladigan ko'pmilliy ishbilarmonlik madaniyatining shakllanishigacha. Biroq, boshqa tomondan, milliy va madaniy differentsiatsiya kuchaymoqda, u hattoki o'ta millatchilik vaG'yoki diniy murossasizlik shaklida mojaroli ko'rinishlarda namoyon bo'lmoqda; millatlar va elatlarning o'z madaniy va milliy qadriyatlarini, xulq-atvor stereotiplarini asrashga, ularni «o'rtachalashtirilgan» (asosan, amerikacha) ommaviy madaniyat ta'siridan himoya qilishiga intilishi yaqqol ko'rinib turibdi. Ko'pincha bunday intilishlar u yoki bu mamlakatdan xalqaro iqtisodiy faoliyatga nisbatan cheklov va taqiqlar shakliga ega bo'lmoqda.

Bugungi kunda zamonaviy xalqaro biznesda nima ko'proq – konvergentmi yoki divergentmi degan savolga uzil-kesil javob berish amrimahol, biroq amaliyotchilarda ham, nazariyachilarda ham asosiy narsa shubqa uyg'otmaydi: globallashuv davrida har qanday firmaning samarali strategiyasi (kamdan-kam hollarni istisno qilganda) imkon bo'lgan joylarda milliylikdan maksimal darajada foydalanishi lozim. Bu bilimlarga bugungi kunda ilg'or xalqaro biznes amaliyotida talab katta, shu ma'noda aynan u muammoning eng ob'ektiv mezonini hisoblanadi.

Shunday qilib, samarli boshqaruv nuqtai nazaridan xalqaro biznes tahlili uning quyidagi jihatlarini ajratib ko'rsatishga imkon beradi:

1. Xalqaro biznes yuritishning maqsadli determinanti sifatida foyda olish mamlakat biznesining xuddi shunday tavsifnomasidan ishbilarmonlik operatsiyalarini samarali yuritish uchun sof milliy chegaralardan chetga chiqish afzalliklaridan foydalanishga intilishi farqlab turadi.

2. Bu afzalliklardan foydalanishga intilar ekan (dastlab ularni topishga), tadbirkorlar quyidagilardan kelib chiqadigan qo'shimcha iqtisodiy imkoniyatlardan foydalanishga harkat qiladi:

➤ chet el bozorlarining resurslar xususiyati (har qanday turdagi resurslar ko'zda tutiladi);

➤ chet el bozorlari sig'imi;

➤ chet el mamlakatlarning huquqiy xususiyatlari;

➤ davlatlararo aloqalarning mos keluvchi shakllari bilan tartibga solinadigan mamlakatlara (davlatlararo) siyosiy va iqtisodiy o'zaro munosabatlar o'ziga xosliklari.

3. Xalqaro biznes uning rivojlanishidagi ikkita asosiy ko'rsatkich va birinchi navbatda, jalb qilish chuqurligiga (baynalminallashuv darajasi) harab turli variantlarda bo'ladi. O'ziga xos «sof mamlakat biznesi — ko'p millatli biznes» rivojlanish o'qi aynan shu darajada o'sish bosqichlarini: chet el bozoriga bir martalik eksport ta'minotidan to ko'p millatli korporatsiyagacha qamrab oladi, uning uchun ITTKI, ishlab chiqarish va distribyutsiya butun yer sharini qoplab olgan va o'nlab mamlakatlar va yuzlab bozorlarni qamrab oladigan sohalar hisoblanadi.

Har qanday mamlakat biznesi qanchalik ko'p baynalminallashar ekan, global, ya'ni milliy mansublikka mutlaqo bog'liq bo'lmagan va faqat xilma-xil xizmatlar paketining iqtisodiy samaradorligiga yo'naltirilgan biznes-servis unga shunchalik darajada ochiq bo'ladi: ilmiy va moliyaviy xizmatlardan tortib transport xizmatlari va bugungi kunda biznesda xalqarolik imkoniyatlarini amalga oshirishga imkon buyuradigan baynalminal jamoalar tashkil qilishgacha.

Xalqaro biznes unga kirishga intilayotgan har bir firma oldiga qo'yadigan bir qator majburiy shartlar mavjud, ularning eng muhimlaridan biri — biznesda hisob madaniyati omilini, ya'ni ushbu mamlakat madaniyatining unda (yoki u bilan) biznes yuritayotgan barcha firmalarga nisbatan qo'yadigan talab va cheklovlar yig'indisini hisobga olish hisoblanadi. Bu muammo ushbu firma kelgan mamlakat

va u faoliyat yuritayotgan mamlakatning madaniyatlari qanchalik farq qilsa, shunchalik o‘tkirlashadi. Madaniyat omili qisobiga qo‘shimcha foyda olish (yoki yo‘qotish) tabiiyki, tashkilotga, vaziyat omillari va hokazolarga bog‘liq.

Xalqaro biznesning global harakteri bugungi kunda uni belgilab beruvchi o‘ta muhim jihat hisoblanadi: u, mohiyatiga ko‘ra, ishbilarmonlik axborot ayirboshlashn Jahon tizimini, butunJahon moliya bozorini, texnologik yangiliklar kiritish global strukturasi va hokazolarni qamrab oladi (va o‘zi ular tomonidan qamrab olinadi). Globallashuvning o‘zi esa yuqorida aytib o‘tilgan beshta harakterli belgini uyqunlik bilan birlashtiradi (ochiqlik va umumiylik; rivojlanishning bosqichma-bosqichligi; texnologik globallashuv; moliyalashtirish; milliy va baynalminalning divergent-konvergent o‘zaro aloqalari).

Uning doirasida o‘tkazilgan yakuniy solishtirma tahlili endi «xalqaro biznes menejmenti» toifasini yetarli darajada aniq belgilash va konstruktiv ko‘rib chiqishga imkon beradi.

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

1.1-jadval.

Mamlakat biznesi – xalqaro biznes

Mamlakat biznesi	Xalqaro biznes	Biznesni boshqarish milliy modeli	Xalqaro biznes menejmenti
1.Maqsad – ushbu mamlakat va uning bozorlari sharoitlarida «ITTKI-ishlab chiqarish-sotuv-servis» tizimida raqobatli	1.Maqsad – turli mamlakat va mintaqalar bozorlarda ishlash va turli mamlakat va mintaqalarning imkoniyatlaridan foydalanish (raqobatli afzalliklar olish manfaatlarida) vositasida foyda	1. Ushbu mamlakat sharoitlarida «ITTKI-ishlab chiqarish-sotuv-servis» tizimida raqobatli afzalliklarni shakllantirish, ushlab turish va rivojlantirish	1. Xalqaro aloqalar va turli mamlakatlarning imkoniyatlaridan foydalanish asosida «ITTKI-ishlab chiqarish- sotuv-servis» tizimida raqobatli afzalliklarni shakllantirish,

afzalliklardan foydalanish vositasida foyda olish	olish		ushlab turish va rivojlantirish
Xalqaro biznes menejmenti farqi — imkoniyatlar kengligi — prinsipial emas			
2. Vositalar: bozorlarni kengaytirish, foydaliroq resurslardan foydalanish, mamlakat ichkarisida qonunchilik, siyosiy va ijtimoiy imkoniyatlardan foydalanish		2. Biznesni rivojlantirish vositalarini izlab topish va ularni mamlakat ichkarisida firmaning raqobatli afzalliklariga aylantirish	2. Bir qator mamlakatlarda va davlatlarni munosabatlar nuqtai nazaridan biznesni rivojlantirish vositalarini izlab topish va ularni firmaning raqobatli afzalliklariga aylantirish
Prinsipial farqlar kuzatilmaydi			
3. Biznes hajmi, osishi va murakkabligi uning «ITTKI- ishlab chiqarish-sotuv-servis» tizimi turli bosqichlarini qamrab olishi va mamlakat ichida biznes diversifikatsiyasiga bogliq turli variantlarda bo'ladi	3. Xalqaro biznes hajmi, o'sishi va murakkabligi mamlakatlar soni, har bir mamlakatning «ITTKI- ishlab chiqarish-sotuv-servis» tizimiga jalb etish chuqurligiga harab turli variantlarda bo'ladi	3. Menejment mamlakat ichkarisida firmaning osish va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqadi	3. Menejment ko'plab mamlakatlarni jalb qilgan holda o'sish va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqadi
Prinsipial farqlar kuzatilmaydi			
4. Biznes mamlakatdagi ichki (monomilliy) madaniy muhitda	4. Xalqaro biznes turli madaniy muhitlarda ishlaydi, uning samaradorligi qay jihatdandir milliy madaniyatga	4. Mamlakat menejmenti madaniy muhitni hisobga olmaydi, chunki boshqaruv ob'ekti	4. Xalqaro biznes menejmenti majaniy omilni hisobga olishda raqobatli afzalliklar olish va

ishlaydi, milliy madaniyat biznesda rol o'ynamaydi	bog'liq boladi	avvalboshdan unga moslashgan boladi	rivojlantirish uchun katta imkoniyat topadi
Xalqaro biznes menejmentining prinsipial farqi —deyarli archa boshqaruv sohalarida «madaniyat omili»dan samarali foydalanish imkoniyatidir. Bu turdagi real raqobatli afzallik darajalari kelgan mamlakat va faoliyat yuritayotgan mamlakatning madaniy farqi darajasiga bog'liq			
5.Biznes mamlakat ichida eng yaxshi narsalardan foydalanish imkoniga ega: imkoniyatlarnin g mamlakat imkoniyatlari bilan cheklanishi	5. Xalqaro biznes jaxon globallashuvidan foydalanish imkoniyatiga ega:mamlakat chegaralari bilan cheklanmagan imkoniyatlar	5. Menejment mamlakat doirasida raqobatli afzalliklarni izlaydi va ulardan foydalanadi, uning rivojlanish darajasi bilan cheklanadi	5. Xalqaro biznes menejmenti globallashuv orqali raqobatli afzaliklarni izlab topadi va ulardan foydalanadi («butunjahon biznes-servisi»)
Biznes-menejment xalqaro biznes menejmentiga aylangan holda mamlakatning rivojlanish darajasi cheklovlaridan otishi prinsipial ahamiyatga ega			
6.Biznes bilimlardan foydalanishda n foyda olishga yo'naltirilgan tizim sifatida	6.Biznes bilimlardan foydalanishdan foyda olishga yo'naltirilgan tizim sifatida	6. Biznesni boshqarish bilimlarni boshqarish tizimi sifatida	6. Biznesni boshqarish xalqaro miqyosda bilimlarni boshqarish tizimi sifatida
Prinsipial farqlar kuzatilmaydi			

Bunday murakkab toifaga mansub bo'lgan boshqa har qanday definitsiya kabi, ushbu ta'rif to'liqmas va ma'lum darajada bir taraflama hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi — genetik uzviy turdosh toifalar sifatida *xalqaro va mamlakat menejmentining umumiyligini* ta'kidlash va boshqa tomondan, *uning asosiy tur xususiyati* – muayyan afzalliklarni izlab topish va foydalanishda mamlakatlarda doirasida ishbilarmonlik faolligi va bu mamlakatlarning o'zaro aloqalari bilan ochiladigan barcha imkoniyatlardan foydalanishni ajratib ko'rsatish hisoblanadi.

Genetik turdoshlik o'ringa egaligi sababli, xalqaro biznes

menejmenti strukturasi prinsipial ravishda milliy (yoki mamlakat) menejmenti strukturasi o'xshash bo'lishi, ya'ni firma biznesini boshqarishning beshta asosiy sohasini qamrab oladigan muammolarni kiritishi lozim:

- biznesning tashqi muhiti va tashkilotning ichki muhitini tadqiq etish, tahlil qilish va baholash;
- kommunikatsiya va qaror qabul qilish jarayonlari (jumladan, modellar va usullar);
- bazaviy boshqaruv funksiyalari (strategik rejalashtirish va strategiyalarni amalga oshirish);
- tashkilotni tuzish; motivatsiya, nazorat va muvofiqlashtirish);
- guruh dinamikasi va rahbariyat masalalari;
- firma faoliyatining samaradorlik masalalari (personalni, ishlab chiqarishni, marketingni boshqarish, maqsuldorlikni boshqarish).

Bunday tarkibiy o'xshashlik har bitta tarkibiy jihatdan o'xshash toifa qismlarining ichida milliy modeldan jiddiy farqlar mavjudligini bekitmasligi va ularni ko'rib chiqishga o'tish maqsadga muvofiq.

Xalqaro biznes va menejmentning rivojlanish xususiyatlari

Agar oxirgi o'ttiz-qirq yil uchun xalqaro biznes rivojlanishining asosiy tendensiyalarini qo'shadigan bo'lsak, bu rivojlanishning eng asosiy va qal qiluvchi tendensiyasi deb nimani tan olish kerak? Bizningcha, uni quyidagicha ifodalash kerak: *xalqaro biznes va uning eng yuqori shakli – ko'pmilliy biznes nuqtai nazaridan milliy menejment modelidan samarali foydalanish imkoniyatlari va chegaralari qanday.*

Haqiqatdan ham, xalqaro biznes maydoniga o'nlab yangi milliy davlatlar tez va har tomonlama chiqqan ekan, ular uchun yagona tushunarli menejment modeli «konsessiyalar erasi»da va undan so'ng mos keluvchi metropoliyalik konsessionarlar tomonidan joriy qilingan model hisoblanadi. Bu Keniya ijrosidagi britan modeli bo'lganmi yoki Indoneziya ijrosida gollandiya modelimi – mazkur muhokamalarimiz uchun buning prinsipial ahamiyati yo'q.

Shunisi muhimroqki, geografik omildan qat'i nazar bu model doimo kuchli tarkibiy qismga, obrazli qilib aytganda mustamlaka ta'siriga ega bo'lgan. Bu atama ostida demokratik mamlakatlarda qo'llanadigan menejment oddiy vositalari orqali ko'rsatiladigan ta'sirgina emas, balki ko'p jihatdan mustamlakaning metropoliyaga va mahalliy ishchilarning chet ellik korxonaga egalariga va ular yollagan chet ellik menejerlarga mutlaq bog'liqligi orqali ta'sir tushuniladi.

Oddiy qilib aytganda, na ingliz, na fransuz, na golland menejeriga mahalliy xususiyatlarni hisobga olish uchun o'zining odatiy usullari va xulq-atvor stereotiplarini buzishga qech qanday eqtiyoj bo'lmagan.

Albatta, bu yerda ma'lum soddalashtirish bor: aqlli va ma'lumotli yevropalik menejerlar o'z boshqaruvini mahalliy madaniy voqeliklarga o'z boshqaruvini moslashtirish qobiliyatini bilganlar va yaxshi qadrlaganlar. Buning ustiga, menejment bo'yicha adabiyotlarda tez-tez tilga olinadigan Britaniyaning o'ziga xos namunasida u kichik sonli ma'muriy apparatga tayangan holda mustamlakalarda o'z boshqaruvi uzoq vaqtli barqarorligini ta'minlashga erishgan – bunday yondashuv uchun deyarli klassik namuna.

Mustamlakalar mustaqil davlatlarga aylanib, konsessiya korxonalari bu davlatlar mulkiga yoki xususiy mulkka o'tgan oxirgi davrda vaziyat tubdan o'zgardi. Mustamlaka foni amal qilmay qo'ydi, buning ustiga, sobiq mustamlaka kompleksi deb atash mumkin bo'lgan holat: mahalliy xodimlar va menejerlarning, ayniqsa, mahalliy qukumatlarning sobiq egalari va menejerlariga «bu yerda kim xo'jayin» ekanini ko'rsatib qo'yishga intilishi qattiq namoyon bo'la boshladi.

Xalqaro biznes menejmenti yangi stili

Biznesda «sobiq mustamlaka – sobiq metropoliya» juftligida (albatta, agar bunday bo'lib qolgan bo'lsa) samarali o'zaro aloqalar yo'larini izlab topish davri oxir-oqibatda milliy davlatlar davrida xalqaro biznesning tabiiy asoslari deb hisoblash mumkin bo'lgan ikkita asosiy haqiqatni tushunishga olib keldi.

Birinchi haqiqat shundaki, faqat o'zaro manfaatlarni hisobga olish va mos keluvchi xulosalarga doimo rioya qilish «sobiq mustamlaka – sobiq metropoliya» juftligida samarali aloqa qilish uchun eng to'g'ri strategiya hisoblanadi. Biroq unga yangicha mazmun milliy davlatlar davrida quyidagi holat bilan beriladi: agar «mahalliy» taqqirlangan nafsoniyati foydasiga iqtisodiy foydadan voz kechishga yoki sobiq korxonaga egalari yoki menejer-yekspatlar (shartnoma bo'yicha boshqa mamlakatda ishlayotgan shaxs) jizzakilik qilib xuddi shu narsaga tayyor bo'lsa, ularning hammasi ham raqobat kurashida uchinchi tomonga boy beradi. Vaziyatan bu turlicha ko'rinishga ega bo'lishi mumkin: bu ma'noda mamlakatdan chiqib ketgan, ularga yangi xo'jayinlar ochiqdan-ochiq qo'pollik qilgan yoki xavfsizligiga tahdid solingan chet ellik mutaxassis va menejerlar bu ishlab chiqarishni avvalboshdan raqobatga bardoshsiz qilib qo'ygan; biroq agar xuddi shu ishni yangi voqeliklarni hisobga olgan holda eski

boshqaruv usullari va uslubini o'zgartirishni istamagan holda amalga oshirgan bo'lsa, ularning o'rniga tezda boshqa mamlakatlardan tadbirkorlar va menejerlar topilgan. Vaziyat qanday bo'lmasin, har safar aybdorlar sof iqtisodiy jazolangan.

Birinchi haqiqatning aynan shu asosida namoyon bo'ladigan ikkinchi haqiqatni ko'rib chiqilayotgan davrda xalqaro biznes menejmenti vujudga kelishining real negizi hisoblash mumkin: turli mamlakatlardan tadbirkor va menejerlar shuni yaxshi tushunadilarki, mahalliy hamkorlarning madniyati va milliy xulq-atvor stereotiplarini jiddiy hisobga olish ularning biznesini ayni paytda iqtisodiy jihatdan samarali qilishdan tashqari, unga qiziqarli istiqbollar baxsh etadi, uning salohiyatini sezilarli boyitadi va oxir-oqibatda, M. Porter atamalarini qo'llab aytish mumkinki, ancha yuqori darajada raqobatli afzalliklar bilan ta'minlaydi. Bu jihatni alohida ta'kidlab o'tish joiz.

Bayon qilish mantiqi nuqtai nazaridan bu predmet muhokamasi o'z vaqtida emas bo'lib ko'rinishi mumkin, chunki biz M.Porter nazariyasini tahlil qilmayapmiz, xalqaro biznes menejmentining metodologik asoslarini ham ko'rsatganimiz yo'q. Biroq predmetga yanada chuqur harash shuni ko'rsatadiki, xalqaro biznes menejmenti uyqunlikda shakllanadigan va firmaning xalqaro biznesini boshqarish tizimi sifatida rivojlanadigan ekan, uning barcha jihatlari va unga xos bo'lgan xususiyatlar ham biznesning jihatlari va xususiyatlari davomi hisoblanadi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak: firma menejmentida firma biznesi bilan bir xil darajada «xalqarolik» bo'lishi lozim.

Xalqaro biznes menejment rivojlanish omillari

Bunday oldingi fikrning davomi sifatida aytib o'tamizki, firma biznesi ikkita asosiy omildan kelib chiqib turlicha xalqarolik darajasini talab qiladi, agar A mamlakat firmasining B mamlakatdagi biznesini ko'rib chiqadigan bo'lsak, omillar strukturasi quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi.

Birinchidan, firmaning biznesi va menejmenti xalqarolik darajasi uning biznesi B mamlakatda jalb etilganlik chuqurligiga bog'liq bo'ladi. Agar gap A mamlakatning eksport-import firmasi orqali bir martalik sotuvlar xaqida boradigan bo'lsa, bu jalb etilganlikning quyi darajasi biznesning xalqaro tarkibiy qismiga qech qanday eqtiyoj sezmaydi— axir bu turdagi operatsiyalar boshqa firmalar bilan savdo va qisob-kitob qilishdan qech nimasi bilan farq qilmaydi, bor-yo'q xalqaro tarkibiy qismi esa eksport-import firmasining ofisida bo'lib, ishlab chiharuvchining ko'zidan yashirilgan ham bo'ladi.

Firma B mamlakatda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yib, mahalliy personalni yollagan, distribyutorlik tarmog'ini ishga tushirgan (yoki hamkorlikka kirishgan) holat esa umuman boshqacha. Bu yerda firma ikkala oyoqi bilan xalqaro biznesda turadi: til bilan bog'liq masalalar, mahalliy soliq qonunchiligi va valyuta foydasini olib chiqishdan tortib mahalliy ijtimoiy aksiyalarda qatnashishgacha muhim. Bu ikkala qutb orasida xalqarolik rivojlanishining butun bir pog'onalar ketma-ketligi yotishi o'z-o'zidan tushunarli, albatta, biz bunga qali batafsil to'xtalib o'tami z.

Ikkinchidan, xalqarolik A va B mamlakatlarning madaniy o'xshashlik darajasiga bog'liq. Agar A bu — Fransiya, B esa — Italiya bo'lsa, bu mamlakatlarning oddiygina Yevropaga emas, balki Yevropa roman (latin) mamlakatlarning bir klasteriga kirishi ko'p narsadan dalolat beradi. Ikki buyuk madaniyatning o'ziga xosliklari va xususiyatlarini kamsitmagan holda tan olish kerakki, ularning bir-birini tushunish darajasi shunchalik yuqoriki, mos keluvchi menejmentning madaniy (yeng murakkab) jihatdan xalqaro moslashuvi juda oson kechadi. Biroq agar A bu — Fransiya, B — Rossiya bo'lsa, ish juda murakkablashadi (garchi ikkala mamlakat Yevropaga mansub bo'sada). Agar sof madaniy farqlarni qabul qiladigan bo'lsak, «Fransiya—Yaponiya» juftligida umuman yuqori xalqarolik darajasi talab qilinadi.

Shunday qilib, yuqorida keltirilgan sharqlar va juftli yondashuv — qo'pol illyustrativ sxemadan boshqa narsa emas. Uni turli muloqazalar sezilarli boyitadi va murakkablashtiradi: masalan, birinchi holatda gap Italiyaning shimoliya yoki janubi madaniyati xaqida gap borishi; keyin: mamlakat firmasi bilan hamkorlik qilinadimi yoki respublika viloyatlari ichkarisidan firma bilanmi; uchinchi holatda: fransuz firmasiga uning xodimlari Janubi-Sharqiy Osiyodagi sobiq fransuz mustamlakalaridan jiddiy ish tajribasiga egaligi yordam berishadi. Bu jihatlar juda ko'p bo'lishi mumkin — unga qaramay, asosiy xulosa o'zgarmaydi: xalqarolik talablari rivojlanishining o'ziga xos ikkinchi o'qi madaniy xususiyatlar o'xshashlik va farqlari sohasida yotadi.

Endi yuqorida aytilganlardan kelib chiqib, xalqaro biznes menejmentining asosiy maqsadli yo'nalishlari ichida ushbu iqtisodiy toifaning o'ziga xosliklariga ko'proq ega bo'lgan vazifalarni ajratib ko'rsatish mumkin.

1. Firmaning raqobatli afzalliklar manbalarini izlab topish va foydalanish maqsadida xalqaro biznes tashqi muhitini kompleksli o'rganish tahlil qilish va baholash.

2. Faoliyat ko'rsatiladigan har bir mamlakat madaniyatini chuqur tahlil qilish va baholash hamda firmaning ushbu mamlakatda va umuman faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishining strategik, taktik va tezkor qarorlarini ishlab chiqishda uning imkoniyatlaridan foydalanish (cheklovlarini hisobga olish).

3. Faoliyat ko'rsatilayotgan mamlakatning iqtisodiy salohiyati va huquqiy imkoniyatlaridan foydalanish samarasini maksimallashtirish maqsadida firmaning xorijiy operatsiyalari ular doirasida amalga oshiriladigan tashkiliy shakllarni baholash, tanlash va amaliy foydalanish.

4. Xodimlarning shaxsiy salohiyati, ayrim jamoalar imkoniyatlari va ularning firmada ichki o'zaro aloqalardan kross-milliy samaralardan maksimal foydalanish manfaatlarida kelgan mamlakati va faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatida firma va uning bo'linmalarida ko'p millatli jamoa shakllantirish va rivojlantirish.

5. Xalqaro biznes-servisning xilma-xil imkoniyatlarini izlab topish, rivojlantirish va samarali foydalanish, avvalo, iqtisodiy operatsiyalarga moliyaviy, texnologik va axborot xizmati ko'rsatish sohasida.

Tushunarliki, ajratib ko'rsatilgan beshta vazifaning har birida xalqaro o'ziga xoslik darajasi jiddiy farq qiladi, buning ustiga, uning doirasida ko'rib chiqilayotgan muayyan masalaga harab bitta vazifaning ichida ham sezilarli o'zgaradi. Aytib o'tilganidek, bunday o'ziga xoslik ikkinchi vazifada (madaniy fonni hisobga olish) va tashkiliy shakllarni tanlashda eng yuqori bo'ladi.

Beshinchi vazifa doirasida esa bu o'ziga xoslik masalan, valyutani tartibga solish bo'yicha nozik masalalarda qattiq namoyon bo'ladi, forfeytingdan foydalanishda esa yana sustlashadi (oxir-oqibatda, xalqaro operatsiyalarningshunday murakkabligida ularning tabiiy negizi — veksel muomalasi — milliy moliyaviy operatsiyalarda juda yaxshi ishlab chiqilgan).

1.2. Xalqaro biznes menejmentining xususiyatlari va “Xalqaro biznes menejmenti” kategoriyasi

Biz xalqaro biznes menejmentining lokal muammolarini ko'rib chiqdik va endi bu qismning asosiy xulosasini ifodalaymiz – xalqaro biznes menejmenti asosiy xususiyatlari u yoki bu jihatdan milliy va ko'pmilliy jamoalarning bu madaniyat ushbu toifaga keng ma'noda buyuradigan narsalarni boshqarishda hisobga olishi va foydalanishi hisoblanadi.

Bu, o'z navbatida, madaniyat fenomenini solishtirma nuqtai nazardan har tomonlama o'rganish, madaniyat konstantalarining imkoniyat va cheklovlarini tahlil qilish va baholash — xalqaro biznes menejmenti muvaffaqiyatga erishishining mutloqlaridir. Boshqacha qilib aytganda, solishtirma menejment boshlanadigan barcha narsani xalqaro biznes menejmentining metodologik bazasi deb hisoblash kerak. Bu ma'noda xalqaro biznes menejmentini o'rganayotgan har bir kishi solishtirma menejment asoslarini parallel ravishda o'zlashtirishi, ya'ni masalaning metodologiyasi bilan yaxshi tanish bo'lishi lozim.

Xalqaro biznes menejmenti toifasining milliy menejmentdan yagona prinsipial farqi – madaniyatning tarkibiy qismlarini jiddiy hisobga olish zarurati nuqtai nazaridan asosiy tavsifi ana shunday.

Endi toifaning ikkinchi qismiga, ya'ni uning milliy modeldan farqi emas, xususiyatlari deb hisoblash mumkin bo'lgan tarkibiy elementlariga murojaat qilamiz.

Xalqaro biznesga kirishga qaror qilgan firmaning maqsadli yo'nalganligi, yuqorida aytib o'tilganidek, uchta asosiy yo'nalishda bo'ladi:

- 1) yangi bozorlarni izlab topish va o'zlashtirish;
- 2) samarali resurslarni izlab topish va o'zlashtirish;
- 3) ushbu mamlakat va go'yoki mamlakatlararo huquqiy muhit doirasida biznes uchun ochilayotgan imkoniyatlardan foydalanish.

Boshqa tomondan, bu maqsadli ro'yxatni bilvosita ifodalaydigan o'ziga xos o'garuvchilar mavjud:

- alohida mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanish darajasi;
- kelgan mamlakat va faoliyat ko'rsatilayotgan mamlakat madaniyatlari o'rtasidagi o'xshashlik (farq);
- mamlakatning tabiiy xususiyatlari (jumladan, mineral resurslar, suv resurslari, iqlim va q.k.);
- mamlakat demografiyasining tavsifi (aholisi, uning qududi bo'yicha joylashuvi, urbanizastiya darajasi va q.k.).

Agar bu strukturaga shakllanishning «uchinchi o'qi»ni kiritadigan bo'lsak, uning asosiy tavsifnomasi birinchi bo'limning oxirida qayd etilgan firmani xalqaro biznesga jalb etish chuqurligi bo'ladi. Bu ma'noda chet elda savdo va ishlab chiqarish filiallari ochadigan firma uning biznesi xalqaro axborot tarmog'i, baynalminal moliya bozorlari, trans milliy ishchi kuchi harkati va hokazolarning barcha imkoniyatlaridan maksimal foydalangan holatda uning doimiy sifat o'sishiga yoki realligi nisbatan pastroq xalqaro biznes menejmentiga

(firmaning asosiy bo‘linmalari tomonidan to‘liq ta‘minlanadigan sof miqdoriy tarkibiy o‘shish) moyillik sezishi mumkin.

Xalqaro biznes menejmenti – bu chet elda tashqi iqtisodiy aloqalarning barcha shakllaridagi (yeksport, import, texnologiyalar 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 (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 yelda mahsulot ishlab chiqarishgacha bog‘liq bo‘lgan faoliyatni amalga oshirishi lozim. Bunda u turli madaniyatlarga moyil va xalqaro biznes menejmenti nazariyasi, falsafasi va psixologiyasini o‘zlashtirib olishi kerak, va har qanday sharoitda eng avvalo mamlakatimiz manfaatlarini ko‘zlashi zarur. 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 yaratadi.

Ikkinchidan, davlatimiz tashqi iqtisodiy aloqalarining kengayishi milliy firmalarning nafaqat TMKlar, balki turli xalqaro iqtisodiy tashkilotlar bilan hamkorlik qilishiga olib kelmoqdaki, ularning tashkiliy tuzilishi va strategiyasini o‘rganish zarur. Xalqaro biznes menejmentini o‘rganish tinglovchilarning xalqaro toifadagi rahbarlar uchun zaruriy sifatlarga: tashabbus, aniqlangan qaltislikka tayyorlik, o‘z kuchlariga ishonch, global ko‘lamda fikrlash, xorijiy sheriklar bilan konstruktiv aloqalarni o‘rnatish prinsiplarini egallashga erishishga yordam beradi. Ushbu kurs materiallarini o‘rganish tinglovchilarga dunyoda xalqaro menejment rivojlanishining quyidagi asosiy yo‘nalishlarini ko‘rsatib beradi:

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

-milliy manfaatlarga rioya qilish.

1.3. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro biznes menejmentining o‘rni

Global menejerning asosiy vazifalaridan biri jahon bozorida xalqaro kompaniya xorijiy filiali mahsulotining raqobatbardoshligini ilmiy yondashuvlar va usullardan, marketing tamoyilidan foydalanish hamda inson omilini hisobga olish yordamida ta'minlashdir. Jahon bozorida mahsulot va xizmatlarning raqobatbardoshligiga erishishga yondashuvda beshta asosiy yo'nalishni ajratish mumkin:

1. Xalqaro biznes menejmenti tizimining samaradorligi xalqaro kompaniyada tashqi iqtisodiy faoliyatni boshqarish strukturasi optimal tuzilishi, TMK tizimi ichki va tashqi aloqalarining mazmuni va tashkil qilinishi bilan aniqlanadi.

2. Xalqaro kompaniyaning tashqi bozorga yangi tovarlar yoki xizmatlar turi bilan chiqishga tayyorlanganlik darajasi bo'lib, u, muayyan ob'ekt bo'yicha yangiligi, texnik karakteristikalar va ishonchlik ko'rsatkichlarining optimalligi, ekologik, texnologik, patent qobiliyati, dizayn, standartlashtirish va unifikatsiyalash me'yorlariga muvofiqligi nuqtai nazardan IITKI natijalarining 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 harid qilish yoki xizmatlardan foydalanish, transportirovka qilish, ekspluatatsiya qilish, tovar xizmatining kafolat muddati davomida ta'mirlash va ishlatishga harajatlari.

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

TMK 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.

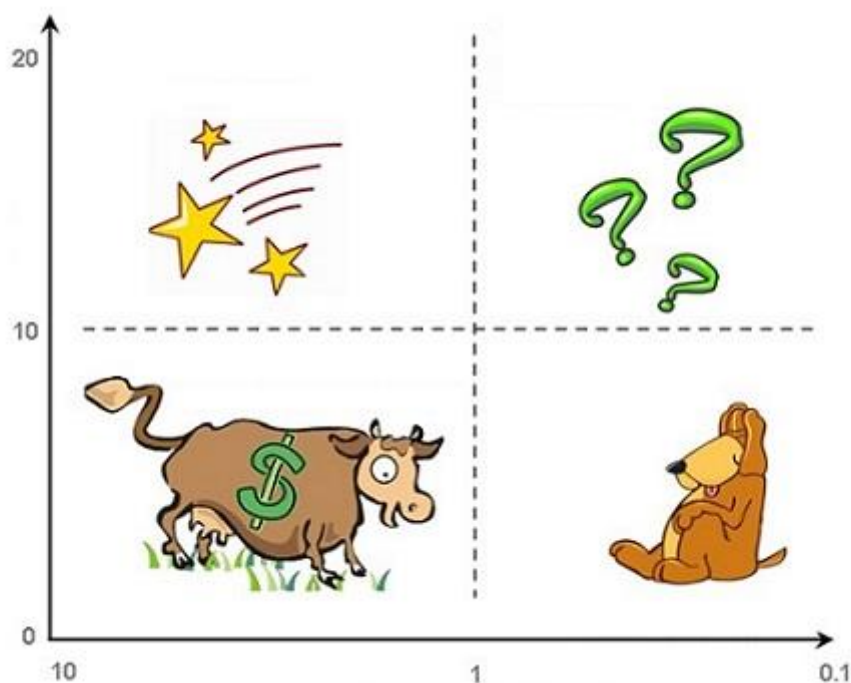
Bunday tahlilni o'tkazish uchun xalqaro kompaniyalarning iqtisodchilari ko'pincha "Boston konsalting grup" Boston konsultativ guruhi ishlab chiqqan va "Boston matritsasi" deb nom olgan usulni (1-rasm) qo'llaydilar. Bu usul milliy bozordan farqli o'laroq jahon bozorida xalqaro kompaniya shunday omillarga bog'liq bo'ladiki, bu omillarga u bevosita ta'sir eta olmaydi. 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) keltirilishi mumkin.

Jahon bozorida raqobat milliy bozorga nisbatan kuchliroq, negaki xalqaro kompaniya u yerda ko'proq va qudratliroq raqiblariga duch keladi. Jahon bozorida ulush – bu u yoki bu tovar yoki xizmat muvaffaqiyatining asosiy potentsiali. Boston matritsasi xalqaro kompaniya jahon bozoriga olib chiqayotgan tovarlar yoki xizmatlar bozorda egallagan ulushiga ko'ra to'rtta kvadratda haridlarning eng yuqori o'sish sur'atlari bilan harakterlanuvchi tovarlar yoki xizmatlar (ularni yulduzlar deb ataydilar) 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.

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

harakterlanadi, 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‘rish sur‘atlari ancha yuqori, lekin raqobatchining juda kuchliligi sababli kompaniya o‘z raqobatbardoshlik darajasini saqlab qolishni istasa bu tovarlar yoki xizmatlar iste‘mol xususiyatlarini takomillashtirishga va sifatini oshirishga yirik kapital qo‘yilmalarni yo‘naltirishga majbur bo‘ladi.



1.1-rasm. Boston matritsasi

Shu vaqtning o‘zida bu tovarlar yoki xizmatlarning umumiy sotuvlar hajmidagi ulushining nisbatan kamligi sababli ular katta foyda keltirmaydi, lekin pullarni hazm qilib yuboradi, natajada ularni sotishdan qoladigan sof foyda yuqori emas. Eng yaxshi variant - 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. Ularni “itlar” deb ataydilar. Ularga 20:80 qoidasi taaluqli bo‘lib, uning mohiyati foydaning 20%ini beruvchi ushbu tovarlar yoki xizmatlar xalqaro menejerlarning 80% vaqtini oladi. Bu tovarlar yoki xizmatlarning ishlab chiqarilishini saqlab turish katta investitsiyalar bilan bog‘liq, kompaniya esa 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 ular 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 etuklik bosqichiga etganda, sotish hajmining o‘shish sur‘atlari qisqaradi, bu tovarlar yoki xizmatlar “sog‘in sigirlar” kvadratiga o‘tadi, kompaniyaga katta foyda keltiradi. Haridorlar jahon bozorida yangi, yanada jozibaliroq tovarlarni uchratganda, avvalgi tovarlar yoki xizmatlar “sog‘in sigirlar” kvadratidan “itlar” kvadratiga o‘tadi va xalqaro kompaniyaning sotish tizimidan olib tashlanadi.

Boston matritsasining tuzilishi global menejerga joriy vaziyatni va qabul qiluvchi mamlakatdagi xorijiy filial ishlab chiqarayotgan tovarlar yoki xizmatlarni jahon bozorida sotish istiqbollari 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‘shishini 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. 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 imkoniy suiste‘mollarini nazorat qilish;

-korxonalar birlashishini nazorat qilish;

-alohida qoidalarining harakat sohalari.

Xalqaro menejer 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 etkazib beruvchilar va haridorlar o‘rtasida bozorlarni taqsimlash, baholarni o‘rnatish, eksporterlarning diskriminasion (kamsituvchi) baholar va tijorat shartlaridan foydalanishi, savdo sherigining ishlab chiqarishga va raqobatlashayotgan tovarlarni sotishga nisbatan cheklovlarning qabul qilinishiga asoslangan tovar etkazib berish, “yuklama” bilan etkazib berish va boshqalar qoralanadi.

Qisqacha xulosa

Xalqaro biznes menejmentining asosiy prinsiplari bo‘lib mutlaq ustunliklar, nisbiy afzalliklar, mahsulotning hayotiy stikli va bevosita investitsiyalarning tamoyillari hisoblanadi.

Xalqaro biznes menejmenti kompaniyaning ikki va undan ortiq mamlakatda faoliyat yuritishini boshqarishni nazarda tutadi.

Sobiq ittifoq hududida mustaqil davlatlarning tashkil topishi tadbirkorlarning xorijiy sharoitlarga o‘xshash sharoitlarda harakat qilish zaruriyatini tug‘diradi.

Global menejer uchun zaruriy sifatlarga tashabbuskorlik, me‘yordagi tavakkalchilikka tayyorlik, o‘z kuchiga ishonch, global ko‘lamda fikrlash, xorijiy sheriklar bilan konstruktiv aloqalarni o‘rnatish prinsiplarini bilish, chet tillarni o‘rganish qobiliyatlari kiradi.

Jahonda xalqaro biznes menejmenti 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 manfaatlarga rioya qilish.

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.

Nazorat savollari

1. Xalqaro biznes menejmentiga ta‘rif bering.
2. Xalqaro biznes menejmenti nazariyasining asosiy prinsiplarini yoriting.
3. Mamlakatda tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarishda mutlaq ustunlik nazariyasi mohiyati nima?
4. Mahsulotning xalqaro hayotiy stikli tamoyilining mohiyati nimada?
5. Bevosita xorijiy investitsiyalar nima?
6. Korxonaning chet eldagi faoliyatiga qanday omillar ta‘sir etadi?
7. Boston matristasi bo‘yicha jahon bozoriga yangi tovar yoki xizmatlar bilan chiqish jarayonini tasvirlang.

2-BOB. XALQARO BIZNES YURITISHNING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI

2.1. Xo‘jalik faoliyatini baynalmilallashtirishni motivatsiyalash.

Xorijiy faoliyatning yuqori tavakkalchiligi firma oldida ochilayotgan xorijda harakatlanishning keng imkoniyatlari bilan qoplanadi. XX asr boshidayoq “ishlab chiqarish xarajatlari pastroq bo‘lgan joyda ishlab chiqarish” qoidasiga asoslangan ishlab chiqarishning mutlaq va nisbiy xarajatlari 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 xorijda ishlab chiqarilgan qismlar va detallardan yig‘ma ishlab chiqarishga ega xalqaro ishlab chiqarish majmualari tashkil qilinishiga asos soldi. Hozirgi 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 valyuta 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 xorijga ko‘chirishga majbur qiluvchi milliy bozordagi noqulay sharoitlar. Bunga davlatning tartibga solishi bilan bog‘liq xarajatlar (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 xarajatlarining o‘shishi, 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 tovar 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, muhandislar 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, xorij va xalqaro tashkilotlarning fondlari va kreditlaridan) foydalanish;

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

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

Bugungi kunda, qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy firmalarning faoliyat yuritish sharoitiga moslashuviga jahon moliyaviy inqirozining ta’siri va oqibatlarini tahlil etadigan bo‘lsak, albatta xalqaro firmalar

faoliyatini bir oz susayganligini ko'rish mumkin. Lekin "shu o'rinda O'zbekistonda moliyaviy-iqtisodiy, budjet, bank-kredit tizimi, shuningdek, iqtisodiyotning real sektori korxonalari va tarmoqlarining barqaror hamda uzluksiz ishlashini ta'minlash uchun yetarli darajada mustahkam zaxiralar yaratilganini va zarur resurslar bazasi mavjud ekanini ta'kidlash joiz"³.

2.2. Xorijda atrof-muhitga moslashish omillari.

Xorijiy firma faoliyat yuritish jarayonida, odatda, milliy xususiyatlarga ega bo'lgan sharoitlarga moslashishi kerak bo'ladi. Bunda moslashish omillari ikki guruhga: **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 (2.1.1.-rasm).

Ushbu omillar quyidagilardan tashkil topgan:

Huquqiy me'yorlar. Xorijiy kompaniyaning xorijda 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 tadbirkorlar shartnomalarda qonuniy hujjatlarga asoslanmaslik va muzokaralarga huquqshunoslarni jalb qilmaslikni ma'qul ko'radi. Bu esa ularning sherikka nisbatan yuqori ishonchini namoyon qiladi.

Kompaniya xodimlarining milliy mansubligi. Sayyoramizdagi etnik guruhlar o'rtasidagi madaniy, iqtisodiy va siyosiy tafovutlar qabul qiluvchi mamlakatda menejment uslubiga, ishlab chiqarish va sotish usullariga moslashishga, mahalliy xodimlar bilan munosabatlarga va pirovardida mehnat unumdorligiga bevosita ta'sir etadi. Xorijda 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. Xorijda xorijiy tadbirkorlik bilan shug'ullanishni boshlashdan oldin qabul qiluvchi mamlakatda o'rnatilgan ishlab chiqarish munosabatlarining prinsiplarini, kasaba uyushmalarning faoliyati va mehnat qonunchiligini o'rganish maqsadga muvofiq.

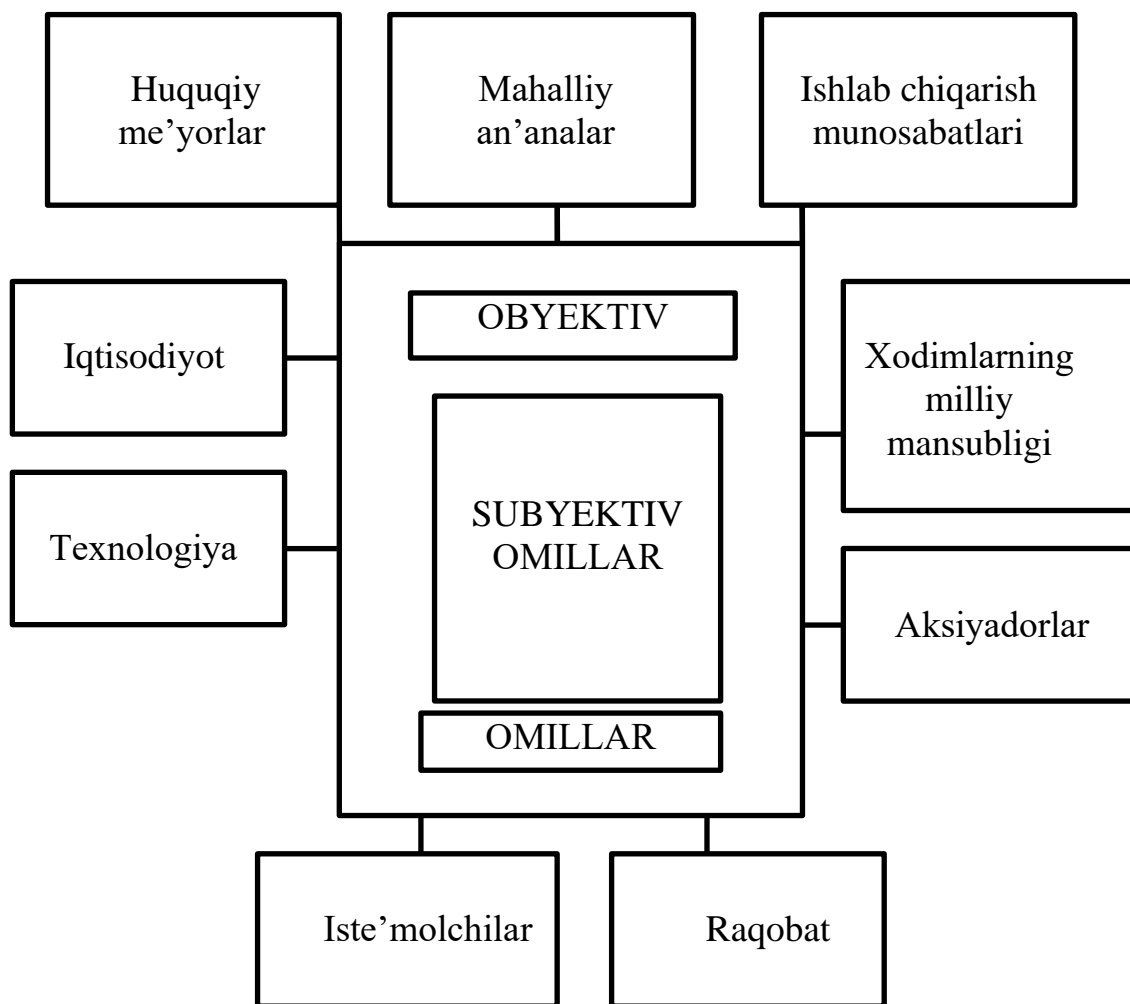
Aksiyadorlar uchun jozibali tomonlar. Qabul qiluvchi mamlakatda aksiyadorlarni birinchi navbatda, albatta, aksiyalarga belgilangan yuqori dividendlar qiziqtiradi. Bundan tashqari kompaniya yillik hisobotlarida potensial aksiyadorlar uchun kompaniyaning texnologik yutuqlari va faoliyat qaltisligini qisqartirishga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

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

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

Texnologiya. Xalqaro bozorda harakatlanuvchi kompaniyalarning fan–texnika 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 bortiga 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.



2.2.1-rasm. Xorijiy firmani qabul qiluvchi mamlakatdagi sharoitlarga moslashishining asosiy omillari

Iqtisodiyot. Xorijda atrof-muhitga iqtisodiy jihatdan moslashishning asosiy qiyinchiligi turli davlatlarda xalq xo‘jaligi rivojlanishining notekis darajasi va sur‘atlari bilan 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 namunalari oldindan olishlari kerak bo'ladi, chunki ular mahsulotning texnik-iqtisodiy xususiyatlarini oldindan bilishni xohlaydilar. Ularga xalqaro kompaniyaning jahon bozoridagi ixtisoslashuvi, tarixi va holati haqidagi ma'lumotlarni berish foydali hisoblanadi. Bu materiallar bo'yicha qabul qiluvchi mamlakatdagi sheriklar va asosiy potensial xaridorlar xalqaro kompaniyaning tovarlari va xizmatlarining sotilish darajasi, shuningdek, kompaniyaning barqarorligi va ishonchliligini dastlabki baholash imkoniyatiga ega bo'ladilar.

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

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

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

➤ xalqaro kompaniyaning aktivlari, boshqaruv tarkibi, xizmat ko'rsatuvchi banklar, moliyaviy holati, kompaniyani yaratish tarixi va

faoliyati haqida aniq va qisqa axborot beruvchi risola;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Xorijiy texnologiya va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakat sharoitlariga moslashtirish muammolarini o'rganish bilan ko'pgina tadqiqot markazlari shug'ullanadi. Angliya Iqtisodiyot institutining olimlari shunday xulosaga keldilarki, import texnologiya va uskunalarni muvaffaqiyatli va o'z vaqtida o'zlashtirishning asosiy sharti, oldindan zaruriy texnik-iqtisodiy tadbirlarni o'tkazish hisoblanadi. Zamonaviy texnologiya va uskunalarni import qiluvchi kompaniyalar tajribasiga ko'ra, 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 tavsiflari 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 qulaylashtirish 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 importierlar 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 importier xarid qilingan texnologiya va uskunalarni keyinchalik takomillashtirish imkoniyatiga ham ega bo‘lishi zarur.

3. Ishlab chiqarish xarajatlari 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 importierlar muzokaralarda narxlar, texnik shartlar va yetkazib berish muddatlarini muhokama qilish bilan bir vaqtda moliyalashtirish shartlarini ham kelishib oladilar.

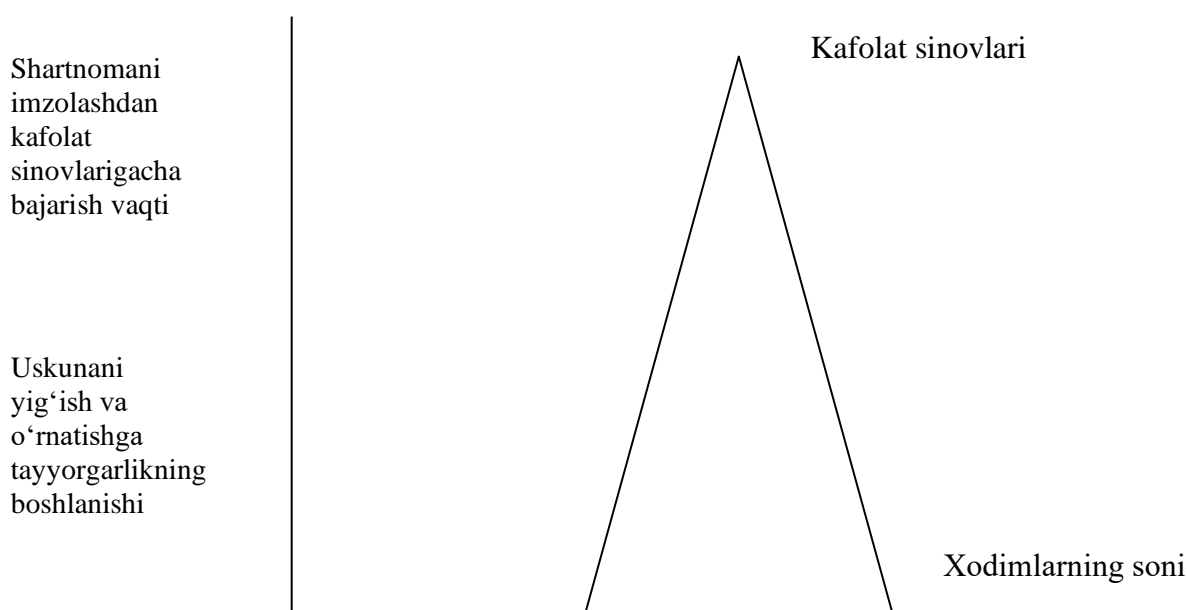
Xorijiy texnologiya va uskunalalar samarali ishlashining zaruriy sharti sifatida xaridor zavodida ishlab chiqarish infratuzilmasi va yetarli texnik madaniyat darajasiga ega malakali mutaxassislarining mavjudligi xizmat qiladi. Tajriba ko‘rsatishicha, yangi texnologiya mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish yaxshi yo‘lga qo‘yilgan va tajribali xodimlarga ega bo‘lgan, uzoq vaqt faoliyat 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 uskunalar uzoq vaqt davomida ishlatilmay turadi.

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

Import texnologiya va uskunalarni qabul qilish, yig‘ish, o‘rnatish va foydalanishga tushirish ishlariga jalb qilingan xodimlarning soni kafolatli sinovlar davri yaqinlashishi bilan qisqarib boradi (2.3.1-rasm).



2.3.1-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 xodimlarini o‘qitish, uskunalarni qabul qilish, yig‘ish va o‘rnatish uchun maydon tayyorlash ishlariga mahalliy va xorij tadqiqot institutlari va universitetlaridan muhandislar, loyihachilar va texnologlar, qurilish kompaniyalarining mutaxassislari maksimal miqdorda jalb qilinadi (2.3.1- 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 xavfsizlik 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 fan–texnika 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 hujjatlari 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 o'z korxonasida import agregatlarni zamonaviylashtirish va takomillashtirishda qatnashish imkoniyatini qo'lga kiritadilar. Shu sababli import qiluvchi o'zining nazoratchilarini uskunalarni 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 (2.3.1-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 obyektning 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 korxonaning xorijda o'qitilgan mutaxassislari bir qismi uskunalarni ishlab chiqaruvchi korxonalarda ishlashga qoladi, boshqa qismi yuqori ish haqiga 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 ko'zda tutilmagan vaziyatlarni hisobga olgan holda o'qitishni nazarda tutish kerak.

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

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

- shartnoma matnida yetkazib beruvchining 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 xarajatlari 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 darajasi, hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning assortimentini cheklash; litsenziar bilan kelishmay turib, boshqa texnologiya jarayonlarini qo'llash yoki mavjudlarini takomillashtirishni taqiqlash; 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 xorijda 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 obyektlarni 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 uskunalar ni 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 zarurati tug'ilishi mumkin.

Qisqacha xulosalar

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

2. Xorijiy sharoitlarga moslashishning ob'yektiv omillariga (ularga xorij 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 zarurati buning asosiy sabablaridir.

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

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

6. Import qiluvchilar yetkazib beruvchilar bilan muzokaralarda baholar, texnik shartlar, uskuna va texnik hujjatlarni 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 zarurati vujudga kelishi mumkin.

Nazorat savollari

1. Xorijiy tadbirkorlikning qiziqtiruvchi sabablarini aytib bering.
2. Xorijiy firmaning qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlariga moslashishining 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. Xorij texnologiyalarini mamlakatning sharoitlariga moslashtirish uchun qanday chora-tadbirlar o‘tkazish zarur?

3 - BOB: XALQARO BIZNESNING GLOBAL MUHITI

3.1. Biznesningning tashqi bozorga chiqish imkoniyatlari va xalqaro menejer funksiyalari.

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 va hamjihatligi o'ringa ega. Bunday tahlilning bazaviy tarkibiy qismlari quyidagi elementlar bo'lishi lozimligi xaqida ham shunday yakdil fikrlar bildirilgan:

- iqtisodiy tashqi muhit tahlili;
- siyosiy tashqi muhit tahlili;
- huquqiy tashqi muhit tahlili;
- madaniy tashqi muhit tahlili.

Ba'zida, o'ziga xos holatlarda, boshqa elementlar ham (tashqi muhitning ijtimoiy tarkibiy qismi, tabiiy-iqlim sharoitlari va h.k.) alohida ko'rib chiqiladi, biroq yuqorida ko'rsatilgan to'rtta tarkibiy qism u yoki bu darajada asosiy bo'lib holavayerdi.

Boshqacha qilib aytganda, xorijiy xalqaro menejer tashqi muhitning turli tarkibiy qismlarini keng, funktsional tahlil qila oladi, bunda ko'p narsa rahbarning dunyoharashini kengaytirish uchun qilinadi, qator holatlar «har ehtimolga qarshi», boshqalari «obro'li kishilar tavsiya etgani» sababli tahlil qilinadi. Normal bozorning normal sharoitlarida bunday amaliyotga qarshi biron narsa deyish qiyin: haqiqatda, menejer, ayniqsa — xalqaro menejer, unda xilma-xil axborot qanchalik ko'p bo'lsa, o'zini shunchalik dadil qis qiladi.

Tashqi muhit tahlili xususiyatlari

Xalqaro biznesning tub farqi bu: o'ta qashshoqlik ham, jiddiy va ishonchli biznes axborotining yetishmasligi ham, chet ellik hamkorlar bilan ishbilarmonlik aloqalarida jiddiy (til bilan bog'liqdan tortib madaniygacha) qiyinchiliklar ham, boshqa sabablar ham hisoblanadi. Eng muhimi — firmaning tashqi bozorga chiqishi vazifasining vaqt bo'yicha qiyinligi.

Bularning barchasi mahalliy biznes uchun bugungi kunda yaroqli bo'lishi mumkin bo'lgan tashqi muhit tahlil modellarining mazmuni xaqidagi masalani umuman boshqacha qo'yishga majbur qiladi. Aynan: «foydali bo'lishi mumkin» emas, «*mutlaqo zarur*»; «*bu izlanish*

uchun keng yo'nalish beradi» emas, «bu qisqa yo'l bilan yechimga eltadi».

Boshqacha qilib aytganda, bugungi kunda zamonaviy mahalliy biznes va menejmentning cheklangan imkoniyatlarini hisobga olib, bir tomondan, mamlakat ish salohiyatini tashqi bozorda maksimal amalga oshirish, boshqa tomondan – strategik qarorlar orqali mamlakat va muayyan firma imkoniyatlarini birlashtiradigan funktsiyalarini samarali bajarish uchun zarur bo'lgan, kirib borish mo'ljallangan mamlakatning tashqi muhitida eng asosiysini yoritib berishga imkon buyuradigan kompleks tahliliy struktura zarur.

“O'zbekistonda qabul qilingan o'ziga xos islohot va modernizatsiya modeli orqali biz o'z oldimizga uzoq va davomli milliy manfaatlarimizni amalga oshirish vazifasini qo'yar ekanmiz, eng avvalo, "shok terapiyasi" deb atalgan usullarni bizga chetdan turib joriy etishga haratilgan urinishlardan, bozor iqtisodiyoti o'zini o'zi tartibga soladi, degan o'ta jo'n va aldanchi tasavvurlardan voz kechdik.

Ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan boshqaruvning bozor tizimiga o'tish jarayonida tadrijiy yondashuvni, "Yangi uy qurmasdan turib, eskisini buzmag" degan hayotiy tamoyilga tayangan holda, islohotlarni izchil va bosqichma-bosqich amalga oshirish yo'lini tanladik.”⁷

Shunday qilib, biz O'zbekiston tashqi iqtisodiy salohiyati elementlarini, shuningdek, xalqaro menejerning strategik qarorlar bilan bog'liq funktsiyalarini muayyan firmaga nisbatan bo'limlarga ajratish zaruratiga kelamiz, shundan so'nggina tashqi muhit tahlil modelini tuzish mumkin.

Tabiiyki, taklif etilayotgan yondashuv kelgusidagi model doirasini toraytiradi va soddalashtiradi, demak, tashqi muhit tahlilining o'zini sayozlashtiradi. Bu yerdan tabiiy savol kelib chiqadi: bu holatda «kambag'alroq» qarorlar paydo bo'lmaydimi, bundan ham yomoni — firma uchun kelajakda istiqbolli bo'lgan keng strategik yo'nalish qo'ldan chiharilmaydimi?

Shubhasizki, bunday xavf printsiplial jihatdan mavjud emas. Biroq, birinchidan, tashqi bozorda birinchi qadam qo'ygan (yoki endi qo'yadigan) mahalliy firmalarning ko'pchiligi uchun qo'ldan chiharilgan strategik muqobil variantlar mutlaqo dolzarb emas: boshqacha miqyos, boshqacha moliyaviy imkoniyatlar, boshqacha tajriba – bularning barchasi xaqida ilk qadamlar muvaffaqiyatga uchragan holda eng yaxshi holatda bir necha yildan keyin o'ylash kerak

bo'ladi.

Tashqi muhit tahlilining global modellari bu turdagi tahlil borasida tajribasiz bo'lgan va yuqorida aytib o'tilganidek, xalqaro biznes xaqida ma'lumoti past bo'gan mahalliy menejerlarni qo'rqitib yuborishi mumkin. Mahalliy firmalarning xalqaro bozorda keng va qiziqarli yutuqlarga erishish uchun bunga yo'l qo'ymaslik kerak. Shuning uchun uning amalga oshiriluvchanligi va sezilarli amaliy natijalar olish maqsadida yondashuv doirasini toraytirish va soddalashtirish ma'noga ega bo'ladi.

Texnologiyalarni baholash

O'zbekistonda ishlab chiqilgan va amalda sinab ko'rilgan natijalar, tasdiqlangan sinov natijalari, chet ellik ishlab chiharuvchilar tomonidan tasdiqlangan qiziqish va hokazolarga ega bo'lgan ilg'or texnologiyalar bilan ishlash imkoniyatlaridan foydalanish nazarda tutiladi. Boshqacha qilib aytganda, xalqaro menejer qo'lida yangi texnologiyaning tijorat qimmati va amalga oshiriluvchanlik isbotlariga ega bo'lgan holdagina tashqi muhitning jiddiy tahlilini boshlaydi (busiz firma bunday isbotlarga yillab vaqt sarflashi mumkin). Bular asosan:

- Texnologiyalarning originalligi va himoyalanganligini baholash.
- Xorijiy analoglarni baholash va solishtirma raqobatbardoshlik kartasini ishlab chiqish.
- «Yo'ldosh to'plam»ning (texnologiyalarni samarali tatbiq etish uchun talab qilinadigan asbob-uskunalar va xizmatlar) yiriklashtirilgan bahosi.
- Qiziqish ehtimoli bor firmalar ro'yxatini shakllantirish va baholash.
- Variantlarda bo'lishi mumkin bo'lgan bitimlarning moliyaviy yo'nalishlarini taxminiy baholash:
- texnologiyalarni yakuniy sotish;
- ishtirok etish huquqining olinishi bilan sotish;
- texnologiyalarni mustaqil o'zlashtirish (kelgusida eksport qilish) uchun chet ellik hamkorni jalb etish. Aytib o'tish kerakki, bu punkt bilan ishlashda yuqorida ko'rsatilgandan ko'ra ko'proq variantlar ko'rib chiqilishi mumkin (masalan, listenziyalarni O'zbekistonda va uchinchi mamlakatlarda birgalikda sotish majburiyati bilan sotish).

Tabiiyki, moliyaviy yo'nalishlar bilan ishlash to'lov shakllari bo'yicha masalalarning ham qal etilishini nazarda tutadi.

1. Qiziqib qolgan firmalarga yo'naltirilgan takliflar tayyorlash va muzokaralar o'tkazish.

Bu yo'nalishni o'rganib, firma faqat birgalikda ishlab chiqarish yoki tayyor mahsulotni import qilish variantlarida standart jarayonlarga o'tadi. Texnologiyalarni yakuniy sotish hollarida bu tahlil, amalda, talab qilinmaydi (O'zbekiston ichida zarur hujjatlar, ruxsatlar va h.k. olish – boshqa masala).

Ikkinchi yo'nalish mahalliy g'arbiy-sanoat kompleksi bilan ishlashda juda qiziqarli bo'lishi mumkin, chunki u yerda ikki xil vazifaga yo'naltirilgan texnologiyalar mavjud – ulardan tinch maqsadlarda ham foydalanish mumkin.

“Korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlashni yanada jadallashtirish, zamonaviy, moslashuvchan texnologiyalarni keng joriy etish. Bu vazifa avvalambor iqtisodiyotning asosiy tarmoqlari, eksportga yo'naltirilgan va mahalliyashtiriladigan ishlab chiqarish quvvatlariga tegishlidir.

Bu o'rinda ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash, xalqaro sifat standartlariga o'tish bo'yicha qabul qilingan tarmoq dasturlarini amalga oshirishni tezlashtirish vazifasi qo'yilmoqda. O'z navbatida, bu mamlakatimizning ham tashqi, ham ichki bozorda barqaror mavqega ega bo'lishini ta'minlash imkonini beradi.”

Bundan tashqari, mahalliy texnologiyalar tarixan juda muhim o'rin egallagan qator tarmoqlar ham mavjud: energetika uskunalari, maxsus yuk mashinalari, yo'l- qurilish va temirchilik-press texnikasi, qishloq xo'jaligi uchun texnika va asbob- uskunalar, metallurgiya, neft va gaz transportirovkasiva boshqalar. Bu yerda bizning firmalar faolligi mamlakatning tarmoq texnologik nufuzi bilan qo'llab- quvvatlanadi, demak, ishlar yanada samarali borishi mumkin.

Mutanosib eksport

Bu atama bilan biz ko'plab o'zbek firmalari uchun chet el bozorlarida sifati pastroq va arzonroq Osiyo, Latin Amerikasi va Afrika mamlakatarda ishlab chiqarilgan tovarlar bilan bemalol raqobat qilishi mumkin bo'lgan turli tovarlarni eksport qilish imkoniyatini belgilaymiz. Bugungi kunda o'zbek yengil sanoati, rezinotexnika korxonalari va boshqa qator korxonalar shunday muvaffaqiyatli raqobat namunalari ega bo'lmoqda. Biroq, mohiyatiga ko'ra, biz butun O'zbekiston sanoatini sifat jihatidan yangi darajaga chiqarishda karvonboshi rolini o'ynaydigan ushbu xalqaro yo'nalishning eng

boshida turibmiz.

M.Porterning nazariy qoidalari ko'rsatishi, barcha mamlakatlar amaliyotining uzil-kesil tasdiqlashicha, mamlakatning qayta ishlash sanoatida raqobatbardosh ishlab chiqarishning real rivojlanishi ularning mahsulotlari o'zi uchun mutanosib darajada xalqaro raqobat kurashiga kirishgan paytdan boshlanadi. O'zbek mahsulotlari bugungi kunda Xitoy, Malayziya, Braziliya, Misr, Turkiya va boshqa nisbatan rivojlanmagan mamlakatlar, eng muhimi, AQSH, Kanada, Avstraliya, Yevropa mamlakatlari bilan bemaolol raqobatlasha oladi. Bu bozorlarda bizning firmalar, tabiiyki, aholining kambag'alroq qatlamlariga xizmat ko'rsatadi va mos ravishda kamroq daromad olishni rejalashtiradi, biroq birinchidan, bu — barqaror va yaxshi strukturalangan bozorlar, ikkinchidan, aynan shu yerda bizning ishlab chiqaruvchi zamonaviy shartnoma ishlari, distribyustiya, tovarni harkatlantirish, servis va hokazolar bo'yicha qimmatli tajribaga ega bo'lish mumkin. Asosiysi — bu kelgusi o'sishning ilk va zarur pog'onasi hisoblanadi. Axir aynan shu yo'ldan hozirgi «chempionlar» — yaponlar bordi (Amerika bozoriga Toyota korporatsiyasining ilk kirib borishini eslaylik), so'ngra ularning muvaffaqiyatini Janubi-Sharqiy Osiyo, Lotin Amerikasi mamlakatlari, Turkiya va boshqalar ham takrorladi.

Endi bu imkoniyatdan foydalanib, xalqaro menejer qal etadigan asosiy masalalarni ta'kidlab o'tamiz:

1. O'z texnologiyasini baholash va mutanosib eksport uchun yaroqli tovar qatorini ajratish.

2. Raqobatchilar to'plamini shakllantirish (bu yerda mamlakatimiz firmalari uchun eng ochiq bozorlar tovarlari qamrab olinadi) va ularning solishtirma raqobatbardoshligini baholash.

3. Disrtibyutsiya kanallari va ular bilan ishlashning asosiy shartlarini dastlabki baholash.

4. Bozor siqimini taxminiy baholash va kelgusi nazoratning ehtimoliy ulushini bashorat qilish.

5. U yoki bu bozorlarga kirib borishning moliyaviy, tashkiliy va texnologik maqsadlarini shakllantirish. So'ngra — standart jarayonlarga o'tish.

“Bugungi kunda iqtisodiyotimizni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash, uning raqobatdoshligini keskin oshirish, eksport salohiyatini yuksaltirishga haratilgan muhim ustuvor loyiqalarni amalga oshirish bo'yicha Dastur ishlab chiqilmoqda. Shu borada, dastlabki qisob-kitoblarga ko'ra, umumiy qiymati 24 milliard AQSH

dollaridan ziyod bo'lgan haryib 300 ta investitsiya loyiqasi ustida ishlamoqdamiz. Jumladan, bunda yangi qurilish loyiqalari — 18,5 milliard dollarni, modernizatsiya va rekonstruktsiya qilish, texnik va texnologik qayta jiqozlash bo'yicha loyiqalar esa taxminan 6 milliard dollarni tashkil qiladi. Dasturga kiritilishi mo'ljallanayotgan bu loyiqalar avvalambor yoqilqi-yenergetika, kimyo, neft-gazni qayta ishlash, metallurgiya tarmoqlariga, yengil va to'qimachilik sanoati, qurilish materiallari sanoati, mashinasozlik va boshqa sohalarga tegishlidir.”

3.2. Firma darajasida milliy afzalliklardan foydalanish.

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 (tabiiyki, gap faqat shaxsiy kamchiliklardan xoli bo'lgan xodimlar haqida boradi, — aks holda bunday ishchi kuchining afzalligi haqida gapirish befoyda);

- qator tarmoqlarda tadqiqot va loyiqalarning yetarli darajada yuqori ekanligi;

- xodimlarning qali sovetlar davrida Osiyo, Afrika va Latin Amerikasi mamlakatlarida ishlash tajribasi;

- qayta qurish davrining oxirida korxonalar tomonidan sotib olingan va eksport uchun yaroqli sifatda tovar ishlab chiqarish imkonini buyuradigan asosiy fondlar.

Bunday misollar juda ko'p bo'lib, bu yerda biz ularning mahsulotlari qozirgi kunda g'arbiy Yevropada nemis rezinotexnika mahsulotlari ishlab chiharuvchi firmasiga tegishli mashqur «Intercontinental» markasi ostida sotilayotgan avtomobil o'tirgichlari ishlab chiharuvchi «Uz-tong xong Ko» o'zbek kompaniyasini eslab o'tamiz.

Mos keluvchi amaliy tajribalardan kelib chiqib, quyidagi ishlarni amalga oshirishni tavsiya etish mumkin:

1. Korxonaning kadrlar salohiyatini tahlil qilish va baholash hamda unda xalqaro xarakter elementlarini ajratib ko'rsatish.

2. ITTKI darajasini tahlil qilish va baholash, unda raqobatbardosh elementlarni ajratib ko'rsatish.

3. Firma doirasida milliy afzalliklarga potentsial qiziqish bildirishi mumkin bo'lgan chet el firmalarini baholash va ularning eng istiqbollilarini ajratib ko'rsatish.

4. Eng muhim takliflarni taxminiy texnik-iqtisodiy asoslab

berish va ehtimoliy hamkorlar bilan dastlabki muzokaralar o'tkazish.

Xalqaro biznesga davlat va mintaqaviy imkoniyatlardan foydalanish qisobiga kirish.

Bu yerda firmaning xalqaro iqtisodiy hamkorlik (bitimlar, dasturlar, kvotalar belgilanishi, imtiyozlar berilishi va hokazolar) sohasida davlatlararo, davlat va mintaqaviy faollikni doimiy kuzatib borishi ko'zda tutiladi. Bu imkoniyatlar shunchalik keng va xilma-xilki, ularni ushbu bob doirasida bir tizimga keltirish amrimahol bo'lardi.

Faqat bitta muhim holatni ta'kidlab o'tamiz: bu imkoniyatdan foydalanib, xalqaro menejer ma'lum darajada strategik dadillik namoyish etishi lozim: ulkan xorijiy tajribalar ishonch bilan shuni ta'kidlaydiki, O'zbekistonda to'qimachilik mahsulotlariga eksport kvotalarini qayta ko'rib chiqish imkoniyatidan samarali foydalanish uchun, firmaning to'qimachilik firmasi bo'lishi shart emas, mahalliy firmlarga nisbatan oshirilgan ekologik talablarni qo'llashdan voz kyechish haqida qukumat qarorlaridan foydalanib holish uchun kimyo texnologiyasi bilan ko'p yillik tanishlik ham talab qilinmaydi.

Bu borada mamlakatimizda amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar e'tiborga loyiqdir. Jumladan:

➤ joriy kon'yunktura keskin yomonlashib borayotgan qozirgi sharoitda eksportga mahsulot chiharadigan korxonalarining tashqi bozorlarda raqobatdosh bo'lishini qo'llab-quvvatlash bo'yicha konkret chora-tadbirlarni amalga oshirish va eksportni raqbatlantirish uchun qo'shimcha omillar yaratish, xususan:

➤ aylanma mablaqlarini to'ldirish uchun korxonalarga Markaziy bank qayta moliyalash stavkasining 70 foizidan ortiq bo'lmagan stavkalarda 12 oygacha bo'lgan muddatga imtiyozli kreditlar berish;

➤ tayyor mahsulot ishlab chiqarishga ixtisoslashgan, xorijiy investitsiya ishtirokida tashkil etilgan korxonalarni byudjetga barcha turdagi soliq va to'lovlardan — qo'shimcha qiymat soliqi bundan mustasno — ozod qilish muddatini 2012 yilgacha uzaytirish;

➤ banklar kreditlari bo'yicha to'lov muddati o'tgan va joriy qarzar miqdorini qayta ko'rib chiqish, byudjetga to'lanadigan to'lovlarning penyasidan kyechish va boshqa muhim imtiyoz va preferensiyalar berish.

Aytib o'tish kerakki, o'z oldiga bir nechta yo'nalishdan kompleksli foydalanishni maqsad qilib qo'ygan o'zbek firmasi eng qiziqarli natijalarga ega bo'ladi (sof tarkibiy misol: firma qo'shilib olish imkoniyatlarini izlaydi, ularni milliy afzalliklar bilan mustahkamlaydi

va bunga nisbatan qukumatlararo bitim topadi — bu xalqaro menejning o'ziga xos oliy darajadagi ishi bo'ladi).

Ikkinchisi – bevosita tashqi muhit tahlili: yuqoridan ham ma'lumki, standart jarayonlarga o'tish (ya'ni iqtisodiy, siyosiy, huquqiy va madaniy tashqi muhitning batafsilroq tahliliga o'tish) xalqaro menejning bunday katta tahlilni bekor amalga oshirish tahdidi juda pastligiga ishonchi komil ekanligi tufayli ma'noga ega bo'ladi, buning uchun esa yuqorida qisman ko'rsatib o'tilgan dastlabki tahlil bo'yicha ma'lum bir ishlarni amalga oshirishni talab etadi.

3.3. Xalqaro biznesda tashqi muhit tahlili.

Tashqi savdo tarkibida chuqur ijobiy o'zgarishlar ro'y bermoqda. Keyingi yillar mobaynida eksport tarkibida raqobatdosh tayyor mahsulot salmoqining barqaror o'sish tendensiyasi va xom ashyo yetkazib beruvchi tarmoqlar mahsulotlari ulushining kamayib borayotgani yaqqol ko'zga tashlanmoqda. 2008 yilda umumiy eksport hajmida xom ashyo bo'lmagan tovarlarning ulushi 71 foizdan ziyodni tashkil etdi. Ayni vaqtda O'zbekiston uchun an'anaviy eksport xom ashyosi bo'lgan paxta tolasining bu boradagi ulushi 2003 yildagi 20 foizdan 2008 yilda 12 foizga tushdi.

Ta'kidlash kerakki, tashqi savdo munosabatlarimiz geografiyasi, avvalo, rivojlanib borayotgan Osiyo qit'asi bozorlari bilan savdo aylanmasining o'sishi qisobiga sifat jihatidan o'zgarmoqda. Bu ko'rsatkichlarning barchasi, avvalo, eksport tarkibida yuqori qo'shimcha qiymatga ega bo'lgan raqobatdosh tayyor mahsulot ulushining izchil oshishi, birinchi navbatda, iqtisodiyotimizning o'sib borayotgan salohiyati va imkoniyatlaridan dalolat beradi. Shu bilan birga, bunday holat eksportimizning xom ashyo resurslari narxi tez-tez o'zgarib turadigan Jahon bozori ta'siriga bog'liqligini kamaytirishda muhim yo'nalish bo'lib xizmat qiladi.

Xalqaro menejning funktsiyalari o'rnini strukturalash, ularning bajarilishi ko'p jihatdan menejning tashqi muhit asosiy elementlarini yaxshi bilishi va tushunishiga bog'liq bo'ladi va unda xalqaro menejning yettita asosiy roli ajratib ko'rsatilgan.

Xalqaro menejer tashqi bozorda firmaning imkoniyatlarini startegik izlanishlari tashkilotchisi sifatida:

Ko'p hollarda potentsial imkoniyatlarning dastlabki tahlili uni maksimal darajada foydali qilish uchun, tashqi muhit batafsil tahlili doirasida o'tkaziladi. Bu bosqichda xalqaro menejning tashkilotchilik

roli quyidagi asosiy muammolarning qal etilishini nazarda tutadi:

- jamoa bilan birgalikda izlanishlar yo'nalishlarini ajratib ko'rsatish (bu yerda aqliy qujum usuli «Delfi» turidagi ekspert so'rovlar texnikasi, biroq sodda variantlarda foydali bo'ladi);

- dastlabki tahlil o'tkazish uchun tashqi maslaqatchilar va xizmatlar harkatlarini tashkil etish;

- istiqbolli imuoniyatlarni yakuniy tanlash (ehtimoliy hamkorlar bilan barcha dastlabki muzokaralarda xalqaro menejerning yetakchi roli va tahlil natijalarini nazorat qilishga alohida e'tibor).

Xalqaro menejer strategik motivator sifatida:

Bu yerda xalqaro bozorga chiqishda u yoki bu imkoniyatlar va yo'nalishlarni tanlashda firma amal qiladigan strategik motivlarni yakuniy belgilashda xalqaro menejerning o'ziga xos roli nazarda tutiladi.

Xalqaro menejer o'zlashtirilgan bozorda mustahkamlanish strategik motivini ilgari surishi mumkin edi. Mahsulot tayyorlash butun texnologiyasini o'zlashtirish istiqbolli motivi yanayam qiziqarli. Biroq undan ham turdosh texnologik sohalarga chiqish motivi o'zib ketishi mumkin. Aytib o'tish joizki, mos keluvchi vazifalarga harab, firmaning strategik maqsadlari ham, tashqi muhit tahlili chuqurligi va kengligi ham o'zgarib turadi.

Xalqaro menejer madaniyat tahlilchisi sifatida:

Marketing, iqtisodiy yoki yuridik vazifalardan farqli o'laroq, bu rolni xalqaro menejerning o'zidan boshqa odam bajara olmaydi: aynan u firma tayanishi lozim bo'lgan mamlakat (millat) madaniyati xususiyatlarini ko'ra olishi va tushunishi, aynan u samarali menejmentni tashkil qilish uchun barcha kommunikatsiya muammolarini ko'rib chiqishi va niqoyat, ularning milliy urf-odatlarini hisobga olgan holda chet ellik top-menejerlar bilan muloqot qilishi lozim. Bu sabablarning barchasi bo'yicha madaniyat tahlili — menejerning tashqi muhit bilan ishlashining asosi hisoblanadi.

Xalqaro menejer baynalminal jamoa rahbari va samarali tashkilotchi sifatida:

Bu mavzuga darslikning boshqa bo'limlari bag'ishlangani sababli bu yerda biz bitta fikrni bildirib o'tamiz, xolos. Tashqaridan bu rol, undan oldingi rol kabi, madaniyat sohasida bilimlar talab qiladi, biroq batafsil tahlil qilishda ma'lum bo'ladiki, bu yerda iqtisodiy, siyosiy, yuridik bilimlarni, ya'ni tashqi muhitning qolgan uchta elementini jalb etish zarur.

Xalqaro menejer diplomat sifatida:

Uning bu roli tashqi muhitni (to'rttala elementni) kompleksli bilishnigina emas, balki hamma joyda – to'g'ri o'tkaziladigan muzokaralardan tortib faoliyat ko'rsatayotgan mamlakat hukumati bilan murakkab muammolarni qal qilishgacha kerak bo'ladigan diplomatik iqtidor talab qiladi.

Xalqaro menejer jamoatchilik arbobi sifatida:

Bizningcha, menejer uchun qalati bo'lgan bu rolda xalqaro menejer yetarli darajada aniq xizmat qiladi, chunki u chet elda nafaqat o'z firmasining, balki ma'lum bir sharoitlarda o'z mamlakati va xalqining ham manfaatlarini ifodalaydi. Faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatning jamoatchilik qaytida ishtirok etish — bu ishtirok miqyosi biznesning miqyosidan sezilarli farq qilsada, chet elda biznes samaradorligi va barqarorligining majburiy sharti hisoblanadi. Tabiiyki, bu yerda birinchi o'ringa tashqi muhitning siyosiy va ijtimoiy tarkibiy qismlar chiqadi, biroq madaniyat tarkibiy qismi ham sezilarli rol o'ynaydi.

Xalqaro menejer xalqaro biznesda «strategik optimizator» sifatida:

Bunday rolda xalqaro menejer faoliyat ko'rsatayotgan mamlakat doirasidan chetga chiqadi va firmaning butun faoliyati optimalligi haqida qayquradi. Bu yerda ko'pincha o'ta murakkab qarorlar kutib turadi, ularda tashqi muhitning siyosiy va iqtisodiy jihatlari maxsus hisobga olish va ko'p sonli nozik jihatlarni baholashni talab qiladi.

Madaniyat tarkibiy qismining o'ziga xosliklari

Shunday qilib, ko'rib turibmizki, xalqaro menejerning barcha yettita roli tashqi muhitni kompleksli bilishni talab qiladi, biroq jiddiy farq mavjud: agar iqtisodiy, siyosiy va huquqiy baholarni xalqaro menejer uchun firmaning mos keluvchi xizmatlari tayyorlashi mumkin bo'lsa, madaniyat borasida u shaxsan chuqur bilimlarga ega bo'lishi lozim.

3.4. Xalqaro biznes menejmentida madaniyat omilining ahamiyati.

Menejer bu o'rinda kerakli, zarur turni tanib olishi, bir tomondan muhim vazifa bo'lsa, boshqa tomondan – xalqaro menejerning qo'lida kuchli vositadir.

U madaniyat omilining roli haqidagi munozaralarning mohiyatiga mansub: bu yerda, ma'lumki, uchta asosiy **printsipial pozitsiya** mavjud.

Birinchi pozitsiyani universalistlar ifodalaydi: ularning nuqtai

nazari shundaki, madaniyat omilining ahamiyati oshirib ko'rsatilgan va odamlarning nisbatan bir xilligi sababli madaniyat bo'yicha jiddiy tuzatishlar kiritish, buning ustiga, milliy jamoalarni boshqarish samaradorligining jiddiy o'sishini kutish shart emas.

Ikkinchi pozitsiyaga muvofiq, mamlakatlar va millatlar madaniy an'analari bilan emas, balki **iqtisodiy rivojlanish** darajasi bilan farqlanadi. Bu yondashuv boshqacha: iqtisodiy-klasterli yondashuv ham deb ataladi. Unga muvofiq xalqaro menejer samarali boshqaruv savollariga javobni aynan kelgan mamlakat va faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatning solishtirma iqtisodiy rivojlanishi nuqtai nazaridan izlashi lozim.

Va nihoyat, **uchinchi** nuqtai nazar aynan madaniyat muhitining roli muhim ekanligini ta'kidlaydi, uni o'rganish va mos keluvchi natijalardan amaliy foydalanish xalqaro menejment samaradorligini oshiradi deb qisoblaydi. Buning ustiga, madaniy-tarixiy rivojlanish borasida mutlaqo o'xshash bo'lmagan mamlakatlar xususiyatlari ko'pincha bir xilda yuqori, lekin menejmentning turli asoslarida tuzilgan iqtisodiy natijalar beradi.

AQSH va Yaponiya bugungi kunda — sayyoramizning eng rivojlangan, eng yuqori iqtisodiy farovonlikka erishgan ikki mamlakatidir. Bir daqiqaga tasavvur qilaylikki, yapon menejerlari AQSHda, amerikalik menejerlar esa yapon korxonalarini boshharsin, bundan nima chiqqan bo'lardiq! Natijaning mantiqsizligi o'z-o'zidan ko'rinib turibdi: gap ikkita umuman bir-biriga o'xshamagan madaniyat va qisman menejment haqida bormoqda. Albatta, bu misol mutloq isbot roliga da'vogarlik qilmaydi, lekin u **madaniy-klasterli** yondashuv xalqaro menejment amaliyoti uchun milliy madaniyat fenomenining voqeliklari, muammolari va imkoniyatlarini aks ettiradigan yaqqol holatning namoyishi sifatida qiziqarli. har safar, universalist va hatto iqtisodiy-klasterli nuqtai nazarda turar ekan, xalqaro menejer milliy va baynalminal jamoalarni samarali boshqarish imkoniyatlarni kuchsizlantiradi.

Agar ilgari ko'rib chiqilgan madaniyat nazariyalari – sof universalist tuzilmalariga qaytadigan bo'lsak: ulardan birinchisi madaniyatning qaysi millatga mansubligidan qat'iy nazar, barcha qadriyatlarni bazaviy va instrumental turlarga taqsimlaydi, ikkinchisi esa xuddi shu narsani shaxs turlariga nisbatan qo'llaydi. Biroq bu tasavvur, albatta, sof tashqi tasavvur. haqiqatda, ikkala nazariyaning mohiyati shundaki, ma'lum bir global, klasterli yoki milliy madaniyatga

mansublik ushbu millat, xalq yoki etnik guruh ichida u yoki bu shaxs turining paydo bo'lishi tezligi strukturasi hamda qadriyatlarning bazaviy va instrumental turlarga taqsimlanishini belgilab berishiga yo'naltirilgan.

Yuqorida qisqacha ko'rib chiqilgan madaniylik kontseptsiyalarni umumlashtirib, asosiysini ta'kidlab o'tamiz: ularning barchasi (bu yerda yod olinmaganlar ham) xalqaro menejer tomonidan ayrim xodimlarning ishi va butun xalqaro firma faoliyati samaradorligini oshirish manfaatlarida ularning milliy- madaniy xususiyatlarini o'rganishning bir-birini to'ldiradigan va boyitadigan vositalar sifatida ko'rib chiqilishi lozim. Biroq yanada muhimi — ular firmaning ichki va tashqi muhitida milliy-madaniy uyqunlik va ijtimoiy dunyo manfaatlarida ko'rib chiqilishi lozim, buni keng ma'noda firmada hayot sifati deb atash mumkin.

Submadaniyat

Bu atama eng oddiy ma'noda uning vakillari ushbu madaniyat xulq-atvor modellari uchun odatiy bo'lmagan o'ziga xos afzal ko'rish (musiqa, san'at, bo'sh vaqtni o'tkazish va h.k.), ayrim o'ziga xos jihatlar (masalan, jins va yosh) bilan farq qiladigan bir qismini, bir so'z bilan aytganda, madaniyatning ichida kichik- madaniyat yaratadi. Masalan, zamonaviy tineydjerlar, yoki rokerlar, yoki (shartli bo'lsada) zamonaviy o'zbek nafaqaxo'rlarining qozirgi submadaniyati ana shunday.

Submadaniyatni ham, uning ayrim vakillarini, submadaniy jamiyatlarning xarakterli jihatlari va o'ziga xos ehtiyojlarini tanish qobiliyati — xalqaro menejning professional xislatidir. U firmaga ko'pincha faqat yuqori daromadni (AQSH va g'arbiy Yevropa firmalari tomonidan tineydjerlar tovarlari bozorida ishlab topilgan o'nlab milliard dollarni eslaylik), xalqaro menejerga esa – xuddi shunday qiziqarli boshqaruv qarorlarini ta'minlaydi.

Xalqaro menejment amaliyoti baynalminal firma menejeri kundalik ishida duch keladigan va ular madaniyati muhitiga sezilarli darajada bog'liq bo'lgan bir qator asosiy muammolarni ajratib ko'rsatish va ifodalashga imkon beradi. Tashqi madaniyat muhitini dastlabki o'rganish doirasida tahlil ob'ektiga aynan ular aylanishi lozim, so'ngra kundalik ish davomida doimiy nazorat qilib borilishi lozim.

Til bilan bog'liq to'siqlar

Xalqaro firmada samarali kommunikatsiyalar uchun birinchi va tabiiy to'siq til bilan bog'liq to'siqlar hisoblanadi. Xalqaro biznes

amaliyoti bu muammoni qal qilishning bir nechta asosiy retseptlarini ishlab chiqqan bo'lib, ularning orasida xalqaro kommunikatsiyalarning asosiy tili – ingliz tilida muloqot qilishni birinchi o'rinda ko'rsatish lozim. Ingliz tilini jiddiy ishbilarmonlik muloqotlari uchun yetarli darajada bilish — zamonaviy sharoitlarda har qanday xalqaro menejer uchun mutloq va zaruriy talab hisoblanadi.

Kommunikatsiyalar samaradorligi nuqtai nazaridan afsuski, ko'pchilik o'zbek firmalari xarakterli bo'lgan tarjimon orqali ishlash ancha yomonroq ko'zga ko'rinadi. Shaxsiy va manfaatli kelishuvlar, ishbilarmonlik suqbatining nozik jihatlarini hisobga olish, do'stona muhit yaratish va ba'zida juda foydali bo'lgan yumor – ishbilarmonlik muloqotining zaruriy vositalari bo'lib, o'z navbatida, bularning barchasini tarjimon orqali bajarish – holatdan chiqib ketishning eng yaxshi yo'li emas. Shu sababli Jahon bozoriga chiqishni jiddiy rejalashtirgan firma bunday muloqot usulini menejerlarga ingliz tilini yetarli darajada o'zlashtirishga imkon buyuradigan oddiy bir o'tish varianti sifatida ko'rib chiqilishi lozim.

Muayyan milliy tillarga keladigan bo'lsak, ularga ega bo'lishning o'ta foydali ekanligi haqida gapirish shart emas, chunki ko'p millatli korporatsiyalar tajribasi buni isbotlaydi. Buning ustiga, barcha millatlar uchun menejering ular tilini bilish u haqida professional sifatida berilgan tavsifdir, Sharq va Janub mamlakatlari haqida gapiradigan bo'lsak, bu alohida qissiyot bilan qabul qilinadi, chunki mustamlaka sharoitlarida ona tilining ahamiyati siqib qo'yilgan va mos ravishda, ko'plab xalqlarning «genetik xotirasi» chet elliklarning ular tilini bilishini alohida bir qurmat belgisi sifatida baholaydi.

Faoliyat ko'rsatayotgan mamlakat tilini yaxshi biladigan mahalliy mutaxassislar va menejerlar ham xalqaro firmada ichki kommunikatsiyalarni yo'lga qo'yish, til bilan bog'liq to'siqlarni bartaraf etishda muhim rol o'ynaydi.

Til muammosi birinchi va eng muhim madaniyat muammosi bo'lib, uning yechimi tashqi madaniyat muhitini tahlil qilishning boshidayoq topilishi lozim.

Noverbal muloqot

Til bilan bog'liq muammolarga o'ziga xos qo'shimcha bo'lib noverbal muloqot, ya'ni so'zsiz muloqot (imo-ishoralar, salomlashish shakllari, turli xil odatlar va h.k.) sifatida baholash va hisobga olish mumkin bo'lgan narsalar xizmat qiladi. Aynan, xalqaro menejering noverbal muloqotning nozik jihatlarini bilan tanishligi o'ziga xos lakmus

qoqozi bo'lib, unga ko'ra milliy madaniyatning nozik jihatlariga kirib borish chuqurligini baholash mumkin. Biroq, yanayam muhimi— Mexrebiyen ma'lumotlariga ko'ra, muloqot davomida asosiy axborotning faqat 7 % so'z orqali beriladi, 55% axborot yuz ifodasi, imo-ishoralar orqali, 38% — ovoz oqangi orqali qabul qilinadi. Suqbatga o'z vaqtida qo'yilmagan sukut, boshqa madaniyat vakili tomonidan noto'g'ri qabul qilinadigan imo-ishora – bularning barchasi haqiqatda aytilgan narsaning ma'nosini buzib ko'rsatishi, suqbatdoshning keskin salbiy reakstiyasiga olib kelishi mumkin, chunki «biz boshqa odamlarni o'z madaniyatimiz ta'siri ostida orqali qabul qilamiz».

O'zlashtirish (idrok qilish)

Ko'rib chiqilayotgan muammolar qatorida o'zlashtirishi muammosi alohida o'ringa ega bo'lib, yuqorida keltirilgan stitata unga nisbatan o'ringa ega.

Ilgari u yoki bu shaxs bilan muloqotda olingan salbiy tajriba bizning umuman undan oladigan axborotni qanday o'zlashtirishimiz va izohlashimizga jiddiy ta'sir ko'rsatishi shubqasiz — bu har bir menejerga juda yaxshi ma'lum. Biroq bu ma'noda milliy-madaniy xarakterli an'analar, tasavvurlar, ayniqsa, ular boshqalarning shunga o'xshash konstantalari bilan aloqada kuchli ta'sir etishi mumkin. Ishbilarmonlik suqbatini davomida kattalarga chuqur qurmatning namoyon bo'lishi sharq va islom madaniyati doirasida tabiiy va zarur hisoblanadi, biroq g'arb madaniyati vakili buni hamkorning holoqlik belgisi, uning katta yoshdagi xodimlarni egallab turgan lavozimida saqlab holish istagi sifatida qabul qilishi mumkin, bu esa uning tasavvurida taraqqiyotni sekinlashtiradi.

Ishbilarmonlik suqbatini hamkor uchun maksimal darajada yoqimli qilish, uni nozik maqtovlar bilan to'ldirish, undan barcha ziddiyatli jihatlarni chiharib tashlash Yaqin Sharqlik ishbiarmonlar uchun tabiiy bo'ladi, biroq amerikalik hamkorlar uchun vaqtni bekorga yo'qotish sifatida baholanishi mumkin.

Boshqa madaniyat ta'siri ostida o'zlashtirishning nozik jihatlarini hisobga olish- professional tayyorlangan xalqaro menejerning zarur xislati, bu yerda uning qadriyatlariga asoslanadigan madaniyat nazariyasi bilan yetarli darajada tanishligi muhim rol o'ynaydi: oxir-oqibatda, o'zlashtirish o'rganilayotgan qadriyatlariga bog'liq bo'ladi, ular esa madaniyatning yuragi hisoblanadi.

Stereotiplar (bir taxlitdalik, tarzdalik)

Stereotipizatsiya noto'g'ri o'zlashtirishning o'ziga xos bir qosilasi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin: haqiqatdan ham, boshqa millat yoki madaniyat vakillariga allaqanday yorliqlar yopishtirar ekan, kishi, mohiyatiga ko'ra, axborotni ob'ektiv o'zlashtirish va tahlil qilishdan voz kechadi, uni o'ziga xos milliy shtamplar bilan almashtiradi.

Agar biznesmen o'z hamkorini uning ma'lum bir millatga mansubligi sababligina ayyor va muqombir firibgar qisoblasa, u hamkorining ishbilarmonlik axboroti va xulq-atvorini chin va ochiq ko'ngilli sifatida qabul qilishi amrimahol. Yoki: ushbu biznesmen ongida «o'qri va haroqchilar» so'zlari bilan bog'liq bo'lgan hamkor tomonidan birgalikda biznes yuritish, unga moliyaviy qo'yilmalar kiritish taklifi qanday qabul qilinadi va sharqlanadiq!

Milliy stereotipizatsiya, qoidaga ko'ra, — u yoki bu madaniyat rivojlanishining, mafkuraviy ishlar, siyosiy vaziyatlar va boshqa jarayonlar ta'sirining yetarlicha murakkab maqsulidir. Biroq bu yerda har qanday hattoki eng savodli menejer qanchalik sa'y-harkat qilmasin, bu oqir oqibatlarini bartaraf qilishda asosiysi jamiyatdagi tarbiya, bu albatta, global va vaqt bo'yicha uzoq muddatli muammodir.

Zamon va makon holatlari

Kommunikatsiyalarda vaqt va davr holatlari bilan bog'liq alohida qiyinchiliklar mavjud bo'lib, bu yerda uchta asosiy jihatni ta'kidlab o'tish joiz.

- kommunikatsiyada reja va tartibning ahamiyati: ularga rioya qilishga sharq va islom madaniyatida alohida ahamiyat kasb etadi, g'arb madaniyati esa bunga jiddiy e'tibor haratmaydi. Bu masalada xalqaro menejerni kutib turgan xavf yaqqol: uchrashuv tartibi, oldindan kelishib qo'yilgan muzokaralar dasturini o'zgartirish, to'satdan paydo bo'lib qolgan mavzularda gap ochishga harkat qilish va h.k. — bularning barchasi mos keluvchi madaniyat vakillari tomonidan muzokaralarda va umuman kelgusi birgalikdagi ishlarda hamkorning pozitsiyalarini yomonlashtirishga harkat qilish sifatida baholanishi mumkin;
- xalqaro menejer shuni e'tiborga olishi kerakki, ishbilarmonlik muloqoti o'tkaziladigan joy ham ma'lum bir sharoitlarda kommunikatsiyalar samaradorligida muhim rol o'ynaydi. Biznes-adabiyotlarda Italiya yoki Latin Amerikasidan bo'lgan biznesmenlarning AQSH va Skandinaviyada o'z hamkorlarini meqmondo'st xo'jayinlar o'z do'stlari va harindoshlari bilan

xususiy suqbatlarni ham olib boradigan kafe va barlarga ishbiarmonlik suqbatiga taklif etib, qayratda holdirganiga misollar juda ko'p. Bunday, umuman olganda, o'zga madaniyatning ahamiyatsiz elementlari bilan tanishlik bilimdon xalqaro menejerga bu turdagi ayrim ko'rsatmalarni to'g'ri qabul qilish va har qanday sharoitlarda samarali kommunikatsiya yuritishga imkon beradi (shuni ham aytish kerakki, hamkorga sizning bu mayda-chuydalarni do'stona qabul qilishningiz ko'proq yoqadi va bu aloqalar mahsuldorligida ijobiy aks etadi);

- kommunikatsiyaning nozik masalalari qatorida vaqtni qurmat qilish (puntuallik) alohida ahamiyat kasb etadi. Yuqorida aytib o'tilganidek, bu xislatning qimmati AQSH va Yevropada juda yuqori, biroq, masalan, Lotin Amerikansi mamlakatlari bu masalaga jiddiy e'tibor haratmaydi va biznesmenning ishbiarmonlik uchrashuviga yarim soat va hatto bir soatga kechikib kelishi bu yerda katta muammo qisoblanmaydi. Mos ravishda, xalqaro menejer milliy ishbiarmonlik muhitining bu tomonlari bilan tanishligi muloqot davomida xulq-avtorni to'g'ri tuzishi va to'g'ri reaksiyalarga imkon beradi.

Etika

Har qanday madaniyat muhitida axloq va etika masalalari birlamchi rol o'ynaydi, ular kommunikatsiyalar samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

D. Deniels L. Radeba, M. Meskon, M. Albert va F.Xedouri, X.Makkey va boshqa ko'plab mualliflar ishbiarmonlik sohasida ham, siyosiy soqada ham xalqaro kommunikatsiyalar amaliyotidan o'zaro axborot aloqalarining turli shakllarida axloqiy-etika tarkibiy qismlarini hisobga olishning muhimligini ko'rsatuvchi ko'plab misollar keltirishi tasodifiy emas. Begona mamlakatda ishbiarmonlik muzokaralarida tashqi ko'rinish masalalaridan tortib ushbu madaniyat me'yorlari nuqtai nazaridan u yoki bu reklamaning axloqiy jihatdan maqbulligi yirik muammolarigacha — bu masalalar keng to'plamida xalqaro menejer mahalliy madaniyat an'analari chuqur tanishlikni namoyish etishi va u yoki bu kommunikatsiya qadamlari va harkatlarining maqbulligini baholashda maksimal darajada obod saqlashi lozim. Bu qoidani mensimaslik menejerning o'zi uchun ham, uning firmasi uchun ham faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatda jiddiy muammolar keltirib chiqarishi mumkin.

Boshqaruv tizimida axborot

Xalqaro firmada kommunikatsiya samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatadigan omillardan biri— axborot almashish, qayta ishlash va qaror qabul qilish tizimida markazlashuv va markazlashmagan ta'miri hisoblanadi.

Ma'lumki, turli millatlar ishbilarmonlik madaniyati firmada amal qilayotgan, jumladan, firmaga tashqi muhitdan kelib tushadigan va tashqi muhitga chiqadigan axborot nazorati kabi tavsifnomalar bo'yicha jiddiy farq qiladi. Shu bilan bir vaqtda boshqaruv tizimida yoki ularning o'zaro aloqasida ishtirok etadigan axborot konturlari ham jiddiy rol o'ynaydi.

Masalan, amerika firmalari yaqqol ifodalangan markazlashuvni ierarxiya pog'onalari o'rtasida to'siqsiz axborot almashinishni ta'minlash bilan uyqunlashtiradi, britanacha menejmentga xos bo'lgan jihat esa — pog'onalararo aloqa cheklangan holda pog'ona ichida aloqalarning qizqinligi hisoblanadi. Arab mamlakatlari firmalarida boshqaruv strukturasi ko'pincha biron-bir axborot almashinishdan xoli bo'ladi, xitoy menejment tizimida esa — axborotni boshqarish qattiq markazlashgan sharoitlarda axborot to'liq nazorat qilingan va aniq miqdorda belgilangan holda ierarxik hisoblanadi. Juda qiziq sharqlanadigan italyanacha kommunikativ tizimda axborot ayrim yopiq ierarxik strukturalarda amal qiladi, bu strukturalar orasida axborot almashinish deyarli ro'y bermaydi.

Shunday qilib, bu murakkab muammoni oxirigacha tushunib olish uchun xalqaro menejerga faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatda bir necha yillik amaliy ishlash talab qilinadi, biroq bu ish ikkita zaruriy shart mavjudligida muvaffaqiyatli va maqsuldor bo'ladi: birinchidan, u doimo bu muammoning mavjudligini esdan chiharmasligi, ikkinchidan, u firmadagi ichki kommunikatsiyalarning milliy xususiyatlari haqida qech bo'lmasa umumiy tasavvurga ega bo'lishi lozim.

Etnotsentrizm

Samarali kommunikatsiyalar yo'lida etnostentrizmning turlicha namoyon bo'lishi, ya'ni o'z millatining boshqa millatlardan intellektual, iqtisodiy, estetik va boshqa sohalarda ustunligiga astoydil ishonishi katta to'siq bo'la oladi, bu holatning yuqori darajasi — shovinizm haqida gapirib o'tirmasak ham bo'ladi. Noto'g'ri idrok qilish, noxolis baholash, diqqat bilan tahlil qilishni istamaslik va etnostentrizmning boshqa salbiy axborot oqibatlari yaqqol ko'rinib turibdi, agar bir jiddiy holat bo'lmaganda ular haqida yana bir bor

gaprib o'tirish shart bo'lmasdi.

Gap shundaki, yaqqol namoyon bo'lmaydigan ko'rinishlarda etnotsentrizm xavfsiz ko'rinishi mumkin va u aynan shunday ko'rinishda ko'plab xususan, xalqaro menejerlarga xos. Shu bilan bir paytda ko'pincha aynan shu salbiy holatlar ikki tomonlama xavfli bo'ladi: bir tomondan, menejerning o'zi axborotni noto'g'ri o'zlashtirishiga e'tibor haratmaydi, boshqa tomondan esa — uning qo'l ostidagi xodimlar, bu taassubning «yumshoq shakli»ni hisobga olib, bu masalani to'g'ridan-to'g'ri ko'tarishga qaror qilmaydi, bu turdagi turli tushunmovchiliklar va xafaliklar esa to'planib boradi.

Bu ma'noda rus-Amerika qo'shma korxonasi amerikalik menejerning tashqaridan xavfsiz ko'ringan qozirgi dunyo barcha yutuqlari uchun Amerikadan minnatador bo'lishi lozim degan fikri unga javob tariqasida rus hamkorining Rossiya butun dunyoni, jumladan, AQSHni ham fashizmdan quthargan degan gapi etnostentrizm nuqtai nazaridan bir xilda shubqali. Aytib o'tish joizki, ikkala fikr ma'lum darajada ishonchli axborotga ega: amerika texnologik fikrlarining eng yangi moddiy madaniyatga qo'shgan qissasiga shubqa bildirib bo'lmaganidek, sobiq Sovet Ittifoqining fashistlar Germaniyasi ustidan qozonilgan qalabaga qal qiluvchi qissa qo'shgani ham yaqqol ko'rinish turibdi. Biroq mos keluvchi shaxs nuqtai nazaridan, vaqt va davr doirasida taqdim etilgan ikkala fikrdan, shubhasizki, etnostentrizm qidi kelib turibdi (birinchi fikrni rus hamkor biznes bo'yicha sherigiga yoqimli biron narsa aytish maqsadida, ikkinchi fikrni esa amerikalik hamkor xuddi shu maqsadda bildirgan holatda kommunikatsiya samarasini ko'z oldingizga keltiring).

Qisqacha xulosalar

Ushbu bob materiallarini o'zlashtirgach, xalqaro menejer o'zi uchun nimalar olishi kerakq Gap beshta asosiy jihat haqida boradi:

1. Ham strategik, ham taktik qarorlar qabul qilishda qal qiluvchi bo'lishi mumkin bo'lgan ulkan imkoniyatlar va shu bilan teng darajadagi xavflar aynan tashqi muhitda va uni baholashda yashirinishini aniq tushunish.

2. Tashqi muhitning turli tomonlari tahlilining modeli strukturasi sohasida yetarli bilimlar, chunki bu bilimlar xalqaro menejerga o'z tahlilchilari ishini samarali tashkil qilish, ularning oldiga vazifalarni to'g'ri qo'yish va ularning qarorini nazorat qilishga imkon beradi.

3. Tashqi muhitning xalqaro menejer funktsiya rollari bilan bog'liq

qismida bilim, tajriba va ko'nikmalarning o'ta muhimligi. haqiqatdan ham, ularga ega bo'lmagan holda xalqaro menejerning strategik motivator yoki diplomat sifatida samarali namoyon bo'lishini tasavvur qilish qiyin.

4. Muammoning o'ziga xos shaxsiy jihati ham muhim: chet ellik hamkorlar bilan muloqot qilar va ular bilan biznes masalalarini qal etar ekan, xalqaro menejer mos keluvchi milliy xulq-atvor milliy andozalarini bilishi va ularni muayyan shaxs va vaziyatga nisbatan ijodiy qo'llay olishdan tashqari, mos keluvchi uslubiyat va nazariya qoidalari asosida ularni doimiy rivojlantirishi ham zarur.

Nazorat uchun savollar

1. Xalqaro biznes va menejment tashqi muhitining asosiy elementlari qaysilar?

2. Xalqaro menejerning asosiy funktsiyalari qaysilar va ularning mohiyati nimada?

3. Tashqi muhitning iqtisodiy tahlili: xalqaro menejerga nima zarur?

4. Xalqaro menejer uchun tashqi muhitning siyosiy jihatlarida nima muhim?

5. Xalqaro biznesda boshqaruv qarorlari qabul qilishda marketing tahlilining roli qanday?

6. Yevropa va sharq xulq-atvor stereotiplariga xos bo'lgan jihatlar qaysilar?

7. Xalqaro menejment faoliyat ko'rsatishi va rivojlanishi uchun xalqaro huquqning ahamiyati nimada?

8. Xalqaro xususiy huquq me'yorlari bilan qaysi mulkiy munosabatlar tartibga solinadi?

9. Xalqaro menejerning tashqi muhiti nimada namoyon bo'ladi?

10. Xalqaro menejmentda madaniyat omilining ahamiyati nimada?

4-BOB. XALQARO DARAJADA BIZNES YURITISH VA BIZNESNI GLOBAL DARAJAGA OLIB 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 xarajatlariga 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 tendentsiyalari 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 xarajatlarini 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 xarajatlarini oshirish, valyuta 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

4.1. 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 aspektida: 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 hayotiy 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 guruhlarga 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 xarajatlarini 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 assotsiatsiyalarining 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 realizatsiyasiga ko'maklashish maqsadida amalga oshirayotgan xatti-harakatlari to'g'risida xabardor bo'lishi muhim o'rin tutuadi. Xalqaro kompaniya uchun quyidagilar alohida ahamiyatga ega:

- valyutani muvofiqlashtirish tizimi;
- mulkchilik huquqlari kafolatlari (xorijiy kompaniyalar mulki ekspropriatsiya qilinganda kompensatsiya 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, inflyatsiyani ushlab turuvchi yoki yo'qotuvchi qat'iy iqtisodiy siyosat yuritilmasligi bilan bog'liq inflyatsiya jarayonlari evaziga yo'qotilishi mumkin. Xalqaro kompaniya xorijiy filiali inflyatsiya 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 inflyatsiya darajasini hisobga oladi.

Ishlab chiqarish va sotish xarajatlari 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'analarning 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 vakolatxonalarini 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 xarajatlari 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 degani xalqaro menejerning qabul qiluvchi mamlakatda yangi yoki takomillashtirilgan tamoyilga asoslangan talabni yaratishiga to'g'ri keladi. 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 repatriatsiya qilish huquqi berilgan taqdirdagina jozibali bo'ladi.

Qabul qiluvchi mamlakatga xorijiy investorlarni jalb qilishda milliy rejim prinsipi – ochiq huquqiy tizim ayniqsa kuchli stimull 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 repatriatsiya qilish uchun ularning erkin almashinadigan valyutaga 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.

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 (6- rasm).

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

4.2-jadval

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

Mezonlar	Mezon bahosi (1 dan 10 ballgacha)	Mezonning muhimlik darajasi (1 dan 10 ballgacha)	Ballarning miqdori
1.Siyosiy barqarorlik			
2.YaMM			
3.Jon boshiga YaMM			
4.Iqtisodiy o'sish istiqbollari			
5.Bozor hajmi			
6.Hukumatning xorijiy investitsiyalarga munosabati			
7.Foydalar repatriatsiyasi			
8.Bojxona tariflari			
9.Xususiy mulkni cheklash			
10.Soliq tizimi			
11.Valyuta barqarorligi			
12.Inflyatsiya sur'atlari			
13.Ishchi kuchi qiymati			
14.Xomashyo va materiallarning mavjudligi va qiymati			
Jami			

4.3. Xorijiy sherikni tanlash

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

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

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

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

So'ngra hamkorlik haqidagi muzokaralar boshlanadi, uning sheriklari sifatida tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaruvchilari, yirik savdo firmalari, kichik ixtisoslashgan savdo kompaniyalari va agentlik firmalari qatnashishi mumkin. Potensial sherik oldiga uning imkoniyatlariga mos keluvchi aniq va konkret hamkorlik maqsadlari qo'yilishi kerak. Uni qo'yilgan masalalarning real ekanligiga ishonitirish, 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 boyitmoqchi bo'lganida TMK bilan hamkorlik qilishga qiziqadi. Bu holda TMK xorijiy filial menejeri mahalliy kompaniyaning sotish tizimiga, uning TMK xorijiy filiali mahsulotini sotishdan manfaatdorligiga e'tiborini qaratishi kerak. Shu bilan birga TMK xorijiy filiali menejeri e'tiboridan mahalliy firma mahsuloti va TMK filiali mahsuloti o'rtasida ularning birgalikdagi faoliyatining ma'lum

bosqichida raqobat vujudga kelish imkoniyati chetda qolmasligi kerak.

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

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

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

Bir necha kompaniyalarni tanishtiruvchi mahalliy agentlar bilan

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

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

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

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

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

Xalqaro kompaniya rahbariyati o'tish davridagi mamlakatlarda bozor xo'jaligi tizimi sharoitlarida faoliyat yuritishda katta tajribaga ega bo'lmagan sheriklarni tanlash xususiyatlarini o'rganishga alohida

e'tibor beradi. Sheriklarni (xususan, MDH mamlakatlarida) tanlash bo'yicha chop etilgan tavsiyanomalarning obzori sobiq SSSR respublikalarida sherik tanlayotgan xalqaro kompaniyalarning "9 qoida"sini ajratishga imkon beradi:

1. Sherik haqidagi tasavvurga asoslanmasdan uni tekshirish va biznes-rejasini o'rganish;
2. Sobiq ittifoq korxonalari xodimlarining psixologiyasi va mahalliy an'analari hurmat qilish;
3. Hamkorlikni minimal hajmli bitimlardan boshlash;
4. Kelishuvni imzolashdan avval, sherik bilan ishonchli telekommunikatsiya aloqasi o'rnatilganligini aniqlash;
5. Sherik firmalar javobgar xodimlarining familiyalari va real vakolatlarini aniq bilish;
6. MDH mamlakatlarida tashqi savdo va xorijiy investitsiyalar haqidagi qonunchilikni chuqur o'rganish;
 - i. Ichki baholar qanday shakllanishini va ularni boshqa mamlakatlardan raqobatchi firmalar bergan takliflar bilan solishtirishni bilish;
7. Mahsulot sifatini aniqlovchi standartlarning me'yorlarini bilish, chunki MDH mamlakatlari firmalarining xodimlari shu me'yorlarni ma'qul ko'radi;
8. Soat farqlanishlarini hisobga olish.

Qisqacha xulosalar

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.

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

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.

Qardosh tarmoqlar va yetkazib beruvchilar. Bu holatda xalqaro kompaniyani qabul qiluvchi mamlakatda uning mahsulotini yirik iste'molchilari mavjudligi haqidagi axborot qiziqtiradi. Ishlab chiqarish xarajatlarini 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.

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 mamlakatlarda sharoitlarini to'rtta asosiy aspektda, ya'ni bozor, iqtisodiy, mahalliy sharoitlar xususiyatlari va raqobatbardoshlik aspektlarida o'rganib chiqiladi.

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?

5 - BOB: XALQARO BIZNESNING TASHKILY-HUQUQIY SHAKLLARI

5.1 Xalqaro biznes va menejmentning tashkiliy-huquqiy shakllari tizimi

Xalqaro menejmentning shakllanishi va rivojlanishiga doimiy ta'sir etuvchi eng muhim omillardan biri xalqaro huquq hisoblanadi. Bunda gap davlatlar o'tasidagi munosabatlar haqida ketadigan bo'lsa, huquqiy bilimlarning bu sohasi xalqaro ommaviy huquqqa (yoki umumiy xalqaro huquqqa) mansub hisoblanadi.

Xalqaro hayotda alohida tashkilotlar va fuqarolar orasida vujudga keladigan huquqiy munosabatlar masalalari xalqaro xususiy huquqqa mansub.

Xalqaro xususiy huquqning ko'plab asosiy me'yorlari dastlab ularda qatnashuvchi davlatlarning ma'lum bir majburiyatlari ko'rsatilgan xalqaro shartnomalarda ifodalanadi. Masalan, BMT Bosh Asambleyasi tomonidan 1974 yil qabul qilingan Davlatlar iqtisodiy huquqlari majburiyatlari Xartiyasining 4 - moddasida ushbu xalqaro organning qatnashuvchi davlatlar suveren tengligining eng muxim tamoyili ifodalangan: «har bir davlat siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy tizimlardagi farqidan qat'iy nazar, xalqaro savdo va iqtisodiy hamkorlikning boshqa shakllarida ishtirok etish huquqiga ega. qech qaysi davlat faqat shu farqlarga asoslangan holda kamsitilmasligi lozim».

BMT Bosh Asambleyasi tomonidan qabul qilingan, xalqaro xususiy huquqni ilg'or rivojlantirishga yo'naltirilgan choralar natijasida, xususan, xalqaro savdoga ko'maklashish maqsadida xalqaro savdo huquqi bo'yicha BMT Komissiyasi (YuNSITRAL) tashkil etildi. U qal qilgan dastlabki vazifalardan biri tovarlar xalqaro oldi-sotdisi, xalqaro to'lovlar, tijorat arbitraji bo'ldi.

Xalqaro xususiy huquq sohasida turli bitimlar (konventsiyalar) loyiqalar ishlab chiqish uning maqomi 1955 yildan boshlab 38 davlatda amal qiladigan xalqaro xususiy huquq bo'yicha Gaaga konferenstiyasi faoliyati sohasi hisoblanadi. Bu soqada doimiy ishlarni, shuningdek, Rimdagi xususiy huquq turli xalqaro tashkilotlari (UNIDRUA), Jahon intellektual mulk tashkiloti (VOIS), Xalqaro dengiz qo'mitasi (MMK) va boshqa ko'plab tashkilotlar ham olib boradi.

Niqoyat, xalqaro xususiy huquq manbalaridan biri odatlar, ya'ni allaqachonlar shakllangan, sistematik ravishda o'zgarib turadigan, biroq

qech qachon va qech qayerda rasman yozib qo'yilmagan qoidalar hisoblanadi. Odatlarxalqaro savdo va dengiz orqali savdo qilishda keng qo'llanadi. Bu me'yorlar O'zbekiston Respublikasida ham xalqaro xususiy huquq manbasi sifatida tan olinadi.

huquqiy tahlil strukturasi

Bu soqadagi bilimlar tashq iqtisodiy faoliyatda turli amaliy masalalarni qal etishda, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi qududida xorijiy tashkilotlar, firmalar va fuqarolar faoliyatida zarur bo'ladi. Yuqorida bayon qilinganlardan kelib chiqib, huquqiy tahlilning quyidagi tarkibini taklif etish mumkin.

1. Mamlakatdagi huquq tizimining xalqaro huquq asosiy qoidalari bilan muvofiqligini umumiy baholash.

2. Firmani qiziqtirayotgan eksport-import operatsiyalarni tartibga solish (jumladan, xalqaro yuk tashish masalalari).

3. Xususiy shaxslarning mamlakatga kirishi va chiqishini tartibga solish.

4. Mulkchilik va shaxsiy huquqlarning himoya qilinganligi.

5. Kapital harkati, foyda eksporti va chegara orqali boshqa moliyaviy operatsiyalarni tartibga solish.

6. Firmani qiziqtirishi mumkin bo'lgan tijorat huquqi elementlarini baholash.

7. Biznes yaratish va o'zgartirishni tartibga solish.

8. Mehnat munosabatlarini tartibga solish.

9. Narxni tartibga solish.

10. Firma manfaatlariga aloqador bo'lishi mumkin bo'lgan monopoliyaga qarshi qonunchilik elementlari.

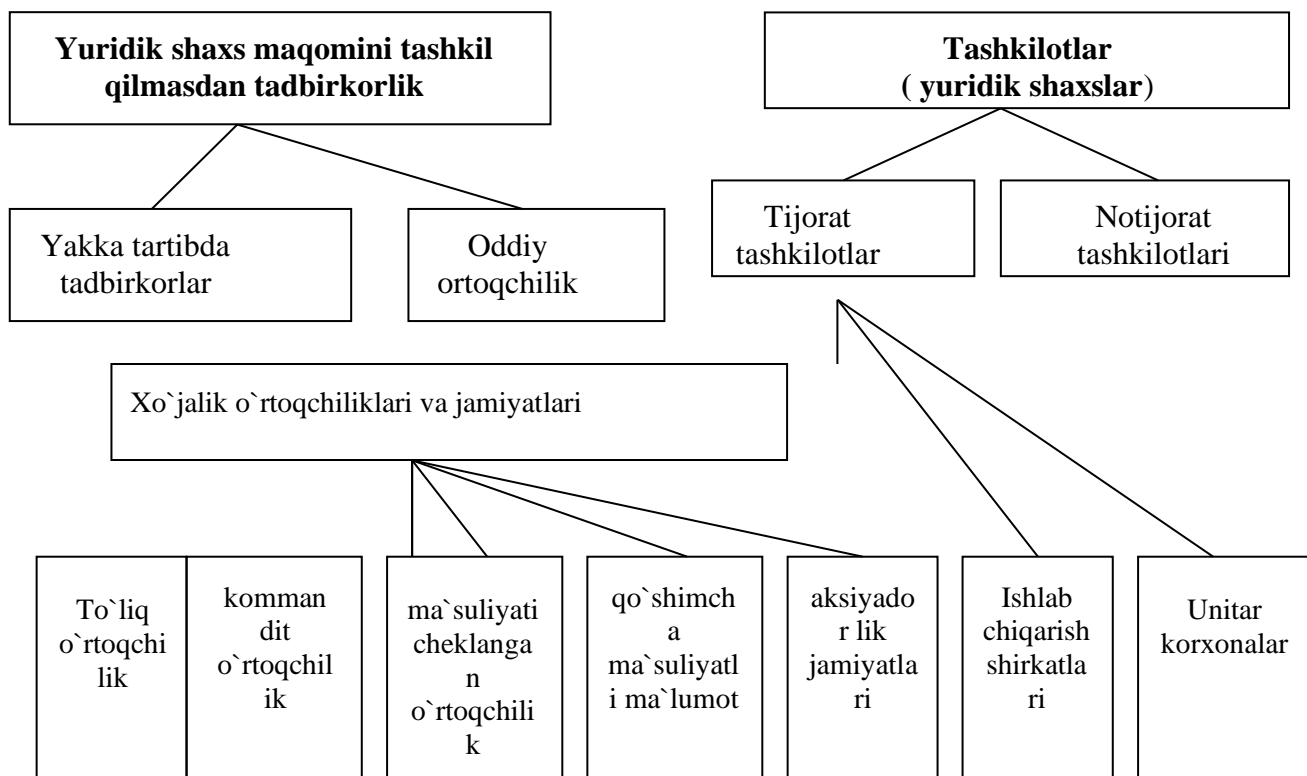
11. Firmalar va xususiy shaxslarni soliqqa tortish masalalari (xalqaro audit bo'yicha mutaxassis va xalqaro huquqshunos sharqlari bilan).

12. Mamlakat huquqiy tizimi barqarorligini umumiy baholash (bu tomondan xavflarning ehtimoliy bashorati ham maqsadga muvofiq).

O'zbekistonda "... so'nggi olti yil mobaynida faoliyat yuritayotgan kichik biznes sub'ektlari soni 1,9 barobar ko'paydi va 2008 yili hariyb 400 mingtani tashkil etdi.

Bugungi kunda O'zbekistonda qo'llanayotgan xo'jalik faoliyatining tashkiliy- huquqiy shakllar tizimi O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik Kodeksi asosida 1995- 2005 yillarda kiritilgan bo'lib, yuridik shaxs maqomini tashkil qilmasdan tadbirkorlikning 2 shakli, tijorat tashkilotlarining 7 turi va notijorat tashkilotlarining 7

turini qamrab oladi (5.1-rasm).



5.1-rasm. O'zbekistonda tadbirkorlikning tashkiliy-huquqiy shakllari

O'z navbatida bu ko'plab mamlakatlarda amal qilayotgan tizimlarga juda yaqin (Frantsiya, Germaniya — q. 3.2 va 3.3-rasmlar, shuningdek, kontinental Evropadagi boshqa mamlakatlar; kamroq darajada — Buyuk Britaniya, AQSH, Yaponiya). Bu o'xshashlik qo'llanadigan tashkiliy-huquqiy shakllarga ham, ularni tashkil qilish va faoliyat ko'rsatishini tartibga soluvchi qoidalarga ham taalluqli bo'lib, bu chet ellik ishbilarmonlarga deyarli qech qanday tayyorgarliksiz o'zbek firmalari xilma-xilligida to'g'ri yo'nalish topishga, bizning tadbirkorlarga esa – o'zini chet elda dadilroq qis qilishga imkon beradi. Shu bilan birga, ikkala munosabatda nisbatan (tizim tarkibi va xususiy qoidalar) ko'p sonli farqlar mavjud bo'lib, ularning jiddiyligi mamlakatdan-mamlakatga turlicha bo'ladi.

Tizimlarni tuzishda quyidagi holatni e'tiborga olish lozim.

Mamlakatimizda foydalanilayotgan ushbu soqaga taalluqli atamalar o'z navbatida, boshqa mamlakatlarda o'z analoglariga ega — bu tabiiy, chunki zamonaviy o'zbek qonunchiligi xorij amaliyotini hamda boy mahalliy tajribalarni hisobga olgan holda ishlab chiqilgan.

Yuridik shaxs maqomini tashkil qilmasdan tadbirkorlik

Yuridik shaxs tashkil qilmagan holda tadbirkorlik faoliyati O'zbekistonda fuqarolar tomonidan ham, oddiy o'rtoqchiliklar doirasida – yakka tartibdagi tadbirkorlar yoki tijorat tashkilotlarining birgalikdagi faoliyat haqida shartnomalari doirasida ham amalga oshirilishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksida ko'rsatilganidek, fuqaro yakka tartibdagi tadbirkor sifatida davlat ro'yxatidan o'tgan paytdan boshlab yuridik shaxs tashkil qilmagan holda tadbirkorlik faoliyati bilan shuqullanish huquqiga ega (24-26-moddalar). U o'z majburiyatlari bo'yicha unga tegishli bo'gan mulki bilan javob beradi (qonunchilikka muvofiq uning undirilmaydigan qismini istisno qilganda). Tadbirkor kreditorlarning talablarini qondira olmasa, uni bankrot deb tan olish imkoniyati ko'zda tutilgan.

Oddiy o'rtoqchilikning eng jiddiy xususiyatlari sifatida ularning tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishda yuzaga keladigan barcha umumiy majburiyatlar bo'yicha birgalikdagi javobgarligini ko'satib o'tamiz. Foyda qatnashchilar kiritgan qo'yilmalarga proporsional ravishda taqsimlanadi (agar shartnoma yoki boshqa bitimda boshqa holat ko'zda tutilgan bo'lmasa), qo'yilma sifatida nafaqat moddiy va nomoddiy aktivlar, balki qatnashchilarning ajralmas shaxsiy xislatlari ham qabul qilinadi. O'z navbatida, shartnomaning har bir qatnashchisi o'rtoqlari nomidan harkat qilish huquqiga ega; agar birgalikda ishlarni yuritish zarurati qayd qilingan bo'lsa, har bitimni amalga oshirish uchun hammaning umumiy roziligi talab qilinadi.

Germaniyada yakka tartibdagi korxonalar chakana va mayda ulgurji savdoda, shuningdek, mahalliy sanoatda keng tarqalgan; bunday korxonaga egasi uning majburiyatlari bo'yicha o'zining bor mulki bilan javob beradi. Nemis korxonalari umumiy sonining haryib 10%i kapital tashkil qilishning aynan shu shakliga mansubligidan kelib chiqib, uning samradorlik darajasi yuqori ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin. Xuddi shu tarzda, Frantsiyada shaxsiy korxonaga tashkil qilgan tadbirkor uning yagona egasiga aylanadi va uning uchun javobgarlikni ham to'liq o'z zimmasiga oladi.

O'zbek qonunchiligi yashirin o'rtoqchilik deb nomlangan modelni ham joriy qilgan. Bunda oddiy o'rtoqchilikning shunday o'ziga xos turi tushuniladiki, shartnomada ularning mavjudligi uchinchi shaxslardan sir tutilishi belgilab qo'yiladi. Yashirin o'rtoqchilik a'zolarining har biri uchinchi shaxslar bilan munosabatlarda u o'z nomidan o'rtoqlarining umumiy manfaatlarida tuzilgan bitimlari bo'yicha bor mulki bilan javob

beradi.

Yuqorida keltirilgan sxemalardan ko'rinib turibdiki, oddiy o'rtoqchilik shakli Evropa mamlakatlarida ham foydalaniladi.

Frantsiyada oddiy o'rtoqchilik yuridik shaxs sifatida ro'yxatdan o'tkazilmaydigina emas, balki uning faoliyatini oshkor qilish ham majburiy emas. O'rtoqchilik qatnashchilari bor mulki bilan uning majburiyatlari bo'yicha javob berishi bunday bitimlarning maxfiylik xarakteri bilan izoqlanadi. Uchinchi shaxslar bitim haqida xabardor qilinmaydi: ulardan biri bilan ishlar ekan, bu shaxslarning ularning hamkorlari bor-yo'qligini umuman bilmaydi ham. Shunday qilib, bu yerda

O'zbekistonda qabul qilingan yashirin o'rtoqchilikka yaqinlikni ta'kidlash mumkin. Mamlakatda qabul qilingan oddiy o'rtoqchilik modeliga ko'proq uning qatnashchilari haqiqiy hamkorlar sifatida namoyon bo'ladigan amalda tashkil qilingan o'rtoqchiliklar o'xshab ketadi.

Bu borada nemis qonunchiligini ko'rib chihar ekanmiz, atamalarning bizning amaliyot bilan to'liq mos kelishini ta'kidlash mumkin. Yashirin o'rtoqchilik mustaqil model sifatida oddiy o'rtoqchilik bilan bir qatorga qo'yilganligi printsiplial rol o'ynamaydi.

Tashkilotlar (yuridik shaxslar)

Barcha tashkilotlar tijorat tijorat va notijorat tashkilotlariga bo'linadi.

Tijorat tashkilotlari deb faoliyatining asosiy maqsadi foyda olish bo'lgan tashkilotlarga aytiladi (O'zR FK 2-b.). Ular qatoriga quyidagilar kiradi: xo'jalik o'rtoqchiliklari va jamiyatlari, ishlab chiqarish shirkatlari, davlat va munistipal unitar korxonalar; bu ro'yxat tugallangan hisoblanadi, ya'ni kodeksga mos keluvchi o'zgartirishlar kiritmasdan turib uni kenagaytirib bo'lmaydi.

Notijorat tashkilotlari deb faoliyatining asosiy maqsadi foyda olish qisoblanmagan va uning qatnashchilari orasida tarqatilmaydigan tashkilotlarga aytiladi (O'zR FK 3-b.). Ular qatoriga quyidagilar kiradi: iste'mol shirkatlari, jamoatchilik va diniy tashkilotlar, notijorat hamkorliklari, jamharmalar, muassasalar, mustaqil notijorat tashkilotlar, uyushma ittifoqlari; ushbu ro'yxat, bundan oldingi ro'yxatdan farqli o'laroq, ochiq hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksida xo'jalik o'rtoqchiliklari va jamiyatlari (58-modda) Nizom kapitali qatnashchilar ulushiga taqsimlangan tijorat tashkilotlari sifatida

ta'riflanadi. Tijorat tashkilotlarining bu gurgiga: to'liq va kommandit o'rtoqchiliklari (bularning ikkinchisi ishonch asosidagi o'rtoqchilik deb ham ataladi), mas'uliyati cheklangan jamiyatlar, qo'shimcha mas'uliyatli jamiyatlar va aktsiyadorlik jamiyatlari kiradi.

Bozor iqtisodiyoti amal qiladigan barcha mamlakatlarda xo'jalik o'rtoqchiliklari va jamiyatlari xo'jalik faoliyatida, jumladan, Jahon bozorlariga chiqish bilan bog'liq faoliyatda etakchi rol o'ynaydi, shu sababli ularni o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi.

Germaniyada yuridik shaxslar umumiy sonida o'rtoqchiliklarning ikki turi (to'liq va kommandant) va ikkita jamiyat turi (mas'uliyati cheklangan va aktsiyadorlik) ajratib ko'rsatiladi (3.3-rasm). 3.2-rasmda ko'rsatilganidek, frantsuz qonunchiligi tadbirkorning deyarli barcha shakllarini tijorat jamiyatlari nomi ostida birlashtiradi.

Ushbu yondashuvlarning O'zbekistonda qabul qilingan yondashuvlarga o'xshab ketishi yaqqol ko'rinib turibdi (mas'uliyati cheklangan jamiyatlarning modifikastiyalari bundan istisno: O'zbekistonda qo'shimcha mas'uliyatli jamiyat va Frantsiyada bitta egasiga yozib qo'yilgan mas'uliyati cheklangan jamiyat). Bu ulardagi modellarni yuqorida ko'rsatilgan uslubiyat bo'yicha (asosiy mamlakat bo'yicha tavsiflash plyus solishtirma tahlil) ketma-ketlikda ko'rib chiqishga imkon beradi va u maqsadga muvofiq keladi.

Tashkilotlarning boshqa turlariga keladigan bo'lsak, garchi qator holatlarda bir xil atamalar qo'llansada, bu yerda o'xshashlik unchalik sezilarli emas.

Frantsuz qonunchiligi tijorat jamiyatlari bilan bir qatorda iqtisodiy manfaatlar bo'yicha birlashmalar, notijorat jamiyatlari, notijorat yuridik shaxslar va shirkatlarni ajratib ko'rsatadi. So'nggi ikki turdagi tashkilotlarga o'xshash tashkilotlar Germaniyada ham mavjud; bundan tashqari, u yerda maxsus shakllar ham qo'llanadi: to'liq o'rtoqchilik va aktsiyalarga asoslangan kommandit o'rtoqchiligi sifatida mas'uliyati cheklangan jamiyatlarni qamrab oladigan kommandit o'rtoqchiligi. Ularning biznes nuqtai nazaridan katta qiziqish uyqotadigan qismi quyida ko'rib chiqiladi.

5.2. O'rtoqchiliklar

To'liq o'rtoqchilik

O'zbekiston Respublikasi FKda qatnashchilari (to'liq o'rtoqlar) shartnomaga muvofiq o'rtoqchilik nomidan tadbirkor faoliyati bilan shuqullanadigan va uning majburiyatlari bo'yicha subsidiar javobgar

hisoblangan o'rtoqchilik to'liq deb tan olinadi (**60-modda**).

To'liq o'rtoqchilikni tavsiflovchi asosiy tushunchalardan biri jamlanma (qo'yilma) kapital hisoblanadi. Jamlanma kapital o'rtoqchilik ta'sischilarining o'z qo'yilmalarini kiritishi natijasida shakllanadi, uning miqdori, qech bo'lmaganda faoliyat ko'rsatilayotgan dastlabki davrda tashkilot faoliyat ko'rsatishining moddiy bazasini tashkil qilgan holda uning moliyaviy imkoniyatlarini belgilab beradi. qatnashchilarning qo'yilmalari nisbati qoidaga ko'ra, o'rtoqchilik foyda va zararini taqsimlashni, shuningdek, qatnashchilarning o'rtoqchilikdan chiqishda uning bir qiymatini yoki mulkning bir qismini olish huquqini belgilab beradi. Jamlanma kapital umumiy miqdori esa keyinchalik alohida rol o'ynamaydi, faqat qatnashchilar o'rtasida foydani taqsimlash shartlarini shakllantiradi, xolos.

To'liq o'rtoqchilik nizomga ega bo'lmaydi, u barcha qatnashchilar tomonidan imzolanadigan ta'sis shartnomasi asosida tashil qilinadi va faoliyat ko'rsatadi. Shartnomada har bir yuridik shaxs uchun majburiy ma'lumotlar (nomi, joylashgan joyi, o'rtoqchilik tashkil etish bo'yicha qatnashchilar birgalikdagi faoliyat tartibi, unga mulkni berish va faoliyatda ishtirok etish shartlari, uning faoliyatini boshqarish tartibi, foyda va zararni qatnashchilar o'rtasida taqsimlash shartlari va tartibi, uning tarkibidan qatnashchilar chiqib ketish tartibi), shuningdek: jamhurma kapital tarkibi va hajmi; qatnashchilarning jamlanma kapitaldagi ulushini o'zgartirish hajmi va tartibi; qo'yilmalar kiritish hajmi, tarkibi, muddati va tartibi; qatnashchilarning qo'yilmalar kiritish bo'yicha majburiyatlarni buzganlik uchun javobgarligi kabilar keltiriladi.

To'liq o'rtoqchilikda ishtirok etish juda qattiq majburiyatlarni yuklaydi. Masalan, bir vaqtning o'zida bittadan ortiq to'liq o'rtoqchilikda ishtirok etish taqiqlangan (bulardan keyingisining majburiyatlari bo'yicha javobgarlik xarakteri tufayli). qatnashchi boshqa qatnashchilarning roziligisiz o'rtoqchilik faoliyati predmetini tashkil etuvchi bitimlar bilan bir xil bitimni o'z nomidan amalga oshirish huquqiga ega emas. O'rtoqchilik ro'yxatga olingan paytga kelib har bir qatnashchi jamlanma kapitalga o'z qissasining kamida 50%ini kiritishi lozim (qolgan qismi ta'sis shartnomasida belgilangan muddatda kiritiladi). Bundan tashqari, har bir qatnashchi ta'sis shartnomasiga muvofiq uning faoliyatida ishtirok etishi lozim.

To'liq o'rtoqchilik faoliyatini boshqarish barcha qatnashchilarning umumiy kelishuvi bo'yicha amalga oshiriladi; har bir qatnashchi,

qoidaga ko'ra, bir ovozga ega bo'ladi (shu bilan birga, ta'sis shartnomasida boshqacha tartib, shuningdek, ko'pchilik ovoz bilan qabul qilish imkoniyati ko'zda tutilishi mumkin). har bir qatnashchi o'rtoqchilikning barcha hujjatlari bilan tanishib chiqish, shuningdek (agar shartnomada ish yuritishning boshqa usuli ko'zda tutilgan bo'lmasa) o'rtoqchilik nomidan harkat qilish huquqiga ega.

To'liq o'rtoqchilik qatnashchilari tarkibini o'zgartirish ham muhim masala hisoblanadi.

Qatnashchi o'z niyatini kamida 6 oy oldin ma'lum qilgan holda muddati ko'rsatilmadan ta'sis qilingan o'rtoqchilikdan chiqish huquqiga ega; agar o'rtoqchilik belgilangan muddatga tuzilgan bo'lsa, unda ishtirok etishdan voz kyechishga faqat uzrli sabab bilan ruxsat etiladi. Shu bilan birga, qatnashchilardan birini qolgan qatnashchilarning bir ovozdan qabul qilgan qarori bilan sud tartibida o'rtoqchilikdan chiqarish imkoniyati ko'zda tutilgan. O'rtoqchilikdan chiqib ketgan qatnashchiga, qoidaga ko'ra, uning jamhurma kapitaldagi ulushiga mos keladigan miqdorda o'rtoqchilik mulki bir qismining qiymati to'lanadi. qatnashchilar ulushi huquqiy vorislik tartibida meros qilib olinadi va o'tkaziladi, biroq huquqiy vorisning o'rtoqchilikka kirishi faqat boshqa qatnashchilarning roziligi bilan amalga oshiriladi. Niqoyat, o'rtoqchilik qatnashchilari tarkibini qatnashchilardan birining (boshqa qatnashchilar roziligi bilan) o'z ulushi yoki uning bir qismini boshqa qatnashchiga yoki uchinchi shaxsga berish yo'li bilan o'zgartirish varianti ham mavjud.

To'liq o'rtoqchilik va uning qatnashchilari o'zaro kuchli bog'liqligi sababli uning qatnashchilariga tegishli qator qodisalar o'rtoqchilikni tugatishga olib kelishi mumkin. Bu qatorga quyidagilar kiradi: qatnashchining chiqib ketishi; jismoniy shaxs bo'lgan qatnashchining o'limi yoki yuridik shaxs bo'lgan qatnashchining tugatilishi; sud qarori bo'yicha qayta tashkil qilish jarayonlari ishtirokchilariga nisbatan ochilishi; qatnashchining bankrot deb tan olinishi. Biroq agar bu ta'sis shartnomasida yoki qolgan qatnashchilar kelishuvida ko'zda tutilgan bo'lsa, o'rtoqchilik o'z faoliyatini davom ettirishi mumkin.

Boshqa har qanday yuridik shaxs kabi, to'liq o'rtoqchilik uning qatnashchilari qarori bo'yicha, qonunchilik talablari buzilganda yoki bankrot jarayoniga muvofiq sud qarori bilan tugatilishi mumkin. To'liq o'rtoqchilikni tugatishga asos bo'lib uning qatnashchilari soni bittagacha kamayishi ham xizmat qilishi mumkin (bu holatda 6 oy davomida qatnashchi o'rtoqchilikni xo'jalik jamiyatiga aylantirish

huquqiga ega).

Kommandit o'rtoqchiligi

O'rtoqchiliklarning ikkinchi turi — kommandit (ishonch asosidagi) o'rtoqchilik — to'liq o'rtoqchilikdan shunisi bilan farq qiladiki, to'liq o'rtoqchiliklar bilan bir qatorda uning tarkibiga qo'yilmachi-qatnashchilar (kommandistlar) kiradi, ular o'zlari kiritgan summa doirasida o'rtoqchilik faoliyati bilan bog'liq tahdidlar uchun javob beradi (O'zR FK 61-m.).

Tashkil etish va faoliyat ko'rsatish asosiy tamoyillari bu yerda ham to'liq o'rtoqchiliklar kabi: bu jamlanma kapitalga ham, to'liq o'rtoqlar holatiga ham taalluqli. O'zR FK ma'lum sabablarga ko'ra to'liq o'rtoqlardan birining bittadan ortiq kommandit yoki to'liq o'rtoqchilikka a'zo bo'lishiga ruxsat bermaydi. Ta'sis shartnomasi to'liq o'rtoqlar tomonidan imzolani va to'liq o'rtoqchilikdagi kabi ma'lumotlarga, shuningdek, kommandistlar qo'yilmalari umumiy miqdori haqidagi ma'lumotlarga ega bo'ladi. Boshqarish tartibi ham xuddi shunday. Kommandistlar ishonchnoma asosida uning nomidan harkat qilish huquqiga ega bo'lsada, o'rtoqchilik ishlarini yuritish va to'liq o'rtoqlar harkatlariga aralashish huquqiga ega emas.

Kommandistlarning yagona majburiyati—jamlanma kapitalga o'z qo'yilmasini kiritishdir. Bu uning jamlanma kapitaldagi ulushiga mos keladigan foyda olish, shuningdek, yillik qisobot va balanslar bilan tanishib chiqish huquqini beradi. Kommandistlar o'rtoqchilikdan chiqishga amalda cheklanmagan huquqqa ega; o'rtoqchilikdan chiqish va pay olish tartibi ta'sis shartnomasida ko'zda tutilishi lozim. Ular boshqa qatnashchilarning roziligidan qat'iy nazar jamlanma kapitaldagi o'z ulushini yoki uning bir qismini boshqa kommandistga yoki uchinchi shaxsga berishi mumkin, bunda o'rtoqchilik qatnashchilari xarid qilishda ustunlik huquqiga ega. Niqoyat, o'rtoqchilik tugatilgan hollarda kommandistlar kreditorlarning talablari qondirilgandan so'ng qolgan mulkdan o'z qo'yilmalarini birinchi navbatda oladilar (to'liq o'rtoqlar faqat shundan keyin qolgan mulk qismini ularning jamlanma kapitaldagi ulushiga muvofiq ishtirok etadi).

Kommandit o'rtoqchilikni tugatish to'liq o'rtoqchilikni tugatish bo'yicha barcha asoslar bilan bir xil ro'y beradi (biroq bu holatda uning tarkibida qech bo'lmasa bitta to'liq o'rtoq yoki bitta qo'yilmachining saqlanib holishi uning faoliyatini davom ettirish uchun etarli shart hisoblanadi). Barcha qatnashchilarning chiqib ketishi qo'shimcha asos hisoblanadi (bu holatda kommandit o'rtoqchilikni to'liq o'rtoqchilikka

aylantirishga ruxsat beriladi).

5.3. Mas'uliyati cheklangan jamiyatlar, xo'jalik jamiyatlari

Mas'uliyati cheklangan jamiyat (MChJ) deganda O'zbekiston Respublikasida Nizom kapitali Ta'sis hujjatlarida belgilangan ulushlarga taqsimlangan jamiyat (62,63-moddalar) tushuniladi; MChJ qatnashchilari uning majburiyatlari bo'yicha javob bermaydi va o'z qo'yilmalari miqdorida uning faoliyati bilan bog'liq zarar tavakallikka uchraydi.

Nizom kapitalining roli va shakllanishi

Yangi (o'rtoqchiliklarga nisbatan) «nizom kapitali» tushunchasining joriy qilinishi umuman xo'jalik jamiyatlari, xususan, MChJning printsiptial farqlarini aks ettiradi: tashkilotlarning bu turi uchun uning kreditorlari manfaatlarini kafolatlaydigan eng kam mulk hajmi qat'iy belgilab qo'yiladi. Agar ikkinchi yoki keyingi istalgan moliya yili yakunlangandan so'ng MChJ sof aktivlari qiymati nizom kapitalidan kam bo'lib chiqsa, jamiyat nizom kapitali kamaytirish haqida e'lon qilishga majbur; agar ko'rsatilgan qiymat qonunchilikda belgilangan eng kam miqdordan ham pasayib ketadigan bo'sa, jamiyat tugatiladi. Shu tariqa, nizom kapitali jamiyat kreditorlarining umuman olganda, har qanday hamkorlarning manfaatlarini kafolatlovchi jamiyat sof aktivlari yo'l qo'yish mumkin bo'lgan eng quyi chegarani tashkil qiladi.

Jamiyat qatnashchilari javobgarligining cheklanganligidan MChJ ta'sis hujjatlarining boshqa o'rtoqchilik hujjatlaridan farq qilishi kelib chiqadi. Shartnomadan tashqari, ular tarkibiga Nizom ham kiradi; buning ustiga, shartnoma umuman bo'lmasligi mumkin (agar jamiyatda bitta ta'sischi, o'rtoqchilik uchun bu mumkin emas), Nizom esa majburiy. Gap shundaki, bu ikki qujjatning fuknstiyalari sifat jihatidan umuman har xil: shartnomada asosan qatnashchilarning o'zaro munosabatlari qayd etiladi, Nizomda esa — tashkilotning qatnashchilar va uchinchi shaxslar bilan munosabatlari ko'rsatiladi. Nizomning asosiy vazifalaridan biri — uchinchi shaxslar oldida jamiyatning javobgarlik choralari sifatida nizom kapitalini qayd etish — o'rtoqchilikda uning qatnashchilari subsidiar javobgarligi tufayli u dolzarb emas, bu uni nizomda ko'rsatish zaruratining yo'qligini belgilab beradi. Aksincha, MChJda uning majburiyatlari bo'yicha qatnashchilar mulki bilan javob berish javobgarligi kabi kafolatning yo'qligi Nizomni o'ta zarur qujjatga aylantiradi.

MChJ qatnashchilarining qo'yilmalari qiymatidan tashkil topadigan Nizom kapitali Frantsiyada 50 ming frank, Germaniyada 50 ming markani tashkil qiladi.

MChJ ro'yxatga olingan paytga kelib uning nizom kapitali kamida yarmi to'langan bo'lishi lozim — qolgan qismi jamiyat faoliyat ko'rsatadigan birinchi yil davomida to'lanadi. Bu talab o'rtoqchiliklarni ro'yxatga olish talablarini eslatib yuboradi, biroq u yerda talab qattiqroq ifodalangan: har bir qatnashchi ko'rsatilgan paytgacha ulushning yarmini to'lab qo'yishi shart. MChJda qatnashchilarning o'zaro bog'liqligi pastroq bo'lib, bu ularning har biri (lekin birgalikda emas) harkatlarini nazoratini susaytirishga imkon beradi.

Nemis qonunchiligi bunchalik liberal emas va uni ham, buni ham nazorat qilishni afzal ko'radi: MChJ ro'yxatga olingan paytda kelishuv har bir qatnashchi o'z payining kamida 25%ini o'tkazgan bo'lishi lozim; bunda umumiy kiritilgan summa Nizom kapitalining yo'l qo'yish mumkin bo'lgan eng kam miqdorining yarimidan, ya'ni 25 ming markadan kam bo'lmasligi lozim. Agar jamiyatda faqat bitta ta'sischi bo'lsa, u ro'yxatga olingan paytga kelib to'lanmagan summaning hammasini to'lashning kafolatini taqdim etishi lozim. Shuni ham ta'kidlash joizki, Germaniyada MChJ qatnashchisi payining eng kam miqdori belgilab qo'yilgan bo'lib, u 500 markaga teng.

Ma'suliyati cheklangan jamiyatda boshqaruv

Ma'suliyati cheklangan jamiyat oliy organi uning qatnashchilari umumiy majlisi hisoblanadi (bundan tashqari, MChJ faoliyatiga joriy rahbarlikni amalga oshiruvchi ijroiya organi tashkil etiladi). O'zR FKda uning mutlaq vakolatlari qatoriga quyidagi masalalar kiritilgan:

- Nizomni o'zgartirish, jumladan, Nizom kapitali hajmini o'zgartirish;
- ijroiya organlari tashkil qilish va ularning vakolatlarini muddatidan oldin to'xtatish;
- yillik qisobot va balanslarni tasdiqlash, foyda va zararni taqsimlash;
- taftish komissiyasini saylash;
- jamiyatni qayta tashkil qilish va tugatish.

Nizom kapitali miqdorini o'zgartirish jarayoniga to'xtalib o'tish maqsadga muvofiq, chunki mos keluvchi qaror jamiyatni qayta tashkil qilish va tugatish istagi bilan birgalikda mazkur jamiyat hamkorlari uchun eng katta qiziqish uyqotadi.

Nizom kapitalini o'zgartirish

Amaldagi qonunchilikka muvofiq barcha qatnashchilar o'z qo'yilmalarini kiritgandan so'ng MChJ nizom kapitalini oshirishga ruxsat etiladi. Nizom kapitalini kamaytirish bevosita kreditorlar manfaatlariga daxldor chora hisoblanadi, shuning uchun ularning barchasi oldindan ogoqlantirilishi lozim. Bunda kreditorlar jamiyatdan majburiyatlarni muddatidan avval to'xtatish yoki bajarish va zararni qoplashni talab qilish huquqini oladi.

Germaniyada MChJ to'g'risidagi qonun bu jarayonni batafsilroq tavsiflaydi. Avvalo, umumiy majlisning mos keluvchi qarori berilgan ovozlarning $\frac{3}{4}$ qismi bilan qabul qilinishi kerak, shundan keyin bayonnoma notarius ishtirokida tasdiqlanadi. Agar Nizom kapitali miqdorini oshirish haqida qaror qabul qilingan bo'lsa, bu majburiyatni qabul qilgan barcha qatnashchilarning notarius tasdiqlagan majburiyatlari kerak bo'ladi. Biroq mulkiy qo'yilmalar qiymati oshirilganligi aniqlansa, sud bu qarorni qonuniy emas deb tan olish huquqiga ega. Majlis Nizom kapitalini kamaytirish haqida qaror qabul qilgan hollarda u barcha kreditorlar bu choraga o'z munosabatini bildirishlari uchun gazeta orqali uch marta e'lon qilinishi lozim. Ushbu qarorga rozi bo'lmaganlarning da'volari qondirilishi lozim; shuningdek, uning bildirilgan da'volari bo'yicha kafolat taqdim etishiga ham yo'l qo'yiladi. Istalgan holatda ham Nizom kapitalini kamaytirish haqida qarorni u haqida gazetada uchinchi e'lon berilgandan keyin kamida 1 yil o'tib amalga oshirishga ruxsat etiladi.

5.4. Aktsiyadorlik jamiyatlari

Kapital tashkil qilishning aktsiyadorlik shakli mulkchilikning turli shakllarini birlashtirish, katta miqdorda mablaqlar jamharish, ularni bozor xo'jaligi qoidalari bo'yicha ishlashga majbur qilish, ya'ni uning bazasini yaratish, bozor munosabatlariga tobora yangi xo'jalik qismlari va xo'jalik agentlarini jalb qilish qobiliyatiga boshqa shakllardan ko'ra ko'proq ega. Bu holat bozor iqtisodiyoti shakllanishining o'tish davrida katta rol o'ynaydi.

O'zR FKda aktsiyadorlik jamiyati deb (64,65,66-moddalar) Nizom kapitali belgilangan aktsiyalar soniga taqsimlangan, uning qatnashchilari jamiyat majburiyatlari bo'yicha javob bermaydigan va ularga tegishli aktsiyalar qiymati doirasida jamiyat faoliyati bilan bog'liq zarar ko'rish tavakaliga uchraydigan jamiyatlarga aytiladi. Ingliz qonunchiligiga o'xshash, O'zbekiston huquqiy hujjatlarida ochiq tardagi va yopiq turdagi AJ tushunchalaridan foydalaniladi. Ochiq

turdagi AJ deb qatnashchilari ularga tegishli aktsiyalarni boshqa aktsiyadorlarning roziligisiz tortib olish mumkin bo'lgan jamiyat tan olinadi. Yopiq turdagi AJda bunday imkoniyat yo'k va aktsiyalar uning ta'sischi orasida yoki oldindan belgilab qo'yilgan shaxslar doirasida taqsimlanadi.

AJning fuqarolar va tashkilotlarning vaqtinchalik bo'sh mablaqlarini jalb etish borasida o'ziga xos qobiliyati ularga e'tibor qaratadi hamda ularni tashkil etish va faoliyat ko'rsatishini alohida reglamentlashni talab qiladi. Mazkur institut rivojlanishining ko'p asrlik tarixida AJ hamkorlariningishni xavfsiz yuritish huquqini ta'minlashning ikkita asosiy yo'nalishi ishlab chiqilgan: mulk kafolatlari hamda mos keluvchi jarayonlar tizimi va axborot ochiqligiga tayangan AJ ma'muriyati faoliyati ustidan doimiy nazorat. Bu yerda gap nafaqat kreditorlarning, balki boshqa hamkorlar, masalan, xomashyo etkazib beruvchilar va AJda tayyorlangn mahsulot iste'molchilari, shuningdek, ko'inch a oddiy kreditorlar rovida, faqat kamroq huquqqa ega va xabardorligi ham sust darajada ishtirok etadigan aktsiyadorlar haqida boradi.

Nizom kapitali va aktsiyalar

Xo'jalik jamiyatlarining boshqa turlari bilan bo'lgani kabi, AJ bilan o'zaro munosabatlarda mulkiy kafolatlarni ta'minlash vositasi bo'lib Nizom kapitali xizmat qiladi. O'zR FKning AJ nizom kapitaliga taalluqli qoidalari ko'p jihatdan MChJ qoidalari bilan bir xil. Xuddi shu tarzda u qatnashchilar xarid qilgan aktsiyalar nominal qiymatidan tashkil topadi va AJ kreditorlari manfaatlarini kafolatlovchi AJ mulki minimal hajmini belgilab beradi. Agar ikkinchi yildan boshlab istalgan moliya yili yakunida AJ sof aktivlar qiymati Nizom kapitalidan kam bo'lsa, bu kapital mos ravishda kamaytirilishi lozim. Bunda agar ko'rsatilgan qiymat Nizom kapitali yo'l qo'yish mumkin bo'lgan eng kam miqdoridan kam bo'ladigan bo'lsa, jamiyat tugatilishi lozim.

O'zR FKga muvofiq, AJ mulkiga qo'yilma bo'lib, xo'jalik o'rtoqchiliklari va jamiyatlarining boshqa turlaridagi kabi, pul mablaqlari, qimmatli qog'ozlar, boshqa buyumlar yoki mulkiy huquqlar, yoki pul bahosiga ega bo'lgan boshqa huquqlar xizmat qiladi. Bunda qonunchilikda ko'zda tutilgan hollarda qatnashchilar qo'yilmalarining bahosi mustaqil ekspert tekshiruvidan o'tishi lozim — bunday talab o'zbek qonunchiligini Nizom kapitalini shakllantirishda qirrom usullarga qarshi kurash borasida boshqa mamlakatlarda ishlab

chiqilgan qoidalarga yaqinlashtiradi. AJ eng kam Nizom kapitali belgilab qo'yilgan eng kam ish qaqi miqdorining 1000-karralik miqdorini tashkil qiladi (ta'sis hujjatlari ro'yxatdan o'tkazish uchun topshirilgan sanadagi). Taqqoslash uchun ko'ramizki, Germaniyada Nizom kapitalining quyi chegarasi 100 ming marka miqdorida belgilangan, bunda mintga jamiyatdan bittasigina 1 mln. markagacha kapitalga ega, 97% jamiyatlarda 10 mln. markadan ortiq, jumladan, jamiyatlarnig 76%ida — 100 mln. markadan ortiq. Frantsuz qonunchiligida bu ko'rsatkich jamiyatlarning turiga harab differentsiyalanadi: aktsiyalarini ochiq obuna yo'li bilan tarqatadigan AJ uchun 1,5 mln. frank; aktsiyalarini ochiq obuna yo'li bilan tarqatmaydigan AJ uchun — 250 ming frank miqdorida belgilangan.

AJ nomi yozib qo'yilgan aktsiyalar chiqarishi mumkin. Mamlakat qonunchiligining bunday pozitsiyasini nomi yozilmagan qog'ozlar chiqarishda ko'p uchraydigan firibgarlik uchun imkoniyatlarni qisqartirishga intilishi bilan izoqlanadi. Shu bilan birga, faqat nomi yozilgan aktsiyalarning muomalada bo'lishi, ular bilan barcha bitimlarni maxsus reestrlarda qayd qilish bilan bog'liq bo'lgani holda, qimmatli qog'ozlar bozorining harkatchanligini pasaytiradi va uning rivojlanishini sekinlashtiradi.

Hozirgi paytda aktsiyalar nominal qiymatining quyi chegarasi ko'pchilik mamlakatlarda olib tashlangan bo'lsada (Rossiyada), biroq ayrim mamlakatlarda u qaliyam mavjud. Frantsuz qonunchiligida u 100 frank miqdorida belgilangan bo'lib, eng kam qiymati 10 frankka teng bo'lgan, rasman yoki bironta fond birjasining ikkilamchi bozorida kotirovka qilinadigan aktsiyalari bundan mustasno. Aktsiyalar turlariga keladigan bo'lsak, qozirgi paytda Frantsiyada chiharilayotgan barcha kotirovka qilinmaydigan aktsiyalar nomi yozib qo'yilgan bo'lishi lozim. Nomi yozilmagan aktsiyalar chiqarishga faqat rasman yoki ikkilamchi birja bozorida kotirovka qilinadigan jamiyatlar chiqarish huquqiga ega. Shu bilan birga, oddiy va imtiyozli aktsiyalar chiharilishi mumkin, bunda imtiyozli aktsiyalar ulushi, xuddi bizdagi kabi, kapitalning 25%idan ortiq bo'lmasligi lozim; biroq O'zbekiston Respublikasi qonunchiligidan farqli o'laroq, frantsuz qonunchiligida emitent-kompaniyalar rahbariyati a'zolaridan birontasi imtiyozli aktsiyalar sotib olishiga ruxsat berilmaydi.

Germaniyada ham nomi yozib qo'yilgan va nomi yozilmagan aktsiyalar chiharilishi mumkin; ular nominal qiymatining quyi chegarasi 50 marka miqdorida belgilangan, biroq 1994 yildan boshlab

nomi yozilgan aktsiyalar uchun u 5 markagacha pasaytirilgan. AJ nizomiga nomi yozib qo'yilgan aktsiyalarni nomi yozilmagan aktsiyalarga va aksina aylantirish imkoniyati haqida yozuv kiritishga yo'l qo'yiladi.

Jamiyat muassisi

O'zbekiston Respublikasi amaldagi qonunchiligida AJ ta'sischi sonining qech qanday quyi chegarasi yo'q (garchi ilgari mavjud bo'lgan bo'lsada). Shu bilan birga, ko'plab mamlakatlarda vaziyat boshqacha. Masalan, Germaniyada aktsiyadorlik haqidagi qonun AJning kamida 5 ta, Frantsiyada esa – kamida 7ta ta'sischi bo'lishini talab qiladi.

Germaniyada MChJ katta qismida qatnashchilar soni 5tadan ko'p emasligi katta rol o'ynaydi, u mazkur miqdorning tadbirkorlik faoliyati ko'rsatilgan tashkiliy-huquqiy shakliga to'liq muvofiqligidan dalolat beradi.

Nemis qonunchiligi AJ Nizom kapitaliga mulkiy qo'yilma kiritishni uning qiymatini baholash imkoniyati bilan izoqlaydi; bunda majburiyatlar va xizmatlar ko'rinishida mulkiy qyilmalar kiritish oldindan istisno qilinadi.

Barcha aktsiyalar ta'sischi tomonidan taqsimlangandan so'ng ular birinchi kuzatuv kengashi va birinchi operatsiya yil uchun AJ faoliyatini tekshirishi lozim bo'lgan auditorlarni tayinlaydilar, shuningdek, ta'sis qilishning borishi haqida yozma ma'ruza tuzadilar. Ma'ruzada mulkiy qo'yilmalarning bahosini belgilab beruvchi barcha jiddiy holatlar, jumladan, mulkni o'tkazish bo'yicha qilingan harkatlar, shunga o'xshash mulk ob'ektlarining bahosi bayon qilinadi.

Nemis qonunchiligining o'zbek qonunchiligidan jiddiy farqi shundaki, u AJga aloqasi bo'lgan barcha harkat qiluvchi shaxslarni aniq ajratib, ularning har birini mos keluvchi majburiyatlar, huquqlar, javobgarliklar bilan ta'minlaydi va ularning vujudga kelish va o'zgarish shartlarini belgilab qo'yadi. Xususan, kuzatuv kengashi va boshqaruv a'zolari, auditorlar, ta'sischi larning jamiyatni tashkil etish davomida amalga oshirgan harkatlari uchun javobgarligi (jumladan, AJga to'lov layoqatiga ega bo'lmagan qatnashchini qabul qilganlik uchun) batafsil ko'rib chiqiladi; shu bilan birga, AJning mos keluvchi da'volardan voz kyechish imkoniyati ko'zda tutilgan.

Nizom kapitalini o'zgartirish

Germaniyaning aktsiyadorlik haqidagi qonunida Nizom kapitalini o'zgartirish jarayoni tavsifi sifatida ma'lum bir tasavvurni bu masalaga bag'ishlangan paragraflar soni beradi — ularning soni haryb 60 ta.

Solishtirma tahlil borasida eng katta qiziqish uyqotadigan ayrim jihatlarni sanab o'tamiz:

- Nizom kapitalini o'zgartirish haqida qaror AJda mavjud aksiyalar tularining har biri bo'yicha ovozlar ko'pchiligi (3G'4 qism) bilan qabul qilinishi lozim;
- qo'shimcha mulkiy qo'yilmalar kiritishda buning uchun berilgan aksiyalar nominal qiymatiga ularning muvofiqligi auditorlik tekshiruvi o'tkazilishi lozim;
- Nizom kapitalini oshirish faqat yangi aksiyalar chiqarish yo'li bilan amalga oshiriladi;
- aksiyalar yangi emissiyasini xarid qilishda aksiyadorlar (uchinchi shaxslarga nisbatan) imtiyozli huquqqa ega bo'ladi;
- foydani kapitallashtirishda yangi aksiyalar aksiyadorlarga ularning shu paytdagi Nizom kapitalida shakllangan ulushlariga proporsional taqsimlanadi va bu tartib o'zgartirilmaydi;
- Nizom kapitalini kamaytirish aksiyalar nominal qiymatini kamaytirish yo'li bilan, shuningdek, agar birinchi usulni qo'llash aksiyalar nominal qiymatini qech bo'lmasa yo'l qo'yish mumkin bo'lgan eng kam darajada saqlab holishga imkon bermasa, ularni amortizatsiyalash (bekor qilish) yo'li bilan amalga oshiriladi;
- mos keluvchi jarayonlarni bajarish uchun o'z vaqtida taqdim etilmagan aksiyalar ham, agar ularning aksiyadorlarning biridagi soni yangi aksiyalarga almashtirish uchun etarli bo'lmagan taqdirda o'z vaqtida taqdim etilgan aksiyalar ham bekor qilinishi mumkin; bekor qilingan aksiyalar o'rniga chiharilgan yangi aksiyalarni AJ darhol sotib yuborishi va tushumni bekor qilingan aksiyalarning egalariga to'lashi lozim; agarda bu Nizomda ko'zda tutilgan bo'lsa, belgilangan shart-sharoitlarda aksiyalar majburan olib qo'yilishi mumkin.

5.5. Biznesning boshqa shakllari, shirkatlar

O'zbekiston Respublikasi Fuqarolik kodeksida ishlab chiqarish shirkati fuqarolarning shaxsiy ishtirokiga va ularning mulkiy pay badallarini birlashtirishga asoslangan, birgalikda xo'jalik faoliyati yuritish uchun a'zolik asosidagi ko'ngilli birlashmasi sifatida belgilab qo'yilgan.

Ushbu huquqiy tuzilmada Nizom kapitali yoki Nizom fondi kabi to'lov layoqatini baholash vositasi ko'zda tutilmaydi. Pay badali sifatida berilgan mulk shirkatning mulkiga aylanadi, uning bir qismini

bo'linmaydigan fondlar tashkil qilish mumkin — shundan so'ng aktivlar nizomda aks ettirilmagan va kreditorlarni xabardor qilmagan holda kamaytirilishi yoki ko'paytirilishi mumkin. Tabiiyki, bunday noaniqlik (kreditorlar uchun) shirkat a'zolarining shirkat majburiyatlari bo'yicha subsidiar javobgarligi bilan qoplanadi, javobgarlik hajmi va shartlari qonun bilan va nizomda belgilab qo'yilishi lozim.

Ishlab chiqarish shirkatida boshqaruv xususiyatlaridan avvalo oliy boshqaruv organi hisoblangan qatnashchilar umumiy majlisida ovoz berish tamoyilini ko'rsatish lozim: har bir qatnashchi har qanday holatlardan qat'iy nazar faqat bitta ovozga ega bo'ladi. Ijroiya organlari boshharmasi yoki rais yoki ularning ikkalasi birgalikda bo'lishi mumkin; qatnashchilar soni 50 kishidan ortiq bo'lganda ijroiya organlari faoliyatini nazorat qiluvchi kuzatuv kengashi tashkil etilishi mumkin. Umumiy majlisning mutlaq vakolatlari doirasiga kiradigan masalalar qatorida xususan, shirkatning foyda va zararlarini taqsimlashni ko'rsatish mumkin. Ishlab chiqarish shirkatining o'ziga xos xususiyati shundaki, foyda uning a'zolari o'rtasida ularning mehnat ishtirokiga muvofiq taqsimlanadi, shuningdek, shirkat tugatilgan holatda kreditorlarning talablari qondirilgandan so'ng qolgan mulk ham xuddi shu tarzda taqsimlanadi (to'g'ri, bu tartib qonunda va nizomda o'zgartirilishi mumkin).

Qonunchilikda a'zolikni to'xtatish va payni o'tkazish masalalariga alohida e'tibor haratiladi. Shirkat qatnashchisi istalgan payt undan ko'ngilli ravishda chiqib ketishi mumkin; shu bilan birga qatnashchini umumiy majlis qarori bilan shirkatdan chiqarish imkoniyati ham ko'zda tutilgan (jumladan, uning xuddi shunday boshqa shirkatga a'zo ekanligi sababli kuzatuv kengashi yoki ijroiya organi a'zosini ham). har qanday holatda ham qatnashchi yillik balans qisobot tasdiqlangandan keyin o'z payini yoki payga mos keladigan mulkni olish huquqiga ega. Payni uchinchi shaxslarga o'tkazishga faqat shirkatning roziligi bilan ruxsat beriladi, shirkatning boshqa a'zolari bu holatda payni sotib olish uchun imtiyozli huquqqa ega bo'ladi; shunga o'xshash me'yorlar amal qiladigan MChJdan farqli ravishda, bu yerda boshqa qatnashchilar payni xarid qilishdan bosh tortgan (uchinchi shaxslarga sotish taqiqlangan) hollarda tashkilotning o'zi uning ulushini sotib olishga majbur emas. Payni meros qilish masalasi ham MChJ uchun belgilangan tartibga o'xshash qal etiladi. qatnashchining o'z qarzlari bo'yicha uning payini muomaladan chiqarish tartibi to'liq o'rtoqchiliklarni eslatib yuboradi: bunga qatnashchining boshqa mulki

etishmagan hollardagina yo'l qo'yiladi, biroq u ajratilmagan fondlarga nisbatan qo'llanmaydi.

Shirkatni tugatish an'anaviy asoslar bo'yicha: umumiy majlis qarori yoki jumladan, bankrotlik haqidagi sud qarori bo'yicha amalga oshiriladi. Shunisi qiziq-ki, ushbu qarorning umumiy majlis tomonidan qabul qilinishini tartibga solmagan holda, Kodeks shirkatni xo'jalik o'rtoqchiligi yoki jamiyatiga aylantirishda qatnashchilardan to'liq yakdillikni talab qiladi.

Ehtimol, tadbirkor faoliyati shakllari tizimida shirkatlar taqdirini qal qilishda bu shaklning Evropa mamlakatlarida qo'llanishi oxirgi rolni o'ynamagan. Aytib o'tamizki, ularning roliga printsiptial yondashuv hamma joyda deyarli bir xil.

Masalan, Frantsiyada shirkatlar ular chiharayotgan mahsulotlar yoki xizmatlarga eqtiyoj sezayotgan shaxslar tomonidan tashkil qilinadi. Shirkat a'zolari yoki uning ta'minotchilari (agar gap savdo shirkati haqida borsa), yoki buyurtmachilari (iste'mol shirkatlari), yoki xodimlari (ishlab chiqarish shirkatlari) bo'lish majburiyatini oladi.

Nemis qonunchiligida shirkatlarda ham jismoniy, ham yuridik shaxslarning ishtirok etishiga yo'l qo'yiladi, ularning umumiy soni 7tadan kam bo'lmasligi lozim (O'zR FK bo'yicha—kamida 5ta). Shirkat qatnashchisining birlamchi badali (O'zR FK bilan bir xilda) uning pay badali 10%i miqdorida belgilangan, qolgan qismi nizomga muvofiq to'lanadi, bankrotga uchragan holatda esa qo'shimcha yoki cheklanmagan to'lovlar talab qilinishi mumkin (bu ham nizomga muvofiq). Boshqaruv tizimi asosiy jihatlari bilan biznikiga o'xshash bo'lib, boshhurma (kamida ikki kishi), kuzatuv kengashi (kaida 3 kishi) umumiy majlisda ovoz berishda qatnashchilar tenglishi ko'zda tutilgan. Keltirilgan qoidalar faoliyat xarakteridan qat'i nazar, barcha shirkatlarda: qurilish, savdo, kredit, xarida va iste'mol shirkatlarida amal qiladi.

5.6. Chet elda tadbirkorlikning o'ziga xos shakllari

Jahon amaliyoti tadbirkorlikning yuqorida ko'rsatilgan shakllari bilan cheklanib holmasdan, ularning variantlari va kombinastiyalaridan ham foydalanadi. Garchi kontinental Evropa qonunchilik tizimlari O'zR qonunchilik me'yorlariga mos kelsada, yuqorida aytib o'tilganidek, ular xususiy (bitta tashkiliy-huquqiy shakl doirasida) va tarkibiy farqlarga ega.

Masalan, nemis tizimida O'zbekistonda mavjud bo'lmagan

aktsiyalarga asoslangan kommandit o'rtoqchiligi ko'zda tutilgan.

Jamiyatni tashkil qilishda kamida 5 ta ta'sischi ishtirok etadi. Ulardan qech bo'lmasa bittasi (shaxsan javobgar qatnashchi, to'liq o'rtoq) kreditorlar oldida uning majburiyatlari bo'yicha cheklanmagan javobgarlikni bo'yniga oladi, qolgan qatnashchilar esa aktsiyalar taqsimlangan Nizom kapitalida kommanditist sifatida qatnashadi. To'liq o'rtoqlar orasida va kommanditistlarga, shuningdek, uchinchi shaxslarga nisbatan huquqiy munosabatlar, ya'ni ularning jamiyatni boshqarish va vakillik bo'yicha vakolatlari qonunchilikda kommandit o'rtoqchiliklari haqida belgilangan qoidalar bo'yicha belgilanadi.

Tashkilotlarning to'liq o'rtoqchilik sifatida mas'uliyati cheklangan jamiyatlarni qamrab oladigan kommandit o'rtoqchiligi kabi turi ham katta qiziqish uyqotadi — Germaniyadagi jamiyatlar va o'rtoqchiliklar umumiy sonida uning ulushi 40%dan ortiq. Tadbirkorlikning bu tashkiliy-huquqiy shakli cheklangan va cheklanmagan ma'suliyatni qo'llash bilan taqdim etiladigan afzalliklarni birlashtirishga imkon beradi.

Bitta egasiga yozib qo'yilgan mas'uliyati cheklangan jamiyatning 1985 yilda joriy qilingan frantsuzcha modeli amalda yakka tartibdagi tahdidni pasaytirishga imkon beradi. Agar ilgari yakka tartibda tijorat jamiyati tashkil qilish imkoniyati yo'qligida tadbirkor o'z korxonasining faoliyati natijalari bo'yicha bor mul-mulki bilan javob berishga majbur bo'lgan bo'lsa, endi uning mas'uliyati jamiyatning Nizom kapitaliga kiritilgan mulk bilan chegaralanishi mumkin (ushbu tashkiliy- huquqiy shakl tanlangan holatda).

Tashkilotning yagona egasi sifatida yuridik shaxslar ham, jismoniy shaxslar ham ishtirok etishi mumkin bo'lib, ikkala holat ham o'ziga xos cheklovlarga ega.

Fuqaro bu turdagi bittadan ortiq jamiyatni tashkil etish huquqiga ega emas; boshqa tomondan, bunday jamiyat bitta egasiga yozib qo'yilgan boshqa mas'uliyati cheklangan jamiyat tashkil qilishi mumkin emas. Shunisi qiziq-ki, shunga o'qshash model O'zbekiston Respublikasining «Mas'uliyati cheklangan jamiyatlar to'g'risida»gi qonunida ham belgilab qo'yilgan: «Jamiyat yagona qatnashchi sifatida bitta shaxsda niborat bo'lgan boshqa xo'jalik jamiyatiga ega bo'la olmaydi». Taxmin qilish mumkinki, bunday choralar mijozlar va hamkorlarning mulk egasi mas'uliyati cheklangan holda ma'lum darajada o'sadigan risklarini pasaytirishga yo'naltirilgan.

Iqtisodiy manfaatlar bo'yicha birlashma modeli frantsuz firmalari

tomonidan mustaqillikni yo'qotmagan holda birgalikda faoliyat yuritish uchun foydalaniladi (ko'pincha — ilmiy tadqiqot va loyiqalar, marketing, boshqaruv, tashuvda). Garchi bunday birlashma ta'sis shartnomasi ro'yxatga olingan paytdan boshlab yuridik shaxsga aylansa-da, uning faoliyati natijasida olinadigan foyda unga emas, bevosita qatnashchilarga tegishli bo'ladi. Birlashma o'z kapitaliga ega bo'lishi ham, ega bo'lmasligi ham mumkin — har qanday holatda ham qatnashchilar uning majburiyatlari bo'yicha birgalikda javobgar bo'ladi.

Frantsiyada xo'jalik faoliyatining yana bir o'ziga xos shakli — notijorat jamiyati hisoblanadi. qatnashchilar uning majburiyatlari bo'yicha jamiyat kapitalidagi qo'yilmalariga proporsional ravishda o'z shaxsiy mulki bilan javob beradi; ulardan har birining ulushi faqat qolgan qatnashchilar roziligi bilan tortib olinishi mumkin. Bu shaklning afzalliklari qatoriga buxgalteriya qisobi yuritish zaruratining yo'qligi va qulay soliq rejimi kiradi. U rielterlik faoliyatida, qishloq xo'jaligida va erkin kasb vakillarida ko'p uchraydi.

Niqoyat, notijorat yuridik shaxslarning ikki turini eslab o'tamiz: Assotsiatsiyalar va o'zaro yordam jamiyati.

Assotsiatsiya bir nechta shaxsning foydani taqsimlab olishdan boshqa istalgan maqsadlarda birgalikda doimiy faoliyat ko'rsatish haqida imzolagan shartnomasini ifodalaydi. Assotsiatsiya tarqatib yuborgan holatda qatnashchilar faqat o'z badalini oladi, barcha aktivlarni bo'lib olmaydi (bularning holdiqlari shunga o'xshash tashkilotga o'tkazib yuboriladi). Frantsuz qonunchiligida bu tashkiliy-huquqiy shaklni qo'llash sohalari aniq belgilab qo'yilgan: agar birlashishdan maqsad foyda olish va taqsimlash bo'lsa, u tijorat jamiyati shaklini olishi lozim; agar birlashma beharaz maqsadlar bilan tashkil qilinsa, bo'lishi mumkin bo'lgan yagona yuridik shakl — Assotsiatsiya hisoblanadi. Bundan oldingi modeldan farqli ravishda, o'zaro yordam jamiyati jismoniy shaxslar tomonidan tashkil qilinadi va ijtimoiy tahdidlarni pasaytirish va ularning oqibatlarini kamaytirishi maqsadida ularning manfaatlarida faoliyat ko'rsatadi. Bu shakl ko'rsatilgan maqsadlarni amalga oshirayotgan va a'zolik badallari qisobiga faoliyat ko'rsatayotgan barcha birlashmalar uchun majburiy hisoblanadi.

Yana bir bor ta'kidlab o'tamizki, yuqorida ko'rib chiqilgan xususiyatlar O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga maksimal darajada yaqin bo'lgan kontenental Evropa mamlakatlarining huquqiy

tizimlariga taalluqli. Agar angliya- amerika huquqi mamlakatlariga murojaat etadigan bo'lsak, bu yerda tizimning tarkibiy darajasidayoq jiddiy farqlar kuzatiladi; real o'xshashlik yuridik shaxs tashkil qilmasdan tadbirkorlik va o'rtoqchiliklar kabi oddiy shakllar bilan cheklanadi. Bu sharoitlarda xususiy oqishlarni tavsiflashdan ma'no yo'q — qo'llanayotgan tizimlar solishtirma tahlilini to'liq o'tkazish zarur.

Qisqacha xulosalar

Ushbu bob materiallarini o'zlashtirish chet elda qo'llanayotgan biznesning tashkiliy-huquqiy shakllari rang-barangligida ularni O'zbekistondagi shakllarga yaqinlashtirgan holda yo'naltirishga yordam beradi. Muayyan shakllarning o'ziga xosliklarini yaxshiroq tushunish uchun maxsus adabiyotlar bilan, birlamchi manbalar tanishib chiqish maqsadga muvofiq, chunki huquqiy me'yorlari bayon qilish mazmuni kambaqallashtirishi muqarrar.

Bu material, bir tomondan, chet ellik hamkorlar bilan muloqotlarni amalga oshiruvchi xalqaro menejerning muayyan faoliyati uchun axborot bazasi sifatida foydali. Boshqa tomondan, biznesning tashkiliy-huquqiy shakllari xorijiy tizimlarini tashkil qilish va faoliyat ko'rsatishi bayon qilingan tamoyillari bozor iqtisodiyotida keng qo'llanadigan firmalararo hamkorlikning xolding, moliya guruhi, alyans kabi shakllarini tashkil qilish uchun foydali; ular xilma-xil tarmoq va mintaqalarda tobora o'sib borayotgan firmalar sonini qamrab oladi, mamlakatimiz ko'plab firmalarining tashqi muloqotlari mohiyati bo'yicha aynan ular bilan bog'liq bo'lib, vaziyatning o'zgarishi deb hisoblash uchun asoslar yo'q.

Nazorat uchun savollar

1. O'zbekistonda va chet el mamlakatlarida yuridik shaxs tashkil qimasdan tadbirkor yuritishning qanday shakllari mavjud?
2. Tijorat va notijorat tashkilotlari o'rtasidagi farq Nimada?
3. O'zbekiston, Germaniya va Frantsiyada kommandit va to'liq o'rtoqchiliklar nimasi bilan o'xshash va farq qiladi?
4. O'zbek va nemis qonunchiligi bo'yicha ma'suliyati cheklangan jamiyatlar maqomida qanchalik farq bor?
5. Aktsiyadorlik jamiyati ma'suliyati cheklangan jamiyatdan nimasi bilan farq qiladi?
6. O'zbekistonda va chet elda aktsiyadorlik jamiyatlari qaysi turdagi

aktsiyalarni chiqarishi mumkin?

7. Bir tomondan, kontinental Evropaning ko'plab mamlakatlarida, boshqa tomondan AQSH va Buyuk Britaniyada qabul qilingan korporativ boshqaruv turli modellari o'rtasidagi farqlarning sababi nimada?
8. Tadbirkorlikning maxsus shakli sifatida shirkatlarning o'ziga xosliklari nimadan iborat?

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

6.1. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniya darajasiga o'tish evolyutsiyasi

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 kontsernlarni 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 XX asrning tipik kontserni - bu odatda turli tarmoqlar va hududlar bo'yicha diversifikatsiyalangan kapitalning yagona mulkdoridir. Zamonaviy xalqaro kompaniyalar transmilliy, ya'ni o'z millatiga ega bo'lgan yoki ko'pmillatli bo'lishi mumkin. Transmilliy korporatsiyalar bosh kompaniya (odatda u kompaniya millatini aniqlaydi) va uning xorijiy filiallarini o'z ichiga oluvchi sub'ektlar 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 Brazerz" (Buyuk Britaniya) firmalarining birlashishi natijasida vujudga keldi. Shu davrdan boshlab u deyarli 60 ta davlatda 500dan ortiq xorijiy filiallari bo'lgan eng yirik xalqaro kompaniyalardan biri darajasigacha o'sib yetdi. "Yunilever" kompaniyasi ikkita shtab-kvartiraga ega - biri Londonda, ikkinchisi - Rotterdamda joylashgan.

Milliy kompaniyalarning xalqaro kompaniyalar darajasiga o'tishni 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 masshtab samarasini ishlatish imkoniyatiga ega. Bundan tashqari u qaltislikni kamaytirish uchun xorijiy hamkorlar bilan bo'lgan aloqalardan foydalanishi mumkin.

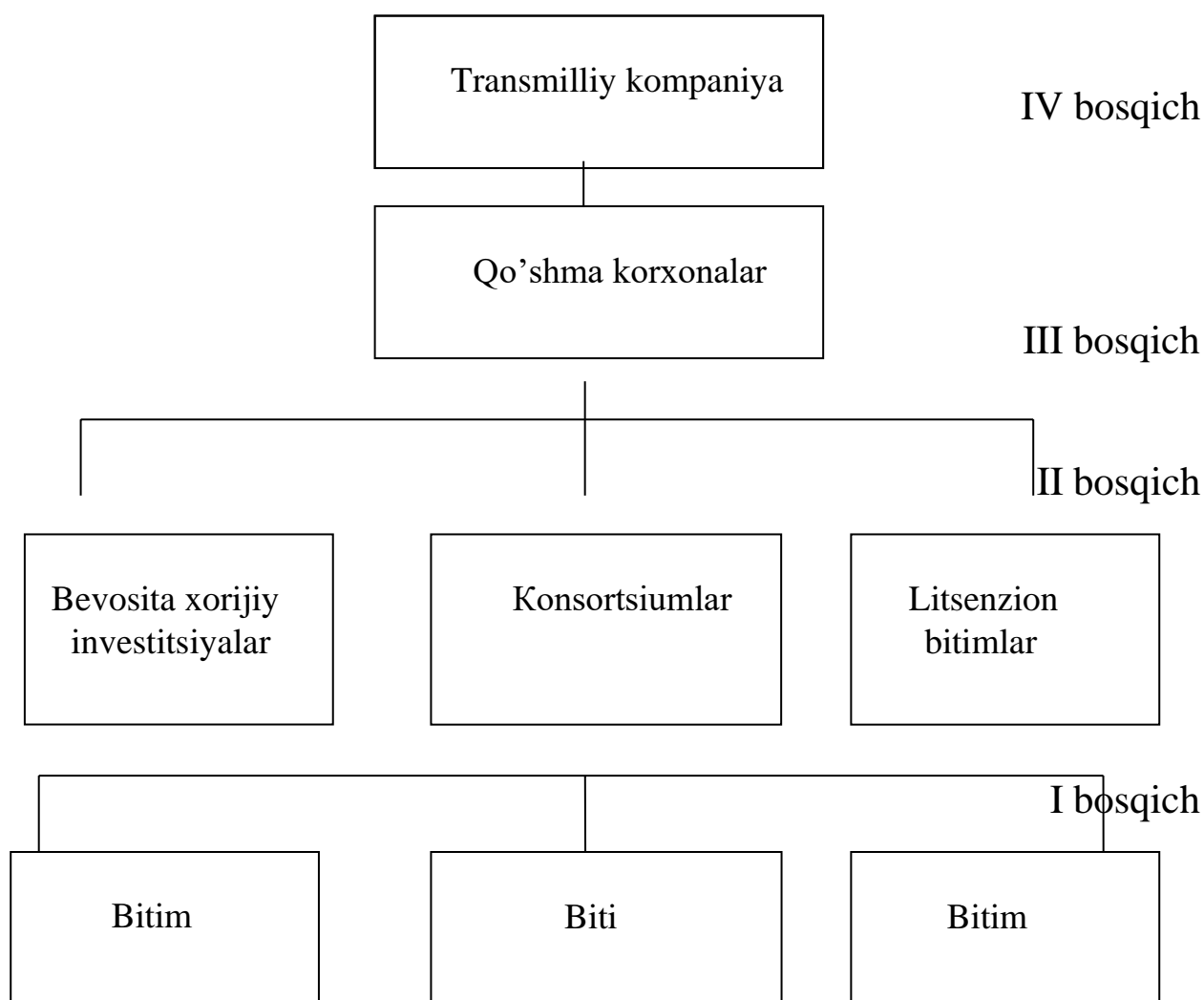
2. Qabul qilayotgan davlatda xomashyo va ishchi kuchining nisbatan arzonligi hisobiga ishlab chiqarish va sotish xarajatlarini kamayishi. Bundan tashqari, mahalliy firmalar bilan qo'shma korxonalar tuzish yo'li bilan savdo-sotiq bozorini va yangi samarali

texnologiyalarga erishish imkoniyatlarini kengaytirish.

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

Ko'pchilik xalqaro kompaniyalar uchun milliy firmalardan transmilliy korporatsiyalarga o'tish yo'lida ularning tashqi iqtisodiy faoliyatining muayyan ketma-ketligi odatiy hol bo'lib qoladi (4-rasm).

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



6.1.-rasm. Milliykompaniyaning xalqaro kompaniya darajasiga o'tish evolyutsiyasi

Ikkinchi bosqich – bunda har xil davlatlardan bo'lgan hamkorlar orasidagi munosabatlarning navbatdagi kengayishi va takomillashuvi

ko'rsatkichi bo'lib ikki yil va undan ortiq muddatga mo'ljallangan uzoq muddatli shartnomalar xizmat qilishi mumkin. Bir qator hollarda bunday shartnomalar kapitalning kredit shaklida olib chiqilishi, asbob-uskunalarni yetkazib berilishi, texnologiyalarni o'tkazilishi, shuningdek ilmiy-texnikaviy hamkorlikni ko'zda tutadi.

Uzoq muddatli shartnomalar sifati sotib oluvchiga ayon bo'lgan tovarlar va xizmatlarning savdo bozorlari barqarorligini ta'minlash nuqtai nazaridan eksporter uchun jalb etuvchanligidir. Bundan tashqari eksporterlar transport kompaniyalari bilan uzoq muddatli doimiy kelishuvlar tuzish yo'li bilan transport xarajatlarini qisqartirish hisobiga o'z mablag'larini tejaydilar. Bularning hammasi reklama, xaridorlarni qidirish, ko'p sonli bir martalik shartnomalarni tayyorlash xarajatsiz tijorat xarajatlarini 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 berilishining barqarorligini ta'minlaydi. Rivojlanayotgan mamlakatlardan xomashyo tovarlari import qilingan holatda importierlar 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 bosqichi - bu to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar, litsenziyaviy kelishuvlar, konsortsiumlar (ma'lum bir maqsadlarni amalga oshirish, ko'pincha tashqi bozorga birgalikda kirish uchun o'zaro konfidentsial kelishuvlar bilan bog'langan hamkor-ishtirokchilarning vaqtinchalik birlashuvi)dir. Bu bosqichda har xil mamlakatlardan bo'lgan hamkorlar bir-birlariga baho berishgan, bir-birlarining ishonchliligiga va ish yuzasidan shartnomalarni tuzishni davom ettirishning maqsadga muvofiqligiga ishonch xosil qilishgan.

O'zbekistonda Vazirlar Mahkamasining 12.12.2000 y. 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 valyuta-moliya hamkorligi masalalari bo'yicha - Moliya vazirligi, Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligi, Markaziy Bank, Iqtisodiyot vazirligi, Davlat soliq qo'mitasiga;
- soliqqa tortish va soliq qonunchiligiga rioya qilishdagi hamkorlik masalalari bo'yicha - Davlat soliq qo'mitasi, Moliya vazirligi, Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligiga;
- davlat mulkini begonalashtirish va ulardan foydalanish, huquqlarni e'tirof etish va mulkiy munosabatlarni tartibga solish masalalari bo'yicha - Davlat mulk qo'mitasi, Adliya vazirligiga;
- ilmiy-texnikaviy hamkorlik, shuningdek xuquqiy muhofaza va intellektual mulk ob'ektlaridan foydalanish shartlari masalalari bo'yicha - Fan va texnika davlat qo'mitasi, Fanlar akademiyasi, Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirligi, Adliya vazirligiga.

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 konsortsium 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 konsortsiumlarga 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 o'z kuchi va resurslarini birlashtirish yo'li bilan hal etadilar. Ba'zan o'z tovarlarining sotilishi uchun birlashgan marketing guruhini tuzadilar. Meva, go'sht, sut mahsulotlari savdosi bo'yicha

agrar sektor korxonalarini uyushmalari eng keng tarqalgan.

Uchinchi bosqich - bu qo'shma korxonalaridir. Ular har xil davlatlardan bo'lgan hamkorlarni amal qilayotgan sanoat yoki tijorat firmalariga ega bo'lgan hamkor mamlakatida zarur bo'lgan binolarni qurish va ularda uskunalarni o'rnatishlarsiz, tezda birgalikdagi faoliyatini boshlashi 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 hatti-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. Qo'shma tabbirkorlik sohasida ish yurituvchi maslahat beruvchi 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, kuchsizini yutib boradi. Lekin rasmiy xujjatlarda "yutib yuborish" emas, balki "firmalar qo'shilishi" ta'rifi qo'llaniladi, chunki bunday ibora kuchsiz firmalarning g'ururini kamsitishi mumkin. Bir qator maslahat beruvchi firmalarning fikriga ko'ra kompaniyalarning birlashuvini sanoatdan emas, balki injiniring, marketing va tijorat muomalalaridan boshlash maqsadga muvofiq. Natijada 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 oshadi:

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 %ga o'sishi, mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining 10-20%ga kamayishi hisoblanadi.

Har xil davlatlardan bo'lgan hamkorlarning yagona kompaniyaga birlashish natijasi - bu TMKning shakllanishidir. Kompaniyaning transmilliylashtirish darajasi 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;

6.2. TMK – xalqaro tadbirkorlikning eng samarali shakli

Hozirgi vaqtda TMKning dunyoga tarqalishi va ularning jahon iqtisodiyotiga ta'siri juda yuqori. XXI asrning boshiga kelib 500 mingga yaqin o'z xorijiy filiallarini boshqarayotgan 60 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 xom-ashyo 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 tadbiriq etilgan barcha yangiliklarning 80 % to'g'ri keladi.

TMKning umumiy valyuta 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 valyutalarining o'zaro paritetini o'zgartirishga qodir.

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

90-yillarning oxirida TMKlar orasida xorijiy aktivlarning qiymati bo'yicha birinchi o'rinda "Royal Dutch Shell" ingliz-golland kontserni turar edi. Yirik TMKlarning birinchi o'nligiga 5ta amerika kompaniyalari, 2ta yapon, 1ta GFR, 1ta shvetsariya kompaniyasi kirar edi. 1995 yilda dunyoning nisbatan qudratli 100ta TMKlari ro'yxatida ilk marotaba rivojlanayotgan mamlakatlardan chiquvchi "Deu

Korporeyshn” (Janubiy Koreya) va “Petroleus de Venesuela”lar paydo bo’lishdi.

Yirik TMKlar ko’pincha o’z faoliyatini ilmiy-texnik taraqqiyotini belgilovchi tez rivojlanayotgan sanoat tarmoqlariga qaratadi. Ular 90-yillarning oxirida kompaniyaning 100ta 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 stimulyatorlari sifatida ishtirok etadi.

Milliy bozorlar orasida aloqalarni mustahkamlagan xolda, TMKlar umumiy boshqaruv ostida butun dunyo bo’yicha korxonalarni joylashtirib, sanoatni internatsionallashtirish jarayonlarini vujudga keltiradi. Ular har xil davlatlarda joylashgan korxonalarining texnologik tsiklini 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 TMKdan bir-biriga bog’liq korxonalar orasida ITTKI natijalari, resurslar va javobgarliklarning taqsimlanishi kelishib olingan.

TMK faoliyati unumdorligi 3ta manbaga asoslangan:

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

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

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

Moliyaviy jixatdan 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;
- sharkdan g'arbga yo'nalishi bo'yicha sutkasiga 24 soat jahon moliya bozorlarining holati haqida ma'lumotga egadirlar. Masalan, kunning so'nggida Nyu- Yorkdagi bosh kompaniya elektron aloqa orqali jahon moliya bozoridagi holatni Gonkongdagi korxonasiga yuboradi. Keyingi kun ertalab bosh kompaniya Gonkongdan o'tgan 12 soat uchun bozordagi voqealar va vaziyatning tahlili haqida ma'lumot oladi. Shunday qilib bitta TMK miqyosida to'xtovsiz tartibda ITTKIning ishlab turishi, dasturlashtirish va boshqalar tashkil etiladi;
 - qabul qiluvchi mamlakatlarda valyuta paritetining tebranishi va investitsion iqlimni liberallashtirish darajasidan kelib chiqqan holda investitsion qaltisliklarni o'z filiallari orasida taqsimlaydilar. Shunday qilib, qabul qiluvchi mamlakatda valyuta 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 xarajatlarini 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 oxiriga kelib xalqaro texnologiyalar ayirboshlash hajmining kengayishi bilan TMK izlanish markazlari ilmiy-tadqiqot ishlari va konstruktorlik tadqiqotlarni minimal xarajatlar bilan o'tkazish uchun resurs va ilmiy potensialga ega bo'lgan mamlakatlarda o'rnashmoqdalar.

ITTKI o'tkazish uchun TMKlar ishlab chiqarish infrastrukturasiga ega bo'lgan, universitetlar va milliy tadqiqot markazlari faoliyat

ko'rsatayotgan, olimlarning maoshi unchalik katta bo'lmagan va kommunikatsiya vositalari yetarli darajada rivojlangan qabul qiluvchi mamlakatlarni tanlaydi. Bundan tashqari, TMK tadqiqot markazlarining joylashishi uchun jalb etuvchi omil bo'lib ilmiy muassasalar va sanoat korxonalarini orasida aloqalarning yaxshi o'rnatilganligi, qabul qilayotgan mamlakatning hukumati tomonidan milliy ITTKIlarni 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 faoliyati uchun u yerda olimlarning ishlashi va yashashi uchun qulay sharoitlarga ega asosiy ilmiy va o'quv markazining joylashishi, shuningdek, u yerda ilmiy izlanishlarni kengaytirish va takomillashtirish uchun yetarli imkoniyatlar mavjud bo'lishi zarur.

TMK korxonasi samarali faoliyat yuritishining asosiy manbalaridan biriga, resurs va bozorlar joylashishining optimal kombinatsiyasini qo'llagan holda, bosh kompaniya 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 ishlatadilar. 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 filiallari mahsulotlarini olib chiqish hisobiga eksport amalga oshiriladi.

Integratsiyalashgan xalqaro ishlab chiqarish kapital, texnologik jarayonlar, malakali xodimlarning migratsiyasi va savdo tarmog'ini davlat chegaralari orqali yagona tizimga birlashtiruvchi bosh kompaniya nazorati ostida xorijda mahsulot chiqarishni o'zida ifoda etadi. Integratsiyalashgan xalqaro ishlab chiqarishning boshqaruv quroli (instrumenti) – bu milliy kompaniyalarnikiga nisbatan past ishlab chiqarish xarajatlariga, 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 kompaniyalar ishlash tajribasi ishlab chiqarishni tashkil

etishning 3 xil strukturasi mavjudligini ko'rsatadi (5-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 jarayonini: bir mamlakatda xom ashyo qazib olish, boshqa mamlakatda unga ishlov berish va yarim tayyor mahsulot yoki butlovchi detallar ishlab chiqarish, uchinchi mamlakatda tayyor mahsulot yig'ishni yagona texnologik zanjirga birlashishini ifoda etadi. Xalqaro ishlab chiqarishni tashkil etishning bunday strukturasi yetkazib beruvchilarga qaramlikni qisqartirish, asosiy iste'molchilar, shu jumladan xomashyo va yarim tayyor mahsulotlar xaridorlarining ehtiyojlarini qondirishga butun e'tiborni qaratish, butun texnologik jarayon uchun umumiy reja bo'yicha turli mamlakatlardagi ishlab chiqarish quvvatlarini modernizatsiya qilish, bosh kompaniyaning hohishiga ko'ra alohida ishlab chiqarish muomalalarida texnik darajani oshirish imkonini ko'zda tutadi.

Tayyor mahsulot yig'ishning tarkibiy qismlar ishlab chiqarish va ITTKIdan hududiy ajratilishi vertikal integratsiya bo'yicha xalqaro ishlab chiqarishda yetkazib berishlarni (ta'minotni) va logistika xizmatini tashkil 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 jixatdan bog'lab qo'yadi. Ishlab chiqarishning xalqaro vertikal integratsiya darajasi bir TMK filiallarining mana shu kompaniyaning boshqa mamlakatlardagi filiallariga eksporti hajmini hisoblash yo'li bilan aniqlanishi mumkin.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash – bu turli qabul qiluvchi mamlakatlarda rang-barang mahsulotlarni ishlab chiqarish. Ma'lum bir mahsulotni u yoki bu mamlakatda ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish va

shu tovarni eksport qilishdan ko'ra maqsadga muvofiqligi, qabul qiluvchi mamlakatda bu mahsulot uchun import boji 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 turdakisini 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 chiqarish va sotishni oshirish hisobiga qoplashi mumkinligi bilan sug'urtalagan holda yangi bozorlarga kirish imkonini beradi.

6.3. 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 firmalarga esa faoliyat yuritish uchun qabul qiluvchi davlat iqtisodiyotning alohida sektorlarini qoldirgan holda cheklaydi. Shunday qilib, ko'pchilik mamlakatlarda xorijiy firmalarga temir yo'l transporti sohasida, Avstraliya va Yaponiyada neft-gaz sanoati sohasida, Italiya, Gretsiya, Finlyandiyada telekommunikatsiya sohasida va boshqalarda faoliyat yuritish ta'qiqlangan. Lekin, so'nggi yillarda xorijiy firmalar uchun ta'qiqlangan tadbirkorlik sohalarini qisqartirish va milliy qonunchilikni liberallashtirish tendensiyasi kuzatilmoqda. Odatda turli 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 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 o'z balansiga ega bo'lgan mustaqil kompaniya bo'lmaydi, u to'laligicha (100%) bosh kompaniyaniqidir va u yuridik shaxs sifatida amal qila olmaydi. Ular:

A) Bosh kompaniyaning xorijdagi vakolatxonasi;

B) Bosh kompaniyaning qo'shma korxonalar 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 moslamalari (kemalar, samolyotlar, neft qazib chiqaruvchi platformalar) bo'lishi mumkin.

Sho'ba kompaniyalar – bu qabul qilayotgan mamlakatda o'z balansiga ega bo'lgan mustaqil firma sifatida (ya'ni yuridik shaxs hisoblanib) ro'yxatdan o'tgan, lekin uning ustidan nazoratni aksiyalarning kontrol paketiga yoki sho'ba kompaniyaning butun kapitaliga egalik qiluvchi va bu korxonalar boshliqlarini tayinlovchi bosh kompaniya amalga oshiradigan TMK tizimiga kiruvchi korxonalar hisoblanadi.

Uyushgan kompaniya – bu 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.

Ba'zan bo'lim, sho'ba va uyushgan kompaniyalar milliy firma faoliyatining baynalmilallashuvi yo'lidagi bosqichlardan biri hisoblanadi. Bu holatda internatsionallashtirishning birinchi bosqichi bo'lib odatda kompaniya mahsulotlarining eksporti hisoblanadi. So'ngra tashqi savdo bitimlari, keying bosqich – 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 vakolatxonalar bosqichma-bosqich sho'ba kompaniyasi va keyin uyushgan kompaniya darajasiga ko'tariladi. Xorijiy tadbirkorlikning keyingi rivoji global masshtabdagi biznesga ega xalqaro korxonaning shakllanishiga olib keladi.

Yuqorida aytib o'tilgan milliy kompaniyaning TMK sari 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.

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'i 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. Qabul qiluvchi mamlakat 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 mamlakat soliq qonunchiligining qo'pol buzilganligi 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 masala ham ta'sir etishi mumkin. Masalan, hammaga ma'lum bo'lgan Bxopal (Hindiston)dagi kimyo zavodida insonlarning ommaviy zaharlanishiga "Yunion karbayt"

kompaniyasining texnologiyasidan foydalanilishi sabab bo'lgan va u sudda Hindiston tomoni oldida ma'naviy javobgarligini tan olib, zarar ko'rgan oilalar xarajatlarini 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" (AQSh) korporatsiyasi butun dunyo bo'yicha 39 qardosh kompaniyasiga egadir, bulardan 26 tasi bosh kompaniyaning bevosita mulki va 13 tasi esa "Mattel" korporatsiyasining chet el filiallariga tegishlidir (6.1-jadval).

6.1.-jadval.

TMK aloqalarining ko'pdarajaliligi

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

Oxirgi yillarda shakllanish va o'z mavqeini mustahkamlash bosqichida turgan Rossiya TMKlari jahon tovar va xizmat ko'rsatish bozorida o'z faoliyatini faollashtirmoqda. Zamonaviy TMKlarga o'xshash bir qator Rossiya xalqaro kompaniyalari Sovet Ittifoki davridayoq shakllangan edi. Ularga "Ingosstrax", "Aeroflot" va ko'plab tashqi iqtisodiy birlashmalar kiradi. Masalan, "Gazprom" RAJ tabiiy gazni qazib chiqarish va eksport bo'yicha 100%li monopolist bo'lib, u dunyo bo'yicha topilgan tabiiy gaz zahiralarining 34%ini nazorat qiladi va g'arbiy Yevropa talabining 20%ini ta'minlaydi. Rossiya gaz gigantining jahon bozoridagi muvaffaqiyatli faoliyati qudratli korporatsiyalarini bozor iqtisodiyotida sezilarli yutuqlarga erishishlari mumkinligini ko'rsatmoqda. Masalan, neft sanoati yetakchilariga mansub Rossiya "LUKOyl" 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 “LUKOyl” va Amerika “Konako” TMKsi Rossiyaning Timano-Pechorsk neft gaz rayonida yangi neft konlarini o’zlashtirish bo’yicha memorandum imzoladilar. Hozirgi vaqtda ushbu kompaniya O’zbekiston hududida ham faoliyat ko’rsatmoqda.

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 mamlakatlarining TMKlari millati ular ro’yxatdan o’tgan joyiga qarab aniqlanadi.

Qisqacha xulosalar

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

Milliy kompaniyani xalqaro kompaniya maqomini olishga undovchi asosiy sabablar: tovar aylanmasi o’sishi bilan sotish bozorini va demak foydani ko’paytirish, ishlab chiqarish va sotish xarajatlarini qabul qiluvchi mamlakatdagi arzon xomashyo va ishchi kuchi hisobiga qisqartirish, qabul qiluvchi mamlakat sanoatidan, kredit- moliya tizimi, sotish kanallari va infrastrukturasidan foydalanish hisoblanadi.

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 xarajatlarini va shuningdek transport kompaniyalari bilan uzoq muddatli muntazam kelishuvlar hisobiga transport xarajatlarini qisqartirish orqali sotish bozori barqarorligini ta’minlaydi.

Uyushmalarni tashkil etish kompaniyalarga (shu jumladan katta bo’lmagan 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.

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 kontseptsiyasidan foydalanish asosida baynalmilal ishlab chiqarishni tashkil etishda xalqaro menejment tajribasidan foydalanish.

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

Nazorat uchun savollar:

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

2. Konsortsiumlar nima uchun tuziladi?

3. Transmilliy lashtirish 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?

7-BOB: XALQARO KORPORATSIYALARDA STRATEGIK REJALASHTIRISH

7.1. Xalqaro faoliyat bo'yicha strategik qarorlar

Firmaning xalqaro faoliyati asosida mos keluvchi vakolatlarga ega menejer qabul qiladigan ma'lum bir strategik qarorlar yihindisi yotadi. Firmani samarali boshqarishda bu yihindi rastional ifodalangan ekanligi nazarda tutiladi, ya'ni:

1) firmada qabul qiladigan boshqaruv tashkiliy tuzilmasidan qat'iy nazar uning tashqi aloqalari bilan bog'liq barcha asosiy jihatlarni qamrab oladi;

2) firmaning bosh maqsadini joriy faoliyat rejalari va tezkor

3) qarorlar darajasida ketma-ketlikda amalga oshirishni ta'minlaydi;

4) ichki qarama-qarshiliklar yo'q;

5) tashqi qarama-qarshiliklar yo'q;

6) vaziyatning rivojlanish tedenstiyalarini baholashga yo'naltirilgan.

Dastlabki to'rtta shartning bajarilishi ushbu yihindini tashkilot boshqaruvining muhim elementi hisoblangan to'laqonli tizim sifatida baholashga imkon beradi; boshqacha qilib aytganda, ulardan birontasini bajarmaslik firmada oqilona strategik rejalashtirish mavjudligini shubqa ostiga qo'yadi.

Firmaning tashqi aloqalari bo'yicha qarorlar qabul qilish umuman olganda, bitta ixtisoslashgan xizmatda (mamlakatimizda qayta qurish yillari tashqi iqtisodiy faoliyatni erkinlashtirishning dastlabki bosqichi chet elda operatsiyalarni amalga oshiruvchi xalqaro bo'lim yaratishning ko'p sonli misollarini beradi; shu bilan birga, xuddi shunday amerikaning yirik Campbell Soup korporatsiyasi ham amal qiladi) mujassamlangan bo'lishi ham, boshqa istalgan (chiziqli, funktsional) tashkiliy tuzilma doirasida amalga oshirilishi ham mumkin. Chet ellik mijozlar bilan firmaning normal faoliyatida o'zaro aloqa qilish bilan bog'liq ikkinchi holatda xalqaro faoliyatning tezkor masalalari turli bo'linmalarda bir-biridan mustaqil ko'rib chiqiladi va maxsus boshqaruv quyi tizimi tashkil qilishni talab etmaydi.

Qaror qabul paytda to'liq qajmda mavjud bo'lmagan firma elementiga taalluqli qaror kelajakka yo'naltirilgan hisoblanadi. Bunday elementlar qatoriga masalan, ishlab chiqish yoki ishlab chiqarish rejalashtirilgan mahsulotlar, firma uchun yangi sotuv bozorlari, boshqa firma bilan biron-bir shaklda hamkorlik o'rnatishni kiritish mumkin; shu bilan bir paytda, ta'minotchini almashtirish masalasini bunday

qisoblab bo'lmaydi, chunki firma u yoki bu tarzda o'zini ushbu xomashyo turi va butlovchi qismlar bilan oldin ham ta'minlagan.

Nazorat qilinmaydigan tashqi omillar ta'siri ko'rib chiqilayotgan qarorni amalga oshirishning vaqt va davr ko'rsatkichlari bilan belgilanadi. Bu omillarni real jihatdan agar qaror to'liq firma qududida amalga oshirilayotgan jarayonni tartibga solishga yo'naltirilgan bo'lsa mavjud emas deb hisoblash mumkin, lekin shunda ham u faoliyatning yangi omillari (masalan, yangi materiallar, texnologiyalar, elementlar bazasi) paydo bo'lish ehtimoli yuqori bo'lganda ko'rib chiqilmasligi lozim.

Ko'rsatilgan tavsifdan kelib chiqib, aytish mumkinki, garchi xalqaro faoliyat bilan shuqullanayotgan firmada strategik qarorlar doirasi printsiptial jihatdan boshqa istalgan firma uchun shunga o'xshash ro'yxatdan qech qanday farq qilmasada, baribir birinchi holatda u uchala toifa bo'yicha ro'y buyuradigan holatdan ko'ra ancha kengroq bo'ladi.

Faoliyatning baynalminallashuvi avvalo yangi bozorlarni o'zlashtirish bilan bog'liq va strategiya, dastur va rejalarga erishishga yo'naltirilgan yangi maqsadlarning paydo bo'lishiga olib keladi. Keyin ko'p jihatdan qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish natijasida tashkil qilinadigan ob'ektlar soni o'sadi: bu firma uchun yangi xorijiy bozorlarga ham, xorijiy hamkorlar bilan turli ittifoqlarga ham, bunday hamkorlik antijasida yaratiladigan mahsulotlarga ham taalluqli. Niqoyat, yaqqol ko'rinib turibdiki, xalqaro operatsiyalarni amalga oshirga o'tish nazorat qilinmaydigan tashqi omillar sonining o'sishi bilan bog'liq bo'lib, bu qatorga, masalan, bojxona qoidalari, boshqa mamlakatlardagi ijtimoiy-siyosiy vaziyat, chet ellik raqobatchilarning xulq-atvori kiradi.

Firma strategiyasi

Firmaning xalqaro strategiyasi uning xalqaro maqsadlari majmuini amalga oshirish bo'yicha muvofiqlashtirilgan harkatlarning kengaytirilgan tavsifi hisoblanadi. Ko'pchilik maqsadlar ularni amalga oshirish uchun turli usullarga ruxsat beradi va bu usullar yihindisi muqobil strategiyalar to'plamini tashkil qiladi. Xususan, M. Porter ga ko'ra, bozorda muvaffaqiyatga erishishning zarur **sharti raqobatli afzallikning mavjudligi** hisoblanadi. U mahsulot ishlab chiqarish yoki differentsiyalashda xarajatlarning kamligidan iborat bo'lishi mumkin; muayyan afzallikka nisbatan u yoki bu raqobat sohasini tanlash namunaviy marketing strategiyalaridan birini tanlashni anglatadi. Chet

ellik hamkorlar bilan birgalikda yangi mahsulot ishlab chiqish qo'shma korxonada tashkil qilish yo'li bilan yoki tomonlarning har biri bajarilgan ishlar uchun javobgarligi ko'zda tutiladigan hamkorlik haqida shartnoma asosida bajarilishi mumkin.

Xalqaro menejment nuqtai nazaridan bozorga chihariladigan mahsulot xarakterini belgilab beruvchi bazis strategiyani tanlash ham muhim ahamiyat kasb etadi (7.1-rasm).

Mahsulot	Bozorlar	
	Mavjud	Yangi
Mavjud	A	B
Yangi	C	D

7.1-rasm. Bazis strategiyani tanlash

Strategiya A ko'pincha xarajatlarni tejashga yo'nalganlik bilan boqlanadi va u yuqorida aytib o'tilgan raqobatli afzallikka erishishning yo'llaridan biri sifatida foydalanilishi mumkin; Vni tanlash e'tiborni marketing masalalariga jamlaydi, S ni tanlash esa — ilmiy-tadqiqotchilik sohasiga qaratadi; niqoyat, strategiya D yuqori tahdid bilan ajralib turadi, bu uning qo'llanish ko'lamini chegaralaydi. Ularni aralashtirish tavsiya etilmaydigan raqobatli afzalliklar olish strategiyalaridan farqli o'laroq, bu yerda $\{A > V > S\}$, $\{S > D\}$ va q.k. ketma-ketlikda belgilangan davr davomida ochiladigan turli variantlarni birgalikda qo'llashga ruxsat etiladi.

Shuningdek, firma umumiy strategiyasi uchun istisnosiz barcha maqsadlarni amalga oshirishning muhimligini qayd etish joiz. Ulardan birontasining «osilib holishi» qator sabablarga ko'ra, jumladan, uni ushbu strategiya doirasida amalga oshirib bo'lmasligi tufayli ro'y berishi mumkin.

Vazifalarni belgilash

Firmaning vazifalar tarkibi va xarakteri uning rivojlanishi ichki va tashqi omillarining umumiy xaraktyerdagi uzoq muddatli maqsadlarga nisbati bilan belgilanadi. Bu omillar tahlili to'rt soqani qamrab oladi:

- 1) moliyaviy resurslar;
- 2) mehnat resurslari;
- 3) ishlab chiqarish resurslari;
- 4) tashqi muhit ta'siri.

Moliyaviy resurslar tahlili

Moliyaviy resurslar quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- a) mablaqlarning qozirgi va kelajakda kelib tushishi va ularga eqtiyoj;
- b) ularni siljitish imkoniyati;
- v) kapitalning ochiqligi;
- g) foyda va dividendlarga nisbatan maqsadlar.

Mohiyatiga ko'ra, mablaqlarning kelib tushishi deganda etarlicha uzoq vaqt uchun pul oqimlarini dastlabki baholash tushuniladi. Bunda bashoratning aniqligi emas, balki ishonchliligi muhim ekanligi tushunarli: istiqbolga kutilayotgan tushumlar tartibi va ularning barqarorlik darajasini taqdim etish zarur. Bu bir tomondan, amaldagi firma strategiyasining maqsuldorligi va uni o'zgartirish dolzarbligini, boshqa tomondan esa – faoliyatni kengaytirish, yangi mahsulot turlarini va yangi xorijiy bozorlarni o'zlashtirish imkoniyatlarini baholash uchun asos bo'ladi.

Boshqa bir ko'rsatkich — mablaqlarni siljitish imkoniyati — ko'proq o'zlashtirilgan mamlakatlardan har birining mahalliy sharoitlari tavsifiga mansub, biroq u ham ushbu bosqichda ko'rib chiqilishi kerak, chunki firmaning haqiqatda ega bo'lgan resurslariga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Harkatchanlikning korxonalar joylashgan mamlakatda kapital qo'yilmalar erkinligi, qo'yilmalar likvidligi, foydani olib chiqib ketish imkoniyati kabi jihatlari e'tiborda tutiladi. Ulardan birinchisi, xususan, chet el investitsiyalarini tartibga solish qoidalari va davlat mulkini xususiyashtirish bo'yicha qonunchilik bilan (agar u mavjud bo'lsa) bog'liq. Kapital qo'yilmalar likvidligi davlatning korxonalar erkin sotuviga qo'yishi mumkin bo'lgan cheklovlar bilan ham, bu korxonalarining yoki boshqa mulkning potentsial xaridorlar uchun jalb etuvchanligi bilan ham belgilanadi. Foydani olib chiqib ketish imkoniyati ham firmaning real moliyaviy salohiyati muhim omillaridan sanaladi, chunki qator mamlakatlarda bu soqadagi cheklovlar uning moliyaviy harkatlari doirasini toraytiradi.

Umuman, kapitalning ochiqligi uning turlari bo'yicha differentsiyalanadi. Xususan, bank kreditlari olish odatda ishonchli iqtisodiy asoslar va qaytarib berish kafolatining, jumladan, shaxslar tomonidan kafolatlashning mavjudligi yoki mulkning bir qismini garovga qo'yish bilan asoslanadi; shuningdek, aylanma uchun kreditlash ham qo'llanadi (katta, muntazam va barqaror savdo aylanmasida qo'llanadi va xuddi shu kredit tashkilotining firma qisob

rahamini yuritishini nazarda tutadi).

Hech kimga sir emaski, “ ... bugun keng ko’lamda tarqalib borayotgan Jahon moliyaviy inqirozining asosiy sabablaridan biri — bu banklar likvidligi, ya’ni to’lov qobiliyatining zaifligi bilan bog’liq muammoning keskinlashuvi, kredit bozoridagi tanglik, sodda qilib aytganda, pul mablaqlarining etishmasligi bilan izoqlanadi.

Mamlakatimizda esa birgina tijorat banklarining aktivlari miqdori, "Fuqarolarning banklardagi omonatlarini himoyalash kafolatlari to’g’risida"gi qonunga muvofiq shakllangan zaxiralarni hisobga olgan holda, 13 trillion 360 milliard so’mdan oshadi. Bu aholi va xo’jalik yurituvchi sub'ektlarning jalb qilingan depozitlari hajmidan taxminan 2,4 barobar ko’p demakdir.

Bank aktivlari hajmining sezilarli darajada oshganini hisobga olib, bugungi kunda respublikamizda aholining banklardagi barcha depozitlarini davlat tomonidan yuz foiz kafolatlash ta’minlanmoqda.”¹⁵

Investorlarni jalb qilish na kafolat, na garov talab qilmaydi — ushbu holatda kredit berishdan ko’ra boshqacharoq xarakterga ega bo’lgan iqtisodiy asoslar kifoya qiladi: isbot ob'ekti muayyan chora-tadbir emas, balki firmaning butun faoliyati hisoblanadi. Ko’p jihatdan mamlakatning kredit reytingi va firmaning nufuz bilan belgilanadigan firmaning ishonchliligi, ayniqsa, ikkinchi holatda katta rol o’ynaydi. Ta’kidlab o’tish joizki, Nizom kapitali (fondi) tushunchasi va u bilan bog’liq qonunchilik mexanizmlarida ko’zda tutilgan kreditni qaytarib berish kafolatlari mamlakatning huquqiy madaniyati bilan, ya’ni mos keluvchi huquqiy me’yorlarni ishlab chiqish va ularni ijro etishning majburiyiligi bilan bog’liq.

Mahalliy moliyaviy vositalarni jalb qilish imoniyati shu sababli muhimki, mamlakatda chet elliklarning Nizom kapitalida ishtirok etishi borasida cheklovlar bo’lishi mumkin — bunda yoki davlat, yoki mahalliy biznes firmaning hamkorlariga aylanishi lozim (misol tariqasida mashqur oyoq kiyimi ishlab chiharuvchi Bata Ltd firmasining hindiston va Yaponiyadagi investitsion faoliyatini keltiramiz, bu yerda uning korxonalaridagi ulushi 100%ga intilishiga qaramay, ammo u mos ravishda 40% va 10%dan oshmagan);biroq davlat – eng yaxshi mulk egasi, demak, hamkor ham emas, shu sababli baribir xususiy kapitalni jalb etish afzalroq.

Tahliliy bo’limda foyda va dividendlarga nisbatan maqsadlarin ko’rib chiqishularning oldin tanlangan ekanligini nazarda tutadi. haqiqatdan ham, firmaning moliyaviy salohiyati haqida suqbat agar bu

jihat aniqlanmay holib ketgan bo'lsa, ma'noga ega bo'maydi. Shu bilan birga, bo'lajak tanlov xarakterining o'zi ikkita printsiplial jihatdan farq qiluvchi yondashuvlarni ajratib ko'rsatishga imkon beradi.

Birinchi yondashuv doirasida foyda va dividendlar firmaning asosiy ustuvorliklarini aks ettiruvchi boshlanqich maqsadli ko'rsatkichlar qatoriga kiradi. Bu shuni anglatadiki, dastlab ikkala ko'rsatkichning eng kam qiymati bo'yicha ma'lum bir cheklovlar beriladi (masalan, to'liq zararsiz ishlash, aktsiyalarga yillik dividendni qat'iy belgilab qo'yilgan miqdordan kam to'lamaslik talabi va q.k.). Shunda, bir tomondan, firmaning turli, jumladan, xorijiy bozorlarda ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirish va investitsiyalar sohasidagi imkoniyatlari aniqlanadi; boshqa tomondan, ular ta'minlaydigan daromad va xarajatlar nisbatiga muvofiq u yoki bu faoliyat yo'nalishlarining rivojlanish istiqbollari aniqlanadi.

Ikkinchi yondashuv boshqa vazifa va maqsadlar belgilanmasdan turib, foyda va dividendga nisbatan qech qanday talablar qo'ymaydi; bu ko'rsatkichlar roli amalda ustuvorligi yuqori deb tan olingan boshqa maqsadlarga xizmat ko'rsatishga borib taqaladi. Bu holatda firmaning undan kelib chiqqan holda xalqaro va boshqa maqsadlari shakllanadigan moliyaviy salohiyati faqat ichki va tashqi manbalardan mablaqlar oqimi bilan cheklanadi, xolos.

Bu ikki yondashuv strategik rejalashtirish jarayonida amalga oshiriladigan qisqa muddatli va uzoq muddatli manfaatlarni aks ettiradi: yoki barqaror daromad, eqtmiol, istiqbolda optimal bo'lmagan strategiyada, yoki oldinga kuchli harkatlanish uchun ayrim vaqtinchalik qurbonlar (yangi mahsulotni tezroq o'zlashtirish, ma'lum bir bozordan raqobatchilarni siqib chiqarish va q.k.).

“Mamlakatimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil amalga oshirishda qulay investitsiya muhitining yaratilgani asosiy omil bo'lib kelmoqda. 2008 yilda iqtisodiyotni rivojlantirish uchun barcha moliyaviy manbalar qisobidan 6,4 milliard AQSH dollari miqdorida investitsiya jalb etildi. Bu 2007 yil bilan taqqoslaganda, 28,3 foizga ko'p bo'lib, yalpi ichki mahsulotga nisbatan investitsiyalar hajmi 23 foizni tashkil etdi.

O'zlashtirilgan barcha investitsiyalarning 50 foizga yaqini ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish va texnik qayta jihozlashga yo'naltirilganini ta'kidlash darkor.”

Mehnat resurslari tahlili

Mehnat resurslarini tahlil qilish uchun tavsiya etiladigan ko'rsatkichlar orasidan quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin: a)

xodimlar umumiy soni, jumladan, toifalar va ayrim funktsiyalar bo'yicha; b) xodimlardan foydalanish darajasi; v) xodimlarning bir korxonadan boshqasiga ko'chib o'tish imkoniyati; g) qo'shimcha resurslar jalb qilish imkoniyati.

Birinchi ko'rsatkich mavjud xodimlar tarkibi va sonining firma rivojlanishi potentsial yo'nalishlariga muvofiqligini baholashga imkon beradi. Bu yerda ushbu firma va uning raqobatchilari bo'yicha mehnat ko'rsatkichlari (masalan, mehnat maqsuldorligi, fondlar bilanta'minlanganlik) solishtirma tahlili foydali bo'ladi. Xodimlardan xuddi shu jihatdan foydalanish firmaning ichki zaxiralarini tavsiflaydi, bunda ikkinchi yo'nalishning ahamiyati firma chiharayotgan mahsulot tannarxining strukturasi bog'liq bo'ladi.

Faoliyatni kengaytirish uchun zaxiralar boshqa manbasi — xodimlarni korxonalar bo'yicha qayta taqsimlashdir. Buni, agar xodimlardan foydalanishda sezilarli tengsizlik mavjud bo'lsa, istalgan holatda amalga oshirishdan ma'no bor (muqobil variant — bir joyda ortiqcha xodimlarni ishdan bo'shatish va boshqa joyda ularni ishga olish, bu o'qitish uchun qo'shimcha xarajatlar talab qiladi; tanlov bu xarajatlar va xodimlarning boshqa korxonaga ko'chib o'tishi bilan bog'liq xarajatlarga nisbatiga bog'liq bo'ladi); biroq bunday imkoniyatga ega bo'lish yangi bozorda tez ekspansiya uchun ayniqsa muhim. Niqoyat, yangi xodimlarni jalb qilish imkoniyati asosan, faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatni tavsiflaydi, biroq bunda firma rivojlanishining eng muhim omillaridan biri hisoblanadi, ushbu mamlakatda faoliyatni rivojlantirishning uchinchi manbasi hisoblanadi.

Mamlakatimizda bozor islohotlarini izchil amalga oshirilib borilishi avvalambor, "... aholini ish bilan ta'minlash muammolarini qal qilishda ham jiddiy sifat o'zgarishlari ko'zga tashlanmoqda. Biz uchun o'ta dolzarb bo'lgan bu masalani yechishda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni jadal rivojlantirish bilan birga, xizmat ko'rsatish sohasi va kasanachilikning turli shakllarini keng joriy etish, qishloq joylarda chorvachilikni rivojlantirishni raqbatlantirishga alohida ahamiyat berilmoqda.

2008 yil mobaynida yurtimizda 661 mingga yaqin, jumladan, kichik biznes sohasida — 374 mingta, xizmat ko'rsatish va servis sohasida — haryib 220 mingta, kasanachilik qisobidan esa — 97 ming 800 ta yangi ish o'rni yaratildi."

Ishlab chiqarish resurslari tahlili

Mavjud ishlab chiqarish zaxiralari tahlili, xuddi mehnat resurslari

tahlili kabi, xodimlarning ish bilan ta'minlanishini bir xillashtirish nuqtai nazaridan kerak va bu, ushbu nuqtai nazardan ishlab chiqarishni kengaytirishning maqsadga muvofiqligini baholash uchun zarur. Agar firma korxonalari maqbul keladigan darajada (zarur zaxiralarni saqlashni hisobga olib) yoki ortiqcha ish bilan yuklangan bo'lsa, bu – marketing tadqiqotlarining mos keluvchi xulosalari mavjudligida yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil qilish masalasini dolzarb qilib qo'yadi. Agar ish bilan ta'minlanganlik etarli emas yoki qaddan ortiq notekis bo'lsa, turli variantlar, jumladan, sotuvni raqbatlantirish, assortimentni o'zgartirish, ortiqcha quvvatlarni tugatish, sotuv geografiyasini kengaytirish, xarajatlarni pasaytirish maqsadida ishlab chiqarishni boshqa mintaqalarga ko'chirish bo'lishi mumkin. Tahlil paytida yuzaga kelgan vaziyatga harab, sanab o'tilgan operatsiyalar ham ichki, ham tashqi xarakterda bo'lishi mumkin; ularni muayyan mintaqalarga boqlab qo'yish tadqiq etilayotgan variantlar samaradorligining solishtirma tahlilini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Bozor tahlili

Firma tasarrufidagi barcha resurslardan birgailkda foydalanishning aks ettirilishi sifatida marketing tavsifnomalarini alohida ko'rib chiqish lozim.

Firmaga tegishli bozor ulushi darajasi va dinamikasining mos keluvchi maqsadli ko'rsatkichlarga nisbati o'rganilayotgan bozorlarda firmaning harkatlari samaradorligini baholashga imkon beradi va bu harkatlar va uzoq muddatli maqsadlarni muvofiq holga keltirish zaruratining belgisi bo'lib xizmat qila oladi. Bunda nimaga aynan tuzatish kiritish kerakligi tahlilning boshqa bo'limlarini bajarish natijasida aniqlanadi, biroq quyidagi ikkita muhim holat shu erning o'zida ko'rib chiqiladi, chunki ular ko'p jihatdan maqsadlarning shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi: mahsulotni xorijiy iste'molchilar uchun moslashtirish hamda boshlanqich va raqbatlantirilgan talab o'rtasidagi nisbat. Moslashtirishga nisbatan aytish kerakki, birinchidan, asosiy mahsulot guruhlari va mintaqalar bo'yicha aning zaruratini aniqlash, ikkinchidan, ko'riladigan choralar samaradorligi va qiymatini baholash zarur. Sotuvni raqbatlantirish sohasida bo'lgani kabi, bu soqada ham sezilarli xarajatlar zarurati xalqaro maqsadlarni ishlab chiqishda yo'l qo'yiladigan qarorlar doirasini toraytirish lozim.

Tashqi muhit ta'siri tahlili

Firma salohiyati tahlilining oxirgi bo'limi tashqi muhit ta'siriga

taalluqli. quyidagi jihatlarni ko'rib chiqish maqsadga muvofiq: a) ta'minot tizimidagi o'zgarishlar va narx tebranishi; b) talab tebranishi; v) boshqa firmalar bilan taqqoslaganda raqobatli imkoniyatlar; g) jamoatchilik munosabati.

Firmaning raqobatli imkoniyatlari unda mavjud bo'lgan resurslardan samarali foydalanish natijasi hisoblanadi. Bu ularni tahlil qilish shu jihatdan uzil-kesil xulosa chiqarishga imkon berishini anglatmaydi, lekin u ayrim dastlabki solishtirma baholar uchun aoss bo'lib xizmat qilishi mumkin. Odatda kuchli salohiyat, chiharilayotgan mahsulotni differentsiatsiyalash bilan birgalikda miqyos samarasi tufayli firmaning raqobatli afzalligini shakllantiruvchi xarajatlarni pasaytirish sharti hisoblanadi (garchi ba'zida xarajatlarning pasayishiga, aksincha, o'sish sur'atini kamaytirishda – resurslarni oqilona tasarruf qilish, sifatning yomonlashuvi yoki soliq to'lashdan bo'yin tovlash qisobiga erishiladi).

Xalqaro raqobat sharoitlarida M.Porter turli (ilmiy-texnik, texnologik, tashkiliy, marketing) innovatsiyalarni doimiy ravishda amalga oshirish, afzallikni yaratish va qo'llab-quvvatlash jarayoniga firmaning qadriyatlar yaratish butun tizimini jalb etish, afzallik manbalarini takomillashtirish va strategiyalarga global yondashuvga o'tishga alohida ahamiyat qaratadi. Shu bilan birga, xalqaro firmaning raqobatli afzalliklarini qo'llab-quvvatlash uchun faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatda maksimal foyda olishni talab qilinadi, bularning keyingisi, agar firma o'z muvaffaqiyatlari uchun uning milliy rombi ahamiyatini to'g'ri anglasa va uning rivojlanishiga o'z qissasini qo'shadigan bo'lsa, firmaning xalqaro muvaffaqiyati uchun boshlanqich nuqtaga aylanishi lozim. Ko'rsatilgan sohalarda o'zining va boshqalarning yutuqlarini tahlil qilish boshqa firmalarga nisbatan raqobatli imkoniyatlarning ob'ektiv bahosini beradi.

Strategiya ishlab chiqish

Faoliyat sharoitlarini tahlil qilish strukturasi

Firmaning barcha maqsadlari ifodalangan va ularning bir-birini qo'llab- quvvatlashi baholangandan so'ng keyingi yirik blok – strategiyani ishlab chiqishga o'tiladi. U o'zlashtirish rejalashtirilgan yoki firma o'zlashtirib bo'lgan mamlakatlarning har birida, shuningdek, kelgan mamlakatdagi sharoitlarni tahlil qilishdan boshlanadi; bu sharoitlar quyidagi guruhlariga birlashtirishadi:

- a) ichki imkoniyatlarni shakllantiruvchi ayrim omillar;
- b) moliyaviy omillar;

- v) marketing omillari;
- g) boshqa omillar.

Aytib o'tish kerakki, mazkur tadqiqot o'tkazilgan imkoniyatlar tahlilini nafaqat ayrim omillarni takroriy ko'rib chiqish, balki xuddi shu predmetni takroran o'rganish yo'li bilan farqlanadi. Bu tahlil predmeti faoliyatning o'ziga xosliklarini hisobga olgan holda tavsiflansa, yanada yaqqol ko'zga tashlanadi (7.2-rasm).

Ob'ektlar	Kompaniya kelgan mamlakat	Xorijiy mamlakatlar	
Kompaniya	1	2	3
Tashqi muhit	4	5	6

7.2-rasm. Imkoniyatlar va sharoitlar tahlil predmetlarining nisbati

Firma imkoniyatlari tahlilining predmeti qaysi mamlakatda (1 va 2 maydon) joylashganidan qat'iy nazar, uning tasarrufidagi resurslari, uning faoliyati va rivojlanishi (4 va 5) tashqi omillari hisoblanadi. Firma o'zlashtirmagan mamlakatlar uning imkoniyatlariga qech qanday ta'sir ko'rsatmaydi va shu sababli xalqaro soqadagi maqsadlarni shakllantirishda hisobga olinmaydi. Boshqa tomondan, strategik muqobil variantlarni tanlashdan oldin, mahalliy sharoitlar tahlili firma biron-bir operatsiyalarni amalga oshirishi mumkin bo'lgan barcha mamlakatlarni (4, 5 va 6) qamrab oladi; o'zlashtirib bo'lingan mamlakatlar bu yerda boshqa mamlakatlar bilan teng ko'rib chiqiladi — faqat shu shartdagina biznes zaruriy moslashuvchanlikni, firma esa — Jahon bozorlarida raqobatbardoshlikni saqlab qoladi.

Shunday qilib, firma kelgan mamlakat va u faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatlardagi tashqi muhit strategik rejalashtirish jarayoni doirasida ko'rib chiqish predmetiga ikki marta aylanadi, bunda tahlil qilinyotgan ko'rsatkichlar qisman mos keladi (shu bilan bir paytda, 3-maydon umuman ko'rib chiqilmaydi, chunki unga mos keladigan ma'noga ega emas).

Moliyaviy sharoitlar ichida birinchi navbatda soliqqa tortish tizimi va bojxona qonunchiligini ko'rib chihimiz. Mamlakatda qabul qilingan mehnatga qaq to'lash darajasi korxonani joylashtirish uchun — ishlab chiqarish turiga harab, u yoki bu darajada muhim shart hisoblanadi.

Shuni hisobga olish kerakki, firma faoliyati ishlab chiqarish quvvatlari va mos keluvchi infratuzilmani rivojlantirishga katta miqdorda mablaqlar kiritish (o'z tashabbusi bilan ham, ko'chmas mulkni xarid qilishning majburiy sharti sifatida investitsiya kiritish talabini qo'yuvchi mahalliy qokimiyatlar talabi bilan ham) zarurati, shuningdek, u yoki bu joriy xarajatlarni (reklama, etkazib berish va q.k.) amalga oshirish bilan bog'liq bo'lishi mumkin. Gap katta miqdordagi mablaqlar kiritish haqida borishi sababli kapitalning ochiqligini, ya'ni investitsiyalar yoki kredit shartlarida zarur mablaharni olish imkoniyatini tadqiq etish zarur. Shuningdek, mablaqlarni chegara orqali olib o'tish imkoniyati ham baholanadi (agar gap o'zlashtirilgan mamlakat haqida borsa, bu tavsifnomalar ichki imkoniyatlarni tahlil qlish jarayonidayoq olingan bo'ladi).

Faoliyatning marketing omillari tahlili mahalliy bozorlarda raqobat xarakterini o'rganish, bozorin davlat tomonidan tartibga solish (jumladan, narx shakllanishi, reklama faoliyati, tovarlarni ekspeditsiyalash va q.k.), geografik va boshqa holatlarin hisobga olib, xomashyoni etkazib berish va mahsulotni taqsimlash xarajatlari, mahsulotni mahalliy sharoitlarga moslashtirish zaruratini qamrab oladi.

qo'llanayotgan texnologiyalarni moslashtirish zaruratini baholash lozim bo'lib, u masalan, ekologiya talablarining yuqoriligi bilan asoslanishi mumkin (teskari variant ham bo'lishi mumkin — ekologiya talablarining pasayishi tufayli texnologik jarayonlarni soddalashtirish). Mahalliy aholi orasidan xodimlarni jalb qilish imkoniyati mamlakatni o'zlashtirishning muhim sharti hisoblanadi.

Niqoyat, ijtimoiy-iqtisodiy omillarni: biznesga, xususan, chet el korxonalariga munosabat, siyosiy va iqtisodiy barqarorlikni ko'rib chiqish zarur. Bu guruhdagi sharoitlar firmaning tarmoq yoki boshqa o'ziga xosliklaridan qat'iy nazar, ayrim qo'shimcha omillar bilan uyqunlikda mamlakatning investistion jalb etuvchanligini tashkil etadi. Investitsiyalar xalqaro faoliyatning yagona mumkin bo'lgan turi qisoblanmasligi sababli bu guruh qal qiluvchi rol o'ynamaydi, lekin uning ahamiyati katta.

Shuni ta'kidlash joizki, "keyingi yillarda O'zbekiston iqtisodiyotiga kiritilayotgan xorijiy investitsiyalar hajmining izchil va barqaror o'sib borayotgani e'tiborga sazovordir. 2008 yilda 1 milliard 700 million AQSH dollari miqdoridagi xorijiy investitsiyalar o'zlashtirildi. Bu 2007 yildagiga nisbatan 46 foiz ko'p demakdir. Eng muhimi, xorijiy investitsiyalarning 74 foizini to'g'ridan-to'g'ri

investitsiyalar tashkil etdi. Jahon inqirozi davom etayotganiga qaramasdan, 2009 yilda mamlakatimiz iqtisodiyotiga jalb etiladigan xorijiy investitsiyalar hajmi 1 milliard 800 million dollarga ko'payadi, buning to'rtidan uch qismi to'g'ridan- to'g'ri investitsiyalardir.

Shuni mamnuniyat bilan ta'kidlash kerakki, o'zlashtirilgan barcha investitsiyalarning haryib 54 foizini korxonalar va aholi mablaqlari tashkil etadi. Bu mamlakatimizda soliq yukini kamaytirish va xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning investitsiya faolligini raqbatlantirish bo'yicha olib borilayotgan soliq siyosati qanchalik to'g'ri ekanini yana bir bor tasdiqlaydi.”¹⁸

Xalqaro faoliyatda strategik muqobil variantlar tahlili

Turli mamlakatlarda vujudga kelgan sharoitlarni taqqoslash firmaning chet eldagi faoliyatida strategik muqobil variantlarini tanlash uchun asos beradi. Tanlov quyidagi jihatlar bo'yicha amalga oshiriladi: a) ishlab chiqarish quvvatlarini joylashtirish; b) sotuv siyosati yo'nalishi; v) assortiment; g) ishlab chiqarish omillarining joylashuvi; d) boshqa kompaniyalarni sotib olish. Ko'rinib turibdiki, oxirgi punktni unga firma tegishli bo'lgan kompaniyalarni sotish, shuningdek, turli uyushmalarga kirish va ulardan chiqishni ham qo'shgan tarzda kengaytirish lozim.

Mohiyatiga ko'ra, firmaning xalqaro maqsadlariga eng mos keladigan deb tan olingan muqobil variantlarni, barcha sanab o'tilgan jihatlari bo'yicha birlashtirish firmaning xalqaro strategiyasini shakllantiradi. Albatta, bunday birlashtirish mexanik bo'lishi mumkin emas: firma faoliyatining barcha tomonlari o'zaro bog'liq bo'lib, ulardan birontasini tanlash qolgan qarorlar sohasini cheklab qo'yishi muqarrar. Shuning uchun, agar bu bevosita ilgari qabul qilingan qarorlarga kiritilgan bo'lmasa, ko'rib chiqilayotgan jihatlarining ustuvorligini belgilash va strategiyani ularning firma uchun ahamiyatidan kelib chiqib shakllantirish zarur. Masalan, agar marketing tadqiqoti chiharilayotgan mahsulot nomenklaturasini o'zgartirish maqsadga muvofiqligini ko'rsatsa, bundan kelib chiqib, firmaga tegishli korxonalar tarkibini o'zgartirish yoki ishlab chiqarishni qayta yo'naltirish mumkin. Biroq boshqacha yondashuv ham bo'lishi mumkin: strategik ahamiyatga molik alyansni saqlab holish uchun ishlab chiqarish yo'nalishini o'zgartirmasdan, sotuv maqsadlarini o'zgartirish.

Bundan tashqari, muqobil variantlarning birga bo'la olishini baholash zarur, bu yo'l qo'yish mumkin deb qabul qilingan strategiya

variantlarining har birida ichki ziddiyatsizlikni ta'minlaydi. Shu tarzda faoliyat ko'rsatib, firma doimo muayyan vaziyatlarga mos keladigan optimal strategiyalar to'plamiga ega bo'ladi. Bu sharoitlarning har qanday sezilarli o'zgarishida to'g'ri javobni tez topishga imkon beradi, uning mohiyati raqobatli afzallikni saqlab holish va oshirish hisoblanadi.

Firma joylashgan mamlakatda strategik muqobil variantlarni tanlash.

Xuddi shunday printsipial strukturaga firma kelgan mamlakatda strategik muqobil variantlarni tanlash jarayoni ham ega bo'lib, u faoliyat sharoitlarining mos keluvchi tahliliga asoslanadi. Biroq, rasman o'xshashligiga qaramay, ikkala qadam firma kelgan mamlakatning u faoliyat ko'rsatayotgan boshqa mintaqalarga nisbatan o'ziga xosligi bilan asoslanadigan jiddiy farqlarga ega.

Abstrakt muloqaza yuritib, taxmin qiliish mumkin-ki, xalqaro bozorlarda anchadan beri faoliyat ko'satayotgan firma uchun u joylashgan mamlakat muhim ahamiyatga ega emas, chunki bunday firma barcha o'zlashtirilgan mamlakatlarda joylashtirish foydasini oladi.

Firma joylashgan mamlakatda shakllangan milliy romb global raqobatda muvaffaqiyatga erishish uchun ishonchli tayanch bo'lib xizmat qilishi lozim. Agar u afzalliklarga ega bo'lmasa, firmaning xalqaro faoliyati muvaffaqiyatga erishishi ham qiyin. Shu munosabat bilan, chet eldagi sharoitlarni o'rganishning ahamiyatini pasaytirmagan holda birinchi navbatda o'z uyidagi vaziyatning rivojlanishini to'g'ri va o'z vaqtida baholash muhimligini aytib o'tish kerak.

Firma strategiyasi u joylashgan mamlakatdagi va xorijdagi faoliyatning istiqbolli muqobil variantlarini birlashtirish natijasi hisoblanadi. Bunda boshqa har qanday birlashuvlarda bo'lgani kabi, elementlarning bir-birini qo'llab-quvvatlashini ta'minlash zarur. Shu sababli, aynan o'z mamlakatidagi strategik muqobil variantlar ikki guruh o'rtasidagi mojarolarda va umuman tanlov vaziyatida xorijiy variantlardan ustunlikka ega bo'ladi.

8.2. Ko'p millatli kompaniyalar (KMK) strategiyasini shakllantirishning shart-sharoitlari.

M.Porterning xalqaro raqobat nazariyasi asosiy qoidalari

Xalqaro bozorga chiqish qo'shimcha imkoniyatlar beradi, biroq shu bilan birga raqobat nuqtai nazaridan yangi muammolarni ham vujudga

keltiradi. Baynalminallashtirish haqida qaror qabul qilishdan oldin quyidagi savollarga javob berish lozim:

1. Korxonalar xalqaro bozorga chiqish strategiyasini amalga oshirish uchun qaysi raqobatli afzalliklarga ega?

2. Potentsial muvaffaqiyat nuqtai nazaridan geografik joylashtirish strukturasi qanday bo'lishi mumkin va lozim?

3. Bozorga kirib borish va faoliyat ko'rsatishning qaysi shakllari tanlab olinishi lozim?

4. Xalqaro biznesni boshqarishning qaysi konstepstiyasi tanlab olinishi lozim?

5. Firmaning xalqaro faollik xususiy strategiyalarida (moliyaviy, sotuv, ITTKI va q.k.) xalqaro miqyosda boshqaruv konstepstiyasi qanday aks ettirilishi va aniqlashtirilishi mumkin?

Birinchi savolga javob berishga M.Porterning xalqaro raqobat nazariyasi ancha yordam beradi. Ushbu nazariyaga muvofiq, raqobatli afzallik kelgan mamlakat sharoitlariga uzviy bog'liqlikda yaratiladi va qo'llab-quvvatlanadi; kelgan mamlakat deb firma strategiyasi, asosiy mahsulotlar va va texnologiyalar ishlab chiqiladigan hamda zarur tajribaga ega ishchi kuchi mavjud bo'lgan mamlakat tushuniladi. KMK ko'plab mamlakatlarda faoliyat ko'rsatadi, biroq raqobatli afzalliklarning asosi bitta yoki kamdan-kam hollarda bir nechta mamlakatlarda shakllanadi.

Firmalar quyidagi hollarda raqobatli afzallikka ega bo'ladi:

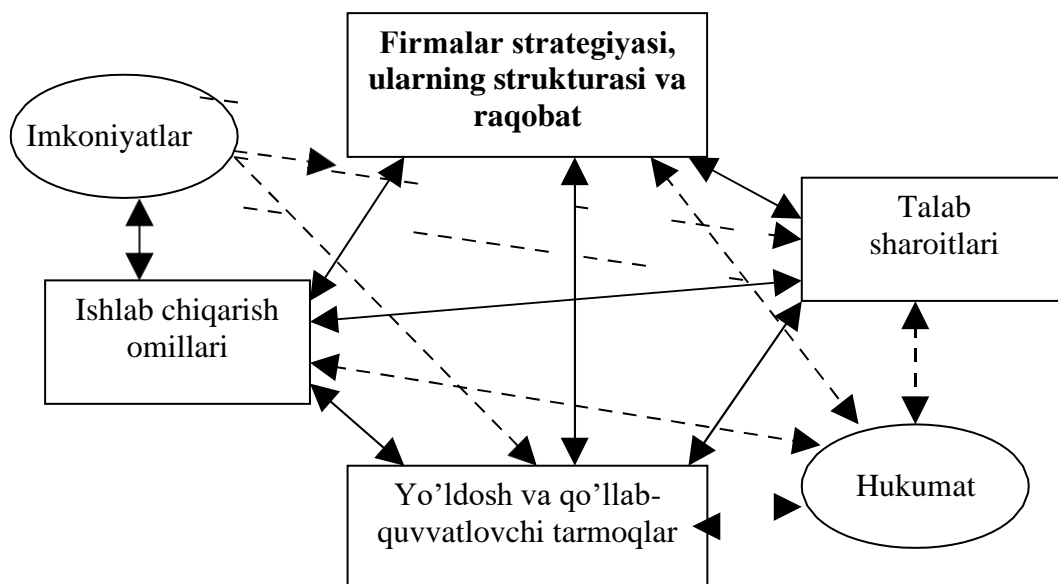
➤ kelgan mamlakatda ixtisoslashtirilgan resurslar va ko'nikmalarni tezda to'plash imkoni bo'lsa;

➤ kelgan mamlakatda potentsial mijozlarning joriy va istiqboldagi ehtiyojlari haqida ochiqroq va aniqroq axborot mavjud bo'lsa;

➤ kelgan mamlakatda ta'minotchi-korxonalar yoki turdosh korxonalar Jahon bozorida raqobatbardosh bo'lsa;

➤ kelgan mamlakatda milliy tadbirkorlik tizimi ushbu faoliyat sohasida raqobatli afzalliklarni yaratish va qo'llab-quvvatlashga xizmat qilsa.

Sanab o'tilgan omillar bir-biri bilan aloqada bo'lib, tizim samarasini shakllantiradi. Bu barcha omillarning o'zaro aloqalari sifatida milliy romb modelida ¹⁹ aks etadi (q.7.3-rasm).



7.3-rasm. M. Porterning «Milliy romb» modeli

Firmalarning chet elda raqobati.

O'ziga xos tabiiy resurslar, arzon yoki malakali ishchi kuchining mavjudligi u yoki bu mamlakatda ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytiradi va firmaga past xarajatlar tufayli raqobat qilish imkonini beradi. Xalqaro amaliyotda ko'p mehnat talab qiladigan ishlab chiqarishni ishchi kuchi arzon bo'lgan mamlakatlarga ko'chirish keng tarqalgan (masalan, televizorlar ishlab chiqarish — AQSHdan Meksikaga, chiplar ishlab chiqarish — Yaponiyadan Janubiy Koreyaga va h.k.). Qulay ishlab chiqarish omillariga ega mintaqada bir nechta raqobatchi firmalarning paydo bo'lishi ular o'rtasida raqobatning kuchayishi va natijada ularning tarmoqagi etakchilik pozitsiyalari mustahkamlanishiga olib keladi. Nou-xaularni bir korxonadan boshqasiga ko'chirib o'tkazuvchi va yangiliklar kiritishni tezroq joriy qilishga xizmat qiluvchi malakali ishchi kuchi mahalliy bozori vujudga keladi. Mintaqaviy qukumatlarning o'lka farovonligining asosini tashkil etuvchi muhim soliq to'lovchilarga e'tiborning kuchliligi bu vaziyatning mustahkamlanishiga xizmat qiladi. Mahalliy iste'molchi qaddan ortiq talabchan bo'lib qoladi va shu tariqa sifatni oshirish va narxni pasaytirishni raqobatlantirib, chet ellik raqobatchilardan o'zib ketishga yordam beradi.

Korxonaning ta'minotchilari o'z tarmog'ida etakchi bo'lgan hollardagina Jahon bozorida etakchilikni saqlab holishi mumkin. Ta'minotchilarning mahalliy raqobati ham ko'rib chiqilayotgan korxonalar raqobatbardoshligini oshiradi, chunki yaxshi

kommunikatsiyalar tufayli yangiliklar kiritish sur'ati ortadi.

M.Porter turdosh korxonalar o'tasida raqobat mavjudligidan tashqari ular o'rtasida geografik markazlashuv va uzviy bog'liqlikka ham alohida e'tibor haratgan. Bunday korxonalar guruhini u tadbirkorlik klasteri deb atagan. Detroyt rayonida avtomobilsozlik va turdosh tarmoqlar yoki Kaliforniyaning Silikon vodiysida elektron sanoat korxonalarining mujassamlanishi klassik klasterlar hisoblanadi.

Mazkur modellarni o'ziga uslubda shakllanishi natijasida, "tashqi savdo tarkibida chuqur ijobiy o'zgarishlar ro'y bermoqda. Keyingi yillar mobaynida eksport tarkibida raqobatdosh tayyor mahsulot salmoqining barqaror o'sish tendensiyasi va xom ashyo etkazib beruvchi tarmoqlar mahsulotlari ulushining kamayib borayotgani yaqqol ko'zga tashlanmoqda. 2008 yilda umumiy eksport hajmida xom ashyo bo'lmagan tovarlarning ulushi 71 foizdan ziyodni tashkil etdi. Ayni vaqtda O'zbekiston uchun an'anaviy eksport xom ashyosi bo'lgan paxta tolasining bu boradagi ulushi 2003 yildagi 20 foizdan 2008 yilda 12 foizga tushdi.

Ta'kidlash kerakki, tashqi savdo munosabatlarimiz geografiyasi, avvalo, rivojlanib borayotgan Osiyo qit'asi bozorlari bilan savdo aylanmasining o'sishi qisobiga sifat jihatidan o'zgarmoqda."

7.3. Xalqaro strategiya turlari

Firmaning Jahon bozorida xalqaro faoliyatni amalga oshirishida quyidagi variantlar mavjud:

1. firmaning o'z texnologiyalaridan foydalanish, mahsulot ishlab chiqarish va sotish huquqini xorijiy firmalarga berish;
2. o'zining va boshqalarning sotuv kanallaridan foydalanib, mahsulot ishlab chiqarish va chetga olib chiqishni kuchaytirish;
3. ko'pmilliy strategiyaga amal qilish, uning doirasida har bir mamlakat uchun uning iste'molchilari qoqish-istaklari va raqobatli afzalliklariga javob buyuradigan alohida strategiya ishlab chiqiladi. Firmaning bitta mamlakatdagi harkatlari uning boshqa mamlakatdagi faoliyatiga bog'liq bo'lmaydi;
4. past xarajatlar global strategiyasiga amal qilish, bunda firma barcha strategik ahamiyatga molik Jahon bozorlarida past xarajatli ishlab chiqarishga yo'naltiriladi. Maqsad — Jahon bozori doirasida raqobatchilar solishtirganda past xarajatlarga erishish;
5. global differentsiyatsiya strategiyasiga amal qilish, bunda firma

Jahon bozorida o'zining doimiy imidjini yaratish maqsadida o'z tovarlarini turli mamlakatlarda bir xil tavsifnomada differentsiyalaydi;

6. barcha mamlakatlarda faoliyat qattiq tartibga solinadi;
7. global fokuslash strategiyasiga amal qilish, bunda firma strategik ahamiyatga molik har bir milliy bozorda aynan bir xil «nisha»larga xizmat ko'rsatadi; harkatlar past xarajatlar va differentsiyatsiya asosida muvofiqlashtiriladi.

Litsenziyalar sotish jiddiy texnik ishlanmalarga ega bo'lgan holda firma resurslarning etishmasligi yoki xorijiy tashkiliy tuzilmalar yo'qligi sababli boshqa mamlakatlarda mustaqil faoliyatni amalga oshirishga qodir bo'lmagan hollarda maqsadga muvofiq. Texnologiyalardan foydalanish huquqi va patentlarni boshqalarga berishda firmalar royalti qisobiga daromad olish imkoniga ega bo'ladi.

Mahalliy ishlab chiqarishni rivojlantirish va boshqa mamlakatlarga mahsulot eksportini oshirish Jahon bozorida sotuvni yanada kengaytirish maqsadida yaxshi bir boshlanqich strategiya sifatida namoyon bo'ladi. Bu chet el mamlakatlariga to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalarni minimal qilgan holda moliyaviy resurslarga eqtiyoj va riskni pasaytiradi. Bunday strategiyalar masalan, koreys kompaniyalari orasida keng tarqalgan: tovar mamlakat qududida ishlab chiqariladi, sotuv faoliyati esa mamlakat chegaralaridan tashqarida amalga oshiriladi.

Ko'p millatli strategiya

Ko'p millatli strategiya firma faoliyat ko'rsatayotgan joyda har bir mamlakat sharoitlariga strategik yondashuvga moslashishdan iborat. Bu maqsadli mamlakatlarda yuridik mustaqil kompaniyalar tashkil qilish, ushbu mamlakat sharoitlariga mos keladigan xususiy strategiyalar ishlab chiqishni anglatadi. Mazkur strategiya shuningdek, mahalliy ta'minotchilarga yo'nalganlik va milliy talab, madaniyat va an'analarga moslashuv bilan ham tavsiflanadi.

Ko'p millatli strategiyaning asosiy maqsadi, Jahon hattoki mamlakat miqyosida raqobatli afzalliklarga erishish emas, balki mamlakatning mahalliy sharoitlariga muvofiqlikni ta'minlash hisoblanadi. KMK uchun ko'pmilliy strategiya – bozorning o'ziga xosliklari bilan asoslanadigan majburiy qadamdir.

Global strategiyalar

Global raqobatli tarmoqlarda firmaning bir mamlakatdagi pozitsiyasi uning boshqa mamlakatdagi pozitsiyasiga jiddiy ta'sir

ko'rsatadi. Firmaning milliy bozorda egallab olgan raqobatli afzalliklari boshqa mamlakatlarda paydo bo'ladigan afzalliklar bilan to'ldiriladi. Tovarlar sotish-firma tovarlarini sotishning muhim bozorlari bo'lgan mamlakatlarning ko'pchiligida amalga oshiriladi. Bu ITTKI xarajatlarini qishartiradigan va uning so'nggi yutuqlaridan foydalanish imkonini buyuradigan darajada faoliyat ko'lamini nazarda tutadi. Aossiy vazifaga qadriyatlar zanjirini, uning bo'qinlarini aniqlash va faoliyatni Jahon miqyosida amalga oshirish aylanadi.

Global strategiyada ikkita usuldan foydalanish ko'zda tutiladi, ular tufayli firmalar raqobatli afzallikka erishishi yoki biron-bir mamlakatdagi faoliyat kamchiliklarini yashirishi mumkin: birinchidan, ko'plab mamlakatlar bozorlarida eng yaxshi ishlash uchun turli mamlakatlarda eng yaxshi ishlarni joylashtirish; ikkinchidan, joylashtirilgan bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirish.

Ikkala usul ham korxonalar faoliyatining eng yaxshi natijalariga erishish, qimmatni maksimallashtirishga (M.Porter atamalari bo'yicha) yo'naltirilgan. Shu nuqtai nazardan texnologik zanjirning tovarni yakuniy iste'molchiga etkazib berishdagi har bir qatnashchisi ma'lum bir qiymat qo'shadi. Birinchi usulda umumiy qiymatning oshirilishiga mamlakatlar afzalliklaridan foydalanish qisobiga, ikkinchi usulda esa – KMKni yaxshiroq tashkil qilish, masalan, bo'linmalarni ixtisoslashtirish, texnologiyalarni ko'chirish yoki savdo markasidan foydalanish evaziga erishiladi.

Xaridor bilan ishlashga yo'naltirilgan faoliyat bevosita unga yaqinlikda joylashishi lozim (bu marketing, tovarlarni tarqatish va sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish). Ishlab chiqarishning ma'lum bir turlari xaridorga imkon qadar yaqin joylashishi lozim bo'lib, bu transport xarajatlarining yuqoriligi, shuningdek, xaridor bilan uzviy hamkorlik qilishga bog'liq.

Faoliyat turlarini joylashtirishni tanlash

Global strategiyani shakllantirishda firma birinchidan, o'z faoliyatini bitta, bir nechta yoki ko'plab mamlakatlarda joylashtirish maqsadga muvofiqligini, ikkinchidan, qaysi mamlakatni tanlashni aniqlashtirib olishi zarur.

Faoliyatni bitta mamlakatda joylashtirishda tayyor materiallarni boshqa mamlakatlarga etkazib berish amalga oshiriladi. Raqobatli afzallik miqyosidagi samarasi, yangi mahsulot turini chiqarishda xarajatlarni pasaytirish qisobiga erishiladi.

Mahalliy turli eqtiyojlarni joylashtirish, aloqa, mahsulotni transport

vositasida tashish va saqlash yakuniy narxning qimmatlashuvi tomon kuchli ta'sir ko'rsatadigan maqalda maqsadga muvofiq. Bu, shuningdek, xorijiy mamlakatda marketingni yaxshilash va xaridorlar bilan uzviy aloqa qilish, mamlakat haqida dolzarb axborot olish uchun ham zarur.

Barcha imkoniyatlarni to'plash va joylashtirish o'rtasida tanlash firma bajarayotgan faoliyat turiga bog'liq bo'ladi.

Yuk mashinalari ishlab chiqarishda Daimler-Benz va Volvo kabi kompaniyalar yangi modallar ishlab chiqish va mavjud modellarni takomillashtirishni ular joylashgan mamlakatda, bu modellarni yiqishni esa boshqa mamlakatlarda amalga oshiradi. Shvestsiyaning Electrolux firmasi kuchli joylashtirish strategiyasidan foydalanib, bunda to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalaridan foydalanadi. Bu yakuniy iste'molchiga imkon qadar yaqinroq joylashish va uning o'zgarib turadigan so'rovlariga tezroq javob qaytarish zarurati bilan asoslanadi.

U yoki bu faoliyat turini amalga oshirish joyini belgilashdan tashqari, firmalar oldida mamlakatni tanlash vazifasi ham turadi. Global strategiya amalga oshirishda firma nafaqat ro'yxatga olingan mamlakatda, balki boshqa mintaqalarda ham ma'lum bir operatsiyalarni bajarishi mumkin. U yoki bu faoliyat turining biron-bir mamlakatda mujassamlanishining asosiy sababi, ishlab chiqarish omillari bahosining nisbatan pastligi hisoblanadi. Biroq qozirda firmalar o'z faoliyatini mamlakat chegaralaridan tashqariga boshqa sabablar tufayli ham chiharmoqda: arzon xomashyo va malakali ishchi kuchidan tashqari ilmiy kadrlar va axborot bazasi ham katta qiziqish uyqotmoqda. Bundan tashqari, chet ellik hamkorlar bilan kuchli ishbilarmonlik aloqalaridan manfaatdor firmalar mos keluvchi mamlakatlarda o'z filiallarini joylashtirishga harkat qilmoqda.

Ayrim faoliyat turlarini boshqa mamlakatlarga ko'chirish ko'p jihatdan bu mamlakatlardagi siyosiy vaziyatga bog'liq bo'ladi. Import tovarlar kiritishga soliqlar yoki kvotalar belgilanishida firma mahsulotlarining narxi ham o'sadi va ularni raqobatga bardoshsiz qilib qo'yadi. Sotuv bozorini saqlab holish maqsadida firmalar o'z faoliyatini bu mamlakatlar qududiga o'tkazadi.

Milliy romb modeliga tayanar ekan, M.Porter firma joylashgan mamlakatni eng yaxshi tarzda tanlashga imkon buyuradigan savollar ro'yxatini tuzdi.

«Firmalar strategiyasi, ularning strukturasi va raqobat» blokida quyidagi savollarga javoblar eng katta qiziqish uyqotadi:

- mamlakatdagi tashkiliy strukturalarning ustunlik qiladigan turlari va menejment uslublari tarmoq eqtiyojlariga mos keladimi?
- qaysi strategiya turlari mamlakatda qabul qilingan tashkiliy me'yorlarga asoslanadi? Bu mamlakatda tarmoq eng iqtidorli kishilarni jalb qiladimi?
- investorlarning manfaatlari tarmoq raqobatbardoshligini oshirish eqtiyojlariga mos keladimi?
- firmaning ichki bozorda munosib raqobatchilari bormi?
- «**Ishlab chiqarish omillari**» bloki quyidagi shart-sharoitlarni tushuntirishini talab qiladi:
- mamlakat juda rivojlangan yoki eng to'g'ri keladigan ishlab chiqarish omillariga egami? Agar shunday bo'lsa, ular qaysi segmentlarda va qaysi raqobat strategiyalari uchun eng yaroqli?
- mamlakat ushbu tarmoq uchun omillarni yaratishning chet eldagiga nisbatan yaxshiroq mexanizmlariga egami (maxsus tadqiqot dasturlari, o'quv yurtlari va q.k.)?
- tanlab olingan ishlab chiqarish omillarining noqulay aqvoli xalqaro miqyosda yuzaga kelgan vaziyatni aks ettiradimi?

Ushbu mamlakatda talabning o'ziga xosligi ham global strategiyani amalga oshirishga xizmat qilishi yoki to'siq bo'lishi mumkin.

«**Talab shart-sharoitlari**» blokida quyidagilarni hisobga olish zarur:

- ✓ Ushbu mamlakatdagi mahsulot xaridorlari eng talabchanmi? Agar shunday bo'lsa, qaysi bozor segmentlarida?
- ✓ mamlakatda ushbu tarmoq mahsulotlariga g'ayrioddiy, lekin boshqa joylarda oson tanlab olinadigan ehtiyojlar bormi?
- ✓ Ushbu mamlakatda xaridorlarning ehtiyojlari boshqa mamlakatlar xaridorlaridan ustunlik qiladimi?
- ✓ mamlakatdagi taqsimot va sotuvi kanallari etarli darajada rivojlanganmi va ular jaxon tendentsiyalaridan ustunmi?

«**Turdosh va yondosh tarmoqlar tahlili**» quyidagi kabi savollarga javob berishi lozim:

- ✓ ushbu mamlakat Jahon miqyosidagi ta'minot tarmoqlariga egami?
- ✓ Agar shunday bo'lsa, qaysi tarmoq Segmentlarida? mamlakat muhim yondosh tarmoqlarda kuchli pozitsiyaga egami?

Faoliyatni muvofiqlashtirish.

Raqobatli afzallikka erishishning boshqa bir imkoniyati global

strategiyani amalga oshirishda firma faoliyatini muvofiqlashtirish hisoblanadi. Faoliyatni muvofiqlashtirish axborot almashinish, javobgarlikni taqsimlash va berilgan yo'nalishda firmaning sa'y-harkatarini muvofiqlashtirishni nazarda tutadi. Muvofiqlashtirishning afzalligi turli joylarda to'planadigan bilim va tajribalardan iborat. Bu firmaga bo'linmalar orasida ularning ixtisoslashuviga muvofiq vazifalarni taqsimlash qisobiga o'sish qaytimini beradi. Muvofiqlashtirish uning mijozlari bir vaqtning o'zida ko'plab mamlakatlarda ishlayotgan firma mahsulotlari differentsiyatsiyasini kuchaytirishi mumkin. harakatchan va ko'pmilliy mijozlarga xizmat ko'rsatish qobiliyati bo'linmalar faoliyatini yaxshi muvofiqlashtirish foydasiga gapiradigan muhim dalil hisoblanadi.

Firmaning turli bo'linmalari ko'plab mamlakatlarda muvofiqlashtirilgan haraktlarini amalga oshirishni tashkiliy xarakterdagi qiyinchiliklar hamda firma va uning filiallari manfaatlarini muvofiqlashtirish, madaniy va til bilan bog'liq to'siqlar murakkablashtiradi.

Ko'p millatli va global raqobatni taqqoslash

Xalqaro raqobat shartlari turli tarmoqlarda keskin farq qiladi. Shunday tarmoqlar borki, ularda raqobat milliy bozorlar bilan cheklanadi va uning mamlakat qududidan tashqariga chiqishiga bog'liq bo'lmaydi. Bunday raqobat shakli **ko'p millatli raqobat** deb ataladi. Bu holatda Jahon bozori mavjud emas, faqat mustaqil bozorlar to'plami mavjud. Bitta milliy bozorda erishilgan raqobatli afzalliklar uning chegaralari bilan cheklanadi va ushbu firma faoliyat ko'rsatayotgan boshqa mamlakatlarga ko'chirib bo'lmaydi. har bir mamlakat uchun o'z strategiyasini ishlab chiqishga to'g'ri keladi. Ko'p millatli raqobat masalan, pivo ishlab chiqarish, oziq-ovqat mahsulotlari bilan savdo qilish, hayotni sug'urtalash kabi tarmoqlar uchun xarakterli. U turli mamlakatlarning madaniy, iqtisodiy va siyosiy muhitidagi jiddiy farqlar bilan asoslanadi.

Global raqobat milliy bozorlarda narx va raqobat sharoitlari bir-biri bilan uzviy bog'liq bo'lgan sharoitlarda o'ringa ega bo'ladi. Bu holatda Jahon bozori yoki global bozor haqida gapirish mumkin: firmaning bitta bozordagi raqobat pozitsiyasi uning boshqa bozorlardagi pozitsiyalariga ta'sir etadi. Global raqobat sharoitlarida firmaning etakchiligi uning barcha bozorlarda faoliyati bilan ta'minlanadi, biroq ayniqsa, bozor siqimi eng katta va infratuzilma rivojlangan strategik ahamiyatga molik mamlakatlarda afzallikni qo'lga

kiritish zarur. Aynan strategik bozorlarda raqobat eng cho'qqiga chiqadi. Grajdanklik aviasozligi, avtomobilsozlik, soatsozlik, shina ishlab chiqarish, telekommunikatsiya va boshqa ayrim tarmoqlar global raqobat bilan tavsiflanadi.

Shunday tarmoqlar borki, ularda ham global, ham ko'p millatli raqobatli segmentlar mavjud. Masalan, kema dvigatellari uchun moylash materiallari ishlab chiqarish global raqobat bilan ajralib turadi, chunki bir portdan boshqasiga qatnovchi kemalar er sharining istalgan nuqtasida bir xil xizmat ko'rsatishni talab qiladi. Avtomobillar uchun motor moyi segmentida esa tabiiy-iqlim sharoitlari, milliy standartlarning mavjudligi, transport vositasida tashish xarajatlarining yuqoriligi va oshishida tejab holish imkoniyatining cheklanganligi sababli ko'p millatli raqobat ustunlik qiladi. Kema dvigatellari uchun moylash segmentida faqat Jahon miqyosidagi etakchilar: Exxop, British Petroleum va Shell faoliyatini saqlab holdi, avtomobil moylari Pennzoil (AQSH), Castrol (Buyuk Britaniya) va firmalar tomonidan milliy bozorlarda muvaffaqiyatli chiharilmoqda.

“Yuqorida zikr etilgan vazifalarni inobatga olgan holda, 2010-2014 yillarda iqtisodiy dasturimizning ikkinchi eng muhim ustuvor yo'nalishi — boshlangan tarkibiy o'zgarishlarni va iqtisodiyotni diversifikatsiya qilish jarayonlarini davom ettirishdip.”

Bugungi kundagi asosiy vazifamiz - har bir loyiqani qisqa muddatlarda barcha manfaatdor tuzilmalar, birinchi navbatda, xorijiy invetsorlar bilan birgalikda batafsil ko'rib chiqish, ular bo'yicha kelishuvlarni oxiriga etkazish va 2009 - 2014 yillarga belgilangan ushbu strategik muhim dasturning qabul qilinishini tezlashtirishdir.

“...mazkur loyiqalarning amalga oshirilishi innovatsion va energiyani tejaydigan texnologiyalarni joriy etish va Jahon bozorida talab mavjud bo'lgan yangi turdagi tovarlar ishlab chiqarishni o'zlashtirish qisobidan yiliga 10,4 milliard dollarlik qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish, yillik eksportni 6,5 milliard dollarga ko'paytirish, yalpi ichki mahsulot hajmini sezilarli darajada oshirish imkonini beradi.”

qo'yilgan vazifalarni bajarishda ko'p millatli raqobat, ko'p millatli korporativ strategiyani, global raqobat esa - global strategiyani talab qiladi.

7.4. Ko'p millatli kompaniyalar strategik rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish tajribasi

Ko'p millatli kompaniyalar strategiyasini ishlab chiqishda eng murakkab muammo quyidagilar hisoblanadi: ushbu milliy qududda muvaffaqiyatli biznes yuritish uchun zarur bo'lgan ko'p sonli xususiyatlarni chuqur va detalli bilish zaruratini qanday qilib global korporativ strategiyaga xos bo'lgan, kompaniyaning xalqaro operatsiyalari umumiy konturi va yo'nalishlarini belgilab buyuradigan umumiylik talablari bilan birlashtirish mumkin?

Ko'p millatli kompaniyalar tarkibiga kiruvchi har bir korxonaga bilan xuddi alohida bir yuridik shaxs bilan bo'lgani kabi ishlash rang-barang milliy muhitda boshqaruv strategiyasi variantlaridan biri bo'lishi mumkin. Bunda har bir mamlakat uchun strategiya boshqa mintaqalarda KMK faoliyati yo'nalishlari va xususiyatlaridan amalda mustaqil ishlab chiqilgan bo'lardi. Shunday qilib, KMK korporativ strategiyasi alohida milliy strategiyalar yihindisi sifatida ifodalanishi mumkin bo'lardi.

Biroq oxirgi bir necha o'n yillikda Jahon miqyosida global o'zgarishlar ta'siri ostida korporativ strategiyani tanlashda qarama-qarshi yo'nalishda – integratsiyalashgan strategik yondashuv tomon jiddiy o'zgarish ro'y bermoqda, uning doirasida milliy tashqi muhit katta bir xalqaro tizimning tarkibiy qismi sifatida ko'rib chiqiladi.

Strategiyani tanlash, birinchi yaqinlashishda, mashqur markazlashuv – markazlashmagan dixotomiyasi sifatida, ya'ni muayyan sharoitlarda kompaniya menejmenti tomonidan qaysi muvozanat darajasi tanlab olinishi kerak va bustrategiyani amalga oshirishning amaliy usullari qanday degan savolga javob sifatida ifodalanishi mumkin.

Zamonaviy ko'p millatli kompaniyalar strategiyalarini ko'rib chiqishga o'tishdan oldin sanoat davrida yuqorida ifodalangan muammoning echim variantlarini birinchilardan bo'lib tarkibiga kiritgan tarixiy misolga murojaat qilamiz.

Biznesning geografik kengayishida faoliyatning murakkabligi o'sishi muammosi KMK uchun o'ziga xos qisoblanmaydi. Xususan, amerika biznesi va boshqaruvining rivojlanish tarixini bayon qilar ekan, Alfred Chendler va Frist Redlixning ta'kidlashicha, xuddi shunday vaziyat qo'shma Shtatlarda sanoat tashkilotlarini geografik kengaytirishda vujudga kelgan: geografik kengaytirish zamonaviy sanoat korxonasini shakllantirishda dastlabki qadam bo'ldi, chunki u

markaziy tashkilot va mintaqaviy bo'linmalar o'rtasidagi farqlarni belgilab berdi. Markaziy tashkilot rahbarlari shuningdek, bir nechta mintaqaviy korxonalar faoliyatini muvofiqlashtirishi lozim edi.

Yirik firmalar strukturasi korporativ ierarxiyaning turli elementlari strategik rejalashtirishning turli (global, mintaqaviy, milliy) darajalarida ixtisoslashishga intiladi. O'ziga xos milliy tashqi muhit sharoitlarida ishlash bilan bog'liq menejerlar ko'pincha keyinchalik KMK bosh kompaniyasi darajasida menejerlar tomonidan kompaniyaning umumiy strategiyasiga birlashtiriladigan strategiyaning ayrim elementlarini tayyorlash uchun javobgar bo'ladi. Bu strategiyalar o'z navbatida, «ikkinchi tartibdagi strategiyalar» deb ham yuritiladi.

Ko'p millatli kompaniyalarda rejalashtirish

Korporativ strategiya ishlab chiqishning yuqorida ko'rsatilgan ierarxik yondashuv KMK faoliyatida yaqqol ko'rinib turibdi. KMK milliy bo'linmasining xodimlari, o'z navbatida, rejalashtirish bilan aynan ushbu milliy ishbilarmonlik muhiti sharoitlarida eng yaxshi strategiya qanday bo'lishi lozimligi nuqtai nazaridan shuqullanadilar. Bu mamlakatda doimiy ishlar ekan, xodim firma strategiyasini milliy tashqi muhit xususiyatlariga moslashtirishna ta'sir etadigan turli omillarni tushunish va sharqlashga yaxshiroq moslashgan bo'ladi; boshqa tomondan, ulardan boshqa mamlakatlar bilan ham xuddi shunday tanishlikni kutish amri mahol.

Mos ravishda, bir nechta mamlakatda KMK biznesini rivojlantirish keng strategiyasini ishlab chiqish uchun alohida boshqaruv guruhi javob beradi. Ko'p millatli istiqbolga yo'naltirilgan holda, bu mutaxassislar quyidagi asosiy savollarga javob izlaydi:

- KMK investitsiyalar hajmini ayrim mamlakatlarda oshirish va boshqa mamlakatlarda qisqartirish kerakmi?
- biznesni muvofiqlashtirish natijasida ayrim mintaqada boshqa mintaqalarga nisbatan KMK raqobatli afzalliklariga erishiladimi?
- bizning mahsulotlarni global standartlashtirishni amalga oshirish kerakmi?

Boshqaruv kompaniyalari qabul qiladigan printsiptial qarorlarni I.Ansoff uchta guruhga ajratadi: strategik, boshqaruv (ma'muriy) va tezkor qarorlar (7.3-jadval).

7.3-jadval.

KMKda qabul qilinadigan qarorlarning printsiplial turlari

	Strategik	Boshqaruv/ma`muriy	Tezkor
Muammo	Firmaning investitsiyalari qaytarilishini optimallashtiruvchi bozor va tovarlarni tanlash	Firma resurslarini eng samarali foydalanish uchun strukturalanish	Investitsiyalarni qaytarish strategiyasini optimallashtirish
Muammoni ng mohiyati	Resurslarni muqobil tovar va bozorlar bo`yicha taqsimlash	Resurslarni xarid qilish va saqlashni tashkil qilish	Resurslarni prinsiplial funksional sohalari bo`yicha taqsimlash. Resurslar iste`moli rejasini tuzish. Rahbarlik va yozorat qilish
Asosiy qarorlar	Maqsad va vazifalar. diversifikatsiya strategiyasi. Kengaytirish strategiyasi. Ma`muriy strategiyasi. Moliyaviy strategiyasi . O`shish usuli.o`shish vaqti	Tashkilot: axborot, vakolat va javobgarliklarini strukturalarini. Resurslar iste`moli strukturasi: ishchi oqimlar, taqsimot tizimi, binolar va uskunalarning joylashuvi. Resurslarni xarid qilish va rivojlantirish: moliyalashtirish, binolar va uskunalari, personal,xomashyo	Tezkor maqsad va vazifalar. Mahsulot chiqarish va narx darajasi.tezkor darajalar: ishlab chiqarish jadvali, zaxiralar darajasi, omborga joylashtirish. Marketing tadbirlari va strategiyasi. Tadqiqot va ishlanmalar. Nazorat
Asosiy vazifalar	Markazlashgan qarorlar, Axborot qismlarini bilmaslik, Qarorlar takrorlanmaydi, Qarorlar xuddi shunday boshqa	Strategiya va boshqa operatsiyalar, shaxsiy va boshqa maqsadlar o`rtasida mojaro. Iqtisodiy va ijtimoiy omillarning o`zaro	Qarorlarning markazlashmaganligi . Risklar va noaniqlik. Takrorlanadigan qarorlar. qabul qilinadigan qarorlar katta hajmi. murakkablik ichki

	qarorlarning paydo bo`lishiga olib kelmaydi	kuchli bog`liqligi. Qarorlar strategig va/yoki tezkor muammolar paydo bo`lishi bilan qabul qilinadi	optimallashtirishga olib keladi. O`zini-o`zi vujudga keltiruvchi qarorlar
--	---	---	---

KMK doirasida strategik qarorlar qabul qilish, mos ravishda, bosh kompaniyaning vakolatlari doirasiga kiradi, biznesning tezkor masalalari bilan esa mintaqaviy (mamlakat) miqyosda sho'ba kompaniyalar shuqullanadi. Ma'muriy masalalarni qal qilishda vakolatlarni ierarxiya pog'onalari o'rtasida taqsimlash turlicha va u yoki bu KMKda strategik menejmentning markazlashuv darajasiga bog'liq bo'lishi mumkin.

KMK strategiyani ishlab chiqishning turli ierarxik pog'onalariga qanday ahamiyat berilishi bo'yicha farqlanadi. Amaliy ma'noda bu farq KMK bosh kompaniyasi bilan uning ko'p sonli milliy sho'ba korxonalarini o'rtasidagi o'zaro aloqalar mexanizmiga ham taalluqli. Bosh kompaniya global yoki mintaqaviy darajada strategiyani ishlab chiqish bilan, sho'ba korxonalar esa bevosita o'z tashqi muhitidan chetga chiqmaydigan va milliy strategiyani amalga oshirishga asosiy e'tiborini qaratadigan holat keng tarqalgan. KMK bosh kompaniyasi va sho'ba korxonalar guruhlarini o'rtasida o'zaro aloqalar darajasi nisbiy rol va mas'uliyat atamalariga nisbatan ham printsipial ahamiyatga ega.

Yuqorida ifodalangan strategiya ko'proq KMK tashqi muhitiga global yondashuvga asoslanadi. Milliy miqyosda rejalashtirish muhim rol o'ynashda davom etadi, biroq sho'ba kompaniyalar menejerlarining vakolatlari va mastaqillik darajasi jiddiy cheklangan. Asosiy e'tibor sho'ba kompaniyalarni mintaqaviy va global darajada muvofiqlashtiruvchi strategiyalarga haratiladi.

Ushbu 7.4-jadvalda KMK uchta namunaviy boshqaruv strukturasi uchun korporativ ierarxiya turli darajalari strategiyalaridagi farqlar aks ettirilgan bo'lib, ular bosh kompaniya va sho'ba korxonalar o'rtasida o'zaro aloqalar darajasi bo'yicha farqlanadi: moliya guruhi, konglomerat va Konzern.

KMK turli boshqaruv darajalari o'rtasida strategik rejalashtirish funksiyalarining taqsimlanishi

KMK boshqaruv strukturasi sxemasi	Strategik rejalashtirish roli	
	Mintaqaviy/global daraja (kmk bosh kompaniyasi)	Milliy daraja (kmk sho'ba kompaniyasi)
Moliya guruhi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moliyaviy monitoring va nazorat: mamlakatlar o'rtasida moliyaviy resurslarni taqsimlash vositasida aktivlar xalqaro portfeli boshqaruvi strategiyasini amalga oshiradi 	Milliy darajada biznes strategiyasini rejalashtirish uchun to'liq yagona cheklovni resurslar bazasi qo'yadi
Konglomerat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moliyaviy monitoring va nazorat. ➤ "kengash" darajasida muvofiqlashtirish: rejalashtirish umumiy jarayonlari, global va mintaqaviy strategiyalar bo'yicha maslahatlar 	Milliy darajada ishbilarmonlik strategiyasini ishlab chiqishda to'liq javobgarlik, bosh kompaniyasining taklif(tavsiya)larini qabul qilish rad etish huquqi
Konsern	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Moliyaviy monitoring va nazorat ➤ «Kengash» darajasida muvofiqlashtirish ➤ Ma'muriy -buyruqbozlik darajasida boshqaruv va muvofiqlashtirish (global-mintaqaviy strategiyalarni amalgam oshirish maqsadida) 	Milliy darajada biznes strategiyasini rejalashtirish KMK bosh kompaniyasining buyruq va kursatmalari bilan cheklangan

I Boshqaruv struktura: «Moliyaviy guruh».

Bu modeldan foydalanuvchi KMK strategiyaning milliy darajasiga eng katta e'tibor qaratadi. Bu holatda strategik rejalar milliy sho'ba korxonalari xodimlarining bilimlari, tasavvuri va yondashuvlariga asoslanadi. Bu kompaniyalar menejerlari o'zlari joylashgan milliy hudud doirasida KMK biznes strategiyasini ishlab chiqish vakolatlariga ega bo'lib, bu bir vaqtning o'zida bu strategiyani amalga oshirish uchun javobgarlikni ham nazarda tutadi.

«Moliyaviy guruh» variantida guruhning bosh kompaniyasi asosan sho'ba korxonalarining moliyaviy ahvolini kuzatib boruvchi va pul oqimlarining taqsimlanishini nazorat qiluvchi o'ziga xos bankir rolda namoyon bo'ladi (moliyaviy xolding kompaniyasi). Milliy sho'ba korxonalarini darajasida strategik rejalashtirishni muvofiqlashtirishga to'g'ridan-to'g'ri harakat qilinmaydi. KMK ushbu strukturasi biznes yuritish strategiyasi har bir mamlakat uchun alohida ishlab chiqiladi, har bir milliy sho'ba korxonasi o'z yondashuviga ega bo'ladi, sho'ba firmalar mustaqil bo'linmalar sifatida ko'rib chiqiladi, yagona cheklov – KMK bosh kompaniyasi taqsimlab buyuradigan moliyaviy resurslar.

II Boshqaruv strukturasi: «Konglomerat»

Boshqaruvning bu strukturasi oldingi strukturaga nisbatan integratsiya darajasining yuqorligi bilan ajralib turadi. «Konglomerat» modelida KMK bosh kompaniyasi faolroq rol o'ynaydi, u institutsional jarayonlarni ishlab chiqadi va zarur yordam ko'rsatadi, ishbilarmonlik strategiyasini ishlab chiqish jarayonida xalqaro miqyosda sho'ba korxonalarini o'rtasida muvofiqlashtirishni engillashtiradi. Shu bilan bir paytda, xolding kompaniyasi bevosita direktiva ko'rsatmalaridan o'zini ushlab turadi. «Konglomerat» strukturasi KMK bosh kompaniyasi quyidagi rolni o'ynaydi:

milliy sho'ba kompaniyalarga bir xil reja tizimlari va jarayonlarini taqdim etadi, bu butun KMK uchun qaror qabul qilish umumiy mexanizmini ta'minlaydi;

sho'ba kompaniya menejerlarini yangi mahsulotlar va yangi ishlab chiqarish texnologiyalari haqida axborot bilan ta'minlaydi;

Jahon savdosidagi tendentsiyalar va tarkibiy o'zgarishlar haqida axborot, shuningdek, sho'ba firmalar menejerlarining milliy «gorizonti» doirasidan chetga chiqadigan boshqa axborotlar taqdim etadi;

KMK ishbilarmonlik tajribasi va mahsulotlarini bitta milliy sho'ba korxonadan boshqasiga etkazishga ko'maklashadi;

maslahat va xizmatlar, texnik qo'llab-quvvatlashni taklif etadi.

Taklif etilayotgan axborot va ko'makdan qay darajada foydalanish lozimligi haqidagi qaror o'z strategik qarorlarini qabul qilishda erkin bo'lgan milliy sho'ba kompaniya rahbarlarining vakolatlariga kiradi.

Bunday yondashuvning afzalligi shundaki, u KMK doirasida mintaqalararo muvofiqlashtirishga xizmat qiladi va bir vaqtning o'zida turli milliy sho'ba kompaniyalari menejerlarining ular to'liq javobgar bo'lgan strategiyalarni rejalashtirish borasida mustaqilligini saqlab qoladi. Shu bilan bir paytda, tanlov imkoniyatining o'ziyiq KMK

sho'ba kompaniya o'rtasida o'zaro uzviy aloqalarni talab qiluvchi ayrim ilg'or strategiya, texnologiya va yondashuvlar umuman amalga oshirilmasligi mumkinligini anglatadi, chunki sho'ba firmalar o'zgarishlarni rad etishi mumkin. Konglomeratning bosh kompaniyasi va sho'ba kompaniya o'rtasida kuchliroq aloqani qo'llab-quvvatlash zarurati ichki ziddiyatlar manbasiga aylanishi mumkin, chunki bosh kompaniya mutaxassislari va rahbarlari biznes yuritishning mahalliy sharoitlari bilan kamroq tanish bo'ladi.

III Boshqaruv strukturasi: «Konsern»

Ushbu eng integratsiyalashgan strukturada KMK milliy sho'ba kompaniyalari mustaqil korxonalar sifatida faoliyat ko'rsatmaydi, ularning faoliyati xalqaro miqyosda muvofiqlashtiriladi, sho'ba kompaniyalar rejalari global integratsiyalashgan tizimning bir qismi sifatida ko'rib chiqiladi. «Konsern» turi bo'yicha boshqariladigan KMK tarkibiga kiruvchi firmalar faoliyati global yoki mintaqaviy strategik maqsadlarga erishish uchun bosh kompaniyaning buyruq va yo'riqnomalari bilan muvofiqlashtiriladi va ma'muriyatlantiriladi.

Moliyaviy monitoring va nazorat rejalashtirish, maslaqat berish va qo'llab-quvvatlash umumiy tizimi bilan birgalikda ma'muriy darajada boshqaruv va muvofiqlashtirish bilan, turli sho'ba kompaniyalarning rivojlanish umumiy strategik rejasidagi o'rni va rolini belgilab beruvchi KMK bosh xolding kompaniyasidan buyruq va ko'rsatmalar bilan to'ldiriladi. Milliy sho'ba korxonalarining o'z strategiyasini ishlab chiqishi bosh kompaniya ko'rsatmalariga tegishli bo'lmagan sohalar bilan cheklanadi.

«Konsern» turi bo'yicha boshqaruv strukturasi KMK biznes uchun qulay imkoniyatlar va potentsial xavf-xatarni belgilagan holda global darajada tashqi muhitni kuzatishga qodir bo'ladi, bu alohida holda bironta sho'ba korxonaning qo'lidan kelmaydi. Boshqaruv strukturasi bunday modelni amalga oshirayotgan KMK o'z moliyaviy, ishlab chiqarish, texnologik va kadrlar resurslarini tanlab olingan bozorlarni egallash va beliglangan raqobatchilar bilan kurashishga jamlashi mumkin.

Ichki qarama-qarshiliklar va ziddiyatlar global (KMK bosh kompaniyasi) va milliy (sho'ba korxonalar) darajada rejalashtirish gorizontalarining printsiptial farqi natijasida vujudga kelishi mumkin. Sho'ba firmalar menejerlari ular milliy tashqi muhit ehtiyojlarini bosh kompaniya menejerlariga nisbatan yaxshiroq biladi degan xulosaga keladi. Bosh kompaniya menejerlari nuqtai nazaridan esa, sho'ba

kompaniyalar xodimlari umumstrategik, global istiqbollarga tor nigoq bilan haraydi, bunda optimal bo'lmagan qarorga erishish xavfi mavjud (butun KMK nuqtai nazaridan).

KMK katta asosiy kompaniyalariga xos bo'lgan potentsial byurokratik samara ham oxirgi muammolardan emas. Turli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtirish bosh kompaniya va sho'ba firmalar o'rtasida qizg'in aloqa o'rnatilishini talab qiladi, bunda turli hisobot shakllari, qog'ozbozlik bilan bog'liq ishlar, xalqaro va mintaqaviy uchrashuv va majlislar, ma'sul rahbarlarning tanishtiruv va inspektsiya safarlari ko'payadi.

7.5. Xalqaro portfelli strategiyasi

Ko'p millatli kompaniyalar menejmenti muhim tarkibiy qismlaridan biri portfelli strategiya hisoblanadi. Bu yondashuvning ahamiyati konglomeratlar sonining o'sishi, tarmoq korporativ diversifikatsiyasi umumiy iqtisodiy tendentsiyalari bilan asoslanadi. Boshqa tomondan, bu usul direktorlar kengashi darajasidagi oliy darajadagi boshqaruvchilar uchun foydali vosita bo'lib, KMK biznesi turli yo'nalishlari umumiy sur'atini olish va tahlil qilishga imkon beradi.

Korporatsiyaning xalqaro portfelli strategiyasi mohiyati ochiq resurslarni qo'yidagicha taqsimlash qisobiga ishbilarmonlik operatsiyalari tahdidini umumiy pasaytirishdan iborat:

- *biznesning muqobil tarmoqlari va yo'nalishlari o'rtasida (tarmoq yoki mahsulot diversifikatsiyasi);*
- *turli mamlakatlar va geografik quduzlarda (mamlakat, geografik yoki mintaqaviy diversifikatsiya, boshqacha qilib aytganda— baynalmillashtirish).*

Ikkala yo'nalishdan birdaniga foydalanish turli tarmoqlarga ixtisoslashgan sho'ba firmalar biznesini geografik joylashtirishi bilan bog'liq KMK aktivlar portfelini shakllantirish va boshqarishning xilma-xil strategiyalarini tuzish uchun yo'l ochib beradi.

Shveytsariyaning Nestle korporatsiyasi keng xalqaro biznes portfeliga ega KMK hisoblanadi. Nestle korporatsiyasi ishlab chiqaradigan turli mahsulotlar kosmetika tovarlari, tayyor iste'mol ovqatlari, tibbiyot tovarlari kabi 17ta tovar guruhlariga ajratilgan. Mahsulotlar turli guruhlari marketingi 55 dan ortiq mamlakatda amalga oshiriladi. Bunday KMK mintaqaviy yoki global strategiyasini ishlab chiqishda bosh kompaniya menejerlari quyidagi savollarga javob

izlaydi:

➤ mavjud biznes yo'nalishlari topayotgan pul oqimlari KMKning kelajakdagi investitsion ehtiyojlarini, rivojlanishni ta'minlash uchun etarli mi?

➤ X mamlakatda bizning kapital qo'yilmalar hajmi qaddan ortiq ko'p emas mi?

➤ Siyosiy tahdid yuqori mamlakatda qaddan ortiq ko'p investitsiya kiritmadik mi?

➤ Rivojlanish yuqori salohiyatiga ega mamlakatlarda KMK sho'ba korxonalariga ko'proq resurslar taqdim etish lozim mi?

Qimmatli qog'ozlardan tashkil topgan portfel bilan bo'lgani kabi, xalqaro kompaniyalarning portfelli strategiyalari birgalikda ko'rib chiqilayotgan KMK korxonalariga xos bo'lgan jihatlarni saqlab holish maqsadida resurslarning optimal taqsimlanishini izlab topishga yo'naltirilgan. Boshqacha qilib aytganda, portfelli strategiya KMK korporativ maqsadlariga erishish uchun turli bo'linmalar (sho'ba kompaniyalar) o'rtasida KMK resurslarini taqsimlash va qayta taqsimlash bilan shuqullanadi.

KMK turli kompaniyalariga umumiy harash yangi strategik imkoniyatlar ochib beradi. Masalan, bironta yangi korxonani sotib olishning o'zi juda riskli sifatida baholanishi mumkin. Biroq agar risk biznesning mohiyatiga ko'ra konservativroq bo'lgan boshqa yo'nalishlari yoki KMK boshqa bo'linmalari bilan muvozanatlangan bo'lsa, guruh faoliyatiga umumiy yondashuvda bitim ma'qul keladigan bo'ladi. Xuddi shu tarzda, past likvidlik bilan ajralib turadigan firma (biznes yo'nalishi) korxonalarini ortiqcha likvidlikka ega bo'lgan KMK uchun to'g'ri kelishi mumkin.

Portfelli strategiyani rejalashtirish quyidagi qadamlar ketma-ketligini qamrab oladi:

1. KMK strukturasiida strategik biznes-birliklarni (SBB) aniqlash. Moliyaviy tahlildan farqli o'laroq, ular firmalar bilan mos tushmasligi mumkin— KMK turli operatsiyalarining qaysilari nisbatan alohida bo'lib olgan sifatida ko'rib chiqish mumkinligini aniqlash muhim. Ko'pincha bunday bo'linmalar «strategik biznes-birliklari» (SBB) deb ataladi. Shu tariqa, birinchi bosqichda KMK umumiy operatsiyalarini diskret SBBga segmentlash ro'y beradi.

2. Portfelning qozirgi holatini baholash (boshlanqich paytda). Portfelli strategiyani tuzish tahdid, daromadlilik, shakllantiriladigan pul oqimi, o'sish tezligi kabi portfelning turli

ko'rsatkichlari nuqtai nazaridan strategik biznes-birliklarni (SBB) mavjud taqsimotini baholashni talab qiladi. Yaqqol ko'rsatish uchun strategik biznes-birliklarni (SBB) nisbiy holati va o'zaro aloqalarini aniqlashda matritsa va diagrammalardan foydalaniladi.

3. Portfelning kelajakda kutilayotgan holatini baholash.

Agar mavjud holat optimal bo'lmasa, bu holatning qanday qilib o'zgartirish mumkinligi imkoniyatlarini ko'rib chiqish zarur. Masalan, agar yuqori tahdidli operatsiyalar tomon qaddan ortiq katta siljish tan olingan bo'lsa, kam tahdidli biznes sohasida resurslarni qayta taqsimlash haqida qaror qabul qilinishi mumkin. Bunda portfel strukturasi har qanday o'zgarishi resurslarni SBB o'rtasida qayta taqsimlash, jumladan, kapital qo'yilmalarni ayrim mavjud SBBdan maqsadli yo'naltirilgan holda olish va yangi SBB yaratish bilan bog'liq bo'ladi.

4. Amalga oshirish. Mavjud portfelni saqlab holish, resurslarni mavjud SBB o'rtasida qayta taqsimlash va ehtimol, yangi SBBlarni yaratish uchun zarur harkatlar amalga oshiriladi.

Resurslarni turli SBBlar o'rtasida qayta taqsimlashda erkinlik ayrim bo'linmalarning boshqalaridan mustaqil bo'lishini nazarda tutadi, amalda esa bunday bo'lmasligi ham mumkin. Boshqacha qilib aytganda, KMK bo'linmalari o'rtasida mavjud yoki rejalashtirilgan funktsional o'zaro aloqalar portfelli strategiya tuzishni sezilarli darajada qiyinlashtirishi mumkin. Masalan, aytaylik, qaysidir boshqa SBBlar uchun hayotiy muhim tarkibiy qismlar etkazib beradi. Bunda butun tizimni buzmasdan turib resurslarning tasodifiy «mexanik» ko'chishi mumkin emas. Amaliyotda ko'plab KMK uchun bunday o'zaro bog'liqlik ehtimoli yuqori.

Portfelli strategiya moliyaviy guruh turida tashkil etilgan KMK doirasida, ya'ni ayrim bo'linmalar yuqori mustaqillik darajasiga ega bo'lgan hollarda eng kam cheklovlar bilan amalga oshirilishi mumkin.

Bu portfelli yondashuv turli sho'ba kompaniyalarni o'zaro bog'liq tizimning qismlari sifatida boshharadigan, ko'proq integratsiyalashgan KMK uchun qo'llanishi mumkin emasligini anglatmaydi.

Birinchidan, hatto shunday vaziyatda ham resurslarni qayta taqsimlashda ma'lum darajada moslashuvchanlik bo'lishi mumkin.

Ikkinchidan, sho'ba firmalarning o'zaro bog'liqligi tufayli vujudga keluvchi sanab o'tilgan cheklovlar gap yangi kapital qo'yilmalar haqida yoki yangi resurslarni taqsimlash haqida borganda hollarda kamroq ahamiyat kasb etadi.

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

Qisqacha xulosalar

Xalqaro menejer firma strategiyasini tarmoq xususiyatlari va undagi raqobat sharoitlaridan, uning bozor pozitsiyalari va imkoniyatlaridan, xalqaro miqyosda qadriyatlar zanjirini tuzish istiqbollariidan kelib chiqib ifodalashi lozim. Ayrim strategiyalar tashqi va ichki muhit rivojlanishining vujudga kelgan va bashorat qilinadigan sharoitlariga boshqa strategiyalardan ko'ra ko'proq mos kelishini aniq tushunish zarur. Xalqaro menejerning vazifasi yuzaga keladigan muammoli vaziyatlar turlariga eng yaxshi mos keladigan strategiyani ishlab chiqishdan iborat.

Bu muammoni muvaffaqiyatli hal qilishga olib keluvchi ishlarning quyidagi asosiy bosqichlari ajratib ko'rsatiladi: firmaning raqobatdagi holati va tashqi muhitini tahlil qilish, firma imkoniyatlariga mos keladigan strategik muqobil variantlar ishlab chiqish, optimal strategiyani tanlash. Xalqaro strategiyani ishlab chiqishda milliy raqobatli afzalliklar va xalqaro miqyosda KMK faoliyatini muvofiqlashtirishga alohida e'tibor haratish lozim.

Nazorat uchun savollari

1. Korporativ strategiya nima?
2. Baynalminallasuv jarayonida kompaniya qaysi muammolarni yechishi lozim.
3. Qaysi sabablar KMK faoliyatini baynalminallashtirishga olib keladi.
4. Ko'pmilliy raqobat global raqobatdan nimasi bilan farq qiladi.
5. Xalqaro strategiyani tanlash firmaning imkoniyatlari va raqobat sharoitlari bilan qanday bog'liq?
6. Strategik rejalashtirish nima?
7. Strategik qarorlar yig'indisiga qanday talablar qo'yiladi.
8. Xalqaro firmada qaysi muammolar strategik muammolar qatoriga

kiritiladi.

9. Maqsadlarning ichki va tashqi ziddiyatsizlik talabi nimani anglatadi.

10. Xalqaro firmaning tarmoqni tahlil qilishi o'ziga xosligi nimada.

11. Xalqaro firma rivojlanishining ichki imkoniyatlarni tahlil qilish uchun ahamiyatli bo'lgan asosiy omillari qaysilar?

12. Xalqaro firma rivojlanishining moliyaviy resurslari qanday tavsiflanadi.

13. Xalqaro firma rivojlanishining mehnat resurslari qanday tavsiflanadi.

14. Xalqaro firma salohiyatiga tashqi muhit ta'siri nimadan iborat.

15. Strategik rejalashtirishni tashkil etishda qaysi vazifalarni hal etish zarur.

16. Strategik rejalashtirish qaysi tashkiliy asoslarda amalga oshiriladi.

17. Xalqaro firmada strategik rejalashtirishning faoliyat qoidalari qanday qayd etiladi va amalga oshiriladi?

18. Firmaning xalqaro bozorga chiqishi strategik rejalashtirishning axborot ta'minotiga qanday o'ziga xosliklar baxsh etadi?

8 - BOB: XALQARO KOMPANIYALAR INTEGRATSIYASINING TASHKILY SHAKLLARI

8.1. Firmalararo integratsiyaning tashkiliy shakllari, ularning xususiyatlari va o'ziga xos tomonlari.

Jahon iqtisodiyotini zamonaviy rivojlanish bosqichini tavsiflovchi asosiy tendentsiyalardan biri uning globallasuvi hisoblanadi. Bunda, **birinchidan**, iqtisodiy resurslar va sotuv bozorlari uchun davlatlararo va firmalararo raqobat kurashi o'sadi, **ikkinchidan**, Jahon bozorida umumiy raqobatchilar oldida global afzallikka erishish maqsadida tashkil etilgan davlatlararo ittifoqlarning (ES, NAFTA, ASEAN va b.) bosqichma-bosqich rivojlanishi ro'y beradi. Mintaqaviy, davlatlararo darajada integratsion jarayonlar ayrim milliy iqtisodiyotlarning ahamiyati susayishiga olib keladi. Boshqa tomondan, globallasuv ko'plab tarmoqlarda yangi strategik yondashuvlarga olib keldi.

Shu bilan bir payda integratsion xo'jalik faoliyati kompaniyalar darajasida rivojlanish uchun kuchli turtki oladi: tobora kuchayib borayotgan xalqaro raqobat darajasi kompaniyani kun ko'rish yoki bozorda etakchilik qilish kurashda hamkorlik va salohiyatni birlashtirish yo'llarini izlab topishga majbur qiladi. Turli mamlakatlar kompaniyalari o'rtasida ishbilarmonlik hamkorlik munosabatlarini o'rnatish va integratsiyalanish darajasi turlicha korporativ tuzilmalar yaratish – oxirgi 10 yillikda eng tarqalgan tahliliy strategiyalardan biridir.

O'zaro hamkorlik qilar ekan, firmalar tobora ko'proq strategik ittifoqlar tuzmoqdalar. 1980-yillarning o'rtalaridan boshlab dunyo bo'yicha ularning soni yiliga 25% o'sdi, AQSHdagi 1000ta yirik korxonalar olgan barcha daromadlarning 6%i aynan shu ittifoqlarga to'g'ri keladi.

Yanada chuqurroq integratsiyaga intilish oxirgi o'n yillikda xususan, AQSH, Evropa va Osiyoda firmalar va banklarning qo'shilishi bo'yicha bitimlar sonining qo'shilishlar soni bo'yicha ham, hajmi bo'yicha ham keskin ko'payishida namoyon bo'ldi. Bunga eng mashhur misollar tariqasida Citibank va Travellers bank guruhlari, WorldCom va MCI telekommunikatsiya kompaniyalari, Daimler va Chrysler avtogigantlari, British Petroleum va Atoso neft kompaniyalarining birlashuvini ko'rsatish mumkin. Bunday, ayniqsa, yirik miqyosdagi bitimlar va kelishuvlarning muhim xususiyati – ularning xalqaro, millatlararo xarakteri bo'lib, buning natijasida trans milliy kooperatsiya

vujudga keladi.

Hozirgi davrda ko'p millatli kompaniyalar oldida turgan "... eng dolzarb muammo - bu 2008 yilda boshlangan Jahon moliyaviy inqirozi, uning ta'siri va salbiy oqibatlari, yuzaga kelayotgan vaziyatdan chiqish yo'llarini izlashdan iborat.

Bu inqiroz Amerika Qo'shma Shtatlarida ipotekali kreditlash tizimida ro'y bergan tanglik holatidan boshlandi. So'ngra bu jarayonning miqyosi kengayib, yirik banklar va moliyaviy tuzilmalarning likvidlik, ya'ni to'lov qobiliyati zaiflashib, moliyaviy inqirozga aylanib ketdi. Dunyoning etakchi fond bozorlarida eng yirik kompaniyalar indeksleri va aksiyalarning bozor qiymati qalokatli darajada tushib ketishiga olib keldi. Bularning barchasi, o'z navbatida, ko'plab mamlakatlarda ishlab chiqarish va iqtisodiy o'sish sur'atlarining keskin pasayib ketishi bilan bog'liq ishsizlik va boshqa salbiy oqibatlarni keltirib chihardi.”

Ushbu bob xalqaro biznesni tashkil qilishning asosiy shakllariga – biznesning strategik maqsadlarini amalga oshiruvchi integratsiyalashgan korporativ strukturalarga bag'ishlangan.

Dastlab biz xalqaro strategik ittifoqlarni muhokama qilamiz, bunda iikki yoki undan ortiq kompaniyaning birgalikda qarorlar qabul qilish, shuningdek, birgalikdagi maqsadlarni amalga oshirish uchun hamkorlardan har birining xalqaro ishbilarmonlik faolligining strategik ahamiyatga molik yo'nalishlarini boshqarish va muvofiqlashtirishni ko'zda tutadigan kelishuvi tushuniladi.

Keyinchalik biz xalqaro korporatsiyalarning aksiyadorlik ishtiroki mexanizmiga asoslangan yanada integratsiyalashgan shakliga – ko'pmilliy kompaniyalarga o'tamiz. Bunday kompaniyalarning ko'pchiligi amalda iqtisodiyotning turli tarmoqlari firmalarining moliya-sanoat birlashmalarini ifodalaydi.

8.2. Xalqaro kompaniyalar integratsiyasining asosiy tashkiliy shakllarini tasnifi.

Zamonaviy xalqaro biznes amaliyotida xalqaro korporatsiyalarning xilma-xil. Jumladan, etaricha moslashuvchan shakllari ishlab chiqilgan, bu qatorga quyidagilar kiradi:

➤ **litsenziya shartnomasi** — mualliflik huquqi, tovar belgisi, patentdan foydalanish;

➤ **birgalikda ishlab chiqarish** — kompleksli mahsulot yoki uning tarkibiy qismini chet ellik hamkorlardan biri tomonidan tayyorlanishi;

➤ **shartnoma-menejment** — hamkorlardan birining menejment sohasida nou-xauni boshqa hamkorga o'tkazishi;

➤ **franchayzing** — qo'shimcha boshqaruv, marketing va texnologik ko'magini ko'rsatgan holda ma'lumb bir faoliyat uchun listenziya berish;

➤ **strategik ittifoq** — qayta tashkil qilish, bozor samaradorligini oshirish yoki «o'sish samarasi» va boshqa maqsadlarga erishish uchun resurslarni biralashtirish maqsadida tashkil qilinadigan rasmiy yoki norasmiy ittifoq;

➤ **qo'shma korxonona** — strategik ittifoqning yuridik va iqtisodiy jihatdan mustaqil korxonalar tomonidan yangi kompaniya yaratish bilan bog'liq keng tarqalgan turlaridan biri;

➤ **ko'p millatli kompaniyalar** — xalqaro hamkorlikning aksiyadorlik ishtiroki yoki korporativ nazoratning boshqa turlari mexanizmiga asoslangan eng «qattiq» shakli.

Bu o'rinda shuni ta'kidlab aytish kerakki, mamlakatimizda “ ... ishlab chiqarish korxonalarini bilan kooperatsiya asosida barpo etiladigan kasanachilikni rivojlantirishga katta ahamiyat berilmoqda. Bu borada mamlakatimizda ish beruvchi korxonalar uchun ham, kasanachilik bilan shuqullanuvchi aholi uchun ham raqbatlantirishning yaxlit va ta'sirchan tizimi yaratilgan.

Bugungi bosqichda kasanachilik sohasi bandlik va oila byudjeti daromadlarini oshirishning qo'shimcha manbaiga aylanib borayotganini qech kim inkor etolmaydi. Ayni vaqtda kasanachilik fuqarolarni, birinchi navbatda, xotin- qizlar, ayniqsa, ko'p bolali ayollarni, yordamga muqtoj nogironlar va mehnat qobiliyati cheklangan boshqa shaxslarni ishlab chiqarish faoliyatiga jalb etish uchun muhim ijtimoiy ahamiyat kasb etmoqda.

2008 yilda kasanachilar tomonidan 34 milliard so'mlik mahsulot ishlab chiqarildi va xizmatlar ko'rsatildi. Kasanachilik uchun ish o'rinlari ochgan korxonalar, shu borada o'zlariga berilgan imtiyozlar qisobidan 1 milliard so'mdan ortiq mablaqni tejashga erishdi.”

Xalqaro integratsiya maqsadlari

Iqtisodiyotimizning Jahon xo'jalik va moliyaviy-iqtisodiy tizimiga integratsiyalashuv jarayoni tobora chuqurlashib borayotganini inobatga oladigan bo'lsak, Jahon moliyaviy inqirozi, avvalo uning oqibatlari bizga ham salbiy ta'sir ko'rsatayotgani haqida gapirib o'tirishning qech qanday zarurati bo'lmasa kerak.

Ta'kidlash joizki — “... bunday ta'sir, avvalambor, umuman dunyo

bozoridagi talab va narxlarning keskin tushib ketishida va tabiiyki, mamlakatimiz eksport qiladigan mahsulotlarning muhim turlariga nisbatan hamda eksportga yo'naltirilgan etakchi tarmoqlar va ular bilan bog'liq turdosh korxonalar faoliyatida namoyon bo'lmoqda. Bu esa, o'z navbatida, butun iqtisodiyotimizning mutanosib va samarali rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda, ko'zda tutilgan loyihalarni amalga oshirish, o'z oldimizga qo'ygan maqsadlarga erishish yo'lida ko'plab muammolarni tuqdirmoqda."

Xalqaro biznesning o'sishi va rivojlanishi ishlab chiqarish va marketing globallashtirishga olib keluvchi bir qator o'zaro ta'sir etuvchi omillar ta'siri bilan asoslanadi:

1. Kompyuter texnologiyalari va telekommunikatsiyalar sohasidagi yutuqlar davlatlar chegaralari orqali qoya va axborot almashinishning tez o'sishiga olib keldi, bu iste'molchilarga chet ellik tovarlar haqida ko'proq bilishga imkon beradi. Masalan, sun'iy yo'ldosh va kabel televideniesining, shuningdek, Internetning keng tarqalishi ma'lum bir tovar va xizmat turlariga global talabning shakllanishiga xizmat qiladi. Global telekommunikatsiya tarmoqlari kompaniyalar menejerlariga dunyo bo'ylab ko'p sonli korxonalarda mahsulot ishlab chiqish, joriy qilish, ishlab chiqarish va sotish bo'yicha xodimlar faoliyatini muvofiqlashtirishga imkon beradi.

2. Ko'plab mamlakatlar qukumatlari investitsiyalar va savdo oldidagi to'siqlarni asta-sekinlik bilan pasaytirmoqda, bu xalqaro kompaniyalar uchun yangi bozorlar ochib beradi. Xususan, Sharqiy Evropa mamlakatlarining ko'pchiligi tashqi savdo operatsiyalari va to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalarini raqbatlantiruvchi qonun hujjatlari qabul qilgan.

3. Jahon hamjamiyati doirasida bir xillashtirish va birlashuv tendensiyasi mavjud. Masalan, Evropa Ittifoqi tashkil etish haqida Maastrixt shartnomasini imzolagan Evropa mamlakatlarida 1993 yildan boshlab tovarlar, xizmatlar, kapital va mehnat resurslari umumiy bozori yaratilgan, 1999 yildan boshlab esa 11 davlatning Evropa monetar ittifoqi amal qilmoqda, umumiy valyutaga — evroga o'tildi. Bu strategiyani amalga oshirish kompaniyalarga yaqin istiqbolda o'lgan bozor imkoniyatlarini taqdim etadi.

Shu bilan bir paytda, avvalgidek, ko'plab milliy bozorlar o'rtasidagi farqlar, shuningdek, ularga xos bo'lgan, xususan, ayrim (xomashyo, mehnat, texnologiyalar, kapital) resurslarning nisbatan arzonligida namoyon bo'ladigan nomukammalliklar saqlanib turibdi.

Bu farqlardan va nomukammalliklardan foydalanish xalqaro kooperastiya ishtirokchilariga bir tomondan, o'z biznesining global o'sishi, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish, foydani oshirishga, boshqa tomondan esa – buning uchun xalqaro resurslarni jalb etishshga imkon beradi. Bularning barchasi xalqaro interastiyalashgan biznes strukturalarining inqirozlar va turli o'zgarishlarga nisbatan moliyaviy barqarorligini ta'minlaydi.

Xalqaro integratsiya qisobiga kompaniyalar quyidagi maqsadlarga erishadi:

- yangi bozorlarning ochiqqligi, davlatning savdo va investitsion to'siqlarini bartaraf etish;
- yangi resurs manbalari – moddiy, moliyaviy, mehnat, texnologik, axborot, tashkiliy resurslarning ochiqqligi;
- raqobatli afzalliklarga erishish, hamkorlar manfaatlarida raqobatni yumshatish yoki bartaraf qilish;
- ishlab chiqarish miqyosini kengaytirishda tejamkorlik, ishlab chiqarishni rasionallashtirish, uning samaradorligini oshirish, vertikal integratsiya afzalliklaridan foydalanish;
- tahdidlarni pasaytirish.

Yangi bozorlarning ochiqqligi.

Bu maqsadga chet el bozolariga chiqishning huquqiy cheklovlarini bartaraf qilish, resurslar kelib tushishi va sotuv kanallari nuqtai nazaridan qulay bozorlar ochish, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish samaradorligini oshirish qisobiga erishiladi.

Xalqaro integratsiyalashgan struktura tashkil topishining asosiy sabablaridan biri chet el bozorlariga kirib borish uchun mahalliy firmalar bilan uzoq muddatli munosabatlar o'rnatish hisoblanishi mumkin. qabul qiluvchi mamlakatning tashkilotlari mahalliy ta'minotchilar, distribyutorlar, buyurtmachilar tarmog'iga mansub bo'lishi mumkin bo'lib, chet ellik hamkorlar ularga ittifoqlar orqali yoki KMKga jalb qilish yo'li bilan qo'shilib olishi mumkin.

Yangi bozorga kirishning muhim jihati qabul qiluvchi mamlakat hukumati tomonidan joriy qilingan savdo cheklovlari hisoblanadi. Xususan, bu cheklovlar rivojlanayotgan mamlakatlarning firma va qukumatlari bilan KMK ittifoqlari tashkil qilishning birlamchi sababi bo'ldi. Bundan tashqari, xorijiy kompaniyalardan mahalliy hamkorlar bilan ittifoqqa kirishni talab qiluvchi yoki ularning mahalliy tashkilotda minimal ishtirokini belgilab beruvchi amaldagi (yoki kutilayotgan)

mahalliy qonunchilik ham xalqaro integratsiyalashgan strukturaning paydo bo'lishiga olib keladi. Demak, tan olish kerakki, qonun talablari va qukumatning protekstionistlik choralari «o'sish samarasi» qisobiga xarajatlarda tejab holishga erishish yoki yangi resurslarga egalik qilish kabi omillarga nisbatan ahamiyati pastroq hisoblanadi.

Yangi resurs manbalari ochiqligi

Xalqaro integratsiya vositasida kompaniyalar xorijiy mamlakatlarning qo'shimcha, balki arzonroq moddiy, moliyaviy, mehnat, axborot va boshqa resurslariga ega bo'lish imkoniyatini oladi: XSA (Xalqaro strategik alyanslar) — o'zlarining chet ellik hamkorlari orqali, KMK — o'zlarining xorijiy korxonalarini orqali.

Dastlabki bosqichda xomashyo (butlovchi qismlar), ishlab chiqarish quvvatlari, binolar, inshootlar, moliyaviy resurslar, shuningdek, xodimlarga eqtiyoj (arzon va malakali ishchi kuchining mavjudligi, korxonalarining chiziqli va funktsional menejer kadrlari bilan ta'minlanishi qisobiga) qondiriladi.

Zamonaviy sharoitlarda axborot va texnologik resurslar ochiqligining ahamiyati ham bundan kam emas:

- milliy iqtisodiyot, siyosat va madaniyat, milliy ishbilarmonlik muhitining sharoitlari va xususiyatlarini bilish (mahalliy qonunchilik, davlat tomonidan tartibga solish);
- zamonaviy ishbilarmonlik amaliyoti, an'analar, bozorda ishlash usullarini bilish;
- marketing va menejment sohasidagi bilimlarni berish;
- texnik nou-xau, yangi texnologiyalar, ilmiy tadqiqot natijalariga ochiqlik berish.

Ijtimoiy-madaniy va raqobat muhitini qamrab oluvchi «bozorni bilish» omili firma kelgan mamlakat va faoliyat ko'rsatish rejalashtirilgan mamlakatning madaniyatlari o'rtasidagi farq juda katta bo'lgan hollarda ayniqsa muhim ahamiyat kasb etadi. Ko'pincha (kamida — yangi bozorga kirib borishning dastlabki bosqichida) tashkilotlar bozor xalqaro zarur bilimlar olish uchun mahalliy firma bilan qo'shma korxonani tashkil qilishni afzal ko'radi. Bunda mahsulotni ishlab chiqish, ishlab chiqarish va marketing bosqichlarida innovastiyalar oqimini vujudga keltiruvchi raqobatli afzalliklarni rivojlantirish muhim ahamiyatga ega. Bunday barqaror afzalliklar xalqaro biznesga xos bo'lgan, turli ishlab chiqarish tajribalari va turli texnologiyalar integratsiyasini muvofiqlashtirishga imkon beruvchi jamoaviy bilimlar hisoblanadi.

Yaponiyaning NEC kompaniyasi AQSHda joylashgan Honeywell kompaniyasi, Frantsiyada joylashgan Bull firmasi bilan o'z hamkorlarining bilimi, tajribalari va texnologiyalaridan foydalanish maqsadida XSA tashkil qildi. Boshqalardan o'rganish qobiliyati — telekommunikatsiya uskunalari, yarim o'tkazgich chiplar va kompyuterlar ishlab chiqarishda barqaror bozor ulushiga ega yagona global kompaniya sifatidagi holatni asoslab beruvchi asosiy omildir.

Raqobatli afzallilarga erishish

Firmaning raqobatli afzalligi asosida yotadigan vakolatning o'sishi ko'p jihatdan uning ishlab chiqarish va menejment sohasida yangi bilim va ko'nikmalar olish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Yangi axborotni eng tez «yuzaga keltiruvchi» kompaniyalar raqobatbardoshligi yuqoririoq bo'lib chiqadi. Shu bilan bir paytda, firmaning tashkiliy doirasi ichida yangi bilimlar yaratishdan tashqari, boshqa bozor qatnashchilaridan axborot olish imkoniyati ham mavjud. Xalqaro bozorda raqobat harkatlantirayotgan firmalar jumladan, faoliyat natijalari uchun patentlangan texnologiyadan ham o'ta muhimroq ahamiyatga ega bo'lgan o'z bilim va tajribalar yihindisini takomillashtirish maqsadida integratsiyalashgan biznes strukturalarini yaratadi.

Aytib o'tish joizki, mahalliy va xorijiy firmalar o'rtasida hamkorlik munosabatlarining rivojlanishi tashkilotning raqobatli afzalliklarga erishishga yo'naltirilgan hayotiy ahamiyatga ega funktsiyasi sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Amerikaning Caterpillar mashinasozlik kompaniyasi direktorlar kengashi raisi D.Faytsning ta'kidlashicha, uning asosiy raqobatchisi bo'lgan Komatsu yapon firmasiga muvaffaqiyatli qarshilik qilishning asosida butun dunyoda Caterpillarga tegishli mashina va dizel motorlariga xizmat ko'rsatadigan 186 ta mustaqil dilerlar bilan hamkorlik munosabatlari yotadi. Bunda dilerlar bozor bo'yicha axborot manbasi sifatida, agent va maslaqatchi sifatida foydalaniladi; joylarda vujudga keladigan ko'plab muammolarni qal qilish vakolatiga ega bo'ladi. «Bizning dilerlar,—ta'kidlaydi Fayts,— biznesimizning deyarli har bir jihatida, jumladan, mahsulotni loyiqalashtirish va etkazib berish, xizmat ko'rsatish va eqtiyot qismlar zaxiralarini boshqarishda hayotiy muhim rol o'ynaydi».²⁶

Bilim va tajribalarni ko'paytirish uchun firmalar ko'pincha raqobatchilar bilan uzviy tashkiliy aloqaga kirishadi. KMK ekspansiyasi davomida raqobatchilarni «yutib yuborish» raqobatli afzallikka erishishning keng tarqalgan usullaridan sanaladi. Jahon

bozorlarida raqobatchi bilan hamkorlik qilish boshqa bir usul hisoblanadi.

1990-yillarda xalqaro biznesda muvaffaqiyatga erishishning zarur shartiga tashkiliy bilimlar: tajriba va axborot olish natijasida tashkilot xulq-atvorining o'zgarishi xalqaro tasavvurlar yihindisiga aylandi. Tashkiliy bilimlar bozorlar globallashuvi va jadal rivojlanish sharoitlarida mahsulotlarning hayotiy davri qisharishi natijasida firmalar uchun o'ta muhim ahamiyat kasb etmoqda. Jarayon sifatida tashkiliy bilimlar firmaning vakolatlari (bilimdonligi), demak, uning raqobatli afzalliklari o'sishiga xizmat qiladi. Bunda ushbu faoliyat sohasida kuchli pozitsiyaga ega bo'lgan sherik bilan hamkorlik qilish maqsadga erishish yo'lidagi mantiqiy qadam hisoblanadi.

XSA doirasida xalqaro kompaniya ularni integratsiyalash va ayrim umumiy maqsadlarga erishish uchun joriy qilish yo'li bilan raqobatchi-hamkorning bilim va tajribalaridan foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladi. Shu bilan bir paytda XSA tashkil qilish vositasida muayyan firma uchun potentsial yoki mavjud raqobat susayishi yoki hatto bartaraf qilinishi mumkin.

Ko'p hollarda raqobatchi bilan hamkorlik himoya chorasi hisoblanadi. Shu bilan birga, ittifoq qujumkorlik ruqida ham tashkil qilinishi mumkin.

Yaponiyaning Mitsubishi Motors va Janubiy Koreyaning Hyundai Motors kompaniyalari o'rtasida avtomobillarning arzon modellari seriyasini ishlab chiqarish va sotish xalqaro tuzilgan bitimning asosiy motivlaridan biri raqobatchilar orasida shunday bitimning oldini olish bo'ldi. Xuddi shu tarzda, amerika ma'muriyati tomonidan AQSH bozoriga yapon avtomobil ekspansiyasiga qarshi to'siq xarakteridagi choralar General Motors va Toyota kompaniyalari o'rtasida qo'shma korxonalar tashkil qilishning sabablaridan biriga aylandi.

Samaradorlikni oshirish

Xalqaro ishlab chiqarishni rasionallashtirishda ko'zda tutiladiki, ayrim tarkibiy qismlar xarajatlar har xil bo'lgan ikkita joyda ishlab chiharilmasdan, xarajatlar pastroq bo'lgan joyga ko'chiriladi. Biroq bu yerda qo'shimcha afzallik ham bor. Ishlab chiqarish hajmi qulay sharoitlarda yuqori bo'lishi sababli mahsulot birligi o'rtacha qiymatini yanada pasaytirishga «o'sish samarasi» - ishlab chiqarishni kengaytirish bilan samaradorlikni oshirish qisobiga erishish mumkin bo'lib, u mahsulot chiqarish hajmi oshgan holda o'rtacha xarajatlarning

pasayishida ifodalanadi.

Xarajatlarning pasayishiga ITTKI xarajatlari va investitsiyalarni takrorlamalik, nou-xau va texnologiyalar tarqalishi va almashinishi, qulay xomashyo bozorlarinig ochilishi, xalqaro mehnat taqsimoti, turli mamlakatlarda davlatning iqtisodiy siyosati va moliya bozorlari faoliyat ko'rsatishining xususiyatlarini hisobga olgan holda moliya va soliq rejalashtirishi imkoniyatlari ham xizmat qiladi.

General Motors Kanada, g'arbiy Evropa, Janubiy Afrika va Avstraliya korxonalarida avtomobillar yiqish uchun u Yaponiyada tashkil qilgan QK orqali uzatish qutichalari va orqa ko'priklar oladi. Braziliyada Ford KMKga tegishli zavodlarda Amerika va Evropa sotuv bozorlari uchun kichik quvvatli dvigatellar ishlab chihariladi.

Ko'plab tarmoqlarda samarali ishlab chiqarishning minimal miqyosi sezilarli o'sdi. Masalan, rangli televizorlar ishlab chiharuvchi global raqobatga chidash imkonini buyuradigan «o'sish samarasi» qisobiga tejamkorlikka erishish uchun yiliga bir necha million dona televizor chiqarishi lozim. Bu 1960-yillar boshlarida ushbu sektorda mavjud bo'lgan samarali ishlab chiqarish minimal hajmidan 50 baravardan yuqoridir.

Hamkorlik strategiyasi doirasida raqobatchilar bilan resurslarni birlashtirish firmalarning zarur faoliyat miqyosiga erishishida muhim vositalardan biri hisoblanadi. Yuqori texnologiyali tarmoqlarda ITTKI sohasidagi ittifoqlar keng tarqaldi: hamkorlar o'rtasida xarajatlarni taqsimlash mexanizmi hisoblangan holda u firmalarga zarur innovatsiyalarni amalga oshirish imkonini beradi. Shunisi xarakterliki, keng miqyosda ITTKi o'tkazish uchun firmalar funksional bitimlar tuzishni emas, balki QK tashkil qilishni afzal ko'radi. Tashkiliy shakl sifatida qo'shma korxonalar afzal ko'riladi, chunki u axborot almashinishni engillashtiradi va kundalik muvofiqlashtirishni ta'minlaydi.

Bunday hamkorlikka misol qilib General Electric va Snecma — Amerika va Fransiyalik ishlab chiharuvchilarning ittifoqini ko'rsatish mumkin, ular reaktiv samolyotlar uchun yangi avlod dvigatellari ishlab chiqish maqsadida ITTKI bajarish uchun o'z resurslari, ishlab chiqarish tajribalari va ko'nikmalarini birlashtirgan.

Ta'kidlash joizki, berilgan ishlab chiqarish texnologiyasi mahsulot chiqarish optimal hajmini talab qilishi muqarrar. Bu miqdordan u yoki bu tomonga sezilarli oqish iqtisodiy zarar keltiradi. Bunday holatda vertikal integratsiyalashgan kompaniyaga muqobil variant sifatida XSA

tarmog'idan foydalanish mumkin. o'z maqsuloltari uchun butlovchi qismlar ishlab chiharuvchilar bilan XSA tashkil qiluvchi firma bir qator afzalliklarga ega, xususan:

➤ yirik biznesga xos bo'lgan tashkiliy jihatdan qaddan ortiq kengayib ketishning oldi olinadi;

➤ xodimlarni qayta o'qitish va yangi texnologiyalarni joriy qilishni tashkil qilish va boshqaruv jarayonlariga ko'plab o'zgarishlar kiritish zarurati yo'q;

➤ fan-texnika taraqqiyoti bilan asoslanadigan o'zgarishlarga moslashish xarajatlari qisharadi.

Zamonaviy yuqori texnologiyali tarmoqlarni ishlab chiqarish vositalarining qimmatlashuvi, ITTKI, savdo markasini ishlab chiqish, sotuv tarmog'ini rivojlantirish xarajatlarining o'sishi ajratib turadi. Doimiy yuqori xarajatlar foydani maksimal qilish va investitsiyalarning o'zini qoplash muddatini qisqartirish uchun ishlab chiqarish hajmini kengaytirishni talab qiladi. Bunda ittifoqlar tuzish mumkin bo'lib, ularning xususiyati shundaki, har bir firma-hamkor bir-birini to'ldiruvchi funktsiyalarni bajaradi.

Tahdidlarni pasaytirish.

Xalqaro integratsiya jarayonida tahdidlarni pasaytirishga operatsiyalarni mamlakatlar (mintaqalar) bo'yicha taqsimlash, yangi istiqbolli bozrlarga chiqish, rang-barang sotuv kanallaridan foydalanish yo'li bilan erishiladi. Boshqa tomondan, milliy investorlar orasida hamkorlarni kooperastiyaga jalb etishda kapital qo'yilmalar tahdidni pasaytirish mumkin.

Ittifoq doirasida faoliyat ko'rsatar ekan, firma hamkorlar bilan ta'sir doirasini taqsimlash haqida kelishib olishi mumkin. boshqa tomondan, ittifoq, bir o'zi faoliyat ko'rsatayotgan firma bilan taqqsolaganda katta loyiqaning bosqichlarini bir nechta qatnashchilar o'rtasida taqsimlash, tovarlar nomenklaturasini diversifikastiyalash, bozorga engillik bilan kirib borishni ta'minlash, o'zini qoplash muddatining qisqaligi va xarajatlarni pasaytirish yo'li bilan har bir hamkorning tahdidini kamaytirishi mumkin.

8.3. Strategik alyanslar kompaniya integratsiyasining eng istiqbolli shakli sifatida.

Barcha eng yirik zamonaviy KMK o'z strukturasi moliyaviy yoki ishlab chiqarish yo'nalishidagi bosh kompaniya hamda KMK

joylashgan mamlakatda ham, xorijiy mamlakatlarda ham sanoat, logistika, savdo, marketing, moliya, ITTKI va q.k. sohalarda faoliyat ko'rsatayotgan, u bilan bog'liq korporativ (aktsiyadorlik) ishtirokidagi sho'ba bo'linmalar va firmalarni qamrab oladigan xalqaro moliya-sanoat birlashmalarini ifodalaydi. Integratsiyalashgan korporativ strukturalarning bu shakli **moliya-sanoat guruhi (MSG)** deb ataladi.

8.1-jadvalda turli mamlakatlarning moliya-sanoat guruhi (MSG) asosiy tavsiflari keltirilgan, kapitalni jalb qilish shakllari, korporativ boshqaruv mexanizmi va moliya-sanoat guruhi (MSG) tarkibiga kiruvchi korxonalarda integratsiyaning ustunlik qilayotgan turlariga alohida e'tibor haratilgan. quyida biz bu moliya-sanoat guruhlarining xususiyatlarini batafsilroq ko'rib chihamiz.

8.1-jadval

Xalqaro biznesda moliya-sanoat guruhlarining asosiy tavsiflari

Mamlakat	Kapital manbasi	O'zgarish mexanizmi	Aktsiyadorlik strukturasini turi	MSG yadrosi	Bosh xolding kompaniyasi turi
AQSH	Mustaqil xususiy investorlar	Fond bozori	Iyerarxiya	Bank	Bank XK
				Sanoat korporatsiyasi	Aralash yoki sof XK
Germaniya	Mustaqil xususiy investorlar	Bank tizimi	Sanoat iyerarxiya uchastiya	Bank	Bank
				Sanoat korporatsiyasi	Aralash yoki sof XK
Yaponiya	Davlat	Bank tizimi	Iyerarxiya	Bank	Yo`q
Janubiy Koreya	Oila kapitali	To`g`ridan-to`g`ri investitsiyalar	Iyerarxiya	Savdo-sanoat kompaniyasi	Aralash XK
O`zbekiston	Davlat	Ko`chmas mulkni xususiylashtirish to`g`ridan-to`g`ri	Iyerarxiya	Sanost yoki savdo korxonasi	Aralash XK

Turli mamlakatlarda integratsiyalashgan birlashmalar faoliyati xarakteri va strukturasini o'xshash jihatlarga ham, sezilarli farqlarga ham ega. Bu farqlar u yoki bu mamlakatda MSG shakllanishining tarixiy shart-sharoitlari, korporativ munosabatlarni tartibga solish qonunchiligi

(ayniqsa, monopoliyaga qarshi qonunchilik) xususiyatlari, fond bozorining rivojlanish darajasi, korporativ mulk va boshqaruv masalalarida davlat va moliya tashkilotlarining roli bilan asoslanadi.

Qisqacha xulosalar

Xalqaro menejer tarmoq xususiyatlari va undagi raqobat sharoitlari, jahon iqtisodiyotini rivojlanishning zamonaviy bosqichida tavsiflovchi asosiy tenentsiyalardan kelib chiqib shakllantirishi lozim bo'lgan kompaniyaning korporativ strategiyasi uning globallasuvi hisoblanadi. shuni aniq tushunish kerakki, mintaqaviy va davlatlararo darajada integratsiya jarayonlari asta-sekinlik bilan ayrim milliy iqtisodiyotlar ahamiyatining pasayishiga olib keladi. Boshqa tomondan, globallasuv ko'plab tarmoqlarda yangi strategik yondashuvlarga olib keldi.

Xalqaro menejering vazifasi yuzaga kelayotgan muammoli vaziyatlar turlariga eng yaxshi tarzda mos keladigan (ehtimol, aralash) strategiyani ishlab chiqishdan iborat.

Bu vazifani muvaffaqiyatli hal etishga olib keladigan quyidagi asosiy bosqichlarni ajratib ko'rsatish mumkin: kompaniya korporativ integratsiyasining asosiy shakllari tahlili, kompaniya imkoniyatlariga mos keladigan strategik muqobil variantlar ishlab chiqish, optimal strategiyani tanlash. Xalqaro strategiyani ishlab chiqishda ko'pmilliy raqobatli afzalliklarni hisobga olish va xalqaro miqyosda KMK faoliyatini muvofiqlashtirishga alohida e'tibor haratish zarur.

Nazorat uchun savollari

1. Korporativ integratsiya jarayonida kompaniya qaysi muammolarni hal etishi lozim.
2. Ko'pmilliy raqobat global raqobatdan nimasi bilan farq qiladi.
3. Xalqaro strategiyani tanlash firmaning imkoniyatlari va raqobat sharoitlari bilan qanday bog'liq.
4. Ko'pmilliy kompaniyalarning strategik qarorlar yig'indisiga qanday talablar qo'yiladi.
5. Xalqaro firmada qaysi muammolar strategik muammolar qatoriga kiritiladi.
6. Xalqaro firma maqsadlari xususiyatlari nimadan iborat.
7. Maqsadlarning ichki va tashqi ziddiyatsizligi talabi nimani anglatadiq
8. Xalqaro firmaning ichki imkoniyatlarini tahlil qilish uchun

jiidiy ahamiyatga ega bo'lgan rivojlanish asosiy omillari qaysilarq

9. Firmaning chet eldagi faoliyati strategik muqobil variantlari qaysi jihatlar bo'yicha tahlil qilinadiq

10. Strategik rejalashtirishni tashkil qilishda qaysi vazifalarni hal etish zarur.

11. Strategik rejalashtirish qaysi tashkiliy asoslarda amalga oshiriladi.

12. Xalqaro firmada strategik rejalashtirish strukturasi faoliyat qoidalari qanday qayd etiladi va amalga oshiriladiq

13. Firmaning xalqaro bozorga chiqishi strategik rivojlanishning axborot ta'minotiga qanday o'ziga xosliklar baxsh etadiq

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

9.1. 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, kapitalar, 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 xarajatlarini 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 xarajatlarini qisqartirish;

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

➤ korxonalar tashqi iqtisodiy faoliyatining samaradorligini oshirish.

Yevropa Ittifoqi (YEI)¹; erkin savdo haqida Shimoliy Amerika kelishuvi (NAFTA – AQSh, Kanada, Meksika); Janubi-Sharkiy Osiyo davlatlari assotsiatsiyasi (ASEAN – Bruney, Indoneziya, Laos, Malayziya, Myanma, Birma, Filippin, Singapur, Tailand, Vetnam); MERKOSUR (Braziliya, Argentina, Paragvay, Urugvay) kabi yirik integratsion birlashmalarning faoliyat yuritish natijalari milliy va xalqaro kompaniyalar manfaatiga ko'ra integratsion jarayonlarning muayyan ketma-ketligi shakllanganligidan dalolat beradi. Birinchi navbatda investitsiyalar (milliy rejimni kiritish muammolari, xalqaro shartnomalarga kafolatlangan muvofiqlikni ta'minlash, investitsiyalarni milliylashtirishdan 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 oxirlarida 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 xarajatlarini 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 xarajatlarini qisqartirish.

9.2. Yevropa Ittifoqi sharoitlarida xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari

Evropa Ittifoqi (EI)da integratsion jarayonlarning rivojlanishi bilan xalqaro kompaniyalarga Yevropa firmalari bilan hamkorlik uchun tobora keng imkoniyatlar ochilmoqda. Bunda hamkorlik sharoitlari o'z xususiyatiga ega. Masalan, 90-yillar oxirida YEI 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 tekstil 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 chegarasidan tashqariga chiquvchi sanoat va ilmiy-texnik hamkorlik masalalari kiritilmoqda.

EI 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 YEIning uchinchi mamlakatlar bilan savdo munosabatlarida ishlatiladi. Konkret tovarlarga boj tariflarining stavka miqdori xomashyoni qayta ishlash darajasiga qarab belgilangan. Agar YEIda 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.

Preferensiya (imtiyoz)larning umumiy tizimi (PUT) ko'proq rivojlanayotgan mamlakatlar bilan munosabatlarda qo'llaniladi. U YuNKTAD qaroriga binoan bir tomonlama tartibda qabul qilingan. 1993 yilda Yevroittifoq preferentsiyalar umumiy tizimini Rossiya va boshqa MDH mamlakatlariga ham joriy etdi. Endi ko'pgina sanoat tovarlari Rossiyadan YEIga bojsiz kiritilishi mumkin. Tarif preferentsiyalari 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 preferentsiyalari qo'llanilmaydi.

PUT YEI Kengashi tasdiqlaydigan har yili qayta ko'rib chiqiladigan sxemalar asosida amal qiladi. PUT harakat qilishining asosiy maqsadi faqat preferentsial 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.

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

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

Eksportni "ixtiyoriy" cheklash haqidagi kelishuvlar importer va eksporter o'rtasidagi kelishuv natijasi bo'lib, haqiqatda ular eksporterga qat'iyroq cheklovchi choralarni qo'llash havfi ostida o'tkaziladi. 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 eksporter- mamlakatda haqiqiy eksport va ichki baholarni taqqoslaydi, demping miqdori esa ushbu tovar ichki bahosining eksport bahosidan ortiq miqdori bilan aniqlanadi.

EIning 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 xarakteristikalari, 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 manfaatlarini 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.

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

Hozirgi vaqtda YEIda 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 uni xaydashdan 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 (EI yagona byudjetining tarkibiy qismi) xarajatlarining 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.

9.3. NAFTAda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari

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

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

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

tugatiladi. Energoresurslar, qishloq xo'jalik mahsulotlari, avtomobillar va to'qimachilik tovarlari bozorini asta-sekin liberallashtirish mo'ljallangan.

Meksika qishloq xo'jalik mahsulotlari bo'yicha har bir shimoliy sherik bilan alohida ikki tomonlama shartnomalar tuzmoqda. Meksika o'z bozoriga Kanada va AQShning yuqori texnologik tovarlari kirib kelishini ta'minlash uchun Amerika va Kanadada ishlab chiqarilgan kompyuterlarga avvalgi 20%lik boj to'lovini butunlay olib tashladi, uchinchi mamlakatlardan shunday tovarlarga boj to'lovi asta-sekin 3,9% gacha pasaytiriladi. Shunday qilib, shimoliy sheriklarga Meksika bozorida 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 sohalarda 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.

9.4. ASEAN da xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari

1967 yilda iqtisodiy, ijtimoiy va madaniy hamkorlikni muvofiqlashtirish maqsadida tashkil qilingan Janubi-Sharqiy Osiyo rivojlanayotgan mamlakatlari mintaqaviy integratsion guruhi o'zining 30 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, valyuta chayqovchilariga qarshi keskin cheklovlar kiritish, mintaqa miqyosida ko'pchilik mahsulotlarga boj tariflarini pasaytirish mo'ljallanmoqda.

9.5. 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, valyuta-moliya sohasida strategiyani kelishish nazarda tutiladi. MERKOSUR Shartnomasi, shuningdek 2000 yilgacha ko'p tovarlar uchun (qurol va xarbiy texnika, radioaktiv materiallar, nozik metallar, milliy madaniy boylik predmetlari bilan

savdo bundan mustasno) notarif cheklovlarni tugatishni ko'zda tutadi.

Integratsiya jarayonini boshqarish uchun milliy boshqaruv organlari, tashqi ishlar vazirlaridan tarkib topgan Umumiy bozor Kengashi, ijroiya organi – Montevideoda doimiy faoliyat ko'rsatuvchi shtab-kvartiraga ega bo'lgan Umumiy bozor guruhi, shuningdek, shu Guruhga bo'ysunuvchi 10 ta texnik hay'atlar tashkil etilgan. Bu hay'atlar tashqi savdo, bojxona tartibi, yer usti va suv transporti, sanoat texnologiyalari, qishloq xo'jaligi va energetika masalalari, shuningdek texnik me'yorlar, valyuta 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-mamlakatlarning 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 bojlarini 35 % darajasida, Argentina 12 % darajasida, Braziliya va Argentinaga texnologik bog'lanib qolishdan havfsirayotgan Urugvay va Paragvay minimal boj to'lovlari kiritishni

yoqlab chiqdilar.

EI, 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.

Qisqacha xulosalar

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. 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 xarajatlarini ko'paytirish hisobiga raqobatbardoshligini mustahkamlashga yordam beradi.

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.

Nazorat savollari:

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

10-BOB. KOMPANIYA FAOLIYAT YURITAYOTGAN MAMLAKATLARDA MENEJMENT USLUBINING XUSUSIYATLARI

10.1. 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, muzokarlarda 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 xarajat 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.

➤ Umumevropa 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 ruлда 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.

10.2. 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 xarajatlarini 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 xarajatlari 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 xarajatlarini 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, GFRga 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

eksploatatsiyasining 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 "Xarajatlar qotili" nomini olgan "Reno" ning 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 xarajatlarni 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" o'rni Osiyo va Amerikada kuchli, "Reno"Yevropa bozorida yetakchilardan biri) hisobiga birlashishdan yutadilar.

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

10.3. 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;

- menejmlarning 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 muvofiq 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 vaqtdan tashqari ishlashga tayyorligi bilan ishdagi muvafaqqiyatlari uchun albatta mukofotlash;
- ❖ ishchilar, menejerlar, kompaniya rahbarlaridan iborat “sifat to’garaklari” va “nol defektlar” guruhlarining amal qilishi (bu to’garaklar va guruhlarining maqsadi – firma normal faoliyati uchun to’siqqa aylangan maxsus muammoni hal qilish);
- ❖ rahbarlar va ishchilar uchun bitta oshxona va kompaniyaning barcha xodimlari uchun “oilaviy” norasmiy ovqatlanishlar;
- ❖ departament rahbarlarida kabinet yo’qligi, ular bo’ysunuvchilarga mehnatsevarlikni namoyish qilish uchun o’z ish joyini ular bilan umumiy xonada joylashtirishni istaydilar;
- ❖ mehnatga haq to’lash va xizmat martabasining ko’tarilishida asosiy omil bo’lib firmadagi ish staji hisoblanadi;
- ❖ ishga umrbod yollash;
- ❖ rahbarlarning bo’ysunuvchilar bilan odobli muomala qilishi;
- ❖ katta omborxonalardan qutulish va firma xodimlarini intizomga o’rgatish imkoniyatini beruvchi aniq muddatda yetkazib berish amaliyoti;
- ❖ ishlab chiqarish jarayonida tanaffuslarni iloji boricha kamaytirish;
- ❖ ishchi va xizmatchilar nafaqaga chiqqanidan so’ng ularning barcha oila a’zolariga pensiya nafaqasini to’lash.

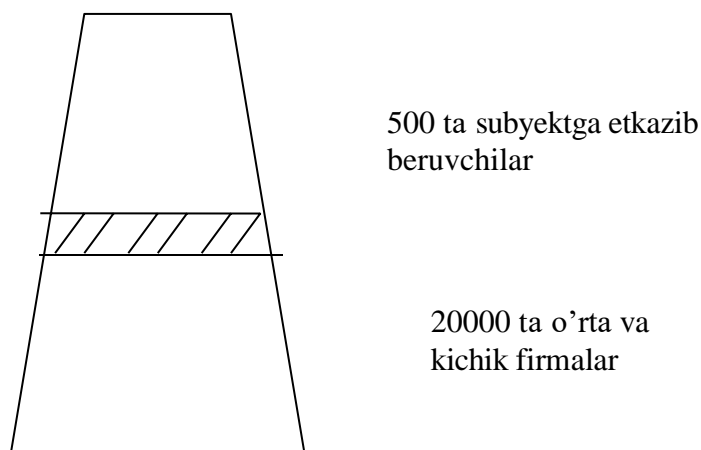
Yaponiyada ishlab chiqarishni va mahsulot sotishni tashkil etish xususiyatlariga “sogo shosha” savdo uylari va subetkazib beruvchilarning katta rolini kiritish mumkin. Ikkinchi Jahon urushidan so’ng “sogo shosha” tizimi Yaponiyada sanoatning tez tiklanishi va uning dunyo yetakchilaridan biri darajasigacha zamonaviylashtirilishiga yordam berdi. Zamonaviy yapon sanoatining barpo etilishi eng rivojlangan mamlakatlarda 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 tendentsiyasi 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 (10.1-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. Avtomobilsozlik kompaniyalari

Avtomobilsozlik kompaniyalari



10.1.-rasm. Yapon avtomobilsozligida subyetkazib berishlarning chizmasi

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 “Porshe” kompaniyasi sotuvlarining keskin kamayishi va firma rahbariyatining ishlab chiqarish xarajatlarining o'sishi ustidan nazoratni yo'qotishi tufayli bankrotlik yoqasiga va mustaqillikni yo'qotishiga kelib qoldi. Qarzlarga botgan kompaniyani germaniya avtogigantlari “Mercedes-Bens”, “BMV” va “Folksvagen” sotib olishga tayyor edi.

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

Hal qiluvchi momentlardan biri bo'lib nemis intizomi va pedantizmi o'rniga yapon menejmenti tomonidan yaratilgan ijodiy muhit o'rnatilishi xizmat qildi. Mehnat avvalgi uskunalarda o'sha ishchilar va muxandislar yordamida amalga oshirilmoqda. Ishchi va muxandislar yapon menejmenti ta'sirida ratsionalizatsiya jozibadorligini anglab, har oyda yaponlar tomonidan zamonaviylashtirilgan mehnat jarayonini takomillashtirishga qaratilgan ikki yarim mingta taklif-tashabbuslar taqdim qilmoqdalar.

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

Boshqa misol – AQShda “Toyota” yapon firmasi va “Djeneral motors” amerika korporatsiyasining qo'shma korxonasini tashkil qilishi. “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 (10.1.-jadval).

10.1.-jadval.

Avtomobil korporatsiyalarining texnik-iqtisodiy ko’rsatkichlari

No	Ko’rsatkich	“General 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

Dunyoda eng keng tarqalgan yapon menejmenti usullarining ro’yxati 10.2-jadvalda berilgan.

10.2-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 xarajatlari 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 xarajatlarni 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 lavozimdagi r 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		
Departamentlarga bo'linish	Bosh ma'muriyat kompaniya yagona strategiyasi doirasida avtonom departamentlarni muvofiqlashtiradi	Kompaniyani boshqarish sxemasi soddalashadi, ishlab chiqarish departamentlariga alohida mahsulot turlari ishlab chiqarishni rivojlantirish va takomillashtirish imkoniyati beriladi

Biznes - birliklar	Har bir biznes – birlik kompaniya doirasida o'zi keltiruvchi foydasi uchun javobgar	Boshqarishni nomarkazlashtirish kompaniya yuqori rahbarlarini departamentlar darajasida qarorlar qabul qilishdan ozod qiladi
Subetkazib beruvchilar bilan munosabatlar		
Etkazib beruvchilarda buyurtmachi bitta emas	Subetkazib beruvchini tanlashning bosh mezon – 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 tendentsiyalar	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 ishbiarmonlik dunyosidagi munosabatlarda yaxshi harakat qilishga yordam beruvchi yo'lboshchi-firma tanlab olish muhim.

10.4. 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 ishbiarmonlik uchrashuvi vaqtiga qat'iy rioya qilish;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qisqacha xulosalar

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 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.

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

Yevropa mamlakatlari orasida menejment uslublarida jiddiy tafovutlar kuzatiladi.

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.

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?

11-BOB. XALQARO MENEJMENTDA MOLIYAVIY MUNOSABATLAR

11.1. Xalqaro menejmentning valyuta-moliya muhiti

Xalqaro menejning qaror qabul qilishida noaniqlikning o'rishiga xizmat qiladigan zamonaviy valyuta-moliya muhitining xususiyatlari quyidagilardan iborat:

1. Valyutalar xilma-xilligi.
2. Valyuta tahdidi.
3. Siyosiy tahdidi.
4. Iqtisodiy va yuridik tizimlar xilma-xilligi.
5. Yevro valyuta bozorining faoliyat ko'rsatishi.
6. Davlat organlarining roli.

Valyutalar xilma-xilligi

Xalqaro iqtisodiy munosabatlarni bilvosita ifodalovchi milliy pul birliklari valyuta deb ataladi. Kengroq ma'noda valyuta deganda ushbu mamlakat qududida qonuniy to'lov vositasi hisoblangan banknota va tangalar, shuningdek, bank qo'yimalari, veksell va chek ko'rinishida ifodalangan talabnomalar tushuniladi.

Tashqi iqtisodiy faoliyatga jalb etilgan firmaning moliyaviy menejeri tovar yoki xizmatlar eksport qilinadigan, xorijiy bo'linmalar, filiallar, sho'ba kompaniyalari faoliyat ko'rsatayotgan ko'plab davlatlarning valyutasi bilan ishlaydi. KMK bosh kompaniyasiga turli davlatlardan kelib tushadigan naqd pul oqimi turli valyutalarda ifodalandi. Shu sababli valyuta ayirboshlash kursini, shuningdek, valyuta qiymati tebranishlarinnig ta'mirini tahlil qilish moliyaviy tahlilga kiritilishi lozim. Bu omillar faqat eksport-import operatsiyalarini amalga oshiradigan firma uchun ham muhim.

Milliy valyutalardan tashqari, xalqaro moliya bozorida xalqaro tashkilotlar tomonidan chihariladigan, xalqaro pullar rolini bajaruvchi fidustiar pul birliklari, maslan, SDRdan foydalaniladi.

SDR (Special Drawing Rights) — maxsus qarz olish huquqlari — Xalqaro valyuta fondi (XVF) tomonidan chihariladi. XVFning valyuta yordami ko'pincha SDRda ifodalanadi, shuningdek, bu fondning statistikasi ham SDRda yuritiladi.

SDR uning savatchasini tashkil qiladigan bir nechta eng barqaror valyutaning o'rtacha o'lchangan kombinastiyasi hisoblanadi. qozirgi paytda SDR savatchasi AQSH dollari, nemis markasi, yapon ienasi,

ingliz funt sterlingi va frantsuz franki asosida tuziladi. SDRning dolladagi yillik kotirvokasini London birjasi beradi. SDR XVF qatnashchi-mamlakatlarning schetlari bo'yicha qaydlar shaklida bo'ladi.

Yevropa qududida 1999 yilning 1 - yanvaridan boshlab yangi mintaqaviy pul birligi – yevro muomalaga kiritilgan. Uni Yevropa Markaziy banki chiharadi. Bu Iqtisodiy valyuta ittifoqiga (IVI) kiradigan mamlakatlarning umumiy pul biligi hisoblanadi. qozirgi paytda bu pul birligi vaqat naqdsiz qisob-kitoblarda qo'llanmoqda. 2002 yilning 1 yanvaridan boshlab IVIga a'zo mamlakatlarda yuridik va jismoniy shaxslarga naqd pul shaklida yevroga xizmat ko'rsatishga o'tish rejalashtirilgan. Taxmin qilinadiki, yevro asta-sekinli bilan bu mamlakatlardan milliy pul birliklarini siqib chiharadi. Yevroning dollarga nisbatan kundalik kotirovkasi dunyoning moliyaviy gazetalari va Internet orqali e'lon qilib boriladi.

Valyuta tahdidi

Bir nechta valyuta bilan operatsiyalarni amalga oshirishda xo'jalik sub'ekti vaqt bo'yicha o'zgarib turadigan va shu tariqa xalqaro ienejer uchun qaror qabul qilish jarayonini qiyinlashtiradigan valyuta ayirboshlash kursini bilishi zarur.

Valyuta kursi qat'iy belgilab qo'yilgan va o'zgaruvchan bo'lishi mumkin. qat'iy belgilab qo'yilgan milliy valyuta kursi uni valyutalar belgilangan kombinastiyasiga yoki boshqa bir valyutaga boqlab qo'yilishini ko'zda tutadi. qat'iy belgilab qo'yilgan valyuta kursining asosini turli mamlakatlar pul birliklarining belgilangan nisbati hisoblanadi. O'zgaruvchan valyuta kursida milliy valyuta kursi xalqaro valyuta bozorida talab va taklif o'yini bilan belgilanadi.

Valyutaning erkin o'zgarish sharoitlarida ham, qat'iy belgilab qo'yilgan valyuta kursida ham xo'jalik sub'ektlari tashqi bozorda o'tkazadigan barcha operatsiyalarning valyuta kursi riski mavjud.

Valyuta kursi tahdidi bu – valyuta kursining tebranishi tufayli rejadagi ko'rsatkichga nisbatan foydani yo'qotish yoki to'liq olmaslik ehtimolidir.

Valyuta kursi tahdidi firmaning netto-qiymatida ham salbiy, ham ijobiy aks etishi mumkin bo'lib, moliyaviy qarorlar qabul qilishda xalqaro menejer hisobga oladigan asosiy ko'rsatkichlardan biriga aylanadi.

Valyuta tahdidi qat'iy belgilab qo'yilgan valyuta kursida ham mavjud. Mamlakatning dunyodagi iqtisodiy aqvoli o'zgarishi, siyosiy

o'zgarishlar valyuta kursining o'sishi (revalvastiya) yoki pasayishiga (devalvastiya) olib keladi. Bu o'zgarishlar eksport-import faoliyatini amalga oshirayotgan kompaniyaning moliyaviy holatiga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Bu o'rinda shuni ta'kidlash joizki, "...asosan yetakchi rivojlangan mamlakatlarda kuzatilgan quyidagi salbiy holatlar ham moliyaviy inqirozning vujudga kelishiga asosiy sabablaridan hisoblanadi:

- noratsional pul-kredit siyosatini, hamda qayta moliyalash stavkasini surunkali ravishda past darajada ushlab turilishi natijasida qarzga yashashning odatga va kundalik holatga aylanishi;
- moliyaviy institutlarning majburiyatlari bilan ustav mablaqlari o'rtasidagi mutanosiblikning keskin buzilishi;
- qimmatli qog'ozlar bo'yicha reyting tashkilotlari tomonidan soxta xulosalar berilishi;
- moliyaviy audit va professional etika tamoyillarini buzilishi va soxta audit xulosalari taqdim etilishi;
- moliyaviy raqbatlantirish uslubi sifat ko'rsatkichlariga emas, balki miqdoriy ko'rsatkichlarga asoslanganligi;
- yuqori riskli va murakkab qosilaviy qimmatbaqo qog'ozlarni vujudga kelishi va hokazo."

Moliyaviy menejer yuzaga keladigan valyuta risklarini taniy olishi, ularning miqdorini bashorat qila olishi va optimal xedjlash strategiyasini tanlay olishi lozim.

Xedjlash — uning yordamida kelajakda kompaniyaning pul tushumlari beqarorligi bartaraf qilinadigan yoki kamaytiriladigan har qanday jarayondir.

Umuman, valyuta riskning mavjudligi kompaniyaning moliyaviy rejalashtirishiga noaniqlik elementi baxsh etadi va qaror qabul qilish jarayonini yanada murakkablashtiradi.

Valyuta riski omilining kuchayishi bilan valyuta riskini bartaraf etishga imkon beruvchi an'anaviy vositalar qatorida yangi vositalar paydo bo'ladi. Bu asosan bank va birjalar tomonidan taqdim etiladigan muddatli valyuta riski vositalaridir. Ular qatoriga valyuta forvardlari va svoplari, Optsionlar va fyucherslar, shuningdek, ularning asosida moliyaviy-valyuta vositalari ko'p sonli kombinastiyalari kiradi.

Siyosiy tahdid

Siyosiy tahdid qabul qilayotgan mamlakat hukumatining kompaniya investitsiyalari qiymatini pasaytiradigan har qanday

harkatlari bilan bog'liq. Eng so'nggi chora sifatida ular kompaniya aktivlarini tovon to'lamasdan tortib olishni (ekspropriasiya) qamrab oladi. Biroq soliqlarni oshirish, valyuta nazoarti yoki foydani olib chiqib ketishni nazorat qilish, foiz stavkalari va narx o'zgarishiga cheklovlar bosh kompaniyaning chet eldagi sho'ba korxonasiga investitsiyalar qimmatini pasaytiradi. Siyosiy risk mamlakatga bog'liq bo'lib, to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy tahlilga kiritiladi. Kompaniya aktivlari ekspropriyasiyasiga misollar kamdan-kam uchraydi. Masalan, amerikaning Boliviyadagi Gulf Oil, Liviyadagi Occidental Petroleum, Perudagi Enron Corporation kompaniyalari, Eron, Iroq va Kubadagi ko'plab kompaniyalarning aktivlari davlat foydasiga olib qo'yilgan.

Iqtisodiy va yuridik tizimlar xilma-xilligi

Har bir mamlakat o'zining betakror siyosiy va iqtisodiy institutlariga ega bo'lib, bu mamlakatlar o'rtasidagi instituttsional farqlar butun dunyo bo'ylab sho'ba kompaniyalarning operatsiyalarini muvofiqlashtirishda qiyinchiliklar yaratishi mumkin. Masalan, mamlakatlar o'rtasida soliq qonunchiligidagi farqlar shunga olib kelishi mumkinki, iqtisodiy bitim bu bitimning qayerda ro'y berganligiga harab soliqlar to'langandan keyin turli iqtisodiy natijalarga ega bo'ladi. Xususan, soliq yuki soliq to'lash uchun mablaqlar ajratish bilan yaratiladigan iqtisodiy cheklovlar chorasi sifatida Shvestiyada 52%, AQSHda 30%, Turkiya, Yaponiya va Nepalda 5%gacha bo'lishi mumkin.

Soliqlar kapital manbasi bo'lgan mamlakatda ham, retsident mamlakatda ham olinadi. Bunda soliqqa tortish sof samarasi qaysi mamlakatning soliq organlari birinchi bo'lib soliq olishi va ikkinchi mamlakatning soliq organlari bunga qanday munosabatda bo'lishiga bog'liq bo'ladi. Umumiy qoida bo'yicha birinchi bo'lib soliq restipient-mamlakatda olinadi. Kapital manbasi bo'lgan mamlakat quyidagi strategiyalardan biridan foydalanishi mumkin:

- ularga soliq chet elda to'lanib bo'lgan chet el investitsiyalari bo'yicha daromadlarni soliqdan ozod qilish. Bunday davlat siyosati ikki yoqlama soliqqa tortishdan qochish xaqidagi xalqaro shartnomalarda amalga oshiriladi;
- soliq krediti: donor-mamlakat xorijiy loyiqa bo'yicha investorning daromadini ichki loyiqalar bo'yicha soliq stavkasida soliqqa tortishi, bunda chet elda to'langan soliqlar miqdorida kredit taqdim etiladi, ya'ni to'lovchining soliqqa tortiladigan bazasi chet elda olingan daromadlarni hisobga olgan holda shakllanadi,

so'ngra qisoblab chiqilgan summadan chet elda to'langan soliqlar chiharib tashlanadi;

- soliqlarni chiharib tashlash yoki soliq chegirmasi: kapital manbasi bo'lgan mamlakatning soliq organlari investorning chet eldagi o'z kapitali o'sishiga to'langan soliqlarni mamlakat ichkarisida soliqla tortish lozim bo'lgan daromaddan chiharib tashlanadigan xarajatlar sifatida ko'rib chiqadi. Bu yerda chet elga investitsiya qilingan kapital ikki yoqlama soliqla tortiladi, umumiy soliq stavkasi esa quyidagiga teng bo'ladi:

Qabul qilinayotgan mamlakatlarning yuridik tizimlaridagi farqlar (masaln, Buyuk Britaniyada umumiy huquq tizimi va Frantsiyada Fuqarolik kodeksi) shartnoma tuzish xalqarogi qaydlardan tortib to muammolarni qal qilishda sudning roligacha ko'plab harkatlar variantlarini nazarda tutadi. Natijada, bu farqlar resurslarni o'z qoqishi bo'yicha joylashtirishda KMK moslashuvchanligin cheklash va kompaniyaning bir qismi boshqa qismi uchun bajaradigan jarayonlarning noqonuniyligiga olib kelishi mumkin. Bu farqlar bir mamlakatda o'qitilgan ijrochilar uchun operatsiyalarni boshqa mamlakatda amalga oshirishda qiyinchiliklar tuqdirishi mumkin.

Yevrovalyuta bozorining faoliyati

Davlat va yirik kompaniyalar o'z kredit va investitsiya faoliyatida yevrovalyutadan faol foydalanadi.

Yevrovalyuta bu — xorijiy banklardagi qisobrahamlariga o'tkazilgan va ular tomonidan bu valyuta emitenti bo'gan mamlakatni istisno qilganda barcha mamlakatlarda operatsiyalarni amalga oshirish uchun foydalaniladigan milliy valyutadir. Masalan, Credit Agricole Mutuel (Frantsiya) qisob rahamlarida joylashtirishgan AQSH dollari yevrodollar hisoblanadi.

Yevrodollarlar tarixan ilk bor Yevropada 1960-yillarda paydo bo'lgan, shundan buyon yevrovalyuta bozori butun dunyo bo'ylab faollik bilan rivojlanmoqda. Yevrovalyuta savdosining eng yirik markazlari — London, Nyu-York, Tokio, Singapur, Yevropa davlatlarining poytaxtlari hisoblanadi. Yevrovalyuta bilan operatsiyalarning xususiyati shundaki, ular ushbu valyuta emitenti bo'lgan mamlakatning milliy valyuta organlari tomonidan nazorat qilinmaydi va tartibga solinmaydi. Shu sababli yevrovalyuta bozoridaresurslar o'rtacha bozor stavkasidan ko'ra pastroq stavkada taqdim etiladi. Shu bilan birga, yevrobozorda operatsiyalar daromadining kattaligi ularning risk darajasi ham yuqoriligi bilan

bog'liq.

Yevrodollar bilan operatsiyalar eng ko'p tarqalgan. Shuningdek, yevrofunt, yevroiena, yevrofrank, yevromarka va boshqa yevrovalyutadan foydalaniladi.

Yevrovalyuta bozorining paydo bo'lishi shunga olib keldiki, agar xorijiy yoki ichki kreditlashning qaysidir sabablarga ko'ra imkoni bo'lmasa, davlat va yirik firmalar yevrobozorda nisbatan arzon moliyalashtirishga ega bo'lishi mumkin.

“...o'tgan asrning 70-yillariga qadar amal qilib kelgan Jahon valyuta tizimlari pullarning oltin yoki tovar mazmunini ta'minlash orqali iqtisodiy munosabatlarning barqarorligiga zamin yaratdi. Biroq, Jahon amaliyotida 1976 yildan boshhariladigan, suzib yuruvchi valyuta tizimiga o'tgach, pulning oltin mazmuni yo'holib, asosan AQSH dollari yetakchi valyutaga aylangach, uning muomalaga chiharilishini nazorat qilib bo'lmay holdi. Keyingi yillarda globallashuv jarayonining jadallashuvi ta'sirida xalqaro iqtisodiy aloqalarda qat'iy valyutaga bo'lgan talabning yanada kuchayishi AQSH tomonidan qech qanday tovar bilan ta'minlanmagan pullarning muomalaga chiharilish jarayonini yanada tezlatib yubordi. Ma'lumotlarga ko'ra, muomaladagi pul massasi (naqd, kredit pullar va turli to'lov vositalari)ning tovar va xizmatlar ishlab chiqarish real hajmidan deyarli 10 baravar, agar pulning aylanish tezligini ham hisobga olinsa, muomala uchun zarur bo'lgan pul miqdoridan, ya'ni pulga bo'lgan talabdan bir necha o'n baravar ko'payib ketganligini anglatadi.”

Davlat organlarining roli

KMK xorijiy bo'linmalaridan asosiy pul oqimlari — dividendlar va royalti — odatda chet el mamlakatlari qukumatlari tomonidan ham, mahalliy qukumatlar tomonidan ham soliqqa tortiladi. Bundan tashqari, chet el mamlakatlari hukumati KMK bosh kompaniyasi joylashgan mamlakatga olib chiqib ketish mumkin bo'lgan pul daromadlari miqdorini cheklab qo'yishi mumkin. Masalan, sho'ba kompaniya bosh kompaniyaga to'lashi mumkin bo'lgan dividendlarni naqd pul bilan to'lash miqdoriga sho'ba kompaniyaning o'z kapitali sof qiymatining foizida belgilangan chegara o'rnatilishi mumkin. Odatda bu cheklovlar KMKni daromadlarni chet el mamlaktida qayta investitsiyalashga majbur qilish uchun, biroq ba'zida milliy valyuta kursiga ta'sir etishi mumkin bo'lgan yirik kapital oqimi chiqib ketishining oldini olish uchun mo'ljallanadi.

Hukumat mamlakatga chet el kapitallari oqimining kirib kelishini

qo'llab- quvvatlashi ham, noqulay investition muhit yaratgan holda uni to'xtatib turishi ham mumkin. Mamlakatga import tushumlari tartibga solinishi mumkin bo'lib, bu xalqaro menejer tomonidan moliyaviy qarorlar qabul qilishda hisobga olinishi lozim.

11.2. Xalqaro valyuta tizimi jahon xo'jaligi rivojlanishining zamonaviy bosqichida

Jahon xo'jaligining barcha sub'ektlari xalqaro valyuta tizimi (XVT) doirasida ishlaydi. Jahon valyuta tizimi faoliyatining belgilangan bosqichi xususiyatlari xalqaro menejer tomonidan kundalik faoliyatda hisobga olinishi lozim, chunki bu uning ko'plab qarorlariga cheklovlar qo'yadi.

Jahon valyuta tizimi — mamlakatlar valyuta munosabatlarining tarixan shakllangan, qukumatlararo kelishuvlar bilan mustahkamlangan shaklidir.

Valyuta tizimining asosiy konstruktiv elementlari quyidagilar sanaladi:

- mamlakatdan olib chiqilgan boylikni o'lchash qiymati;
- valyuta kursini belgilash usuli;
- valyuta bozorlari;
- mamlakatlarning valyuta faoliyatini tartibga soluvchi xalqaro tashkilotlar.

Amaldagi Jahon valyuta tizimi 1976 yili Yamaykada rasmiylashtirilgan bo'lib, Yamayka valyuta tizimi nomini olgan.

Yamayka valyuta tizimi ko'p markazli tizim hisoblanadi. Unda yetakchi valyuta roli dunyoning bironta milliy valyutasiga biriktirib qo'yilmagan. Mamlakatdan olib chiqilgan boylikni o'lchash qiymati sifatida erkin konvertastiyalanadigan valyuta, yevro yoki SDR xalqaro to'lov birligi namoyon bo'lishi mumkin.

Zamonaviy valyuta tizimi o'zgaruvchan valyuta kurslari asosida tuzilgan. Mamlakatlarning markaziy banklari o'z valyuta kursini o'zgartirish uchun valyuta bozorlari ishiga aralashishga majbur emas. Biroq bunday aralashuv taqiqlangan ham emas. XVF qatnashchi mamlakatlarga valyuta kursini belgilash rejimini mustaqil tanlashga ruxsat bergan. qozirgi paytda bunday rejimlardan uchitasi: o'zgaruvchan, qat'iy belgilab qo'yilgan va aralash rejim qo'llanadi.

O'zgaruvchan valyuta kursini odatda rivojlangan mamlakatlar tanlaydi. Bu mamlakatlarning valyutalari erkin konvertastiyalanadi va ularning kursi shakllanishi valyuta bozorida talab va taklif o'yini bilan

belgilanadi. AQSH, Kanada, Avstraliya, Yaponiya, Shveytsariya va boshqa mamlakatlar valyutasi erkin o'zgarishi mumkin. Biroq markaziy banklarning valyuta bozorlari ishida ishtirok etish hollari ham kam uchramaydi. Markaziy banklar o'z valyutasi kursini qo'llab-quvvatlash, valyuta zaxiralarini diversifikatsiyalash uchun valyuta interventsiyasini o'tkazadi. Shu sababli ko'pincha bu valyutalarning «iflos» yoki «boshhariladigan» o'zgarishi xalqaro gapiriladi.

Valyuta interventsiyasi — markaziy bank tomonidan davlatning valyuta bozorida xorijiy valyutalarni milliy valyutaga oldi-sotdisi.

Valyuta kursining qat'iy belgilab qo'yilishiga ko'proq rivojlanayotgan mamlakatlar murojaat qiladi. Valyuta kursini belgilab qo'yish erkin konvertatsiyalanadigan valyuta, SDR, yevro, maxsus tuzilgan valyutalar savatchasiga nisbatan amalga oshiriladi. XVFning muhim xususiyati qozirig paytda oltinning barcha monetar funktsiyalarini yo'q qilganligi hisoblanadi. Mamlakatlar o'z valyutasini oltinga nisbatan belgilab qo'yish huquqiga ega emas, shuningdek, oltin dunyo puli rolini bajarishni ham to'xtatdi.

Valyuta kursinng aralash o'zgarishi 1999 yilgacha Yevropa valyuta tizimiga kirgan mamlakatlar uchun xos bo'lgan. Bu mamlakatlarning valyuta kurslari EKYuga nisbatan belgilangan va bu ekvivalent orqali valyutalarning bir-biriga nisbatan kursi aniqlangan. Yo'l qo'yish mumkin bo'lgan tebranishlar chegarasi qat'iy belgilab qo'yilgan paritetga nisbatan $\pm 15\%$ darajada belgilangan. Amaliyotda valyuta kurslari tebranishiga bundan qattiq cheklovlar ham foydalanilgan. Valyutalar kursini norasmiy boqlab qo'yish qat'iy belgilangan kursga nisbatan $\pm 2,25\%$ darajada belgilangan. YEVT mamlakatlari valyutalari bu guruhga kirmaydigan mamlakatlarning valyutalariga nisbatan erkin o'zgaradi. Bugungi kunda bu mamlakatlar qududida Yevropa umumiy valyutasi **yevro** muomalada.

XX asr oxirlarida global iqtisodiy inqiroz sharoitlarida AQSH dollari, yevro, iena va yuanni bir-biriga boqlab qo'yish, shuningdek, ularning o'zgarishini birgalikda tartibga solish variantlari ko'rib chiqila boshladi.

Yamayka valyuta tizimida tartibga soluvchi valyuta organi rolini **Xalqaro valyuta fondi (XVF)** o'ynaydi. Uning asosiy vazifasi — mamlakatlarning valyuta siyosatini kuzatib borish, mamlakatning to'lov balansida qiyinchilikka ega bo'lgan mamlakatlarga yordam ko'rsatish hisoblanadi. U xalqaro moliyaviy muammolarni yechishda davlat hamkorigi mexanizmini ta'minlab, xalqaro kooperastiyaga xizmat

qilishi ko'zda tutilgan. Uning vazifalari qatoriga shuningdek, valyuta ayirboshlash qoidalari va valyuta kurslarini nazorat qilish, valyuta operatsiyalari bo'yicha baynalminal to'lov tizimlari yaratish, milliy valyuta cheklovlariga qarshi kurash kiradi.

XVFDan tashqari, davlatlar va yirik firmalarning valyuta moliyalashtirishida katta rol iqtisodiyotni tarkibiy qayta qurish ga arzon valyuta kreditlari ajratadigan Xalqaro qayta tiklash va rivojlanish bankiga (MBRR) tegishli; mamlakatlarning markaziy banklari uchun Bazeldagi qisob-kitoblar xalqaro banki muhim rol o'ynaydi.

Shunday qilib, zamonaviy Yamayka valyuta tizimi o'zgaruvchan valyuta kurslari tizimi, ko'p valyutali standart hisoblanadi. Xo'jalik sub'ektlarining xalqaro bozordagi barcha operatsiyalari valyuta kursi risklariga uchraydi. Valyutalar va foiz stavkalarining o'zgaruvchanligi vaqt o'tishi bilan o'sadi, bu xalqaro menejer uchun qaror qabul qilish jarayonini ancha qiyinlashtiradi.

Shu o'rinda ta'kidlash joizki, " ... Jahon moliyaviy inqirozining yuzaga kelishida asosiy sabab – moliyaviy resurslar bilan real ishlab chiqarish hajmi o'rtasidagi mutanosiblikning keskin buzilishi hisoblanishini ta'kidlash lozim. Pul muomalasi qonunlaridan ma'lumki, iqtisodiyot soqlom va barqaror amal qilishi uchun muomalaga chihariylayotgan pul massasi bilan tovar va xizmatlar ishlab chiqarish real hajmi o'rtasida muayyan nisbatga amal qilinishi lozim. Biroq, milliy iqtisodiyotlarning baynalminallashuvi va globallashtirish jarayonlari pul muomalasining amal qilishiga ham o'z ta'sirini o'tkazib, dastlab ayrim mamlakatlar, masalan AQSHda, keyinchalik ko'plab mamlakatlarda mazkur qonunga rioya qilishning zaiflashuviga, keyin esa uni umuman e'tiborga olmaslikka qadar olib keldi."

11.3. Xalqaro bozorda valyuta pozitsiyalari va valyuta shartnomalarining asosiy turlari

Tashqi iqtisodiy faoliyatga jalb etilgan har qanday xo'jalik sub'ekti valyuta pozitsiyasiga ega bo'ladi.

Valyuta pozitsiyasi — xo'jalik sub'ektining ma'lum bir valyutaga talab va majburiyatlari nisbatidir.

Valyuta pozitsiyasi ham ochiq, ham yopiq bo'lishi mumkin. ushbu valyutada talab va majburiyatlar mos kelganda valyuta pozitsiyasi pik hisoblanadi, aks holda ochiq valyuta pozitsiyasi xalqaro gapiriladi. Ochiq valyuta pozitsiyasi uzoq va qisqa pozitsiyalarga taqsimlanadi. Uzoq valyuta pozitsiyasi xo'jalik sub'ektining valyutaaga majburiyatlari

unga talabdan kamligini nazarda tutadi. qisqa valyuta pozitsiyasi muayyan sanada valyutaga majburiyatlar valyutaga talabdan katta bo'lgan holatda vujudga keladi.

Ochiq valyuta pozitsiyasiga ega bo'lgan xo'jalik sub'ekti valyuta riskiga duch keladi. Xalqaro menejer ochiq valyuta pozitsiyasi hajmini, valyutna riski miqdorini va ushbu riskni qoplashning ma'qul keladigan usullarini baholay olishi lozim.

Valyuta riskini yo'qotish uchun ko'pincha xalqaro birjalarda muomalada bo'ladigan yoki xalqaro banklar savdo qiladigan muddatli shartnomalar foydalaniladi. Bunday o'ziga xos vositalar qatoriga *forvardlar* va *svoplar* (bank shartnomalari), shuningdek, *fyucherslar* va *Opsionlar* (asosan birja shartnomalari) kiradi.

Forvard valyuta shartnomalari

Forvard valyuta ayirboshlash shartnomasi bu — bank va mijoz o'rtasida kelagusida belgilangan sanada belgilangan xorijiy valyuta summasini sotish yoki sotib olish bo'yicha ijro etish majburiy bo'lgan bitimdir.

Bu nuqtai nazardan valyuta, summa, ayirboshlash kursi va to'lov sanasi bitim imzolangan paytda qayd etib qo'yiladi. Amalga oshiriladigan forvard bitimining valyuta kursi forvard kursi deb ataladi. U muddatli hisoblanadi.

Joriy bozorda valyutani yetkazib berish (kassa, naqd, zudlik bilan) bilan bog'liq bitim kursi spot-kurs deb ataladi. Bunda valyutalshtirish standart spot- sanasi (valyuta mablag'lari bevosita bitim bo'yicha tomonlar tasarrufiga kelib tushadigan sana) shartnoma imzolangan kundan keyingi ikki ish kuni hisoblanadi. Nostandart spot-sanalar ham mavjud, masalan, tod va tom, ular valyuta yetkazib berish muddatini shartnoma imzolangan kunga mos ravishda joriy kungacha va bir ish kunigacha qishartiradi.

Valyutalashtirishning boshqa sanalari (shartnoma imzolangan kundan boshlab ikki kundan ortiq) muddatli deb ataladi va muddatida yetkazib beriladigan valyuta umumiy summasiga mos keluvchi valyutadagi depozitlar bo'yicha foiz stavkalari miqdorida tuzatish kiritilishini nazarda tutadi.

Forvard bitimlari muddati 3 kundan 5 yilgacha bo'lishi mumkin, biroq ularning eng tarqalganlari bitim imzolangan kundan boshlab 1, 3, 6 va 9 oy hisoblanadi.

Forvard shartnomasi bank shartnomasi hisoblanadi, shuning uchun u standartlashtirilmagan va muayyan mijoz uchun tanlab olingan

bo'lishi mumkin. asosiy valyutalarda 6 oygacha bitimlar forvard bozori yetarli darajada barqaror, 6 oydan ortiq bitimlar bozori esa barqaror emas, bunda ayrim operatsiyalar valyuta ayirboshlash kurslarining kuchli tebranishiga olib kelishi mumkin.

Valyuta bo'yicha mukofot va diskontlar falyutani forvard bitimga kiritishning daromadlilikini veksellar va moliya bozorining boshqa vositalariga kiritishdan daromad bilan taqqsolash mumkin bo'lishi uchun yillik foizlarda ifodalanadi.

Har kuni dunyoning yetakchi moliyaviy gazetalari (masalan, The Wall Street Journal) va Internetda asosiy dunyo valyutalarinnig joriy kurslari (spot rate) va 30, 90, 180 kun oldinga forvard kurslari (forward rate) chop etiladi.

Forvard bozorida banklar shuningdek, valyuta sotib olish (Bid rate — BR) va sotish (Ask rate — AR) kurslarini kotirovka qiladi va mos ravishda, kross-kurslar hisoblab chiqiladi. Bunda AR va BR o'rtasida marja forvard operatsiyalarida ko'proq bo'lib, bitim muddatiga hisoblaganda kurs spotdan 1G'8-1G'4% yilikni tashkil qiladi.

Kross-kurs — ikki valyuta o'rtasida ularning uchinchi valyutaga nisbatidan olingan ayirboshlash kursi.

Uchinchi valyuta sifatida odatda AQSH dollari qatnashadi.

Forvard kursini kotirovka qilishning ikkita asosiy usuli mavjud: autrayt usuli va svop-stavkalar usuli.

Autrayt usuli bilan kotirovkada banklar to'liq spot-kursni ham, to'liq forvard kursini ham, shuningdek, valyuta yetkazib berish muddati va summasini ham ko'rsatadi.

Biroq ko'p hollarda forvard kursi svop-stavkalar yordamida kotirovka qilinadi. Svop-stavkalar mos keluvchi valyutaning dollarga nisbati bo'yicha mutloq ulushlarda ifodalanadi.

Forvard bitimi kursini svop-stavkalar usuli bilan kotirovkalashda faqat mukofot va diskont aniqlanadi, ular to'g'ri kotirovkada mos ravishda spot kursiga qo'shiladi yoki undan ayiriladi. Valyutalar teskari kotirovkasida kurs spotga diskont qo'shiladi, mukofot esa ayirib tashlanadi.

To'g'ri kotirovka — xorijiy valyuta birligi qiymatining milliy valyuta birligida ifodalanishi.

Teskari kotirovka — milliy valyuta birligi qiymatining xorijiy valyuta birligida ifodalanishi.

Dunyoda to'g'ri kotirovka eng ko'p qo'llanadi. Masalan, 1 dollar uchun 30 rubl-dollarning Rossiya bozoridagi to'g'ri kotirovkasi.

An'anaviy ravishda ingliz funt sterlingi teskari kotirovkalanadi. Svop stavka miqdori qatnashayotgan mamlakatlar foiz stavkalarining har xilligi bilan belgilanadi.

Forvard operatsiyalarini, ayniqsa, uzoq muddatli operatsiyalarni amalga oshirishda valyuta riski sezilarli ortadi, chunki yetkazib berish sanasida valyuta kursining oldindan aytish mumkin bo'lmagan o'zgarish ehtimoli va hamkorning to'lov layoqatiga ega emaslik riski o'sadi.

Forvard operatsiyalarining asosiy vazifasi valyuta riskini xedjlashdan iborat. Forvard shartnomalari yordamida sanoat mijozlarining asosiy ulushi ochiq valyuta pozitsiyasini yopishga intiladi. O'zi uchun belgilangan sanada valyuta ayirboshlash kursining ma'lum bir darajasini qat'iy belgilab, bunday mijoz valyuta kursining shartnomada belgilangan darajadan noqulay o'zgarishi uchun riskni kontragentga (bankka) o'tkazadi va ushbu shartnoma bahosini «sug'urta» uchun o'ziga xos to'lov sifatida ko'rib chiqadi.

Fyuchers valyuta shartnomalari

Fyuchers operatsiyalari mohiyatiga ko'ra forvard bitimlarga o'xshab ketadi. Fyuchers operatsiyalari shuningdek, valyutani bitim imzolangan kundan boshlab 3 kun ichida yetkazib berish bilan bog'liq, bunda shartnomani kelajakda ijro etish narxi bitimimzolangan kuni belgilanadi

Biroq, o'xshash jihatlar ko'p bo'lsada, fyuchers operatsiyalar bilan forvard operatsiyalar o'rtasida jiddiy farqlar ham mavjud.

Birinchidan, fyuchers operatsiyalari asosan birja bozorida, forvard operatsiyalari esa banklararo bozorda amalga oshiriladi. Bu shunga olib keladiki, fyuchers shartnomasini ijro etish muddati beliglangan sanaga (masalan, har oyning uchinchi chorshanbasi) bog'lab qo'yiladi va muddati, hajmi, yetkazib berish shartlari bo'yicha standartlashtiriladi. Forvard shartnomalarida esa bitim muddati va hajmi tomonlarning o'zaro kelishuviga binoan belgilanadi.

Ikkinchidan, fyuchers operatsiyalari valyutalar cheklangan doirasi: AQSH dollari, yevro, iena, funt sterling va boshqa ayrim valyutalar bilan amalga oshiriladi. Forvard shartnomasini shakllantirishda esa valyutalar doirasi ancha kengroq.

Uchinchidan, fyuchers bozori yirik investorlar uchun ham, yakka tartibdagi va mayda institutsional investorlar uchun ham ochiq. Forvard bozorlarining kichik firmalar uchun ochiqligi cheklangan, chunki forvard operatsiyalari asosan yirik summalar bilan amalga oshiriladi.

To'rtinchidan, fyuchers operatsiyalari 95%ga ofset (teskari) bitim tuzish bilan yakunlanadi: bunda valyutan haqqatda yetkazib berish amalga oshirilmaydi, ushbu operatsiya qatnashchilari esa faqat shartnoma imzolanganandagi birlamchi narx va teskari bitim amalga oshirilgan kundagi narx o'rtasidagi farqni oladi. Forward operatsiyalarda bitimlarning 95%i shartnoma bo'yicha valyuta yetkazib berish bilan yakunlanadi.

Beshinchidan, shartnomalarni standartlashtirish shuni anglatadiki, fyuchers bitimlari bank va mijoz o'rtasida yakka tartibda tuziladigan forward bitimlariga nisbatan ancha arzon amalga oshirilishi mumkin. shu sababli forward bitimlari odatda qimmatroq bo'ladi, ya'ni ularga oldi-sotdi spreadi (kursdagi farq) kattaligi hamroqlik qiladi. Bu pozitsiyalarni yopishda mijoz uchun katta xarajatlarga olib kelishi mumkin.

Fyucherslar forwardlarga nisbatan bir qator jiddiy kamchilklarga ham ega. Masalan, agar fyuchers shartnomasining standart shakli xedjlash kerak bo'lgan summaga teng bo'lmasa, farq yoki ochiq yoki forward bitim bo'yicha xedjlangan bo'lishi lozim. bundan tashqari, agar kutilayotgan xedjlash davri fyuchersning muomalada bo'lish davri bilan mos kelmasa, fyucherslar bilan ishlayotgan valyuta bozori sub'ekti (fyuchers operatori) bazis riskka uchraydi, chunki ikkita sana uchun forward kurslari turlicha o'zgarishi mumkin.

Shartnomalarning ikki turi o'rtasidagi asosiy farqlar 11.1.-jadvalda aks ettirilgan.

Hisob-kitob palatasi har kuni joriy bozor narxlariga muvofiq shartnomalarni qayta baholaydi. Agar shartnoma bo'yicha zarar ko'riladigan bo'lsa, marja talab qilinayotgan summadan kam bo'lmasligi uchun qo'shimcha ta'minot kiritish talablari qo'yiladi.

11.1-jadval.

Forward va fyuchers shartnomalari o'rtasidagi farqlar

Mezon	Forward shartnomasid	Fyuchers shartnomasi
Shartnoma shartlari	Individual	Standartlashtirish
Komission	Individual	Standartlashtirilgan (shartnoma summasining 2% dan 5% gacha)

Bajarish bo`yicha kafolatlar	Individual	Standartlashtirilgan
Savdo operatsiyasi	Birjadan tashqari	Birjada
Likvidlik	Past	Yuqori
Taxdit	Kelishayotgan tomonlar qabul qiladi	Birja kliring palatasi qabul qiladi
Foyda/zarar	Yetkazib berishda	Foyda yoki zarar birja savdolari asosi har kuni aniqlanadi

Fyuchers bitimida mijozning hamkori bo`lib mos keluvchi fyuchers birjasining hisob-kitob (kliring) palatasi namoyon bo`ladi. Fyuchers birjalarining o`zi ularda muomalada bo`lgan shartnomalar hajmi va bitim tuzish qoidalari bo`yicha farqlanadi. Valyuta fyuchers shartnomalari muomalada bo`lgan asosiy birjalar — Chikago tovar birjasi (SME), Filadelfiya savdo palatasi (RVOT), Singapur xalqaro valyuta birjasi (SIMEX).

Shu tariqa, valyuta ayirboshlash fyucherslari muomalada bo`lgan standartlashtirilgan birja shartnomalarini ifodalaydi. Banklar va brokerlar bitim tomonlari hisoblanmaydi, ular faqat mijozlar va fyuchers birjasining hisob-kitob (kliring) palatasi o`rtasidagi vositachilar rolini o`ynaydi, xolos.

Mijoz hisob-kitob palatasida boshlang`ich marjani deponentlashi lozim. Marja miqdori hisob-kitob palatasi tomonidan o`tgan davr uchun shartnoma asosida yotgan aktivning kuzatilayotgan kundalik oqishlaridan kelib chiqib belgilanadi. hisob-kitob palatasi shuningdek, eng kam marja darajasini ham belgilaydi. Bu mijozning marja hisobrahamidagi pul miqdori belgilangan darajadan pastga tushmasligi lozimligini anglatadi. Bu daraja ko`pincha boshlang`ich marjaning 75%ini tashkil qiladi.

Har bir shartnoma turi bo`yicha birja joriy kundagi fyuchers narxining o`tgan kundagi kotirovka narxidan oqish limitini belgilaydi. Agar fyuchers narxi bu chegaradan chetga chiqadigan bo`lsa, birja shartnoma bilan savdoni to`xtatib qo`yadi, bu katta yo`qotishlar riskini pasaytirish va bankrotning oldini olish nuqtai nazaridan katta rol o`ynaydi. Bunday vaziyat fyuchers narxi limit oralig`iga kirmagunga qadar davom etadi. Chayqov faolligini cheklash uchun birja pozitsion

limit ham belgilaydi, ya'ni bitta investor ochiq ushlashi mumkin bo'lgan shartnomalar sonini ularni vaqt bo'yicha taqsimlagan holda cheklaydi.

Umuman, birja savdosi qoidalari turli birjalarda farq qiladi. Biroq fyuchers bitimlarini amalga oshirish mexanizmlari hamma joyda bir xil.

Options shartnoma

Options bitimlari forvard va fyuchers operatsiyalaridan printsiplial farqlanadi. Optionslarning asosiy tavsifi shundaki, options egasiga quyidagilardan birini tanlash taklif etiladi: optionsni ilgari belgilab qo'yilgan narxda sotish yoki uni ijro etishdan voz kyechish; options egasida bu harakatlarni bajarish huquqi bor, majburiyati emas.

Shunday qilib, options bitimida options sotuvchisi va xaridori qatnashadi. Options egasi belgilangan aktivni bitim tuzilgan paytda qat'iy belgilab qo'yilgan narx bo'yicha kelajakda sotib olish yoki sotish huquqini (lekin majburiyatini emas) oladi. Options sotuvchisi options bitimi asosida yotgan aktivni oldindan kelishib olgan narx bo'yicha sotish (yoki sotib olish) majburiyatini oladi. Options sotuvchining valyuta kursi o'zgarishi bilan bog'liq yo'qotishlar riski options egasidan ko'ra ancha yuqori ekanligi sababli tahdid uchun to'lov sifatida options egasi uni tuzish paytida sotuvchiga mukoftot to'laydi.

Mukofot hajmini belgilash - qiyin vazifa. Mukofot options sotuvchini zarar ko'rish riskini o'ziga olishi uchun yetarli darajada yuqori va xaridorni yaxshi foyda olishga qiziqtirish uchun yetarli darajada past bo'lishi lozim. Mukofot hajmi quyidagi kabi omillar ta'siri bilan belgilanadi:

- optionsning ichki qimmati — uning egasi darhol ijro etishda olishi mumkin bo'lgan foyda;
- options muddati — options shartnomasi tuzilgan muddat;
- valyutalar harkatchanligi — ko'rib chiqilayotgan valyutalarning hozirgi va o'tmishdagi tebranishlar hajmi;
- foiz xarajatlari — mukofot to'lanishi lozim bo'lgan valyutada foiz stavkalarining o'zgarishi;
- optionsni ijro etish narxi va bazis aktivning spot narxi o'rtasidagi o'zaro aloqa.

Valyuta optionslari asosan birjalarda muomalada bo'ladi. Bunda birja bozorining ushbu segmenti uchun turli birjalar bo'yicha bitimlarni amalga oshirish usullaridagi farqlar va doimiy o'zgarishlar xarakterli.

Biroq barcha options bozorlari umumiy jihatlarga ham ega: shartnomalari standartlashtirish va «hech qanday qarz» kundalik hisob-

kitob tizimining mavjudligi. Yirik tijorat banklari, masalan, o'z mijozlariga taklif etadigan chakana opsiyonlar kamroq uchraydi. Opsiyon shartnomasi mijoz va bank o'rtasida maxsus kelishuvlar asosida tuziladi, bunda mijozlar muzokara jarayonida opsiyonni ijro etish narxi va mukofotning mos keluvchi o'zgarishi bilan nostandart sharoitlar olishi mumkin.

Opsiyonlar xaridor opsiyonlari yoki call-opsionlar va sotuvchi opsiyonlari yoki put-opsionlarga taqsimlanadi.

Call (koll)-opsion uning egasiga kelajakda belgilangan aktivni hozirgi paytda qat'iy belgilangan narxda kelajakda xarid qilish huquqini beradi.

Put (put)-opsion uni xuddi shu sharoitlarda sotish huquqini beradi.

Shuningdek, faqat shartnomaning amal qilish muddati tugaydigan kun ijro etilishi mumkin bo'lgan yevropa opsiyonlari va bazis aktivni shartnoma amal qilayotgan muddat davomida istalgan payt sotib olish yoki sotish huquqini beruvchi amerika opsiyonlari ajratib ko'rsatiladi. Amerika opsiyonlarida sotuvchi ko'proq riskka uchrashi sababli odatda ular uchun mukofot yevropa opsiyonlariga nisbatan ko'proq to'lanadi. Yevropa mamlakatlari va Rossiyada asosan yevropa opsiyonlaridan foydalaniladi.

Opsiyon bilan ishlashda uning qatnashchisi sotuvchi opsiyon yoki xaridor opsiyon (nadpisatel) sifatida ham, belgilangan turdagi opsiyon egasi sifatida ham ishtirok etishi mumkin. Istalgan holatda ham ushbu bitimning asosiy g'oyasi — valyuta kurslari tebranishidan foyda olish hisoblanadi. Bunda bazis aktiv kursining o'zgarishiga sotuvchi opsiyon (nadpisatel) ham, xaridor opsiyonining egasi ham umid qilishi mumkin; shartnomani amalga oshirish muddatida bazis aktiv kursining pasayishidan mos ravishda, sotuvchi opsiyon hamda xaridor opsiyonining egasi manfaatdor bo'ladi.

Forward va fyuchers shartnomalardan farqli ravishda, valyuta opsiyonlari valyuta kurslarining noqulay rivojlanishi bilan bog'liq riskni cheklash imkonini beradi, bunda kursning qulay rivojlanishi holatida foyda olish imkoniyati saqlanib qoladi. Aynan shu sababli opsiyonlar, valyuta bozorining nisbatan yangi vositasi bo'lgan holda, barcha birja maydonchalarida keng tarqalgan.

Svop-shartnomalari

Svop (swap)-operatsiyalar banklararo bozorda amalga oshiriladigan operatsiyalar guruhiga kiradi va svop va forward bitimlari

kombinatsiyasni ifodalaydi. Ko'pincha valyuta svop-operatsiyalari valyuta barteri sifatida belgilanadi.

Svop-operatsiya — zudlik bilan yetkazib berish shartlarida ikkita valyuta oldi-sotdisini birlashtirgan valyuta operatsiyasi, bir vaqtning o'zida xuddi shu valyuta bilan belgilangan muddatdi kontrbitim (qarama-qarshi bitim) ko'zda tutiladi.

Mohiyatiga ko'ra, svop-bitim bu — valyuta ayirboshlash bo'yicha ikkita alohida shartnomani bir vaqtning o'zida imzolashdir. Bunda shartnomalar qarama- qarshi yo'nalishga ega va hisob-kitob sanasi har xil bo'ladi.

Svop operatsiyalar bo'yicha mavjud bitim spot kursi bo'yicha amalga oshiriladi, u kontrbitimda valyuta kursining o'zgarish tendentsiyalariga harab, mukofot yoki diskontni hisobga olgan holda tuzatish kiritiladi.

Ushbu bitim turida mijoz marjada — mavjud bitim bo'yicha xaridor va sotuvchining kursi o'rtasidagi farqdan tejab qoladi. Bu operatsiyalar banklar uchun ham ma'lum bir afzalliklarga ega bo'lib, ularning asosiysi shundaki, svop-bitimlar ochiq valyuta pozitsiyasi yaratmaydi va uning kursi o'zgarishi bilan bog'liq risksiz valyuta bilan vaqtinchalik ta'minlaydi.

Svop-bitimlar odatda 1 kundan 6 oygacha bo'lgan muddatda amalga oshiriladi. Ijro etish muddati 5 yilgacha bo'lgan svop-bitimlar kamroq uchraydi. Svop-operatsiyalar tijorat banklari o'rtasida ham, tijorat banklari va mamlakatning markaziy banki o'rtasida ham, shuningdek, bevosita markaziy banklar o'rtasida ham amalga oshiriladi. Oxirgi holatda ular milliy valyutada bir-birini kreditlash xalqarogi bitimlarni ifodalaydi. 1969 yildan boshlab svop operatsiyalardan foydalanish asosida Bazel shahrida xalqaro hisob-kitoblar Banki orqali valyuta ayirboshlash ko'p tomonlama tizimi faoliyat ko'rsatmoqda. Bunday ikkitomonlama aktsiyalar mamlakatlarning markaziy banklari tomonidan samarali valyuta interventsiyalarini amalga oshirish uchun foydalaniladi.

Svoplarni qo'llashning ko'plab yo'llari mavjud. Masalan, ular qat'iy belgilangan ayirboshlash kursi bo'yicha cheklangan davrda xorijiy valyuta xarid qilish vositasi sifatida foydalanilishi mumkin. Svop-bitim bir vaqtning o'zida ikki xil valyutada kredit taqdim etishni, shuningdek, bitta valyutada ifodalangan qarz majburiyatlarini boshqa valyutada ifodalangan majburiyatlarga ayirboshlashni ham ifodalashi mumkin.

Hozirgi paytda valyuta bilan svop-operatsiyalardan tashqari foiz stavkali, opsiyonli, oltinli, qimmatli qog'ozli, kreditli va depozitli svop-kombinatsiyalar keng tarqalgan.

11.4. Xalqaro moliyaning asosiy kontseptsiyalari

Xalqaro moliyaviy menejer o'z ishida unga vaziyatning rivojlanish stsenariysini tuzish va qabul qilinadigan qarorlarning oqibatlarini bashorat qilishga imkon buyuradigan nazariyaga tayanishi lozim. Ular qatoriga valyuta bozori pariteti asosiy shartlarini tavsiflovchi nazariyalar kiradi:

- 1) valyutaning xarid layoqati pariteti nazariyasi (RRR — Purchasing Power Parity);
- 2) foiz stavkalari pariteti nazariyasi (IRP — Interest Rate Parity);
- 3) «Fisher samarasi» (Fisher Effect);
- 4). «xalqaro Fisher samarasi» (International Fisher Effect);
- 5) siljutilmagan forvard kursi nazariyasi (Unbiased forward rate).

Paritet shartlarini topish iqtisodiy-matematik apparat yordamida topiladi, xalqaro valyuta bozorining asosiy indikatorlari o'rtasidagi aloqani aniqlash va shu asosda kapital investitsiyalash uchun eng optimal yo'llarni izlab topish uchun zarur. Barcha paritet nazariyalari unga ko'ra bir xil riskli moliyaviy aktivlar narxi barcha jahon bozorlarida operatsion xarajatlarni hisobga olgan holda tuzatish kiritilgan umumiy narx qonunining hosilasi hisoblanadi. To'g'irlash mexanizmi bo'lib xalqaro arbitraj namoyon bo'ladi.

Arbitraj — aktivni arzon bozorda sotib olish va uni qimmatroq bozorda sotish bilan bog'liq operatsiyadir.

Valyutaning xarid layoqati pariteti nazariyasi

(RRR — Purchasing Power Parity)

Valyuta xarid layoqatining mutloq va nisbiy pariteti farqlanadi. Ular mamlakatlarda narx darajasi (inflyatsiya darajasi) va ularning valyuta kursi o'rtasidagi o'zaro aloqalarni ko'rsatadi.

Xarid layoqati mutloq pariteti nazariyasi bo'yicha valyuta kursi turli mamlakatlardagi narxlar nisbati sifatida aniqlanadi:

Biroq ushbu nazariya real voqelikni yetarli darajada aniq aks ettirmaydi, chunki umumiy narx qonunini amalga oshirga quyidagilar xalaqit beradi:

- ❖ tarif bilan bog'liq va tarifsiz to'siqlar;
- ❖ taqqoslanayotgan mamlakatlarda ishlab chiqarish va iste'mol

strukturasidagi farqlar;

- ❖ xuddi shunday tovarlar ishlab chiqarish xarajatlaridagi farqlar;
- ❖ boshqa omillar.

Valyuta xarid layoqatining nisbiy pariteti nazariyasi valyuta kursi hajmi bashoartini tuzish nuqtai nazaridan aniqroq hisoblanadi. U mamlakatlar o'rtasida narx mutloq darajalari o'tasidagi nisbatni emas, belgilangan vaqt oraliqida ularning o'zgarishini hisobga oladi.

Valyutalar kursining o'zgarishi ko'rib chiqilayotgan mamlakatalr o'rtasida inflyatsiya sur'atining o'sishiga bog'liq bo'ladi. Mamlakat ichkarisida narxlarning chet el mamlakatlariga nisbatan tezroq o'sishi milliy valyutaning qadrsizlanishiga olib keladi.

11.5. Xalqaro firmaning moliyaviy menejmenti

Moliyaviy menejer muntazam korxonalar maqsadlari va ularni amalga oshirishning moliyaviy imkoniyatlari o'rtasida vujudga keladigan zididiatlarni hal qiladi. Uning rang-barang vazifalar majmuiga moliyaviy menejment vazifalari ham, xalqaro moliyaviy menejmentning o'ziga xos vazifalari ham kiradi. Moliyaviy menejment vazifalari quyidagilardan iborat:

- moliyaviy tahlil va qaror qabul qilish tizimi;
- qisqa muddatli moliyaviy resurslardan foydalanishni rejalashtirish;
- uzoq muddatli moliyaviy resurslardan foydalanishni rejalashtirish;
- uchrashi mumkin bo'lgan risk tahlili;
- nazorat va ijro etish xalqaro hisobot.

Xalqaro moliyaviy menejmentning o'ziga xos vazifalari qatoriga quyidagilar kiradi:

- mamlakatning tashqi ahvolini uning to'lov balansini tahlil qilish asosida baholash;
- xalqaro hisob-kitoblarda turli valyutalardan foydalanish nuqtai nazaridan KMK moliyaviy operatsiyalarini rejalashtirish;
- eksport faoliyatini kreditlash;
- kapitalni xalqaro byudjetlash, to'g'ridan-to'g'ri investitsiyalar va portfelli investitsiyalar kiritishni motivatsiyalash;
- evrovalyuta, yevrokredit va yevroobligatsiya bozorlarida operatsiyalar.

Xalqaro moliyaviy menejning asosiy vazifasi xalqaro bozorlardan vaqt va zamon bo'yicha foydalanishda KMK qisqa

muddatli va uzoq muddatli aktivlari va majburiyatlarini baholashdan iborat.

Firmaning qisqa muddatli moliyalashtirish maqsadi aylanma kapitalni to'ldirish, joriy majburiyatlarni bajarish hisoblanadi. qisqa muddatli kapital sohasida menejerning vazifalari naqd pulni boshqarish, moddiy-texnika zaxiralarini, moliyani boshqarish hisoblanadi.

Firmani qisqa muddatli moliyalashtirish

Xalqaro firmani qisqa muddatli moliyalashtirish manbalari ikkita asosiy guruhga taqsimlanadi:

- ichki moliyalashtirish manbalari;
- tashqi moliyalashtirish manbalari.

Ichki moliyalashtirish turlari o'zini-o'zi moliyalashtirish va firmaning ichki kreditlari hisoblanadi. Umumiy holatda, firmani moliyalashtirishning ichki manbalari firmada firmaning ichki xalqaro zayomlari yordamida qayta taqsimlanadigan taqsimlanmagan foyda va amortizatsiya hisoblanadi. Firmaning tashqi moliyalashtirish manbalari bo'lib bank moliyalashtirishi (milliy, xorijiy va yevrovalyuta) va qimmatli qog'ozlar bozori yordamida mablag'lar olish hisoblanadi.

Firmada ichki qisqa muddatli moliyalashtirish

Firmada ichki qisqa muddatli moliyalashtirish kompaniyaning turli bo'inmalarining bir-biriga zayomlar taqdim etishi, shuningdek, bosh kompaniyaning o'z sho'ba kompaniyalariga va aksincha kreditlar taqdim etishni ifodalaydi.

Bunday zayomlar quyidagi ko'rinishda taqdim etiladi:

- to'g'ridan-to'g'ri xalqaro firma krediti;
- kompensatsion ichki firma krediti;
- parallel ichki firma krediti.

To'g'ridan-to'g'ri xalqaro ichki firma moliyalashtirishi

Bu sxemadan foydalanishda KMK bosh kompaniyasi vaqtinchalik bo'sh mablaqlarni o'zining sho'ba kompaniyasiga taqdim etadi. Bu kreditlar oddiy veksel bilan rasmiylashtiriladi va bozor stavkasiga yaqin foiz stavkasi bo'yicha taqdim etiladi.

Moliyalashtirishning bu sxemasi afzalligi uni rasmiylashtirishning juda soddaligidadir. Biroq bu usul xalqaro amaliyotda keng tarqalmagan, chunki:

1. u firmalar uchun ko'pincha soliqni rejalashtirish nuqtai nazaridan foydali emas;
2. valyuta kursi risklari yuqori;
3. chet eldagi valyuta fondlarini ushlab holish (blokirovka) riski

mavjud. “Jahon iqtisodiyotida kuzatilgan bunday nomutanosiblik holatlari, ya’ni rivojlanayotgan mamlakatlar savdo balansida ijobiy saldo o’ sayotgan sharoitda ayrim rivojlangan mamlakatlar tashqi savdo balansidagi yirik miqdordagi taqchillikning vujudga kelishi dunyo mamlakatlari valyuta zaxiralarining o’zgarishiga olib keldi. Xususan, keyingi yillarda Xitoy, Yaponiya, Yaqin Sharq mamlakatlari valyuta zaxiralari keskin o’sdi. Ma’lumotlarga ko’ra, so’nggi paytlarda xalqaro valyuta zaxiralarining 3,4 trln. dollari, ya’ni jami zaxiralarning hariyib 59% Osiyoning 10 ta yirik mamlakati qissasiga to’g’ri kelmoqda.”³⁵

Kompensatsion ichki firma krediti

Bu sxemadan foydalanishda bosh kompaniya maqsadli fondlarni bu pul mablaqlarini sho’ba kompaniyaga o’tkazish sharti bilan o’z mamlakatidagi bankka muddatli depozitga qo’yadi. Bank bosh kompaniyadan olingan pullarni boshqa mamlakatdagi sho’ba kompaniyaga qayta kreditlash uchun chet eldagi filialidan foydalanadi.

Moliyalashtirishning bu sxemasi afzalliklari quyidagilar hisoblanadi:

1. firmaning valyuta kursi noqulay o’zgarishi riskidan ozod etilishi (riskning bu turi vositachi bankka o’tadi);
2. blokirovka qilingan mablag’larning bo’shatilishi va valyuta cheklovlarining aylanib o’tilishi (xorijga firmalararo valyuta o’tkazmalarini cheklaydigan yoki taqiqlaydigan mamlakat ko’pincha yirik chet el bankiga kreditni qaytarish tartibida valyuta to’lovlariga ruxsat beradi, shu tariqa mamlakatning kredit reytingini yo’qotish xavfidan qochadi);
3. kredit resurslari bozori yetarlicha rivojlanmagan va foiz stavkalari balandroq mamlakatlarda joylashgan bo’linmalarni moliyalashtirish uchun arzonroq pul mablaqlari olish imkoniyati (xususan, mahalliy yoki xalqaro bozorlarda moliyalashtirish rentabellik nuqtai nazaridan foydali bo’lmagan vaziyatda).

Moliyalashtirishning bu sxemasi kamchiligi sho’ba kompaniya joylashgan va kredit reytingi yuqori mamlakatda o’z filialiga ega bo’lgan bank bilan ishlash zarurati bilan bog’liq. Aks holda bu sxemaning ko’plab afzalliklari yo’qqa chiqib ketadi.

Parallel ichki firma krediti

Bitim qatnashchilari moliyalashtirishning bu sxemasidan foydalanishda belgilangan vaqt muddatida o’z mamlakatlari valyutasida bir-biriga zayomlar taqdim etadi. Kreditlash bilan bog’liq barcha bitimlar xalqaro valyuta bozori doirasidan tashqarida amalga oshiriladi.

Bunday operatsiya valyuta risklarini qoplashga yordam beradi, chunki har bir kompaniya pulni aynan to'lovlar amalga oshiriladigan valyutada oladi. Parallel ichki firma krediti hukumatning bir mamlakatdan boshqa mamlakatga pul resurslari o'tkazishni ochiq yoki yashirin taqiqlash holatlarida ham foydalaniladi.

Kreditlashning bu sxemasi afzalliklari quyidagilar:

1. valyuta riski bartaraf etiladi, zayomlardan birontasi valyuta riskiga uchramaydi;
2. mamlakatlarning milliy qonunchiligi bu turdagi moliyalashtirishga to'sqinlik qilmaydi;
3. valyuta nazorati bo'yicha cheklovlar aylanib o'tiladi (chunki chet ellik hamkorni moliyalashtirish uchun hukumatning ruxsatini olish zarurati yo'q);
4. blokirovka qilingan fondlarni mamlakatdan olib chiqib ketish amalga oshiriladi;
5. jalb etuvchan foiz stavkasi bo'yicha invalyutada moliyalashtirish olish mumkin.

Parallel moliyalashtirishning kamchiliklari:

1) quyidagi talablarga javob beradigan kontragentni topishda qiyinchiliklar:

a) bosh kompaniya joylashgan mamlakatda filialning mavjudligi;

b) unga pul mablag'larini ushbu bitim tashabbuschisi bo'lgan kompaniya bilan bir xil muddatga va miqdorda investitsiyalash istagi;

2) kredit risklari yuqoriligi, chunki qarzni to'lash ikkita bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan kredit bitimlari bilan rasmiylashtiriladi, valyuta kursi dinamikasining noqulay o'zgarishi natijasida kontragent filiali o'z qarzini kechroq to'lashi yoki ushbu bitim uning filiali bankrotga uchraganligi sababli umuman bajarilmasligi mumkin.

Ichki firma moliyalashtirishi juda qimmat yoki imkonsiz bo'lgan hollarda firma tashqi moliyalashtirishga murojaat etishi mumkin.

Vaqtinchalik (o'z-o'zidan paydo bo'ladigan) moliyalashtirish manbalari. O'z-o'zidan paydo bo'ladigan moliyalashtirish manbalariga savdo krediti kiradi. Uning vujudga kelishi firma amalga oshirayotgan bitimlar bilan bog'liq. Masalan, boshqa firmalardan tovar, xomashyo, butlovchi qismlarni kreditga sotib olishda ko'rib chiqilayotgan firmada kreditorlik qarzi (savdo krediti) ko'rinishida hisobga olinadigan qarz vujudga keladi. Kreditorlik qarzlarini to'lash davri qanchalik uzoq bo'lsa, firma uchun qo'shimcha

moliyalashtirish shunchalik ahamiyatli bo`ladi.

Savdo krediti (to'lov uchun schetlar) — kompaniya ta'minotchilarga qaytarishi lozim bo'lgan pul mablag'lari.

Savdo kreditm tovar-moddiy zaxiralarni moliyalashtirishning eng oddiy va ko'pincha arzon shakli hisoblanadi.

Bank moliyalashtirishi

Bank moliyalashtirishi quyidagi asosiy shakllarda amalga oshirilishi mumkin:

- ✓ kredit liniyasi;
- ✓ revolver kredit;
- ✓ muddatli zayom;
- ✓ overdraft.

1) **Kredit liniyasi**—bank va uning mijozi o'rtasida bankning mijozga belgilangan muddat davomida ayrim limitgacha belgilangan miqdorda pul mablag'lari taqdim etish va'dasi ko'rsatilgan shartnoma.

Kredit liniyasi odatda bank bilan yozma kredit bitimi sifatida rasmiylashtiriladi va muntazam foydalanish uchun ochiladi. Kredit liniyalarining shartli (bog'langan) va shartsiz turlari farqlanadi. Bog'langan kredit liniyasi ochishda bank firmaga pul mablag'larini faqat belgilangan maqsadlarga ishlatish uchun ruxsat beradi. Shartsiz kredit liniyasida firma olingan kreditdan istalgan maqsadda foydalanishi mumkin.

2) **Revolver kredit**— uzoq muddat davrida qayta tiklanadigan kredit liniyalari, yuridik rasmiylashtirilgan shartnomalar.

Agar firmaning moliyaviy ahvoli o'zgarmaydigan bo'lsa, unga ilgari taqdim etilgan kredit liniyasi muddati qayd etilgan muddatga (odatda bir yilga) uzaytiriladi. Kreditni qayta ko'rib chiqishda quyidagilar aniqlashtiriladi: kredit liniyasi hajmi, kredit bo'yicha foiz stavkasi va boshqa shartlar. Foiz stavkasi hajmi bank uchun juda muhim toifa, chunki hozirgi paytda foiz stavkalarining o'zgaruvchanligi keskin o'smoqda.

Revolver kredit liniyasi ko'pincha bank uni ochish uchun garov laba qilganda, ta'minlangan hisoblanadi.

Muddatli zayom—odatda qarzdor toomnidan imzolangan oddiy veksel ko'rinishida rasmiylashtiriladigan qisqa muddatli kredit (ko'pincha 90 kunlik). Muddatli zayom bo'yicha pul mablag'lari bir marta to'liq summada taqdim etiladi va bir vaqtda to'liq summada foizlar bilan birga qaytariladi.

Bu tarzda qarz mablag'lari olishni firma pul fondlariga kutilmagan,

ilgari rejalashtirilmagan ehtiyojlar paydo bo'lgan hollarda amalga oshiradi. Ilgari rejalashtirilmagan pul mablag'lari taqdim etishda bank o'zining valyuta pozitsiyasini keskin o'zgartirishi mumkin. Shuning uchun muddatli zayomlar bu turdagi shartnomalarni rasmiylashtirish va bajarish bo'yicha ma'muriy xarajatlarning yirikligi bilan bog'liq yuqori qiymatga ega bo'ladi.

3) **Overdraft bu**— mijozning schetida debet holdiqiga yo'l qo'yish. Ko'plab mamlakalarda mijozlar overdraftlari qonunchilik bilan taqiqlangan (biroq masalan, Buyuk Britaniyada ular faol qo'llanadi). Overdraft mijozga qisqa muddatla va o'rtacha bozor stavkasidan yuqori foiz stavkasida to'lanishi lozim bo'lgan o'ziga xos ssuda sifatida ko'rib chiqiladi.

11.6. Firmaning aylanma kapitalini boshqarish

Firmaning aylanma kapitalini boshqarish joriy majburiyatlar va aylanma aktivlardan foydalanishning turli shakllari bilan bog'liq.

Joriy aktivlar bu — shubqasiz birinchi talab bo'yicha bozorda sotilishi mumkin bo'lgan naqd pul, qimmatli qog'ozlardir. Joriy aktivlar firmaning schetlariga 1 yil davomida qaytarish muddatiga ega bo'ladi.

Joriy passivlar firmaning qisqa muddatli resurslarini shakllantiradi (ularni taqdim etgan shaxslar oldidagi majburiyatlar). Ularni bajarish muddati ham bir yilni tashkil qiladi. Bu qatorga to'lanishi lozim bo'gan schetlar va tilxatlar, shuningdek, kredit bo'yicha foizlar kiradi.

Joriy aktivlar va joriy passivlar o'rtasidagi farq firmaning aylanma fondlari deb ataladi (11.2-jadval).

11.2-jadval.

Kompaniyaning aylanma kapital strukturasi

JORIY AKTIVLAR	JORIY PASSIVLAR
Pul mablag'lari	Qisqa muddatli zayomlar
Zaxira va materiallar	To'lash uchun schotlar
Olish uchun schotlar	Hisoblangan daromad solig'i
Qisqa muddatli moliyaviy qo'yilma	Qisqa muddatli qarz bo'yicha Joriy majburiyatlar
Boshqa joriy aktivlar	Boshqa joriy passivlar

Xalqaro firma aylanma valyuta resurslaridan kutilayotgan

to'lovlarni amalga oshirish, zarur likvidlikni ta'minlash, daromadlilik olish, sotuvni rag'batlantirish va ishlab chiqarish jarayonini qo'llab-quvvatlash uchun foydalanadi. Bu joriy xalqaro valyuta aktivlariga joylashtirilgan mablag'lar firma va uning uchun tashqi bo'lgan moliyaviy-iqtisodiy muhit o'rtasida valyuta oqimlarini shakllantiradi.

Xalqaro qisqa muddatli mablag'larni joylashtirishdan maqsad quyidagilar:

- ✓ to'lovlarni o'z vaqtida amalga oshirish;
- ✓ kompaniya likvidligini qo'llab-quvvatlash;
- ✓ qo'yilmalar daromadlilikini ta'minlash.

Umuman ko'pmiliy kompaniya aylanma kapitalining menejment usullari mamlakatning ichki bozorida faoliyat ko'rsatayotgan firmaning aylanma kapitalini boshqarishdagi bilan bir xil. Bunday farqlar faqat o'z faoliyatida valyuta riski va siyosiy riskni hisobga olish, xalqaro menejer tasarrufida bo'gan katta vositalar to'plami va valyuta ayirboshlashni o'tkazishga mablag'larni sarflash zarurati bilan bog'liq.

Firmaning qisqa muddatli aktivlarini shakllantirish va foydalanish bo'yicha qabul qilinadigan qarorlarning ko'pchiligi xorijiy valyutalarning ahvoli va ularning nisbati firma savdo va kredit operatsiyalariga ko'rsatuvchi ta'sirini baholash bilan bog'liq. Bunda xalqaro moliyaviy menejer qator savollarga javob yuborishi lozim:

- ayni paytda va ushbu bozorda qaysi valyutani qo'llash ishlab chiqarish faoliyati bilan bog'liq bo'lmagan yo'qotishlar riski nuqtai nazaridan eng samarali hisoblanadi;
- belgilangan tijorat rejasini yoki tadbirkorlik faoliyati bosqichini amalga oshirishda qisqa muddatli kreditlashning qaysi shartlari yetarli bo'lishi mumkin;
- firma muddati o'tkazib yuborilgan to'lovlar bo'yicha jarimalar va pul mablag'larini muddatidan oldin to'lash uchun chegirmalardan foydalanishi mumkinmi va bu firmaning asosiy vazifasini amalga oshirni yengillashtiradimi;
- valyuta riski qaysi darajagacha forvard bitimlari, «svop» bitimlari, lokal kreditlash bilan qoplanishi lozim;
- tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishning ushbu bosqichlarida yoki ayni paytda qisqa muddatli invalyuta aktivlari optimal portfeli qanday bo'lishi lozim.

Aylanma kapitalni boshqarish vazifalarini hal qilishda qaysi (ishlab chiqarish, savdo yoki aralash) turdagi kompaniya xalqaro gap ketayotganligi muhim ahamiyatga ega.

Moliyaviy menejer qarorlari bu xususiyatlarni hisobga olishi lozim.

Har qanday kompaniya aylanma kapitalining strukturasi tuzishda asosiy g'oya shundan iboratki, aylanma aktivlar va passivlarning barcha elementlari vaqt o'tishi bilan bir-biriga aylanib ketadi. Demak, muayyan elementga ko'zda tutilgan qo'yilmalar hajmi kompaniyaning xususiyatlari, tarmoq va tashqi muhit holatiga bog'liq bo'ladi.

Xalqaro qisqa muddatli vositalarni joylashtirish maqsadlarini amalga oshirishga imkon beruvchi ishlarning to'rtta asosiy yo'nalishlari ajratib ko'rsatiladi:

1. naqd pulni boshqarish;
2. pul mablag'lari menejmenti;
3. kredit menejmenti;
4. moliyaviy rejalashtirish.
5. Naqd pulni boshqarish

Kesh-byudjetlash, kassa byudjeti, naqd pul byudjeti

Kesh-byudjetni tuzish kvartal rejalarini tuzish bilan, ayrim hollarda esa – oylar va hatto xaftalarga taqsimlagan holda bog'liq. Bunda ba'zan mablag'larni u yoki bu ta'minotchiga investitsiyalash tahlili o'tkaziladi (ombordagi tovar zaxiralari aylanuvchanligi, tovar uchun to'lov sifatida pul mablag'larining kelib tushishi bo'yicha ma'lumotlar yoki tovarlarni yuklab jo'natish bo'yicha ma'lumotlar asosida). Kassa byudjetlarini tuzish xarajatlarni amalga oshirish uchun kelib tushayotgan pul mablag'lari yetishmagan holda «tor» joylar muammosini hal etishga yordam beradi. Kassa byudjetlari qo'shimcha moliyalashtirishga ehtiyojni bashorat qilishga imkon beradi, demak, kompaniya rahbariyatining yetishmayotgan mablag'larni izlab topish uchun vaqt beradi.

Pul mablag'larining kelib tushish va foydalanish tuzilgan rejalarini asosida kompaniya qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun ularni boshqarish bilan shug'ullanishi mumkin.

Debitorlik qarzlarni boshqarish

Kredit menejmentida firmaning barcha mijozlar uchun umumiy kredit hajmini aniqlash ko'zda tutiladi. Uning rejadagi hajmi bilan nisbati debitorlik qarzlarni inkassatsiya qilishning eng yaxshi davrini aniqlab beradi. Bu ko'rsatkich ta'minotchilarning schetlarini to'lashda o'rtacha muddatni uzaytirishdan oshmasligi lozim.

Shundan keyin firma uchun mijozlarni ishonchlilik darajasi bo'yicha, ichkarida esa – buyurtmalar hajmi bo'yicha (yoki aksincha) ranglarga ajratish maqsadga muvofiq. Bunday chegaralash

iste'molchilar uchun sharoitlarni eng qulay holdirib, har bir guruh uchun kredit chegaralini belgilashga imkon beradi. Kredit menejmenti debitorlik qarzlari umumiy hajmini ham, mijozlar uchun individual sharoitlarni ham vaqti-vaqti bilan qayta ko'rib chiqish vazifasini qo'yadi.

Savdo kompaniyalari o'rtasida narx raqobati sharoitlarida xaridorga taqdim etilayotgan kredit muddati darajasida ham kurash boshlanib ketishi mumkin. Bu qadamga masalan, bozor sharoitlarida mijozlar doim ham o'z muddatida to'lamasligi, inkassatsiya davrini ko'ngilli oshirish kutilmagan oqibatlariga olib kelishi mumkinligini hisobga olgan holda qaror qilish mumkin: yomonlashib borayotgan moliyaviy ahvol tufayli kredit siyosatini har qanday kuchaytirish mijozlarning yo'qotilishi va aylanmaning pasayishiga olib keladi.

Nettolash (netting) — ko'pmilliy kompaniyalar operatsion riskni xedjlash xarajatlarini kamaytirish uchun murojaat qiladigan jarayon. Bu usul ushbu kompaniyaning kiruvchi va chiquvchi valyuta oqimlarini saldolashga asoslanadi.

Bunday markazlashgan depozitariy barqaror ishlayotgan va zarur hollarda soliq itiyozlariga ega bo'lgan yirik xalqaro moliya markazlarida tashkil qilinadi. Bu depozitariyda kompaniyaning turli bo'linmalaridan barcha naqd pul oqimlari xalqarogi xabarlar to'planadi, keyin ular saldolanadi va faqat to'lovlarni o'tkazish bo'yicha yakuniy operatsiya bajariladi. Bunda turli valyuta kurslaridan foydalanish bilan bog'liq xarajatlar kamaytiriladi.

Biroq bunday depozitariy tashkil qilish iqtisodiy jihatdan o'zini oqlashi lozim. Buning uchun firma uni joriy qilishdan to'g'ridan-to'g'ri xarajatlarni tejashni belgilab olishi lozim. Netting tizimini joriy qilishning o'zi o'rtacha 20 ming dollar atrofida baholanadi. Invalyuta operatsiyalari bo'yicha xarajatlarni yillik tejash va o'tkazmalar uchun bank ustamaları 1 «nettolangan» dollarga taxminan 1,5% baholanadi. Bundan tashqari, ayrim mamlakatlarda markazlashgan depozitariy tuzish uchun moliyaviy hukumatlardan nettingni amalga oshirish uchun ruxsat olishi kerak.

To'lov uchun schetlar va to'lanadigan schetlarni boshqarishda menejer xaridor uchun moliyaviy operatsiya sifatida to'lanadigan schetlar qiymati va to'lov uchun schetlardan foydalanishda ta'minotchilarga sotish o'rtasida optimal nisbat topishi lozim. Xalqaro menejer uchun bu jarayon Yamayka valyuta tizimi doirasida mavjud bo'lgan doimiy o'zgaruvchan valyutalar qiymati tufayli

qiyinlashtirilgan. Bundan tashqari, kelajakda beqaror siyosiy rejimga ega davlatlarda pul mablag'larini o'tkazishning taqiqlanishi riski mavjud.

Moddiy-texnik zaxiralarni boshqarish

Moliyaviy menejerning eng muhim vazifalaridan biri moddiy-texnik zaxiralarni (MTZ) boshqarish hisoblanadi.

Alohida olingan mamlakat doirasida MTZ boshqarishning mohiyati bu zaxiralarni qo'shimcha zaxira partiyasi xarajatlari bu partiyadan olinadigan eng yuqori foydadan oshmagunga qadar ko'paytirishga borib taqaladi.

Zaxiralar bilan shug'ullanuvchi menejer u yoki bu tovarning aylanuvchanligi haqida, shuningdek, buyurtma berilgan paytdan boshlab uni yetkazib berish muddati haqida doimiy ma'lumotlarga ega bo'lishi zarur.

Kutilmagan buyurtmalar uchun tovar zaxirasi. Ushbu koeffitsient o'rtacha zaxiraning foizida ifodalanadi va uning hajmi bevosita firmaning o'zi xususiyatlariga bog'liq bo'ladi.

Tovarni omborda saqlash bilan bog'liq bo'lgan xarajatlari va sotuv tendentsiyalari muhim baholash ko'rsatkichlari hisoblanadi.

Xalqaro menejer uchun aylanma kapitalni boshqarish bo'yicha qaror qabul qiladigan qiyinchiliklar ayirboshlash kurslarining tebranishi, pul o'tkazmalarining cheklanishi, narxlarning davlat tomonidan nazorat qilinishi, diskriminatsiya tarif siyosati yuritilishi, kvotalar belgilanishi, litsenziyalash va mamlakat tashqi savdosi sharoitlarini yomonlashtiruvchi boshqa usullar bilan bog'liq.

Bunday choralar ko'rish bilan bog'liq xarajatlarni pasaytirish uchun quyidagilar foydalaniladi:

- oldindan xarid qilish;
- transfert narx shakllanishi;
- erkin savdo hududdari tashkil qilish.

Aylanma kapitalni boshqarishning maqsadlaridan biri kompaniyaning qisqa muddatli qo'yilmalar daromadlilikini ta'minlash hisoblanadi. U xalqaro pul bozori vositalariga investitsiyalanadigan vaqtinchalik bo'sh qisqa muddatli fondlarga daromadni oshirish vositasida erishiladi.

Qisqa muddatli investitsiyalash haqida optimal qaror tanlash muammosi quyidagi sabablar tufayli qiyinlashadi:

1) naqd pul hajmi doim ham bozor taklif etayotgan moliya vositalari hajmiga mos kelavermaydi.

2) taklif etilayotgan vositalarning amal qilish muddati ular davomida menejer bo'sh kapitalga egalik qiladigan muddatlarga mos kelmasligi mumkin.

Kompaniyaning bo'sh naqd pullari quyidagilarga joylashtirilishi mumkin:

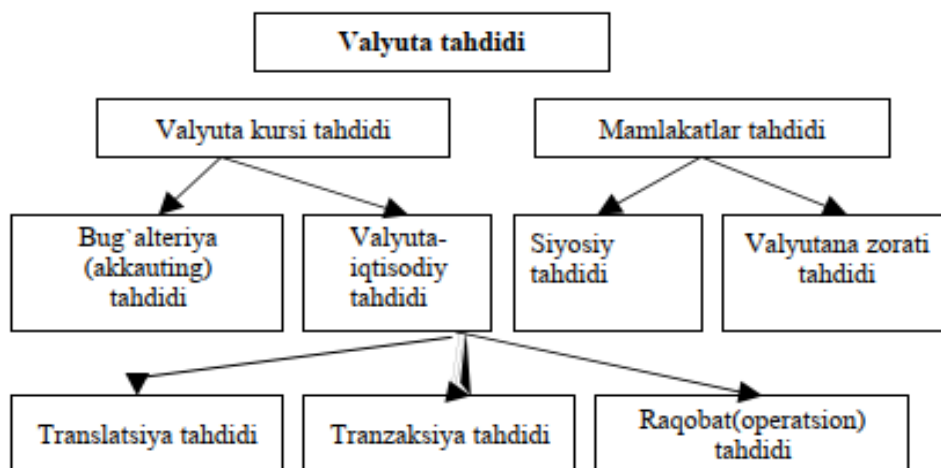
- ✓ markaziy hukumatlar va federal agentliklar chiharadigan notalar va g'azna veksellari;
- ✓ tijorat banklarining depozitli sertifikatlari, odatda 90 kungacha bo'lgan muddatga joylashtiriladi;
- ✓ bank aktseptlari;
- ✓ yirik korporatsiyalar chiharadigan qisqa muddatli tijorat qimmatli qog'ozlari;
- ✓ muomalasiz shaklda chihariladigan muddatli korporativ zayomlar;
- ✓ boshqa valyutaga qo'yilmalar;
- ✓ boshqalar.

11.7. Valyuta tahdidi va uni xedjlash strategiyalari

Xalqaro moliyaviy menejer o'z ishida risklarga ichki bozorda faoliyat ko'rsataytgan menejerga nisbatan ko'proq uchrashiga to'g'ri keladi. Xususan, u tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish bilan bog'liq siyosiy, mamlakat va valyuta kursi risklarini doimiy tahlil qilib borishi lozim.

Valyuta tahdidi — valyuta kursining noqulay o'zgarishi natijasida rejadagi ko'rsatkichlarga nisbatan foydani kam olish yoki foydani yo'qotish ehtimoli.

Valyuta tahdidi mamlakatlar riski va valyuta kursi riskiga taqsimlanadi (11.1- rasm).



11.1-rasm. Valyuta tahdidlari turlari

Mamlakatlar tahdidi yoki suveren risklar guruhini valyuta nazorati riski va siyosiy risk tashkil qiladi.

Valyuta nazorati tahdidi chet elga valyuta o'tkazmalari amalga oshirishni taqiqlash ehtimoli, ya'ni valyuta moratoriysi joriy qilish bilan bog'liq.

Mamlakatlar risklari ushbu mamlakatdagi norezidentlarning aktivlarini davlat foydasiga olib qo'yish bilan bog'liq. Agar bunday ehtimol katta bo'lsa, firma rahbariyati bu yerda o'z loyihalarini amalga oshirmaslik haqida qaror qabul qilishlari mumkin. Bu holatda moliyaviy menejer kompaniya rahbariyatiga bunday riskning bashorat baholarini taqdim etishi lozim, loyihani amalga oshirish haqidagi qaror esa KMK investitsiya qo'mitasi tomonidan qabul qilinadi. Xalqaro moliyaviy menejerlarda valyuta kursi risklarini xedjlash haqida qaror qabul qilish uchun keng imkoniyatlarga ega.

Yamayka valyuta tizimi sharoitlarida odatiy bo'lgan valyuta kursi tebranishlari yoki firmaning buxgalteriya hisobotida, yoki bankdagi pul mablag'lari holdiqlarining holatida, pul mablag'lari sof oqimida, kengroq ma'noda esa – firmaning raqobatbardoshligida aks etadi.

Buxgalteriya tahdidini boshqarish

Buxgalteriya (ekkaunting) tahdidi — hisobot, qog'oz riski. U valyuta kursining o'zgarishlari tashqi iqtisodiy operayiyalar bo'yicha moliyaviy hisobotlarni xorijiy valyutadan mahalliy valyutaga o'tkazishda firmaning netto- qiymatida salbiy aks etishi mumkinligi tufayli vujudga keladi (translyatsion risk).

Turli mamlakatlarda amal qilayotgan hisob yuritishning turli usullari mavjud. Mamlakatlarning hisob tizimlaridagi farqlarning sabablari ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy va geografik omillar hisoblanadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy omillar qatoriga quyidagilar kiradi:

- kapital bozorining rivojlanish xarakteri;
- investorlar va kreditorlar soni;
- mamlakatning xalqaro kapital bozorda ishtirok etishi;
- inflyatsiya darajasi;
- ta'lim umumiy darajasi;
- qonunchilik tizimlari turlari.

Xususan, qimmatli qog'ozlar bozorlari AQSH va Buyuk Britaniyada ayniqsa rivojlangan. Shu sababli yirik bo'lmagan investorlarning katta qismi uchun investitsiyalash haqida qaror qabul qilish uchun kompaniyalar faoliyati haqida doimiy va to'liq axborot talab qilinadi. Germaniya va Yaponiyada tarixan kompaniyalarni

kreditlashda banklarning pozitsiyalari kuchli. Kompaniyalar faoliyati haqidagi axborot birinchi gavbatda ularga mo'ljallangan. Frantsiya, Shvetsiya va Rossiyada hisob axborotlarining yo'nalganligi davlat talablarinnig qondirilishi bilan bog'liq.

Umuman, rivojlanayotgan mamlakatlarda hisob tizimlari soddaroq, chunki ular korxonalar hajmining nisbatan kichikligi va ta'lim darajasining pastligi natijasi hisoblanadi. Rivojlangan mamlakatlarda hisob tizimi ancha murakkab bo'lib, rang- barang iqtisodiy voqelikni aks ettiradi.

Valyuta-iqtisodiy tahdidni boshqarish

Valyuta-iqtisodiy tahdid valyuta kursining o'zgarishi noaniqliklari bilan asoslanadigan firma qiymatining o'zgaruvchanligi sifatida belgilanadi. U firmaning real pul oqimlarida aks etadi.

Valyuta-iqtisodiy risk ikki turga taqsimlanadi:

- tranzaktsiya tahdidi;
- raqobat tahdidi.

Tranzaktsiya valyuta tahdidi

Tranzaktsiya valyuta tahdidi — u bo'yicha to'lov belgilangan vaqt o'tgandan so'ng kelajakda kelib tushadigan, tuzilgan shartnoma bo'yicha valyuta kursining o'zgarishi bilan bog'liq zarar. Masalan, ingliz firmasi Yaponiyada bir partiya kseroksni 25,5 mln ien. narxida sotib oldi. Tovarni yetkazib berish vaqtida valyuta kursi 1 funt sterlingga 300 ien, to'lov paytida esa — 280 ienga teng bo'di.

Firmaning kserokslarni sotib olish va yetkazib berishidagi tranzaktsiya riski iena bahosining o'sishidan iborat bo'lib, natijada firmaning dastlab kutilganidan ko'proq to'lashiga to'g'ri kelgan:

- xarid vaqtida bitimning bahosi — 84 ming funt sterling;
- to'langan mablag'lar — 90 ming funt sterling;
- ortiqcha to'langan summa — 6 ming funt sterling.

Bundan tashqari, nusxa ko'chirish mashinalarining xizmat ko'rsatish muddati davrida firmaning oladigan foydasi ham kamroq bo'ladi, chunki amortizatsiya ajratmalri 84 ming funt sterling emas, 90 ming funt sterlingdan kelib chiqib belgilanadi.

Shartnoma valyuta riski qanday eliminatsiyalanadiq Menejer yuzaga kelgan vaziyatda maqsadga muvofiqlikni baholab, quyidagi usullardan eng istiqbollisini tanlashi lozim.

Birinchidan, valyuta riskini sug'urtalashning shartnoma usullaridan foydalanish — narx valyutasini tanlash va shartnomaga valyuta o'zaro kelishuvini kiritish mumkin. **Ikkinchi**dan, xedjlash

uchun muddatli bozor vositalaridan foydalanish mumkin.

Tranzaktsiya riskini sug'urtalashning shartnoma usullari. To'lov valyutasi va narx valyutasini tanlash

Shartnomani imzolashda eksportchi uni turli valyuta risklaridan himoya qiladigan narx valyutasini yoki kontragentlar manfaatlarini valyuta kursining o'zgarishidan himoya qiladigan qo'shimcha shartlarni tanlaydi. Bu qo'shimcha shartlar «valyuta o'zaro kelishuvi» deb ataladi.

Valyuta o'zaro kelishuvi—valyuta kursining o'zgarishi riskidan tomonlar sug'urtalash maqsadida xalqaro savdo, kredit va boshqa kelishuvlarida to'lov summasini valyuta kursining o'zgarishiga proporsional ravishda qayta ko'rib chiqish kelishib olinadigan shart.

Tashqi iqtisodiy shartnomada narx valyutasi va to'lov valyutasi kelishib olinadi.

Narx valyutasi — shartnoma predmeti bo'lgan tovar, xizmat bahosi qayd etiladigan valyuta.

To'lov valyutasi — tashqi iqtisodiy shartnoma bo'yicha tovar yoki xizmat uchun to'lovni amalga oshirish ko'zda tutilgan valyuta.

Narx valyutasi va to'lov valyutasi mos kelishi ham, mos kelmasligi ham mumkin. Bu ko'p jihatdan tovarning ko'rinishi va xalqaro savdo odatlari bilan belgilanadi.

Valyuta o'zaro kelishuvi qo'llangan hollarda shartnomaga yangi valyuta — kelishuv valyutasi kiritiladi. Bunda narx valyutasi barqaror vallyutaga bog'lab qo'yiladi.

Eksportchi shartnomada narx valyutasini «kuchli valyuta»ga, ya'ni shartnoma amal qiladigan muddatda o'sish tendentsiyasiga ega bo'ladigan valyutaga bohlashga harakat qiladi. Importchi esa, aksincha, «kuchsiz» valyutaga bog'lashdan manfaatdor bo'ladi. Shunda shartnoma bo'yicha to'lov vaqtiga kelib, uning o'z valyutasida kamroq pul to'lashiga to'g'ri keladi, chunki milliy valyutadagi tanlab olingan narx valyutasi arzonroq bo'ladi. Shunday qilib, muvaffaqiyatli tanlangan narx valyutasi valyuta kurslarining tebranishidan yo'qotishga uchramaslikdan tashqari, foyda olishga ham imkon beradi.

Shu sababli narx valyutasini tanlash valyuta riskini sug'urtalashning o'ziga xos usuli hisoblanadi. Biroq u qator kamchiliklarga ham ega.

Birinchidan, ojidaniya izmeneniya valyuta kursining o'zgarishini kutish o'zini oqlamasligi mumkin, ya'ni valyuta kursining o'zgarish yo'nalishi noto'g'ri baholanishi yoki valyuta kursining harakati dinamikasi, uning tebranishlar hajmi noto'g'ri baholanishi mumkin.

Ikkinchidan, shartnoma tuzishda eng to'g'ri keladigan narx valyutasini tanlashning imkoni doim ham bo'lavermaydi, chunki xalqaro savdo odatlari shartnomani umuman olganda, eksportchini ham, importchini ham qoniqtirmasligi mumkin. Masalan, neft narxini AQSH dollarida belgilash qabul qilingan.

Valyuta riskidan valyuta tushumini sug'urtalashning ikkinchi shartnoma usuli shartnomaga valyuta kursi keskin o'zgarishi holatida narx valyutasini to'lov valyutasiga qayta hisoblash - shartnoma summasini qayta ko'rib chiqish haqidagi qoidaning kiritilishi hisoblanadi.

Valyuta kelishuvi himoya kelishuvlarining bir turi bo'lib, uzoq muddatli asbob-uskunalar yetkazib berishga shartnomalarda ko'proq foydalaniladi.

Himoya kelishuvlari — shartnomaning bitim va shartnomalarga kiritiladigan valyuta, kredit va boshqa risklarni sug'urtalash maqsadida shartnomani ijro qilish jarayonida shartnoma narxini qayta ko'rib chiqish imkoniyatini ko'zda tutadigan shartlari.

“Hozirgi vaqtda dunyo mamlakatlari tomonidan inqirozga qarshi kurash bo'yicha yirik miqdorda moliyaviy resurslar ajratilmoqda. Ularning hajmi va yalpi ichki mahsulotga nisbatan salmoqi inqirozning ta'sir ko'lamini va har qaysi mamlakatlarning inqirozga qarshi kurash bo'yicha ishlab chiqqan rejalari hajmiga asoslanadi.

Yuqoridagi jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, dunyo bo'yicha jami sarflangan mablaqlarning hajmi 9400 mlrd. dollarni tashkil qilgan. AQSH hukumati sarflagan mablaqlarining hajmi 3539 mlrd. dollarni tashkil qilgan bo'lib, bu mamlakat yalpi ichki mahsulotining 25% ni tashkil etadi. Bu ko'rsatkich Buyuk Britaniyada 1020 mlrd. dollarni (mamlakat yalpi ichki mahsulotining 37%), Germaniyada 893 mlrd. dollarni (23%) tashkil qilgan. Bundan ko'rinadiki, qozirgi sharoitda inqirozdan AQSH, Buyuk Britaniya, Germaniya nisbatan ko'proq aziyat chekmoqda.”³⁷

Shunday qilib, himoya kelishuvi haqida iqtisodiy munosabatlar kontragentlarining yo'qotishlarini cheklash uchun qo'llanadi.

Barcha kelishuvlarning to'lanishi lozim bo'lgan to'lovlarni valyuta va tovar bozorlaridagi o'zgarishlar bilan boqlash tamoyili bo'yicha tuziladi.

Qisqacha xulosalar

11-bobda xalqaro menejer faoliyatidagi noaniqliklarning sabablari ko'rib chiqilgan. «Firma uchun moliyalashtirish manbalarini qayerdan topish kerak»,

«Ushbu manbalardan pul mablag'larini qarzga olish bahosi va zaruratini qanday baholash kerak», «Vaqtinchalik bo'sh mablag'larni investitsiyalashda firmaning qanday imkoniyatlari bor», «Investitsion loyihalarning har xil turlariga mablag' kiritishdan foydani qanday baholash mumkin» kabi savollarga javob topishda menejer uchun ochiq bo'lgan qaror(yechim)lar doirasi ko'rsatilgan.

Ushbu bobda mohiyatiga ko'ra tashqi iqtisodiy faoliyatga jalb etilgan har qanday tashkilotda boshqaruv qarorlari qabul qilish jarayoniga jiddiy ta'sir ko'rsatadigan valyuta risklari tahlil qilingan. Ko'rsatilganki, valyuta riskini xedjlash strategiyasini tanlash kompaniyaning sof pul oqimiga, demak uning faoliyati moliyaviy natijalariga ta'sir etishi mumkin.

Menejerning valyuta riskidan sug'urtalash usulini tanlashi ushbu tashkilotda qabul qilingan risklarni xedjlash umumiy strategiyasiga bog'liq bo'ladi. Agar kompaniya rahbariyati valyuta riski yo'qotilishi lozim deb hisoblasa, tashkilotda risk bo'yicha menejer yoki bo'lim mavjud bo'lib, u kompaniyaning valyuta faoliyatini tahlil qiladi va har bir muayyan holatda afzal bo'lgan xedjlash uslubiyatini qo'llaydi. Agar kompaniya rahbariyati valyuta risklarini sug'urtalashdan manfaatdor bo'lmasa, moliyaviy menejer barcha xedjlash uslubiyatlaridan foydalanib, alohida olingan shartnomalar bo'yicha risklarni minimallashtirishi lozim. Bu vaziyatda u firmada umumiy valyuta oqimlarini optimallashtirish masalalari bilan qiziqmaydi, moliyaviy menejer faoliyatining turi kompaniyaning boshqa menejerlari faoliyati bilan muvofiqlashtirilgan bo'lishi lozim.

Tayanch iboralar

Fidutsiar pul birliklari, maxsus qarz olish huquqlari, qat'iy belgilangan va o'zgaruvchan valyuta kurslari, netto-qiymat, (revalvatsiya), (devalvatsiya), xedjlash, siyosiy tahdid, mamlakat-retsipient (to'lov oluvchi mamlakat), soliq krediti, Yevrovalyuta, yevrodollar, jahon valyuta tizimi, valyuta interventsiyasi, valyuta pozitsiyasi, forvard valyuta shartnomalari, spot-kurs, kross-kurs, svop-stavka, fyuchers valyuta shartnomalari, opsiyon shartnoma, call-opsion, put-opsion, svop-shartnoma, umumiy narx qonuni, «Fisher samarasi», «Xalqaro Fisher samarasi», savdo krediti, revolver kredit, muddatli

zayom, kesh-byudjetlash, kassa byudjeti, naqd pul byudjeti, nettolash (netting), tranzaktsiya valyuta tahdidi, valyuta kelishuvi, to'lov valyutasi, himoya kelishuvi.

Nazorat uchun savollari

1. Zamonaviy moliya-valyuta muhitining xususiyatlari nimadan iborat.

2. «Valyuta tahdidi» deganda nima tushuniladi va uning paydo bo'lish sabablari qanaqa?

3. Valyuta riskini xedjlash nima va uning bu maqsadda moliyaviy menejer foydalanadigan asosiy vositalari qanday?

4. Fyuchers va forvard shartnomalari o'rtasidagi farq qanday Bu shartnomalarning har biri qanday afzallik va kamchiliklarga ega?

5. Optsion shartnomani tavsiflang. Optsionlarning fyucherslar va forvardlar oldidagi afzalligi nimada?

6. Yevroobligatsiya zayomlari, xorijiy kreditlar va yevrokreditlarning afzallik va kamchiliklari nimada qaysi firmalar moliyalashtirish manbalarining har birini olishga umid qilishi mumkin.

7. Tashqi iqtisodiy faoliyatga jalb etilgan firmani uzoq muddatli moliyalashtirishning asosiy manbalarini tavsiflang, ularning afzallik va kamchiliklarini sanab bering.

8. Kompaniyaning aylanma kapitali nima. Xalqaro kompaniya aylanma kapitalini boshqarish asosiy tamoyillari qaysilar?

9. Kapitalni byudjetlash atamasi nimani anglatadi. Uni tuzishning asosiy tamoyillari qaysilarq

10. Tashqi iqtisodiy faoliyatga jalb etilgan kompaniya duch keladigan risk turlarini sanab bering.

11. Tranzaktsiya valyuta risklarini xedjlash vositalarini tavsiflang, ko'rib chiqiladigan har bir vositaning afzallik va kamchiliklarini umumlashtiring

12 - BOB. XALQARO BIZNESDA VALYUTA-KREDIT MUNOSABATLARI

12.1. Xalqaro moliya tashkilotlarining tasniflanishi va umumiy tavsifi

Xalqaro valyuta-kredit va moliya munosabatlarining tashkiliy tuzilmasi o‘ziga ko‘plab xalqaro tashkilotlarni qamrab oladi. Ulardan ba’zilar ko‘pgina vakolatlariga hamda yuqori miqdordagi moliyaviy resurslarga ega bo‘lgan holda xalqaro valyuta-kredit va moliya munosabatlarini tartibga solishda ishtirok etadi. Boshqalari esa hukumatlararo muhokama etish uchun forumlar tashkil etish hamda valyuta-kredit va moliya siyosati bo‘yicha tavsiyalar ishlab chiqish bilan shug‘ullanadi.

Xalqaro moliya tashkilotlari o‘zida jahon iqtisodiyoti barqarorligini ta’minlash uchun moliya va valyuta-kredit munosabatlarini tartibga solish maqsadlarida davlatlararo kelishuv asosida tashkil etilgan xalqaro tashkilotlarni ifodalaydi.

Xalqaro moliya tashkilotlarining yuzaga kelishiga, asosan, jahon xo‘jaligida globallasuv jarayonlarining rivojlanishi hamda xalqaro moliya bozorlaridagi va jahon valyuta tizimidagi beqarorlikning kuchayishi sabab bo‘ldi. Ular, asosan, Ikkinchi jahon urushidan keyin tashkil topgan va hozirgi vaqtda mamlakatlarning valyuta-kredit va moliya munosabatlari sohasidagi hamkorligini rivojlantirishda hamda ushbu munosabatlarni davlatlararo darajada tartibga solishda muhim rol o‘ynamoqda.

Xalqaro moliya tashkilotlari vujudga kelishining birinchi bosqichi Birinchi va Ikkinchi jahon urushlari orasidagi davrga to‘g‘ri keladi. Xalqaro moliya tashkilotlari vujudga kelishining ikkinchi bosqichi hamda ular faoliyatining kuchayish jarayoni Ikkinchi jahon urushidan so‘ng mustamlakachilik tizimining parchalanishi va 1970-yillardagi iqtisodiy o‘zgarishlar bilan bog‘liqdir. Shu bilan birgalikda 1980-yillarning boshlarida xalqaro moliya tashkilotlari faoliyatida uchinchi bosqichning boshlanganligini qayd etishimiz mumkin. Chunki bu davrda jahon iqtisodiyotida globallasuvning kuchayishi hamda integratsion jarayonlarning jadallasuvi kabilarni ko‘rsatish mumkin. Dunyodagi bir qator davlatlarning hukumat organlari zamonaviy xalqaro iqtisodiy munosabatlardagi muammolarni birgalikda hal etishga ehtiyoj sezdi va buning natijasida xalqaro tashkilotlarga bo‘lgan talab yanada ortib bordi.

Xalqaro moliya tashkilotlariga Xalqaro Valyuta fondi, Jahon banki, Yevropa tiklanish va taraqqiyot banki, Xalqaro hisob-kitoblar banki, Osiyo, Amerika, Afrika mintaqaviy rivojlanish banklari va hokazolar kiradi.

Xalqaro moliya tashkilotlarining faoliyati jahon xo'jaligining barqarorligiga erishishga hamda valyuta-moliya sohasidagi munosabatlarning uzluksizligini ta'minlashga yordam beradi. Eng avvalo, bunga bo'lgan zarurat davlatlar o'rtasidagi o'zaro aloqalar ko'lamining ortib borishi, shuningdek, ularning o'zgaruvchan xususiyatga ega ekanligi bilan izohlanadi. Shuningdek, ular mamlakatlar va davlatlar o'rtasida hamkorlikni tashkil etish uchun forum sifatida xizmat qilishga ham yo'naltirilgan.

Bundan tashqari jahon xo'jaligining muhim muammolari bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish va rivojlanish tendensiyalari to'g'risidagi ma'lumotlarni umumlashtirish, tahlil etish hamda o'rganish sohasida xalqaro valyuta-moliya tashkilotlarning ahamiyati ortib bormoqda.

Xalqaro moliya tashkilotlarining vujudga kelishiga va faoliyatining rivojlanishiga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatgan:

- xo'jalik hayoti baynalmilalla- shuvining kuchayishi, shuningdek, milliy chegaralardan tashqariga chiquvchi transmilliy korporatsiyalar va transmilliy banklarning tashkil topishi;

- jahon xo'jaligida moliyaviy munosabatlarni xalqaro tartibga solishga bo'lgan ehtiyojning kuchayishi;

- jahon valyuta tizimi, xalqaro valyuta-kredit, qimmatbaho qog'ozlar va oltin bozorlaridagi yuzaga keladigan muammolarni hamkorlikda hal qilish zaruratining ortib borishi.

Xalqaro valyuta-kredit va moliya tashkilotlari tomonidan bajariladigan asosiy funksiyalarga quyidagilar kiradi:

1. Axborot funksiyasi.

Xalqaro moliya tashkilotlari jahon xo'jaligi rivojlanishining umumiy tendensiyalari hamda biror bir davlatning iqtisodiy holati to'g'risida ma'lumotlar olish mumkin bo'lgan axborot markazi rolini bajaradi. Xalqaro valyuta-kredit tashkilotlari o'tkazilgan xalqaro konferensiyalar, yig'ilishlar, tadqiqotlar natijalari bo'yicha statistik materiallarni nashr etib boradi.

2. Maslahatchi funksiyasi.

Xalqaro moliya tashkilotlari mamlakatlarning hukumatlariga valyuta- kredit va moliya siyosatini o'tkazish bo'yicha maslahatlar berib boradi.

3. Tartibga solish funksiyasi.

Xalqaro moliya tashkilotlari xalqaro moliya munosabatlarini tartibga solish funksiyasini ham bajaradi. Jumladan, XVF to'lov balansida muammolarga ega bo'lgan mamlakatlarga vaqtinchalik moliyaviy yordam ko'rsatadi. XVF mamlakatlarga milliy valyuta kursini bir maromda saqlash uchun ham bir necha bor vaqtinchalik yordam ko'rsatgan.

4. Bashorat qilish funksiyasi.

Xalqaro moliya tashkilotlari milliy va jahon iqtisodiyoti rivojlanishining bashoratini amalga oshiradi.

Xalqaro moliya tashkilotlari universallik darajasi va maqsadlariga bog'liq holda jahon ahamiyatiga ega bo'lgan, mintaqaviy, shuningdek, faoliyati jahon xo'jaligining ma'lum bir sohasini qamrab oluvchi tashkilotlarga ajratiladi.

Xalqaro iqtisodiy munosabatlarning asosiy shakllarini tartibga soluvchi xalqaro tashkilotlarni tashkil etish g'oyasi 1929-1933-yillardagi jahon iqtisodiy inqirozi ta'siri natijasida yuzaga keldi.

Xalqaro moliya tashkilotlari jahon iqtisodiyotini rivojlantirish sohasidagi muayyan masalalarni hal etish uchun a'zo mamlakatlarning moliyaviy resurslarini birlashtirish orqali tashkil etiladi. Ushbu masalalar quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

➤ xalqaro savdoni rag'batlantirish va qo'llab-quvvatlash, jahon iqtisodiyotini tartibga solish hamda barqarorlashtirish maqsadida xalqaro valyuta va fond bozoridagi operatsiyalar;

➤ budget taqchilligini moliyalashtirish va davlat loyihalarini amalga oshirishga kreditlar – davlatlararo kreditlar;

➤ xalqaro loyihalar (loyihada to'g'ridan to'g'ri, shuningdek, rezident tijorat tashkiloti orqali ishtirok etuvchi bir nechta mamlakatlar manfaatlariga daxldor bo'lgan loyihalar) sohasidagi kreditlash va investitsiya faoliyati;

➤ xalqaro biznesga ijobiy ta'sir ko'rsatishga (masalan, infratuzilma loyihalari, informatsion texnologiyalar sohasidagi loyihalar, transport va kommunikatsiya tarmoqlarini rivojlantirish va hokazo) ichki loyihalar (bitta mamlakatning yoki rezidentning tijorat tashkiloti manfaatlariga bevosita daxldor bo'lgan loyihalar) sohasidagi kreditlash va investitsiya faoliyati;

➤ fundamental ilmiy tadqiqotlarni moliyalashtirish va xayriya faoliyati (xalqaro yordam dasturlarini moliyalashtirish). Xalqaro moliya tashkilotlari quyidagi maqsadlarni ko'zlagan holda faoliyat yuritadi:

- jahon iqtisodiyoti va xalqaro moliyani barqarorlashtirish maqsadida jahon hamjamiyatida harakatlarni birlashtirish;
- valyuta va moliya-kredit munosabatlarini xalqaro tartibga solishni amalga oshirish;
- jahon valyuta vamoliya – kredit siyosatining strategiya va taktikasini hamkorlikda ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Xalqaro moliya tashkilotlarida qatnashish darajasi va alohida mamlakatlarning ta'siri ularning kapitaldagi bo'nagining miqdori bilan aniqlanadi.

Xalqaro moliya tashkilotlari faoliyatining samaradorligi muayyan darajada a'zo mamlakatlarning hukumati va davlat tashkilotlari bilan bo'ladigan o'zaro munosabatga bog'liq bo'ladi. Shunday ekan, xalqaro moliya tashkilotlarining investitsion faoliyati ko'p hollarda yirik xalqaro loyihalar bo'yicha risklarni boshqarish va sug'urtalashni amalga oshiruvchi davlat tashkilotlari bilan yaqin hamkorlikni talab etadi.

12.2. Xalqaro Valyuta Fondining maqsadi va faoliyatining mohiyati

Xalqaro Valyuta fondi – XVF (ing. International Monetary Fund, IMF) –Birlashgan Millatlar Tashkilotining (BMT) ixtisoslashgan tashkilotlaridan bo'lib, shtab-kvartirasi AQShning Vashington shahrida joylashgan. 1944-yil 22-iyulda BMTning valyuta-moliya masalalari bo'yicha Bretton-Vudsdagi konferensiyasida XVF bitimining asosi ishlab chiqildi. XVF tashkil topgan rasmiy sana 1945-yil 27-dekabr bo'lib, bunda bitimning oxirgi varianti 29 ta davlat tomonidan imzolandi. XVF o'z faoliyatini 1947-yil 1-martdan Bretton-Vuds tizimining bir qismi sifatida boshladi. Shu yili Fransiya birinchi kreditni oldi. Hozirgi kunda XVF 186 davlatni birlashtirib, uning tuzilmasida 133 mamlakatdan 2500 mutaxassis ishlaydi.

XVF a'zo davlatlar o'rtasida valyuta-kredit munosabatlarini tartibga solish va ularga to'lov balansining kamomadi bilan bog'liq valyutaviy qiyinchiliklar paytida xorij valyutasida qisqa va o'rta muddatli kreditlar berish yo'li bilan moliyaviy yordam ko'rsatish uchun mo'ljallangan hukumatlararo tashkilotdir.

XVF Kelishuvlar moddalarining birinchi moddasiga muvofiq, uning maqsadlari qatoriga quyidagilar kiradi:

- xalqaro valyutaviy muammolarni bartaraf etish borasida maslahatlar va hamjihatlik mexanizmini ta'minlovchi doimiy institut orqali xalqaro valyutaviy hamkorlikni rag'batlantirish;

➤ xalqaro savdoning kengayishi va muvozanatli o'sishini qo'llab-quvvatlash va shu orqali bandlik va real daromadlarning yetarlicha yuqori darajasini ushlab turish va iqtisodiy siyosatning bosh maqsadi sifatida barcha a'zo davlatlar resurslarining samaradorligini oshirishga hissa qo'shish;

➤ a'zo davlatlar o'rtasida joriy bitimlarga doir ko'p tomonlama to'lovlar tizimini tashkil etish va jahon savdosi rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi valyuta ayirboshlashdagi cheklovlarni bekor qilishga ko'maklashish;

➤ a'zolarning umumiy resurslari hisobidan yetarlicha xavfsiz asosda mablag' bilan ta'minlash orqali ularning ishonchini qozonish va shuning asosida ularga to'lov balansidagi nomuvofiqliklar(tartibsizliklar)ni milliy yoki xalqaro taraqqiyotga g'ov bo'ladigan chora-tadbirlarsiz to'g'rilash imkonini berish;

➤ yuqoridagilarga muvofiq a'zo davlatlarning xalqaro to'lovlar balanslaridagi nomuvofiqlik(muvozanatsizlik)larning davomiyligini qisqartirish va uning darajasini pasaytirish.

XVFni tashkil etish mobaynida qat'iy belgilangan paritet tizimining tamoyillari shakllantirilgan bo'lib, ularga valyutalarning oltin paritetiga muvofiq tarzda ularning rasmiy almashuv kursini o'rnatish, a'zo mamlakatlar tomonidan almashuv kurslarining valyuta yo'lakchasi (1945- 1971-yillarda – 1%, 1971-1973-yillarda – 2,25 %) doirasida bo'lishini ta'minlanishi, oltinning jahon puli funksiyasini saqlanishi bilan birga, AQSh dollariga ushbu funktsiyani bajaruvchi valyuta maqomining berilishi kabilarni kiritish mumkin.

Bretton-Vuds tizimi tanazzulga uchragach, majburiy valyuta yo'lakchalari bekor qilindi va valyuta kursining erkin suzish tizimiga o'tildi. Shuningdek, oltin demonetizatsiya qilindi, ya'ni oltin standarti, xalqaro hisob-kitoblarda va Markaziy bankning zaxiralarini shakllantirishda oltindan majburiy foydalanish amaliyoti, AQSh dollarining oltinga erkin ayirboshlanishi bekor qilindi. Bundan tashqari, har bir mamlakat valyuta kursini rejimini mustaqil tanlash huquqiga ega bo'ldi. Shunday bo'lsa-da, XVF nizomiga muvofiq: a) mamlakatda moliyaviy va valyuta siyosati barqarorligini qo'llab-quvvatlash hamda Markaziy bank tomonidan valyuta kursining kuchli tebranishi yuz berganda intervensiyadan foydalanilishi; b) bir tomonlama ustunlikka ega bo'lishga qaratilgan valyuta kursining manipulyatsiyasidan voz kechish; v) valyutani tartibga solish va valyuta kursi mexanizmida ko'zda tutilayotgan o'zgarishlar haqida XVFni zudlik bilan xabardor

qilish; g) valyutalarni oltinga bog‘lab qo‘yish tartibidan voz kechish talab etiladi.

XVF bu taraqqiyot instituti emas, Kelishuvlar moddasiga muvofiq, qashshoq mamlakatlarga infratuzilmani shakllantirish, ekport va boshqa sektorlarni diversifikatsiya qilish yoki ta‘lim va sog‘liqni saqlash tizimini rivojlantirish maqsadida kreditlar ajratmaydi.

Har qanday mamlakat xoh u rivojlangan, xoh u sust rivojlangan bo‘lsin, agar u kapitallar bozorida qulay shartlarda xalqaro to‘lovlarni amalga oshirish va zaxiralarning muvofiq darajasini ta‘minlash uchun yetarlicha moliyalashtirish manbasini topa olmasa, to‘lov balansi bilan bog‘liq muammolarni bartaraf etish uchun moliyaviy yordam so‘rab, XVFGa murojaat qilishi mumkin. XVF Jahon banki va boshqa taraqqiyot agentliklaridan farqli ravishda loyihalarni moliyalashtirmaydi.

XVF faoliyatining asosiy yo‘nalishlari bo‘lib, quyidagilar hisoblanadi:

- jahon valyuta tizimini nazorat qilish;
 - pul siyosatidagi xalqaro hamkorlikka yordam berish;
 - jahon savdosini kengaytirish;
 - XVF a‘zolarini kreditlash;
 - valyuta ayirboshlash kurslarini barqarorlashtirish;
 - debitor mamlakatlarga maslahatlar berish;
 - SDR chiqarish orqali likvid mablag‘larni yaratish;
 - iqtisodiy siyosat va texnik yordam sohasida tavsiyalar ishlab chiqish.
- xalqaro moliya statistikasi standartlarini ishlab chiqish;
 - xalqaro moliya statistikasi to‘plamlarini e‘lon qilish.

XVF Kelishuv moddalariga muvofiq, fondning vazifalari qatoriga xalqaro valyuta tizimini nazorat qilish va uning samarali faoliyat ko‘rsatishini ta‘minlash kiradi. XVF jahon valyuta tizimi ustidan, jumladan, a‘zo mamlakatlarning valyuta kursi sohasidagi siyosati ustidan nazoratni amalga oshiradi.

XVF nazorat funksiyasini amalga oshirish bilan birgalikda mamlakatlarning umumiy iqtisodiy holati va uning iqtisodiy siyosat sohasidagi strategiyasi bo‘yicha atroflicha tahlil o‘tkazadi. XVF nuqtayi nazariga ko‘ra mamlakatning samarali va izchil iqtisodiy siyosati milliy valyuta ayirboshlash kurslarini va jahon valyuta tizimini barqarorlashtirishga, jahon xo‘jaligida iqtisodiy o‘rishni ta‘minlashga imkon yaratadi.

XVF ushbu sohada mamlakatlarning o'ziga tegishli bo'lgan majburiyatlarini bajarishini nazorat qiladi. Bu majburiyatlarga narxlar barqarorligini saqlagan holda yuqori bandlik darajasini ushlab turuvchi va iqtisodiy o'sishga yordam beruvchi moliyaviy va iqtisodiy siyosat o'tkazish kiradi.

XVF nazoratni amalga oshirish uchun davriy va maxsus maslahatlarni tatbiq etadi. Davriy maslahatlar barcha a'zo mamlakatlarga har- yildao'tkaziladi, bunda XVF a'zo mamlakatlarning umumiy iqtisodiy holati va valyuta siyosati to'g'risidagi ma'lumotlarga ega bo'lishi lozim. Agarda biror bir a'zo mamlakatda og'ir iqtisodiy vaziyat yuzaga kelgan bo'lsa yoki bunga shubha sezilsa, XVF darhol undan chiqish yoki oldini olish yuzasidan tegishlicha chora-tadbirlarni amalga oshiradi.

Davriy maslahatlar XVF ekspertlari guruhi tomonidan o'tkaziladi. Ular eksport va import, ish haqi darajasi, narxlar, aholi bandligi, moliyaviy bozorlar kon'yunkturasi, investitsiyalar hamda valyuta ayirboshlash kurslarini shakllantirishga ta'sir ko'rsatuvchi boshqa ko'rsatkichlar bo'yicha statistik ma'lumotlarni to'playdi. Keyin esa davlat tuzilmalarining vakillari bilan iqtisodiy siyosatni baholash maqsadida muhokama tashkil etiladi, shuningdek, o'z valyutasini ayirboshlashdagi cheklovlarni bartaraf etish uchun mamlakat amalga oshirgan chora- tadbirlarning natijasi o'rganiladi.

Muhokama yakuni bo'yicha XVF ekspertlari batafsil ma'lumot tayyorlaydi va u keyinchalik Boshqaruv kengashida muhokama etiladi. Muhokama natijalari bo'yicha xulosa tayyorlanadi va mamlakat hukumatiga taqdim etiladi. Unda ko'pincha mamlakat tomonidan amalga oshirilayotgan iqtisodiy siyosatning samaradorligini oshirish bo'yicha fondning tavsiyalari o'rin oladi.

XVF maxsus maslahatlarni jahon iqtisodiyotida yetakchi o'rinda turuvchi, iqtisodiy siyosati jahon xo'jaligi faoliyatiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatuvchi sanoati rivojlangan mamlakatlar bilan o'tkazadi. Maslahatning maqsadi bo'lib, jahondagi iqtisodiy vaziyatni va iqtisodiy rivojlanishning istiqbollarni baholash hisoblanadi.

SDR chiqarish orqali likvid mablag'larni yaratish jahon valyuta tizimini barqarorlashtirishga va xalqaro hisob-kitoblarni erkin amalga oshirishga imkon yaratishi kerak. XVF a'zo mamlakatlarning oltin-valyuta zaxiralari tarkibi va darajasiga ko'ra xalqaro miqyosda likvidlik holatiga alohida e'tibor qaratadi. Bunga bog'liq holda XVFning muhim funksiyasi bo'lib qo'shimcha xalqaro zaxira aktivlariga bo'lgan uzoq

muddatli ehtiyojni ta'minlash uchun emissiya qilingan SDRni taqsimlash hisobiga o'zining a'zolariga qo'shimcha likvid mablag'larni taqdim etish hisoblanadi. O'zining nizomiga muvofiq xalqaro valyuta fondi SDRni jahon valyuta tizimining asosiy zaxira aktivi bo'lishiga yordam berishi lozim.

Jamoa valyutasi SDR zaxira milliy valyutalari va oltin bilan bir qatorda zaxira aktivi funksiyasini bajaradi. U rasmiy aktiv bo'lib, undan foydalanish va egalik qilish huquqi faqat XVFGa, uning a'zolariga va belgilangan rasmiy ishtirokchilarga berilgan.

XVF ishtirokchi mamlakatlar o'rtasida SDRni ularning kvotalariga proporsional miqdorda taqsimlaydi. SDRning jahon valyuta tizimida zarur bo'lgan umumiy miqdorini belgilash va bu miqdorni oshirish masalalari faqat XVF vakolatlariga kiradi. SDRni taqsimlash to'g'risidagi qaror besh yilgacha davomiylikdagi davrga qabul qilinadi va bunda inflatsiya va ortiqcha talabni, shuningdek, iqtisodiy turg'unlikni oldini olish uchun mavjud zaxira aktivlarini to'ldirishga bo'lgan jahon iqtisodiyotining uzoq muddatli ehtiyoji hisobga olinadi. SDRni yangidan taqsimlash to'g'risidagi taklif XVFning taqsimlovchi-direktorlari tomonidan Ijroiya kengashning roziligi bilan kiritiladi va uni Boshqaruvchilar kengashi tasdiqlaydi.

XVFning oliy boshqaruv organi bo'lib, har bir a'zo mamlakatdan boshqaruvchi vakil va uning o'rinbosaridan iborat bo'lgan Boshqaruvchilar kengashi hisoblanadi. Odatda, ular Moliya vazirlari yoki Markaziy bank boshqaruvchilari bo'ladi. Kengash Fond faoliyatining asosiy masalalarini hal etadi, bularga: Kelishuv moddasiga o'zgartirishlar kiritish, a'zolikka mamlakatlarni qabul qilish va a'zolikdan chiqarish, ularning kapitaldagi ulushini aniqlash va qayta ko'rib chiqish, ijrochi direktorlarni saylash. Boshqaruvchilar, odatda, yilda bir marta sessiyada to'planadilar.

Ustav kapitali taxminan 217 mlrd. SDRni tashkil etadi. U a'zo mamlakatlarning bo'naklari hisobiga shakllanadi, odatda o'z kvotasining

25 % SDRda yoki boshqa a'zolarining valyutasida, qolgan 75 % o'zlarining milliy valyutasida to'lanadi. Ularning kvotasi o'lchamidan kelib chiqib a'zo mamlakatlar o'rtasida ovozlar taqsimlanadi. XVFGa yuqori ovoz miqdorini quyidagi mamlakatlar egallagan (2011-yil holati bo'yicha): AQSh – 16,7 %, Germaniya – 5,82 %, Yaponiya – 6,24 %, Buyuk Britaniya – 4,30 %, Fransiya – 4,30 %, Saudiya Arabistoni – 2,81%, Xitoy – 3,82 %, Rossiya – 2,39 %. Yevropa

Ittifoqining 27 ta a'zo mamlakatining ulushi 32,07 %, XVFDa 29 ta sanoati rivojlangan davlatlar (IHTTga a'zo mamlakatlar) 60,35 % miqdoridagi ovozga ega. Fond a'ziligini 84 %dan ortig'ini tashkil etuvchi qolgan mamlakatlarning ulushi atigi 39,65 %ga to'g'ri keladi.

Xalqaro Valyuta Fondining eng muhim vazifalaridan biri a'zo mamlakatlarning to'lov balansida qiyinchiliklar yuzaga kelganda kreditlar berish orqali yordam ko'rsatish hisoblanadi. Bu moliyaviy yordam mamlakatlarga o'zining xalqaro zaxiralarini to'ldirishga, milliy valyutasini barqarorlashtirishga, import to'lovlarini amalga oshirishni davom ettirishga hamda mavjud muammolarni hal etish bo'yicha choralar– Tadbirlar qabul qilish orqali faol iqtisodiy o'sish uchun sharoitni tiklashga imkon yaratadi.

XVFning kreditlash dasturlarini quyidagicha kategoriyalarga ajratish mumkin:

1. **Rezerv (Stand-By) kelishuvlari**, asosan, qisqa muddatli to'lov balansi muammolarini bartaraf etishga mo'ljallangan. XVFnning eng yirik kreditlari ham mazkur kategoriyaga tegishlidir. 1997-yilda XVF **Qo'shimcha rezerv dasturini** amaliyotga joriy qildi. Mazkur dastur kapital hisob raqami bilan bog'liq inqirozlarni boshdan kechirayotgan davlatlarga zudlik bilan juda qisqa muddatli kreditlarni ajratishni ko'zda tutadi.

2. **Uzaytirilgan fond dasturi** XVF tomonidan to'lov balansi qiyinchiliklariga yuz tutgan mamlakatlarga ko'maklashish maqsadida joriy qilingan bo'lib, bunda muammolar qisman tuzilmaviy muammolar bilan bog'liq va uni bartaraf etish makroiqtisodiy nomuvofiqliklarga nisbatan uzoqroq muddatni taqozo etadi.

3. **Qashshoqlikni qisqartirish va iqtisodiy o'sish dasturi** asosida XVF yillik foiz stavkasi 0,5 foiz va so'ndirish muddati 10 yil bo'lgan kreditlarni o'zining eng qashshoq a'zo davlatlariga taqdim etadi. Ta'kidlash lozimki, XVF kreditlarining ko'pchilik qismi shu kategoriyaga mansubdir. 2005-yilda **Ekzogen shoklar dasturi** ishlab chiqilib tasdiqlandi. Bu dastur asosida Qashshoqlikni qisqartirish va iqtisodiy o'sish dasturi orqali kredit olmaydigan sust rivojlangan davlatlarga ularning nazorat doirasidan tashqarida bo'lgan shoklar tufayli vujudga keladigan to'lov balansi muammolarini bartaraf etish uchun kreditlar taqdim etiladi.

Hozirgi kunda XVF tomonidan turli xildagi kredit instrumentlari yoki "mexanizmlari" ishlab chiqilgan bo'lib ulardan a'zo mamlakatlardagi mavjud turli holatlarni bartaraf etishda foydalaniladi.

Kam daromadga ega bo'lgan mamlakatlar kengaytirilgan kreditlash mexanizmi, "stend-bay" kreditlash mexanizmi va tezlashtirilgan kreditlash mexanizmi orqali imtiyozli foiz stavkalari bo'yicha mablag' olishi mumkin. Imtiyozsiz kreditlar, asosan, "stend-bay" krediti, egiluvchan kredit liniyasi va kengaytirilgan kreditlash mexanizmi (asosan, uzoq muddatli ehtiyojlar uchun qo'laniladi) to'g'risidagi kelishuv orqali beriladi. XVF, shuningdek, tabiiy ofat va urushdan keyingi qayta tiklashga yordam berish uchun favqulodda yordam beradi. Barcha imtiyozsiz mexanizmlar holatida Xalqaro Valyuta Fondining bozor bilan bog'liq foiz stavkasi amal qiladi. U "yig'imlar stavkasi" deb ataladi hamda yirik qarzlarni bo'yicha qo'shimcha yig'im undiriladi. Yig'imlar stavkasi SDR bo'yicha foiz stavkasiga asoslangan bo'lib, asosiy xalqaro pul bozorlaridagi qisqa muddatli stavkalar o'zgarishini hisobga olish uchun har hafta ko'rib chiqiladi.

Kam daromadli mamlakatlar uchun yangi imtiyozli mexanizmlar iqtisodiy o'sishni rag'batlantirish va kambag'allikni qisqartirishga mo'ljallangan Trast fondi doirasida 2010-yil yanvarda tashkil etildi. Fond tomonidan moliyalashtirish sharoitlari birmuncha imtiyozli bo'ldi, foiz stavkasi esa har ikki-yildako'rib chiqiladigan bo'ldi. Xalqaro Valyuta Fondi tomonidan tuzilgan barcha mexanizmlar mamlakatlardagi kambag'allikni qisqartirish va uzoq muddatli iqtisodiy o'sishni rag'batlantirishga qaratilgan masalalarni hal etishga hamda makroiqtisodiy barqarorlikka erishishga yo'naltirilgan dasturlarni qo'llab-quvvatlash uchun mo'ljallangan.

Kengaytirilgan kreditlash mexanizmi (Extended Fund Facility) to'lov balansini tartibga solishdagi uzoq muddatli qiyinchiliklarni boshdan kechirayotgan, kam daromadli mamlakatlarga o'rta muddatli yordam ko'rsatish uchun fondning asosiy instrumenti sifatida iqtisodiy o'sishni qo'llab-quvvatlash hamda kambag'allikni qisqartirish maqsadida moliyalashtirish mexanizmiga o'zgartirildi. Hozirgi kunda kengaytirilgan kreditlash mexanizmi doirasida moliyalashtirish to'liq qaytarish muddati 10 yilga va 5½ yilga imtiyozli davr bilan nolli foiz stavkasida amalga oshiriladi.

Kengaytirilgan kreditlash mexanizmi zaxira va kredit ulushini to'ldirdi. U oddiy kredit ulushi doirasidagiga qaraganda, kvotaga munosabat bo'yicha yirik hajmdagi va uzoq muddatdagi kreditlarni berish uchun mo'ljallangan. XVFDan kengaytirilgan kreditlash doirasida kredit olishga asos bo'lib ishlab chiqarish, savdo hamda baholarda salbiy o'zgarishlarni kelitirib chiqargan to'lov balansidagi

jiddiy muvozanatsizlik hisoblanadi. Kengaytirilgan kreditlar, odatda, uch yilga zaruriy holatlarda esa to'rt yil muddatga beriladi.

Stend-bay va kengaytirilgan kreditlarning asosiy maqsadi XVFGa a'zo mamlakatlarning makroiqtisodiy barqarorlashtirish dasturlarini yoki tuzilmaviy islohotlarni amalga oshirishga ko'maklashish hisoblanadi.

“Stend-bay” kreditlash mexanizmi to'lov balansini tartibga solish bilan bog'liq qisqa muddatli qiyinchiliklarni boshdan kechirayotgan, kam daromadli mamlakatlarni moliyaviy qo'llab-quvvatlash uchun qo'llaniladi. Hozirgi vaqtda stend-bay kreditlash mexanizmi doirasida moliyalashtirish nolli foiz stavkasida 4 yil imtiyozli davr bilan to'liq qaytarish muddati 8 yilga amalga oshiriladi.

Tezlashtirilgan kreditlash mexanizmi, to'lov balansini tartibga solishda shoshilinch moliyaviy mablag'larga muhtoj bo'lgan, kam daromadli mamlakatlar uchun mo'ljallangan bo'lib, shartlar cheklangan holatda tezlikdagi moliyaviy yordamni ta'minlashga qaratilgan. Ushbu mexanizm doirasida moliyalashtirish hozirgi kunda nolli foiz stavkasida 5½ yil imtiyozli davr bilan to'liq qaytarish muddati 10 yilga amalga oshiriladi⁵⁸.

Egiluvchan kredit liniyasi. Egiluvchan kredit liniyasi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari juda yaxshi bo'lgan mamlakatlar uchun mo'ljallangan. Egiluvchan kredit liniyasi to'g'risidagi bitim foydalanish bo'yicha o'rnatilgan talablarga oldindan javob beruvchi mamlakatlar uchun tasdiqlanadi.

Egiluvchan kredit liniyasining qo'llanilish muddati bir-ikki yildan iborat bo'ladi, qaytarish muddati esa stend-bay mexanizmiga o'xshash hisoblanadi. Ushbu mexanizmdan foydalanish aniq holatlarni hisobga olish orqali belgilanadi, unga odatdagi foydalanish cheklavlari qo'llanilmaydi, mablag' esa bosqichma-bosqich emas balki, bitta to'lov bilan beriladi.

Oldini oluvchi kredit liniyasi. Oldini oluvchi kredit liniyasi asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari ishonchli bo'lgan asoslangan iqtisodiy siyosatga va bunday siyosatni o'tkazishning yuqori tajribasiga ega bo'lgan mamlakatlar uchun mo'ljallangan. Oldini oluvchi kredit liniyasining davom etish muddati bir yildan ikki yilgacha bo'lishi mumkin.

Favqulodda yordam. XVFG tabiiy ofatni boshdan kechirayotgan yoki urush oqibatlarini bartaraf etayotgan mamlakatlar uchun favqulodda yordam ko'rsatadi. Favqulodda kreditlar bo'yicha

yig'implarning baza stavkasi undiriladi, kreditlar 3-5 yil davomida qaytarilishi kerak.

XVFning resurslaridan foydalanish uchun mamlakat o'zining to'lov balansini moliyalashtirishga bo'lgan ehtiyojni asoslab berishi lozim. Moliyalashtirish zaruriyatini belgilovchi mezonlar sifatida XVF mamlakat to'lov balansining holati, uning xalqaro zaxiralar qoldig'i va mamlakatning zaxira pozitsiyasi dinamikasidan foydalanadi. Shuningdek, to'lov balansini tengsizligi sabablarini bartaraf etish uchun mamlakat tomonidan qabul qilingan chora-tadbirlar samaradorligi ham hisobga olinadi.

12.3. Jahon banki guruhi va unga kiruvchi tashkilotlar faoliyati

Jahon banki 190 dan ortiq rivojlangan hamda rivojlanayotgan mamlakatlarga moliyaviy yordam ko'rsatuvchi xalqaro moliya tashkilotidir.

Jahon bankining bosh maqsadi iqtisodiy o'sish davrini boshdan kechirayotgan rivojlanayotgan mamlakatlarni kreditlash yo'li bilan kambag'allik darajasini pasaytirish hisoblanadi. Kreditlar ushbu davlatdagi iqtisodiy o'sishni jadallashtirishga hamda fuqarolarning hayot darajasini yaxshilanishiga imkon tug'diradi.

Hozirgi davrda Jahon banki ming yillik deklaratsiyasiga muvofiq o'z faoliyatining asosiy vazifalarini belgilab olgan. Ming yillikdagi rivojlanish maqsadlariga 2015-yilgacha erishish lozim bo'lib, u o'z ichiga quyidagilarni olgan:

- kambag'allik va ochlikka barham berish;
- umumiy boshlang'ich ta'limni ta'minlash;
- bolalar o'limini qisqartirish;
- onalik muhofazasini yaxshilash;
- VICH/SPID, malariya (bezug) va boshqa kasalliklarga qarshi kurashish;
- atrof-muhitning barqaror rivojlanishini ta'minlash;
- rivojlanish maqsadlarida global hamkorlikni shakllantirish.

Jahon bankining Xalqaro valyuta fondidan farqi shundaki, Jahon banki faqatgina rivojlanayotgan mamlakatlarga uzoq muddatli yordam ko'rsatadi, XVF faoliyati esa mamlakatdagi vaqtinchalik moliyaviy inqirozni bartaraf qilishga yo'naltirilgan.

Jahon banki BMTning ixtisoslashtirilgan moliya instituti sifatida strategik vazifalarni bajarish uchun eng qulay vositachi sifatida xizmat qilishga mo'ljallangandir, ya'ni barcha a'zo mamlakatlarning

iqtisodiyotini jahon xo‘jaligi tizimi asosiy markazlari bilan integratsiya qilishdir.

“Jahon banki” atamasi tarkiban Xalqaro tiklanish va taraqqiyot banki (International Bank for Reconstruction and Development) va Xalqaro rivojlanish assotsiatsiyasini (International Development Association) qamrab oladi. “Jahon banki guruhi” atamasi esa 5 ta tashkilotni, xususan, XTTB, XRA, Xalqaro moliya korporatsiyasi (International Financial Corporation), Investitsiyalarni kafolatlash bo‘yicha ko‘p tomonlama agentlik (Multilateral Investment Guarantee Agency), Xalqaro investitsion bahslarni tartibga solish markazini (International Center for Settlement of Investment Disputes) o‘z ichiga oladi.

Jahon bankining asosiy funksiyalari quyidagilardan iborat:

- rivojlanayotgan mamlakatlarga investitsiya faoliyati;
- iqtisodiy masalalar bo‘yicha maslahat va tahliliy faoliyat;
- amalga oshiriladigan dasturlar va ko‘rsatiladigan xizmatlar tarkibi va tuzilmasini muntazam to‘g‘rilab borish;
- boy va qashshoq mamlakatlar o‘rtasida resurslarni taqsimlashda vositachilik qilish.

Har uch-yilda Jahon banki guruhi tomonidan “Jahon banki guruhi faoliyatining strategiyasi” nomli hujjat ishlab chiqiladi, ushbu hujjatdan mamlakatlar bilan bo‘ladigan hamkorlikda foydalaniladi. Strategiyaga ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish xususiyatlari va kambag‘allik muammolarini hal qilish bo‘yicha dastur hamda loyihalar kiritiladi.

O‘zining faoliyati bo‘yicha Jahon banki ma‘lum tamoyillarga amal qiladi, jumladan:

- rivojlanayotgan mamlakatlarning iqtisodiy o‘shishiga yordam beruvchi samarali kapital qo‘yilmalar uchun resurslar ajratish;
- resurslar qaytishi ehtimolligi darajasini hisobga olgan holda iqtisodiy mulohazalardan kelib chiqib investitsion qarorlar qabul qilish;
- bitta ishtirokchi mamlakat doirasida berilgan resurslarni ishlatishga cheklovlarning mavjud emasligi;
- xodimlar faoliyatining boshqa subyektlarga, jumladan, mamlakatlar hukumatiga emas, balki faqatgina bank manfaatlariga yo‘naltirilganligi.

Rivojlanayotgan mamlakatlar uchun Jahon banki tashkilotlari guruhi dunyodagi yirik moliyaviy mablag‘lar manbalaridan biri bo‘lib hisoblanadi.

U o'zining moliyaviy resurlarini kambag'al mamlakatlardagi kambag'allik darajasini pasaytirish hamda iqtisodiy o'sishni jadallashtirish, shuningdek, hayot sifatini yaxshilashga sarflaydi.

Yuqorida qayd etilgan tashkilotlarning faoliyatini quyidagi ma'lumotlar asosida ko'rib chiqamiz.

Xalqaro tiklanish va taraqqiyot banki (XTTB, ing. International Bank for Reconstruction and Development) Jahon bankining asosiy kredit tashkiloti bo'lib keng miqyosda Jahon banki nomi bilan tanilgan. Ushbu bankka a'zo bo'lish uchun ariza taqdim etgan mamlakat, avvalo, XVFGa a'zolikka kirgan bo'lishi lozim. Bankning barcha qarzlarini a'zo davlatlar hukumatlari tomonidan kafolatlanishi kerak. Qarzlar bo'yicha har olti oyda o'zgaruvchi foiz stavkasi belgilanadi. Hozirgi vaqtda mazkur stavka 6-7 %ga teng. Qarzlar, asosan, 15-20 yil muddatga, asosiy qarz summasi bo'yicha to'lovlarni 3-5 yilga uzaytirish tartibida beriladi. Qarz berish davlat hukumatining kafolati olingandan so'ng amalga oshiriladi.

XTTB – 1944-yilda Bretton-Vudsdagi (AQShning Nyu-Xempshir shtatidagi shaharcha) Xalqaro valyuta moliyaviy konferensiyada XVFGa bilan bir vaqtda tuzilgan davlatlararo investitsiya institutidir. Bir vaqtning o'zida bankning nizomi ham bo'lib qolgan XTTB haqidagi Bitim 1945- yilda rasmiy jihatdan kuchga kirgan, bank o'zining faoliyatini 1946-yildan boshlagan. XTTBning shtab-kvartirasi AQShning Vashington shahrida joylashgan.

XTTBning asosiy maqsadi a'zo mamlakatlarga uzoq muddatli kredit va qarzlar berish hamda xususiy investitsiyalarni kafolatlash orqali ularning iqtisodiyotini rivojlantirishga ko'maklashish hisoblanadi. Dastlab XTTB a'zo mamlakatlarning to'plangan mablag'lari va Amerikalik investorlarning jalb qilingan kapitallari yordamida Ikkinchi jahon urushi natijasida iqtisodiy jihatdan turg'un holatga kelib qolgan G'arbiy Yevropa mamlakatlarida xususiy investitsiyalarni rag'batlantirishga mo'ljallangan edi.

XTTBning Kelishuvlar moddasining 1-moddasiga muvofiq uning maqsadlari sirasiga quyidagilar kiradi:

- a'zo davlatlarning xalq xo'jaligini tiklash va rivojlantirishga ko'maklashish;
- kafolatlar berish, xususiy va boshqa investorlarning investitsiyalari va ssudalarida ishtirok etish orqali xususiy va xorijiy investitsiyalarni rag'batlantirish;
- jahon savdosining muvozanatli o'sishini va a'zo davlatlar to'lov

balansining muvozanatligini qo‘llab-quvvatlash.

50-yillarning o‘rtalaridan boshlab, G‘arbiy Yevropa mamlakatlarida xo‘jalik hayoti barqarorlashishi munosabati bilan, XTTB o‘z faoliyatining katta qismini Osiyo, Afrika va Lotin Amerikasi mamlakatlarining iqtisodiyotini rivojlantirishni barqarorlashtirishga yo‘naltirdi.

XTTBning oliy rahbar organi Boshqaruvchilar Kengashi va Direktorat (ijroiya organi) bo‘lib hisoblanadi. A‘zo mamlakatlarning moliya vazirlari yoki markaziy banklar boshqaruvchilaridan tashkil topgan Kengash o‘z sessiyalarini XVF bilan birgalikda bir-yildabir marta o‘tkazishadi. XTTB a‘zolari bo‘lib faqatgina XVF a‘ziligiga qabul qilingan mamlakatlar bo‘la oladi. Ovozlar XTTB kapitalidagi (180 mlrd. AQSh dollaridan ortiq) mamlakat kvotasi orqali aniqlanadi.

Hozirda XTTB a‘zolari bo‘lib, 186 mamlakat hisoblansada, yetakchi o‘rinda yettilik mamlakatlari turadi: AQSh, Yaponiya, Buyuk Britaniya, Germaniya, Fransiya, Kanada va Italiya.

Bankning resurslari shakllanishining manbasi bo‘lib, Amerika bozorlarida obligatsiya qarzlarini chiqarish va ularni sotishdan olingan mablag‘lar hisoblanadi. XTTB kreditlarni, odatda, 20 yil muddatga a‘zo mamlakatda ishlab chiqarish obyektlarini kengaytirish uchun hukumat kafolati ostida beradi. Shuningdek, XTTB boshqa banklarning uzoq muddatli kreditlari bo‘yicha kafolat ham beradi. U ham XVF singari qarzdor mamlakatning moliyaviy holati, kreditlanuvchi obyektlar va ushbu obyekt bo‘yicha bank missiyasi tomonidan o‘rganilgan axborotlarni talab qiladi.

XTTB quyidagi dasturlar doirasida faoliyat yuritadi:

- iqtisodiy boshqaruv va kambag‘allik bilan kurashish;
- ekologiya va ijtimoiy rivojlanish;
- infratuzilma, xususiy sektor va moliya;
- inson salohiyatini rivojlantirish.

Keyingi yillarda XTTB rivojlanayotgan mamlakatlarning tashqi qarzlarini tartibga solish bilan shug‘ullanmoqda: kreditlarining 1/3 qismini qo‘shma moliyalashtirish deb ataladigan shaklda beradi. Bank to‘lov balansi holatini yaxshilashga, shuningdek, iqtisodiyot tuzilmalarini tartibga solishga tuzilmali kreditlarni ajratadi.

Hozirgi paytda XTTB faoliyatining asosiy yo‘nalishlari bo‘lib quyidagilar hisoblanadi:

- turli xildagi investitsiya loyihalarini uzoq va o‘rta muddatli kreditlash;

– loyihalarning moliyaviy-iqtisodiy va texnik asoslarini tayyorlash;

– rivojlanayotgan mamlakatlarda tuzilmaviy qayta qurish dasturlarini moliyalashtirish.

XTTBning maqsadlari quyidagilardan iborat:

– a'zo mamlakatlar iqtisodiyotini rivojlantirishga va qayta tiklashga yordam ko'rsatish;

– xususiy xorijiy investitsiyalarni qo'llab-quvvatlash;

– to'lov balansining muvozanatini saqlashga va xalqaro savdoning barqaror o'sishiga yordam berish;

– statistik ma'lumotlarni to'plash va e'lon qilish.

XTTBning asosiy mablag'lari hozirgi kunda o'rta va uzoq muddatli qarz majburiyatlarini emissiya qilish orqali xalqaro moliya bozorlaridagi operatsiyalar hisobidan shakllanadi. XTTB qimmatli qog'ozlari yuqori kredit reytingiga (AAA) ega bo'lib, dunyoning 100 dan ortiq mamlakatlariga joylashtiriladi. XTTBning kreditlari qarz oluvchi davlat milliy valyutasida emas, balki devizlarda, ya'ni xalqaro darajada to'lov vositasi sifatida tan olingan valyutalarda ajratiladi.

XTTB qarzlarini ikkita kategoriyaga ajratish mumkin:

1. Iqtisodiyot uchun yo'qotishlarsiz ssudalar bo'yicha foizlarni to'lashga qodir bo'lgan, rivojlanayotgan mamlakatlar uchun qarzlar.

2. Xalqaro moliya bozorida kreditga layoqatsiz va ssudalar bo'yicha foizlarni to'lashga qodir bo'lmagan kambag'al mamlakatlar uchun qarzlar. Keyingi yillarda XTTB jahon moliya bozorida yirik qarzdor rovida chiqmoqda. Bank tomonidan chiqarilayotgan obligatsiya qarzlarini summasi davlatlararo investitsiya banklari o'rtasida eng katta solishtirma og'irlikka egadir.

Xalqaro rivojlanish assotsiatsiyasi (XRA) Jahon banki guruhiga kiruvchi xalqaro tashkilot bo'lib, u 1960-yilda tashkil etilgan. XRA Kelishuvlar moddasining 1-moddasiga muvofiq, uning maqsadi iqtisodiy rivojlanishni rag'batlantirish, samaradorlikni oshirish va shuning asosida, sust rivojlangan a'zo mamlakatlarda aholi turmush tarzini oshirish, shuningdek, ana'naviy kreditlarga nisbatan og'ir bo'lmagan qulay shartlarda moliyaviy ko'mak berish hisoblanadi.

Mamlakatlarga rivojlanish jarayonida yordam ko'rsatish maqsadiga ega bo'lgan XRA strategiyasining asosiy elementlari quyidagilardan iborat:

- makroiqtisodiy va tarmoq siyosatining puxta o‘ylangan chora-tadbirlarini qabul qilish orqali iqtisodiy o‘shishni jadallashtirish;
- ijtimoiy sohalarining mustahkamlanishi va rivojlanishini qat’iy qo‘llab-quvvatlash orqali inson kapitaliga investitsiyalash;
- boshqaruv samaradorligini oshirish uchun tashkiliy–Texnik imkoniyatlarni kengaytirish;
- barqaror rivojlanish maqsadlarida atrof-muhitni saqlash;
- qurolli to‘qnashuvlar oqibatlarini bartaraf etishga ko‘maklashish;
- mintaqaviy integratsiya va savdoni qo‘llab-quvvatlash.

XRA foizsiz kreditlar va iqtisodiy o‘shishni rag‘batlantirishga qaratilgan grantlar ajratish orqali qashshoqlikni qisqartirish, ijtimoiy tengsizlikni kamaytirish va aholi turmush tarzini oshirishni ko‘zda tutadi.

XRA dan qarz olish huquqiga yalpi ichki mahsuloti aholi jon boshiga \$835 dan kam bo‘lgan mamlakatlar ega bo‘lishadi.

XRA mamlakatlarga 10 yil imtiyozli davrli 30-40 yilga foizsiz kreditlar beradi. XRA kreditlarining qaytarish muddatlari 20, 35 va 40 yilni tashkil etadi, shundan dastlabki 10 yili imtiyozli davr hisoblanadi va bu davrda asosiy qarz bo‘yicha to‘lovlar amalga oshirilmaydi. Ta’kidlash lozimki, XRA kreditlariga foiz to‘lanmaydi, biroq xizmat ko‘rsatish uchun kam miqdordagi (hozirda ajratilgan kredit summaning 0,5 foizi) xarajatlar qarz oluvchi tomonidan qoplanadi. Bu kreditlarning maqsadi, rivojlangan mamlakatdan kambag‘al mamlakatga tovarlar eksportini rag‘batlantirishdir. Xalqaro rivojlanish assotsiatsiyasiga 167 mamlakat a‘zo bo‘lib kirgan.

XRA mamlakatlarga moliyaviy resurslarni ajratishda muayyan mezonlarga amal qiladi. Ularga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Muvofiqlik mezonlari.

XRA dan qanday mamlakatlar mablag‘ olish huquqiga ega ekanligini aniqlashda uchta mezon qo‘llaniladi:

- YaIMning aholi jon boshiga nisbatan o‘lchanadigan nisbiy ko‘rsatkichidan past bo‘lgan mamlakatlar;
- mamlakatni rivojlantirish dasturlarini moliyalashtirishga imtiyozli shartlarda resurslar olishga ehtiyoj yuzaga kelishi tufayli bozor sharoitlarida o‘zlashtirilgan mablag‘lar uchun kreditga qobiliyatlilikning yetishmasligi;
- qashshoqlikni qisqartirish va iqtisodiy o‘shishni qo‘llab-

quvvatlovchi iqtisodiy va ijtimoiy siyosat chora-tadbirlarini qabul qilish, shuningdek, o‘tkaziladigan siyosatning yuqori samaradorligi.

2. Taqsimlash mezonlari.

O‘rnatilgan mezonlarga javob beruvchi mamlakatlar o‘rtasida XRA resurslarini taqsimlash tartibini aniqlovchi asosiy omil mamlakatda qashshoqlikni qisqartirish va iqtisodiy o‘shishni qo‘llab-quvvatlash borasida o‘tkaziladigan siyosatning samaradorligi hisoblanadi. Aniqlovchi omillardan yana biri bo‘lib, aholi jon boshiga daromad darajasi hisoblanadi: XRA mezonlariga javob beruvchi qashshoq mamlakatlar siyosat samaradorligining bir xil ko‘rsatkichlarida boshqa mamlakatlarga nisbatan yuqori mablag‘ olishadi.

3. Samaradorlik reytingi.

Har yili Jahon banki personal qarzdorlar tomonidan o‘tkaziladigan siyosatning sifatini baholaydi va shu asosda mamlakatlar reytingi aniqlanadi. Baholashni o‘tkazishda mamlakatda amalga oshirilayotgan loyihalar portfelining samaradorligi hisobga olinadi.

4. Resurslarni taqsimlash tartibi.

XRA tomonidan mamlakatga ajratiladigan resurslar hajmi birinchi navbatda shu mamlakatda o‘tkaziladigan siyosat samaradorligini va uning institutsional tizimini har yillik baholash natijasida qarzdorga beriladigan reytingga bog‘liq bo‘ladi.

5. Samaradorlik ko‘rsatkichlari va kreditlash.

XRA rahbariyati har bir mamlakatga haqiqatda ajratilgan resurslarni ularning rejalashtirilgan o‘lchami bilan taqqoslagan holda nazorat qilib boradi. Mablag‘lar yetarlicha egiluvchanlik bilan ajratiladi. Bu holat faoliyat samaradorligi ko‘rsatkichlarining sezilarli o‘zgarishi natijasida zarur choralar qo‘llashga imkon beradi.

Xalqaro moliya korporatsiyasi (XMK) (ing. International Finance Corporation, IFC) Jahon banki guruhiga kiruvchi xalqaro tashkilotdir. Tashkilotning shtab-kvartirasi Vashingtonda (AQSh) joylashgan. 1956- yildarivojlanayotgan mamlakatlarga xususiy investitsiyalar oqimi barqarorligini ta’minlash maqsadida tuzilgandir.

Jahon banki tashkilotlari guruhining prezidenti bir vaqtning o‘zida XMK Prezidenti bo‘lib hisoblanadi. Rahbarlik vazifasi vitse-prezident tomonidan amalga oshiriladi. XMK aksionerlari bo‘lib, 182 mamlakat hisoblanadi.

XMK Jahon banki guruhiga kiruvchi boshqa tashkilotlar bilan o‘z faoliyatini muvofiqlashtirib boradi, lekin yuridik va moliyaviy aloqalarda mustaqil tashkilot bo‘lib hisoblanadi.

XMK kompaniyalarga risklarni boshqarishga va jahon kapital bozoriga chiqishning kengroq imkoniyatiga ega bo'lishga yordam beruvchi yangi moliyaviy instrumentlarni ishlab chiqishni davom ettirmoqda. Ushbu moliyaviy mahsulotlar jumlasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- XMK o'z mablag'laridan zayomlar;
- sindikatlashgan zayomlar;
- hissali moliyalashtirish;
- qarz instrumentlari va to'g'ridan to'g'ri investitsiyalar fondlari;
- tuzilmaviy moliyalashtirish;
- vositachilar orqali moliyalashtirish;
- risklarni boshqarish bo'yicha mahsulotlar;
- milliy valyutada moliyalashtirish;
- savdoni moliyalashtirish;
- ekspert baholash va hokazo.

XMKga a'zolikka kirishda quyidagi shartlarga amal qilinadi:

- XTTB a'zoliqi;
- XMK kelishuv moddasini imzolash.

XMK turli xil tarmoqlardagi loyihalarni moliyalashtiradi, ularga, qishloq xo'jaligi, tog' sanoati, ishlab chiqarish, turizm va boshqalarni kiritish mumkin. Ammo birinchi navbatdagi yo'nalish xususiy sektor bo'lib hisoblanadi. XMK faoliyatining to'rtta asosiy yo'nalishini ajratib ko'rsatish mumkin:

- xususiy sektor loyihalarini moliyalashtirish;
- rivojlanayotgan mamlakatlardagi tashkilotlarga xalqaro moliya bozorlaridan kapital jalb qilishda yordamlashish;
- ta'lim, sog'liqni saqlash va infratuzilmani rivojlantirishga yo'naltirilgan xususiy investitsiyalar yo'lidagi to'siqlarni bartaraf etish, shuningdek, innovatsion moliyaviy mahsulotlardan foydalanish va salohiyatni oshirish orqali ichki moliya bozorlarini rivojlantirish;
- hukumatlarga maslahat va texnik yordam ko'rsatish.

XMK rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlardagi yuqori rentabelli korxonalarni kreditlaydi. XMK kreditlarining muddati, odatda, 15 yildan oshmaydi, o'rtacha muddat esa 3-7 yildir.

XMKning xususiyati shundaki, uning mablag'laridan investitsiya olish uchun korxonalar va tashkilotlarga kredit berilganda, JTTB va XRA talab qilgandek a'zo mamlakatlarga hukumat kafolatlari talab qilinmaydi. Bu xususiy kompaniyalar uchun ular faoliyati ustidan

davlat nazoratidan saqlaydi va rivojlanayotgan mamlakatlar iqtisodiyotiga xorij kapitalini jalb qilish manfaatlariga xizmat qiladi.

Investitsiyalarni kafolatlash bo'yicha ko'p tomonlama agentlik (IKKA) - Investitsiyalarni kafolatlash bo'yicha ko'p tomonlama agentlik (ing. Multilateral Investment Guarantee Agency) - Jahon banki guruhiga kiruvchi mustaqil xalqaro tashkilotdir. IKKAning asosiy maqsadi bo'lib, rivojlanayotgan mamlakatlarga xorijiy to'g'ri investitsiyalarni yo'nalti- rishga ko'maklashish, shuningdek, axborot va konsultatsiya xizmatlarini ko'rsatish hisoblanadi. Shu bilan birga, IKKA siyosiy risklardan sug'urtalashni yoki rivojlanayotgan mamlakatlarga xorijiy to'g'ri investitsiyalarni rag'batlantirish maqsadida kafolat berishni amalga oshiradi.

IKKA 1988-yilda a'zo mamlakatlarning badallari evaziga tashkil topgan. Hozirgi kunda 2010-yil holatiga ko'ra IKKAg 175 mamlakat a'zolikka qabul qilingan.

IKKA xalqaro tashkiloti to'g'risidagi konvensiya 1985-yil 11-oktyabrda Vashingtonda imzolangan. Shuningdek, shtab-kvartirasi ham Vashingtonda joylashgan.

IKKA kafolati investorlarni, shartnoma shartlarini buzishdagi, harbiy va fuqarolar g'alayonidagi, musodara qilishdagi hamda mablag'larni o'tkazishdagi cheklovlarda yuzaga keladigan risklardan himoya qiladi. Ammo tijorat risklarini sug'urtalash, masalan, bankrotlik riski amalga oshirilmaydi. IKKA rivojlanayotgan mamlakatlar o'rtasida bo'ladigan investitsiya munosabatlarini ham sug'urtalashni amalga oshiradi.

IKKA kafolatiga mamlakatda ro'yxatdan o'tmagan faoliyati investitsiya bilan bog'liq bo'lgan xususiy firma va fuqarolar ham davogarlik qilishi mumkin. Kafolat 3 yildan tortib, 15-20 yil muddatgacha amalga oshiriladi. Jahon banki kafolatidan farqli tomoni shundaki, investitsiyalash uchun mamlakat hukumatidan qarshi kafolat talab qilinmaydi.

Shu bilan birgalikda IKKA kreditlar bermaydi hamda mustaqil investor bo'lib hisoblanmaydi. Alkogol va tamaki mahsulotlarini ishlab chiqarish hamda qimor o'yinlarini tashkil etish uchun qilingan investitsiyalarga kafolat berilmaydi. Hozirgi paytda kafolatlashning maksimal miqdori bitta investitsion loyiha uchun 110 mln. AQSh dollarini hamda bitta mamlakat uchun 440 mln. AQSh dollarini tashkil qiladi.

Qayta sug'urtalash va birgalashib sug'urtalashda ushbu chegara

sezilarli darajada ortiq bo‘lishi mumkin.

Shuningdek, rivojlanayotgan mamlakatlarda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan notijorat risklar quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- milliy valyutaning erkin ayirboshlashni to‘xtatish va bu bilan bog‘liq investor mamlakatiga daromadlarni o‘tkazish bilan bo‘ladigan muammolar;

- investor mulkining barbod bo‘lishi;

- harbiy harakatlar;

- to‘ntarishlar va ijtimoiy-siyosiy vaziyatning o‘zgarishi;

- hukumat qarori natijasida shartnomaning bajarilmay qolishi.

O‘z oldiga qo‘ygan maqsadni amalga oshirish uchun IKKA yuqorida keltirilgan notijorat risklarga kafolatlarnigina emas, balki rivojlanayotgan a‘zo mamlakatlarning hukumat organlariga siyosatni ishlab chiqish va amalga oshirishga nisbatan dastur va tartib yuzasidan maslahatlar beradi hamda xorij investorlarini qo‘llab-quvvatlaydi.

Investitsion bahslarni hal qilish bo‘yicha xalqaro markaz (ing. ICSID – International Centre for Settlement of Investment Disputes) – yuqorida ko‘rib o‘tgan tashkilotlarimizdek Jahon banki guruhiga kiruvchi mustaqil xalqaro tashkilot bo‘lishi bilan bir qatorda BMTning maxsus tashkiloti hisoblanadi. Investitsion bahslarni hal qilish bo‘yicha xalqaro markazning maqsadi bo‘lib, xalqaro investitsion bahslarni hal qilish va tomonlarni o‘zaro murosaga keltirish uchun huquqiy imkoniyatlarni ta‘minlash hisoblanadi. Markaz xususiy investitsiyalar yo‘lidagi tashqi iqtisodiy to‘siqlarni bartaraf etishga qaratilgan hamda davlatlar va xususiy investorlar o‘rtasidagi bahslarni hal qiluvchi xalqaro mustaqil arbitraj tashkiloti sifatida qaraladi.

Investitsion bahslarni hal qilish bo‘yicha xalqaro markaz, davlatlar va boshqa davlatlarning fuqarolari o‘rtasidagi investitsion bahslarni hal qilish bo‘yicha konvensiyaga (Vashington konvensiyasi) muvofiq tashkil qilingan. Ushbu konvensiya Investitsion bahslarni hal qilish bo‘yicha xalqaro markazning haq-huquqlari, tashkiliy tuzilmasi va asosiy vazifalarini belgilab berdi. Konvensiya 1965-yil 18-martda imzolangan va 1966-yil 14-oktyabrdan kuchga kirgan. Hozirgi kunda Investitsion bahslarni hal qilish bo‘yicha xalqaro markazning a‘zolari bo‘lib, 146 ta mamlakat hisoblanadi.

Konvensiya bahslarni hal qilishning ikkita asosiy yo‘lini ko‘rib chiqadi: tomonlarni murosaga keltirish va arbitraj ishlab chiqish. Bularga muvofiq konvensiyada ishlarni qo‘zg‘ash, tomonlarni murosaga keltirish masalasi bo‘yicha ish ko‘rish uchun va arbitraj

o'tkazish tartib-qoidalar keltirilgan. Markazda tomonlarga xizmat ko'rsatish ixtiyoriy ravishda va to'lov evaziga amalga oshiriladi. To'lovlar miqdori bosh kotib tomonidan tasdiqlanadi. Hozirgi paytda ko'pgina shartnomalar, xususan, transchegaraviy investitsiyalar doirasida tuzilgan shartnomalar investitsion bahslarni yuzaga kelish holatini hal qiluvchi sifatida Investitsion bahslarni hal qilish bo'yicha xalqaro markazda izohdan o'tkaziladi.

12. 4. Mintaqaviy valyuta-kredit va moliya tashkilotlari

XX asrning 60-yillarida Osiyo, Afrika va Lotin Amerikasidagi rivojlanayotgan mamlakatlar hamkorligini kengaytirish va ushbu mintaqalardagi o'ziga xos muammolarni yechish uchun mintaqaviy rivojlanish banklari tashkil etildi.

Mintaqaviy valyuta-kredit tashkilotlarining maqsadi bo'lib, mintaqa mamlakatlarida ijtimoiy taraqqiyot va iqtisodiy rivojlanishni qo'llab - quvvatlash, qashshoqlik va qarzdorlik darajasini kamaytirish hamda xususiy sektor rivojlanishiga ko'maklashish hisoblanadi.

Mintaqaviy valyuta-kredit tashkilotlarining resurslari xalqaro kapital bozorlaridan o'zlashtirish orqali jalb etilgan mablag'lardan, ustav kapitallaridan, shuningdek, texnik yordam ko'rsatish va imtiyozli kreditlash uchun, asosan, a'zo mamlakatlar badallari hisobiga tashkil topgan maxsus fondlar mablag'laridan tashkil topadi.

Ushbu tashkilotlarning operatsiyalari iqtisodiy rivojlanishning barcha yo'nalishlarini moliyaviy qo'llab-quvvatlashga mo'ljallangan, lekin ustuvor yo'nalish bo'lib iqtisodiy va ijtimoiy infratuzilmalar (energetika, transport, kommunikatsiya va hokazolar) rivojlanishini moliyalashtirish hisoblanadi. Banklar resurslarining sezilarli qismi sanoatni kreditlashga yo'naltiriladi.

Mintaqaviy valyuta-kredit tashkilotlari faoliyatining asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- rivojlanish loyihalari va investitsiya dasturlariga o'z mablag'larini qo'yish hamda kreditlar ajratish.

- Eksport-import va tijorat tashkilotlari bilan birgalikdagi loyihalarni moliyalashtirishni tashkil etish. Bunda kreditlashning turli usullaridan foydalaniladi: aniq loyihalarni moliyalashtirish uchun qarzarlar, tuzilmaviy qayta qurishni o'tkazish uchun qarzarlar, tiklash qarzlari, kredit liniyalari va hokazo.

- a'zo mamlakatlar iqtisodiyotini rivojlantirish maqsadida xususiy investitsiyalarni oshirishni rag'batlantirish;

– rivojlanish loyihalari va mintaqaviy dasturlarni tayyorlashda, shuningdek, ushbu dastur va loyihalarni amalga oshirishda texnik yordam ko‘rsatish va maslahatlar berish.

Amerikaaro rivojlanish banki (ARB vashington, 1959-yilda tuzilgan), Afrika rivojlanish banki (AfRB, Abidjan, 1963-yilda vujudga kelgan), Osiyo rivojlanish banki (ORB, Manila, 1965-yilda tuzilgan). Ushbu mintaqaviy rivojlanish banklarining asosiy maqsadi mintaqalarga mos rivojlanish loyihalarini, shuningdek, mintaqaviy birlashmalarni uzoq muddatga kreditlash hisoblanadi. Bu banklarning umumiy xususiyati bo‘lib, ularning faoliyatiga rivojlangan mamlakatlarning muhim ta‘sir ko‘rsatishi, ya‘ni banklar kapitalining anchagina qismini tashkil qilishi hamda taxminan 1/3 qismi ularning a‘zolariga tegishli bo‘lishidir. Mintaqaviy rivojlanish banklari resurslarining shakllanishida bir xil tamoyil amal qiladi, ijtimoiy fondlardan qarz mablag‘larini jalb qilish, shuningdek, ko‘pincha Jahon banki guruhiga o‘xshashlik bo‘yicha kredit siyosati yuritiladi.

Shu bilan birgalikda mintaqaviy rivojlanish banklari faoliyatida bir- biridan farqlilik ham mavjud. Bular ushbu uchta – Lotin Amerikasi, Osiyo va Afrika mintaqalaridagi mamlakatlarning iqtisodiy, madaniy rivojlanishining turli xildagi darajasi hamda tarixiy an‘analarining xususiyatlari bilan belgilanadi.

O‘z faoliyati davomida Amerikaaro rivojlanish banki kreditlarining katta qismini “katta uchlik” mamlakatlariga bergan (Argentina, Braziliya, Meksika);

Osiyo rivojlanish banki esa 5 mamlakatga (Indoneziya, Janubiy Koreya, Filippin, Pokiston, Tailandga).

Shuningdek, Afrika rivojlanish banki – ko‘proq to‘lovga qodir mijozlarga (Marokko, Zair, Keniya, Tunisga va boshqalarga). Afrika rivojlanish fondi vujudga kelishi bilan Markaziy va G‘arbiy Afrikaning unchalik rivojlanmagan mamlakatlarini ham kreditlashni boshladi.

Mintaqaviy rivojlanish banklari rivojlanayotgan mamlakatlarga nisbatan ularning iqtisodiy rivojlanish darajasiga va siyosatining yo‘nalishiga qarab tabaqalangan kredit siyosatini olib boradi.

Mintaqaviy rivojlanish banklarining tashkil topish sanalari:

- Amerikaaro Rivojlanish banki – tashkil etish g‘oyasi 1889-yil 1959- yil dekabr.
- Osiyo taraqqiyot banki – tashkil etish g‘oyasi 1957-yil, 1966-yil dekabr.
- Afrika rivojlanish banki – 1960-yil, 1963-yil Nizomi

tasdiqlangan.

- Yevropa taraqqiyot va tiklanish banki – tashkil etish g‘oyasi 1989-yil oktyabr, Nizomi 1990-yil 9-aprelda tasdiqlangan.

G‘arbiy Yevropa integratsiyasi majmuining institutsional tuzilishi bir qator mintaqaviy valyuta-kredit va moliya tashkilotlarini o‘z ichiga oladi. Yevropa Ittifoqi mintaqaviy valyuta-kredit va moliya tashkilotlari turli xil maqsadlarni nazarda tutadi: o‘z institutsional tuzilmasini tuzish bilan G‘arbiy Yevropa integratsiyasini va jahon markazini mustahkamlash; Yevropa Ittifoqi mamlakatlari iqtisodiyotini rivojlantirish; 1993-yil noyabrda kuchga kirgan Maastrixt shartnomasiga muvofiq ravishda iqtisodiy va valyuta ittifoqini tuzish; uyushgan mamlakatlarga nisbatan kelishilgan siyosatni o‘tkazish.

O‘z oldiga qo‘ygan maqsadlarga muvofiq ushbu tashkilotlar davlatlararo va qisman milliy chegarada iqtisodni mintaqaviy darajada tartibga solish va G‘arbiy Yevropa iqtisodiy integratsiyasi rivojlanishida muhim rolni o‘ynaydi. Birinchidan, ular Yevropa Ittifoqi institutsional tuzilmasining tarkibiy elementlari hisoblanadi. Ularga Yevropa parlamenti, Yevropa Hamjamiyati Kengashi hamda boshqa tashkilotlar kiradi. Ikkinchidan, ularning vujudga kelishi va faoliyatining moddiy bazasi bo‘lib, qo‘shma budjet va fond xizmat qiladi. Ular o‘zida a‘zo mamlakatlarning rasmiy oltin-AQSh dollari rezervlarining 20 %ini mujassam qiladi. A‘zo mamlakatlar milliy budjetlarining 2,5-3 % summasini birlashtirgan Yevropa Ittifoqining markazlashtirilgan budjeti hisobiga bir necha qo‘shma fondlar shakllangan. Uchinchidan, mintaqaviy institutlar faoliyatida xalqaro valyuta birligidan foydalaniladi.

Yevropa iqtisodiy integratsiyasi doirasida mintaqaviy moliya institutlarining vujudga kelishi asta-sekinlik bilan, asosan, G‘arbiy Yevropadagi integratsiya jarayonlarining rivojlanish bosqichlariga muvofiq ravishda paydo bo‘lgan.

Yevropa Ittifoqi doirasida tuzilgan asosiy mintaqaviy tashkilotlarga quyidagilarni kiritish mumkin:

Yevropa investitsiya banki (YIB, Lyuksemburgda 1958-yilda Rim bitimiga muvofiq tashkil etilgan) etti yildan yigirma yil muddatgacha, rivojlanayotgan mamlakatlarga esa kam rentabelli loyihalarga yiliga 1-2 %dan qirq yil muddatgacha kreditlar beradi. YIB faoliyatining maqsadi Yevropa ittifoqi mintaqasidagi qoloq mamlakatlarni rivojlantirish, korxonalarni qayta qurish, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish va kooperatsiyalash doirasida tarmoq tuzilmalarini

modernizatsiyalash, asosiy o'rinda turuvchi ustuvor tarmoqlarni rivojlantirish hamda qo'shma xo'jalik obyektlarini tashkil qilish hisoblanadi. Bundan tashqari, YIB xususiy va davlat korxonalariga kafolat beradi.

Hozirgi davrda YIB a'zolari bo'lib Yevropa Ittifoqining 12 ta mamlakati hisoblanadi. YIB mustaqil yuridik va moliyaviy maqomga ega bo'lgan institutdir.

Uning rahbarlik organlari – Boshqaruvchilar Kengashi a'zo mamlakatlarning Moliya vazirlaridan iborat. Boshqaruv idorasi Lyuksemburgda joylashgan.

Yevropa rivojlanish fondi (YRF, 1958-yilda tashkil qilingan) Yevropa Ittifoqining rivojlanayotgan mamlakatlar bilan munosabatlari bo'yicha jamoa siyosatini o'tkazish hamda ushbu mamlakatlarni rivojlantirishga yordam berishda ikki tomonlama dasturlarni muvofiqlashtirish maqsadida tashkil etilgan.

YRF 5 yilga uyushma haqidagi navbatdagi konvensiyaga obuna paytida "Umumiy bozor" mamlakatlari badallari hisobiga shakllanadi. Ikkinchi Lomey konvensiyasiga (1981-1985-yillar) muvofiq, uning hajmi 4,5 mlrd EKYu deb belgilangan; uchinchi konvensiya bilan (1986-1990- yillar) 8 mlrd. EKYu atrofida. YRF Konvensiyada belgilangan aniq bir davrga har bir mamlakatni kreditlash yo'nalishlariga muvofiq ravishda rivojlanishning aniq obyektlariga hamda qishloq xo'jaligi va mineral xomashyo eksportidagi yo'qotishlarning kompensatsiyasiga kreditlar beradi.

Yevropa qishloq xo'jaligini kafolatlash va yo'naltirish fondi (YQXKY) 1969-yilda umumiy agrar bozor barpo etish hamda rivojlantirishga yordam berish maqsadida ("Yashil Yevropa") tuzilgan.

Yevropa qishloq xo'jaligini kafolatlash va yo'naltirish fondi (YQXKY) qishloq xo'jaligining integratsiya jarayoniga qo'shilishi qishloq xo'jaligida kapitalning sanoatdagi kabi to'planishi, ishlab chiqarishni birlashtirish va ixtisoslashtirish, qishloq xo'jaligini moliyalashtirish uchun maxsus davlat fondi barpo etishni talab qilib qo'ydi va bu qayta ishlab chiqarishning qarama-qarshiliklarini birmuncha tekislashga xizmat qiladi.

Uning resurslari manbayi bo'lib, 70 %i faqat hamkorlikdagi qishloq xo'jaligi siyosatini moliyalashtirish uchun foydalaniladigan Yevropa Ittifoqining umumiy budjeti xizmat qiladi. Bu mexanizmga muvofiq fond resurslarining shakllanishi Yevropa Ittifoqi budjeti daromadlari to'planishining tamoyillariga o'xshab ketadi. Bunda

kompensatsiya yig'implari, bojxona haqi, 1 % qo'shilgan qiymat solig'i ajratiladi. Fondga Yevropa Ittifoqida belgilangan mahsulotlarning kafolatlangan (himoya) baholari va jahon narxlari o'rtasidagi farq bilan aniqlanadigan qishloq xo'jalik mahsulotlari importchilaridan badal yig'implari kelib tushadi. Kafolatlangan baholar Yevropa Ittifoqi idoralari tomonidan eksport qilinadigan yoki to'planadigan ortiqcha mahsulotlarni sotib olishda ishlatiladi. Shuning uchun fond qishloq xo'jaligi mahsulotlari eksportchilarining saqlash, qayta ishlash va sotish bo'yicha sarf- xarajatlarini qoplaydi. Fond hisobiga eksportchilar ichki va jahon narxlari o'rtasidagi farq o'lchamida subsidiyalar olishadi. Natijada fond qishloq xo'jaligi mahsulotlari importchilaridan kattagina mablag'ni jalb qiladi va uning asosiy resurlarini bu mahsulotni uchinchi mamlakatlarga olib chiqish uchun subsidiyalash tartibida eksportchi-mamlakatlar oladi. Shuning uchun ham fond mablag'larining shakllanishi va taqsimoti muammosi a'zo mamlakatlar, shuningdek, Yevropa Ittifoqi va Yevropa Iqtisodiy integratsiyasidan qishloq xo'jaligi mahsulotlari eksportini subsidiyalashga qarshi chiquvchi AQSh o'rtasida nizolar keltirib chiqaradi.

Mablag'larning maqsadli ishlatilishiga muvofiq, fond mablag'lari 2 asosiy tomonga bo'linadi: fondning 90 % mablag'lari – kafolat fondlari 1962-yilda kiritilgan qishloq xo'jalik mahsulotlari yagona bahosini qo'llash uchun foydalaniladi va shuningdek, AQShdan keyin ikkinchi o'rindagi Yevropa Ittifoqining agrar mahsulotlari eksportini subsidiyalash uchun ishlatiladi. Fondning 75 % mablag'i sut mahsulotlari, shakar va don bozorlarining barqarorligini qo'llab turish uchun ishlatiladi. Yo'nalishlar fondi esa xo'jaliklarni yiriklashtirish, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini rag'batlantirish, agrar tuzilmalarni o'zgartirish, ya'ni agrar-sanoat kompleksni qurish maqsadida xizmat qiladi.

Yevropa mintaqaviy rivojlanish fondi (YMRF) 1975-yilda a'zo mamlakatlarda mintaqaviy nomutanosibliklarni tenglashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni kreditlash uchun Yevropa Ittifoqi qo'shma budjeti mablag'lari hisobiga ta'sis etilgan. Taraqqiy etgan 25 tumanlarga qaraganda hayot darajasi 2,5 marta past 25 ta kambag'al tumanlarni o'z ichiga oladi.

1973-yilda tuzilgan Yevropa valyuta hamkorligi fondi (YVXF) 1994- yilda (Frankfurt – Maynda) Yevropa valyuta institutiga o'zgartirildi. Bu milliy tashkilot o'z tarkibiga 12 ta markaziy banklarni birlashtirish, ushbu banklar pul-kredit siyosatini muvofiqlashtirishni

amalga oshirish hamda Yevropa Markaziy banklarini yagona valyuta tizimini barpo qilishga yordam berishni maqsad qilgan. Shu bilan birgalikda, u mintaqaviy davlatlararo valyutaviy tartibga solish uchun ham mo'ljallangandir.

Yevropa valyuta instituti a'zo mamlakatlarga to'lov balanslari kamomadini qoplash uchun kreditlar berish va EKYuni emissiya qilish funksiyalarini bajargan. 1998-yil iyuldan Yevropa valyuta instituti yevroni muomalaga chiqaruvchi Yevropa Markaziy bankiga o'zgartirildi. 1999- yildan o'z ichiga, yevroga o'tgan Yevropa Ittifoqi mamlakatlari markaziy banklari hamda Yevropa Markaziy bankini olgan. Yevropa Markaziy banklari tizimi amal qila boshladi.

Xalqaro moliya tashkilotlari ichida Bazeldagi **Xalqaro hisob-kitoblar banki** (ing. Bank for International Settlements (BIS)) muhim o'rin egallaydi (XHKB, 1930-yil, Bazel). Xalqaro hisob-kitoblar banki 1930-yilda 6 davlatning (Belgiya, Buyuk Britaniya, Germaniya, Italiya, Fransiya, Yaponiya) hukumatlararo kelishuvi hamda ushbu davlatlarning o'z hududida faoliyat ko'rsatadigan Shvetsariya bilan konvensiyasi asosida tuzilgan. Hozirda Xalqaro hisob-kitoblar banki 34 mamlakatning markaziy banklaridan iborat. Xalqaro hisob-kitoblar banki ularga kreditlar beradi va depozitlarini qabul qiladi hamda ularning hamkorligiga yordam beradi. Xalqaro hisob-kitoblar banking muhim xususiyati bo'lib, xalqaro hisob-kitoblarda valyuta kliringi bo'yicha hamda a'zo mamlakatlarning boshqa hisob-kitoblarida bank-agent funksiyasini bajarish hisoblanadi.

Shuningdek, Xalqaro hisob-kitoblar banki yetakchi valyuta kurslarini ushlab turish maqsadida markaziy banklarning jamoaviy valyuta intervensiyasini tashkil etadi, hukumatlararo kreditlarda vasiy bo'ladi hamda yevro bozor holatini nazorat qilib turadi.

1982-yildan boshlab XHKB XVF kreditlarini kutayotgan ayrim mamlakatlarning xalqaro valyuta likvidliligi inqiroziga yo'l qo'ymaslik uchun markaziy banklarning kafolati evaziga oraliq kreditlar bermoqda. Bunday kreditlarni Vengriya, Meksika, Braziliya, Argentina va Yugoslaviya mamlakatlari olgan.

XHKB – yetakchi axborot – Tadqiqot markazi ham bo'lib hisoblanadi. U o'zining tadqiqotlari asosida davriy nashrlarni chop etib boradi.

Nizom bo'yicha XHKBiga 2 asosiy funksiya yuklatilgan: 1) markaziy banklar o'rtasida hamkorlikka ko'mak berish, xalqaro moliya operatsiyalari uchun qulay shart-sharoitlar yaratish; 2) o'z a'zolarining

xalqaro hisob-kitoblarni o'tkazish bo'yicha agent yoki ishonchli shaxs sifatida harakat qilish. Bulardan kelib chiqqan holda XHKB quyidagi operatsiyalarni bajaradi:

- oltin oldi-sotdisi va saqlanishi;
- markaziy banklar bilan depozit-ssuda operatsiyalari;
- alohida bitimlar bo'yicha hukumat ulushlarni qabul qilish;
- valyuta va qimmatbaho qog'ozlar bilan (aksiyalardan tashqari) operatsiyalar;
- markaziy banklarning muxbiri yoki agenti sifatida jahon (valyuta, kredit, qimmatbaho qog'ozlar, oltin) bozorlarida operatsiyalar;
- o'zaro xalqaro hisob-kitoblarga ko'mak berish maqsadida markaziy banklar bilan bitimlar tuzish.

XHKB resurslarining asosiy manbai – markaziy banklarning xorij valyutasida yoki oltindagi qisqa muddatli (3 oygacha) omonatlari. Ular bo'yicha foizlar to'lash uchun bank ularni bozor sharoitlarida boshqa markaziy banklarga, xalqaro tashkilotlarga joylashtiradi. XHKBning asosiy aktiv operatsiyasi bo'lib markaziy banklarga xorij valyutasida kreditlar berishdir.

Yevropa Tiklanish va Taraqqiyot banki (YTTB) 1990-yilda Londonda tashkil qilingan. YTTBning asosiy maqsadi – Markaziy va Sharqiy Yevropaning sobiq sotsialistik tuzumda bo'lgan mamlakatlarini bozor iqtisodiyotiga o'tishiga yordam berishdan iborat. YTTB faqatgina aniq doiradagi loyihalarni kreditlaydi. YTTB resurslari XTTBga o'xshashlik bo'yicha shakllanadi.

YTTB ishlab chiqarishni (loyihalarni moliyalashtirishni o'z ichiga olgan holda), infratuzilmani taraqqiy ettirish va qayta tiklashga texnik yordam ko'rsatishni (ekologik dasturlarni o'z ichiga olgan holda), aksionerlik kapitaliga investitsiyalarni, ayniqsa, xususiylashtirilayotgan korxonalarini kreditlashga ixtisoslashgan. Shu bilan birgalikda YTTBning asosiy diqqati kichik biznesni qo'llab-quvvatlashga qaratilgan. Boshqa xalqaro moliya institutlari singari YTTB aniq maqsadli investitsiyalarni rivojlantirish dasturini ishlab chiqishda maslahat berish xizmatini ko'rsatadi. YTTBning bitta strategik vazifasi davlat korxonalarini xususiylashtirishni qo'llab-quvvatlash, ularni modernizatsiyalash va tuzilmaviy qayta qurish, shuningdek, ushbu masalalar bo'yicha maslahatlar berishdan iborat.

Bank o'z a'zolariga tuzilmaviy va tarmoq iqtisodini davlat tasarrufidan chiqarish, xususiylashtirishni isloh qilish, bu bilan mamlakatlarni jahon iqtisodiy hamjamiyatiga uyg'unlashuviga

ko‘maklashadi.

YTTBning ta‘sischilari 40 mamlakat – Albaniyadan tashqari hamma Yevropa mamlakatlari, AQSh, Kanada, Meksika, Marokko, Misr, Isroil, Yaponiya, Yangi Zelandiya, Avstraliya, Janubiy Koreya, shuningdek, EIK va Yevropa Investitsiya Banki hisoblanadi. SSSR, Chexoslovakiya va Yugoslaviya parchalanganidan keyin paydo bo‘lgan yangi davlatlar uning a‘zolari bo‘lishdi. Uning a‘zolari sifatida XVF a‘zosi bo‘lgan har qanday mamlakat bo‘lishi mumkin. 2010 yil holatiga ko‘ra, YTTB aksionerlari bo‘lib 60 dan ortiq mamlakat hisoblanadi.

YTTB kreditlarining muddati, odatda, 5-10 yilni kreditning minimal miqdori esa 5 mln. yevroni tashkil etadi. Agar loyiha mamlakat uchun muhim ahamiyatga ega bo‘lsa, bank kamroq miqdorda ham kredit berishi mumkin. Kreditlash hoxlagan erkin almashinuvchi valyutada amalga oshiriladi, amalda ko‘proq AQSh dollari va yevrodan foydalaniladi. Loyihani moliyalashtirish uning qiymatini 35 %dan ko‘p bo‘lmagan miqdorini tashkil etadi.

YTTB tijorat asosida faoliyat ko‘rsatadi va o‘zining kreditlarini risklarni hisobga olgan holda bozor stavkalari bo‘yicha beradi. Tartibga ko‘ra tijorat korxonalarini kreditlashda bank mablag‘larni qaytarishga doir hukumat kafolatini talab etmaydi, lekin bunday hollarda, odatda loyiha aktivlari (masalan, garovga oid asosiy fondlar, garovga oid mol-mulk va hokazolar) bilan kreditning garov ta‘minoti qo‘llaniladi. Kreditlar qa‘tiy belgilangan yoki suzub yuruvchi stavkalar bo‘yicha bo‘lishi mumkin, shuningdek, xejirlashning turli instrumentlaridan ham foydalaniladi.

Yuqorida aytib o‘tganimizdek, YTTB kreditlarining asosiy obyektlari bo‘lib, xususiy firmalar yoki xususiylashtirilayotgan davlat korxonalarini va shuningdek, xorijiy investitsiyali qo‘shma korxonalar kiritilgan yangidan tuzilayotgan kompaniyalar hisoblanadi. Bankning hozirgi davrdagi asosiy maqsadi mintaqalarda investitsiyalarni rag‘batlantirishdir.

YTTB o‘z faoliyati doirasida quyidagilarni amalga oshiradi:

- rivojlangan mamlakatlarda qabul qilingan bank ishi standartlari asosida moslanuvchan kreditlash uchun turli xil instrumentlardan foydalanadi;
- xususiy sektor tashabbusini qo‘llab-quvvatlaydigan sektorlar bo‘yicha ko‘zda tutilgan va tutilmagan operatsiyalar strategiyasidagi vazifalarni amalga oshirishni o‘zida mujassamlashtiradi;
- xususiy investorlar, ularning maslahatchilari va tijorat

banklari bilan hamkorlik qiladi;

- hukumat bilan rivojlanishning uzoq muddatli rejalarini amalga oshirishda hamkorlik qiladi;

- xalqaro valyuta-kredit va moliya tashkilotlari bilan o‘zaro harakatlarni bajaradi;

- davlatlararo va mintaqaviy manfaatlardan kelib chiqqan holda ishlaydi;

- atrof-muhitni saqlashni va yaxshilashni ta’minlashga harakat qiladi. YTTB faoliyatiga rahbarlikni boshqaruvchilar Kengashi, direktorlar kengashi va president amalga oshiradi. Boshqaruvchilar Kengashi

- YTTB oliy farmoyish beradigan organi bankning har bir qatnashuvchisidan 2 tadan vakilni (boshqaruvchi va uning o‘rinbosarini) o‘z ichiga oladi (mamlakat yoki xalqaro tashkilotning). A’zo mamlakatning xohishiga qarab uning YTTBdagi vakili (boshqaruvchi yoki uning o‘rinbosari) xohlangan paytda chaqirib olinishi mumkin. O‘rinbosar ovoz berishda faqat boshqaruvchi bo‘lmagan paytdagina ishtirok etishi mumkin. Yilda bir marta bo‘ladigan yig‘ilishda kengash boshqaruvchilardan birini keyingi rais saylangunga qadar rais sifatida saylaydi.

Boshqaruvchilar kengashining vakolatlariga quyidagi masalalarni hal qilish kiradi:

- YTTB yangi a’zolarini qabul qilish, ularni qabul qilish shartlarini aniqlash, bank a’ziligini to‘xtatish;

- YTTB prezidenti va direktorini saylash, direktorlar yoki ularning o‘rinbosarlari haqi o‘lchamini va shuningdek, prezident bilan shartnomaning boshqa shartlarini belgilash;

- YTTB chiqarishga ruxsat etilgan nizom kapitalini ko‘paytirish yoki kamaytirish;

- boshqa xalqaro tashkilotlar bilan hamkorlik to‘g‘risida bosh kelishuvlar (bitimlar) tuzishga vakolatlar berish;

- YTTB foydasi va zararlari hisobini va umumiy balansini (auditorlar hisobotini ko‘rib chiqqandan keyin) tasdiqlash; rezervlar o‘lchamini aniqlash, foydani taqsimlash, YTTB faoliyatining batamom to‘xtalishi va uning aktivlari taqsimoti haqida qaror qabul qilish;

- YTTB ta’sis etish to‘g‘risidagi bitimga o‘zgartirishlar kiritish, Bitimni tushunish yoki Direktorlar kengashi tomonidan uning qo‘llanishi bilan bog‘liq apellyatsiyalar bo‘yicha qarorlar qabul qilish.

Yevropa ittifoqi, Yevropa investitsiya banki a’zo mamlakatlari va

Yevropa ittifoqining o'zi YTTB nizom kapitalida 51 % kvotasiga egadirlar, Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari – 13 %, qolgan Yevropa mamlakatlari – 11 %, noyevropa mamlakatlari – 24 %. Kapitalda ko'proq hissa bilan AQSh – 10 %, Italiya, GFR, Fransiya, Buyuk Britaniya va Yaponiya – 8,5 %dan. Nizom kapitalining o'lchami har 5- yildabir marta ko'rib chiqiladi.

YTTB o'z faoliyati davomida xo'jalik yuritishning bozor usullariga o'tayotgan davlat va xususiy sektor korxonalariga nisbatan operatsiyalarning quyidagi shakllaridan foydalanadi:

- 1) ishlab chiqarishni rivojlantirishga kredit berish (qo'shma moliyalashtirishni qo'shgan holda);
- 2) kapitalga investitsiya kiritish;
- 3) qimmatbaho qog'ozlarni kafolatlangan shaklda joylashtirish;
- 4) kafolatlar berish va ko'mak berishning boshqa shakllari yordamida kapital bozoriga kirishni yengillashtirish;
- 5) foydalanishni belgilovchi bitimlarga muvofiq ravishda maxsus fondlar resurslarini joylashtirish;
- 6) qarzlarni berish (qo'shma moliyalashtirishni qo'shgan holda) va infratuzilmani tiklash va rivojlantirish uchun texnik yordam ko'rsatish (shu jumladan, tabiatni muhofaza qilish dasturlari uchun).

YTTB eksport kreditlar bo'yicha kafolatlar bermaydi va sug'urtalash bilan shug'ullanmaydi.

Shuningdek, YTTB quyidagi faoliyat turlarini moliyalashtirmaydi:

1. Mudofaa sanoati.
2. Tamaki sanoati.
3. Xalqaro huquqiy me'yorlarda taqiqlangan vositalarni ishlab chiqarish.
4. Qimor biznesi.
5. Atrof-muhitga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlar va jarayonlar.

YTTB kredit-moliya siyosatining muhim yo'nalishlaridan moliyaviy sektor, energetika, telekommunikatsiya infratuzilmasi, transport va agrobiznesni ajratib ko'rsatish mumkin. Alohida holda xususiylashtirish sohasi ham muhim o'rin egallaydi.

Hozirgi kunda YTTB kredit liniyalaridan dunyodagi ko'pchilik mamlakatlar o'z iqtisodiyotini rivojlantirishda foydalanib kelmoqda. Ushbu tashkilot tomonidan ajratilayotgan mablag'lar jahon iqtisodiy holatining yaxshilanishiga ta'sir ko'rsatmoqda.

Osiyo Taraqqiyot banki (OTB) – Osiyo va Tinch okeani

mintaqasi mamlakatlarning rivojlanish loyihalari uchun uzoq muddatga kredit ajratish bilan shug'ullanadigan yirik davlatlararo moliya institutlaridan biri hisoblanadi. Osiyo Taraqqiyot Banki 1966-yilning 22-avgustida 15 ta mamlakat tomonidan shartnoma imzolanishi bilan tashkil etilgan. Bank o'zining o'z kredit faoliyatini 1966-yil 19-dekabrda boshladi.

Osiyo Taraqqiyot bankini tuzishdan maqsad Osiyo va Tinch okeani mintaqasidagi rivojlanayotgan mamlakatlar iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotiga yordam berishdan iborat.

Bugungi kunda OTBga 67 ta a'zo davlat Osiyo, Osiyo–Tinch okeani mintaqasi mamlakatlari, shuningdek, Yevropa va Amerikaning sanoati rivojlangan 19 ta davlati hisoblanib, OTB vakillari har yili ushbu tashkilotga a'zo va faol rivojlanayotgan davlatlarning birida OTB boshqaruvi, ushbu mamlakatning Moliya vazirligi va Markaziy banki rahbarlari ishtirokida uchrashuv o'tkazadi.

OTB shtab-kvartirasi Manila shahrida (Filippin) joylashgan bo'lib, OTB prezidenti 5 yil muddatga saylanadi.

OTB faoliyatining asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- investitsiya loyihalarini moliyalashda uzoq muddatli va imtiyozli shartlar bilan 40 yilgacha bo'lgan kreditlarni yiliga 1 %dan berish; tijorat kreditlarini 3 yillik imtiyozli davr bilan 15 yilgacha berish⁶⁹;

- rivojlanayotgan a'zo mamlakatlarga ularning iqtisodiy rivojlanish rejalarini muvofiqlashtirish, shuningdek, moliyalashga tayyorlash va loyihalarni hamda rivojlanish dasturini amalga oshirishga yordam berish;

- xalqaro moliyaviy institutlar, milliy davlat va xususiy tashkilotlar bilan investitsiyalarni birgalikda amalga oshirishga taalluqli masalalarda hamkorlik qilish;

- mintaqada iqtisodiy o'sish va hamkorlikni rag'batlantirish uchun zarur ekspert xizmati va maslahatlarining turli shakllarini tashkil etish.

OTB quyidagi sohalarni o'z ichiga olgan loyihalarni moliyalashtiradi:

- qishloq xo'jaligi va qishloq xo'jalik mahsulotlarini qayta ishlash;

- avtomobil va temiryo'llarni ta'mirlash va qayta qurish;

- energetika;

- ta'lim;

- transport va aloqa tizimi;
- tog‘-kon sanoati;
- sog‘liqni saqlash va ekologiya;
- turizm infratuzilmasini rivojlantirish;
- iste‘mol tovarlarini ishlab chiqarishni rivojlantirish;
- bank tizimini rivojlantirish.

Osiyo Taraqqiyot bankining maqsad-vazifasi rivojlanayotgan mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishini va iqtisodiy o‘rinishini, ham jamoaviy ham mustaqil rag‘batlantirish hisoblanadi.

OTB rivojlanayotgan mamlakatlarga quyidagi fondlar hisobidan kreditlar beradi:

- oddiy fond hisobidan tijorat shartlari asosida 25 yil muddatga;
- Osiyo rivojlanish maxsus fondi hisobidan imtiyozli 1-3 % stavkalar bo‘yicha kambag‘al mamlakatlarga 40 yilgacha muddatga.

Ko‘pgina rivojlanish banklari kabi Osiyo Taraqqiyot banki ham kreditlashda balansni ta‘minlash uchun davlat sektoriga berilgan kreditlarning salmog‘i jami loyihalarning 20 %i dan oshmaydi.

Osiyo Taraqqiyot banki faoliyatining xususiyati bo‘lib, kreditlarining 30 %ini imtiyozli shartlarda maxsus fondan berishi hisoblanadi. OTB bu mablag‘larni Yevropa bozorlariga yo‘naltirib, ularni rivojlanayotgan mamlakatlarga 25-40 yilga mo‘ljallangan uzoq muddatli kreditlarga aylantiradi. Shuningdek, kreditlar tijorat shartlarida yoki yuqori bozor foiz stavkasi bo‘yicha 10-25 yil muddatga oddiy jamg‘armalardan ham beriladi.

Osiyo taraqqiyot banki quyidagi talablarga javob beruvchi loyihalarni mablag‘ bilan ta‘minlaydi:

1. Moliyaviy mustahkamligi va texnik bajarilishi, iqtisodiy barqarorligi yuqori bo‘lgan loyihalar.
2. Loyihani amalga oshirish mamlakatning istiqbolda rivojlanishiga ta‘sir ko‘rsatishi.
3. Qarzdor mamlakatning qo‘shimcha tashqi qarzga xizmat ko‘rsatishga qodirligi.
4. Unumdorlikni oshirish uchun yangi texnologiyalarni joriy qilish.
5. Qo‘shimcha yangi ish o‘rinlarini tashkil etish.

Osiyo Taraqqiyot bankiga a‘zolik BMTning iqtisodiy va ijtimoiy masalalar bo‘yicha Osiyo– Tinch Okean Komissiyasi a‘zolariga, shuningdek, boshqa mintaqalar rivojlangan mamlakatlari va BMTga

hamda uning biron bir boshqa maxsus agentliklariga a'zo mamlakatlar uchun erkindir.

Osiyo Taraqqiyot bankining asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

- Osiyo mamlakatlari iqtisodiy rivojiga va hamkorligiga ko'maklashish;
- davlat va xususiy fondlardan kapital qo'yilmalarning o'sishini ta'minlash;
- hududiy savdoning rivojlanishiga olib keluvchi iqtisodiy rejalarni tartibga solishda ishtirok etish;
- tashqi manbalardan moliyalashtiriladigan loyihalarni tayyorlash va bajarishga texnik yordam berish;
- a'zo mamlakatlarning tashqi savdosiga va iqtisodiy rivojlanishiga yordam berish.

OTB ustaviga binoan bank tizimiga bir nechta maxsus fondlar kiradi:

- Imtiyozli shartlarda uzoq muddatli kreditlash maxsus fondi;
- Osiyo rivojlanish fondi;
- Texnika yordami maxsus fondi.

Bank operatsiyalari ikki asosiy manbadan: oddiy kapital mablag'lari va maxsus mablag'lardan moliyalashtiriladi.

Oddiy kapital mablag'lari Osiyo Taraqqiyot bankiga a'zo mamlakatlarning kapital ulushlarini to'lashlaridan va investitsiyalardan keladigan daromad hisobiga shakllanadi.

Maxsus mablag'lar a'zo rivojlangan mamlakatlar badallari, maxsus fondlar, ssudalar va investitsiyalardan daromadlar, shuningdek, Osiyo Taraqqiyot banki kengashi maxsus qaroriga binoan oddiy kapital mablag'larini o'tkazish summolari ko'rinishida shakllanadi.

Osiyo Taraqqiyot banki Maxsus mablag'lari katta bo'lmagan va kambag'al a'zo mamlakatlarning ehtiyojlarini qondirish maqsadida imtiyozli ssudalar shaxobchalarini tashkil etgan.

Osiyo Taraqqiyot banki barcha sharoitlar bo'yicha puxta tahlil o'tkazgandan keyin kredit beradi. Bu holat bank zaxiralari va likvidligini saqlashga, sof daromadni doimiy oshirishga, qarzdorlarning kreditga qobiliyatligini monitoringini o'tkazishga imkon yaratadi.

Qisqacha xulosalar

Xalqaro moliya tashkilotlari jahon iqtisodiyotini rivojlantirish sohasidagi muayyan masalalarni hal etish uchun a'zo mamlakatlarning

moliyaviy resurslarini birlashtirish orqali tashkil etiladi. Ushbu masalalar quyidagilardan iborat bo‘lishi mumkin:

- xalqaro savdoni rag‘batlantirish va qo‘llab-quvvatlash, jahon iqtisodiyotini tartibga solish hamda barqarorlashtirish maqsadida xalqaro valyuta va fond bozoridagi operatsiyalar;

- budjet taqchilligini moliyalashtirish va davlat loyihalarini amalga oshirishga kreditlar – davlatlararo kreditlar;

- xalqaro loyihalar (loyihada to‘g‘ridan to‘g‘ri, shuningdek, rezident tijorat tashkiloti orqali ishtirok etuvchi bir nechta mamlakatlar manfaatlariga daxldor bo‘lgan loyihalar) sohasidagi kreditlash va investitsiya faoliyati;

- xalqaro biznesga ijobiy ta‘sir ko‘rsatishga (masalan, infratuzilma loyihalari, informatsion texnologiyalar sohasidagi loyihalar, transport va kommunikatsiya tarmoqlarini rivojlantirish va hokazolar) ichki loyihalar (bitta mamlakatning yoki rezidentning tijorat tashkiloti manfaatlariga bevosita daxldor bo‘lgan loyihalar) sohasidagi kreditlash va investitsiya faoliyati;

- fundamental ilmiy tadqiqotlarni moliyalashtirish va xayriya faoliyati (xalqaro yordam dasturlarini moliyalashtirish).

Xalqaro moliya tashkilotlari quyidagi maqsadlarni ko‘zlagan holda faoliyat yuritadi:

- jahon iqtisodiyoti va xalqaro moliyani barqarorlashtirish maqsadida jahon hamjamiyatida harakatlarni birlashtirish;

- valyuta va moliya-kredit munosabatlarini xalqaro tartibga solishni amalga oshirish;

- jahon valyuta va moliya-kredit siyosatining strategiya va taktikasini hamkorlikda ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.

Xalqaro moliya tashkilotlarida qatnashish darajasi va alohida mamlakatlarning ta‘siri ularning kapitaldagi bo‘nagining miqdori bilan aniqlanadi.

Nazorat savollari

1. Xalqaro moliya tashkilotlari qanday funksiyalarni bajaradi?
2. Xalqaro moliya tashkilotlari vujudga kelishiga qaysi omillar sabab bo‘lgan?
3. Xalqaro moliya tashkilotlari faoliyatining asosiy maqsadlari nimalardan iborat?
4. Xalqaro Valyuta Fondi faoliyatining asosiy yo‘nalishlarini

izohlang.

5. XVFnning kreditlash dasturlari qanday kategoriyalarga ajratiladi?
6. Jahon bankining asosiy maqsadi va funksiyalarini izohlang.
7. Jahon banki guruhiga qaysi tashkilotlar kiradi?
8. Mintaqaviy valyuta-kredit tashkilotlari yuzaga kelishining asosiy sabablari nimalardan iborat?
9. Xalqaro hisob-kitoblar bankining asosiy maqsadi va funksiyalarini izohlang.
10. Osiyo Taraqqiyot bankining asosiy vazifalari nimalardan iborat?

GLOSSARIY

“Aniq vaqtda” (Just in time) – tovarlarni yo‘qotishsiz va tayyor mahsulotni omborda saqlash xarajatlarini kamaytirishga qaratilgan operatsion falsafa.

“Aqli kishilarning ketib qolishi” – mamlakatdan “intellektual elita” vakillarini xorijda ishga joylashish maqsadida chiqib ketishi.

Baynalmilallashuv (Internationalization) – kompaniyaning milliy chegaralardan tashqariga o‘sishi.

Bevosita xorijiy investitsiyalar – bevosita sarmoyador kompaniya va qabul qiluvchi firma o‘rtasida uzoq muddatli ishga oid munosabatlarga mo‘ljallangan kapital qo‘yilmalar.

Boston konsalting guruhi matritsasi (BCG matrix – Boston Consalting Group matrix) – marketing ulushi va marketing o‘sishi asosida mahsulotlar va firmalar klassifikatsiyasi.

Bojxona ittifoqi – ikki va undan ortiq davlatlarning bir-biriga va uchinchi mamlakatlarga nisbatan soddalashtirilgan tarif siyosatini o‘tkazishidir.

Bojxona tarifi – tovar oqimlarining chegarani kesib o‘tishida davlat tomonidan olinadigan soliq miqdori ko‘rsatilgan tartiblangan tovarlar ro‘yxati.

Butunjahon savdo tashkiloti – xalqaro savdoni institutsional va huquqiy asosini tashkil etuvchi mustaqil davlatlararo tashkilot.

Bankrotlik – xo‘jalik sudi tomonidan e‘tirof etilgan, qarzdorning pul majburiyatlari bo‘yicha kreditorlar talablarini to‘la hajmda qondirishga yoki majburiy to‘lovlar bo‘yicha o‘z majburiyatini bajarishga qodir emasligi.

Biznes – foyda olishga qaratilgan tadbirkorlik faoliyatini.

Bozor kon’yunkturasi – muayyan vaqt mobaynida tovarlar bozorining holatini tavsiflovchi vaqtinchalik iqtisodiy vaziyat.

Boshqaruv uslubi – menejer xulqining odatiy ko‘rinishi va o‘zini tutish usullari.

BRIK – Braziliya, Rossiya, Hindiston, Xitoy mamlakatlari

Vertikal integratsiya – xalqaro kompaniyaning turli mamlakatlarda ishlab chiqarish jarayonining ayrim bosqichlarini joriy etishi.

Globalashuv – kompaniyaning eng yuqori rivojlanish bosqichi.

Bunda kompaniya manfaatlari butun dunyo bo‘ylab yoyiladi.

Gorizantal integratsiya (Horizontal integration) – raqobatchi bilan qo‘shilish yoki uni yutib yuborish.

GATT – Savdo va tariflar bo'yicha Bosh kelishuv – tashqi savdo operatsiyalarini o'tkazishda belgilangan tamoyillarga amal qilishga rozi bo'lgan mamlakatlarni birlashtiruvchi savdo va tarif masalalari bo'yicha xalqaro akt.

Global moliyaviy-iqtisodiy bozor – jahon mamlakatlari o'rtasidagi moliyaviy-iqtisodiy aloqalarni yagona xo'jalik tarzida amal qilishiga asoslangan munosabatlar.

Deflyatsiya – inflyatsiya davrida muomaladagi qog'oz pulni kamaytirish. Davlat tomonidan muomaladagi pul miqdorini kamaytirishga qaratilgan moliya va pul-kredit tadbirlarini qo'llash orqali amalga oshiriladi.

Diversifikatsiya – (lotinchadan diversus - har xil va facere - qilmoq, bajarmoq) – ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, mahsulot va xizmatlarni sotish bozorlarini kengaytirish maqsadida tarmoq va korxonalar faoliyat sohaslarini kengaytirish, mahsulot va xizmatlar assortimentlarini ko'paytirish.

Dividend – aksionerlik jamiyati sof foydasidan aktsiya egalariga to'lanadigan qismi bo'lib, u aksionerlarga naqd pul yoki aktsiyalar bilan to'lanadi.

Yevro – universal Yevropa hisob-kitob-to'lov birligi bo'lib, YIga a'zo mamlakatlar hududida EKYu o'rniga joriy etilgan.

Jahon bahosi – talab va taklif egri chiziqlari ta'sirini hisobga olgan holda milliy narx ko'rsatkichlari ta'sirida xalqaro savdo markazlarida hosil bo'ladi.

Jahon bozori – moddiylashtirilgan va moddiylashtirilmagan ko'rinishidagi ijtimoiy mahsulotni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol bosqichlarni o'z ichiga oluvchi XIM subyektlari (milliy va hududiy iqtisodiyotlar, xalqaro tashkilotlar va korporatsiyalar)ning o'zaro iqtisodiy ta'sirlashish global muhitidir.

Jahon ishchi kuchi bozori (JIKB) – milliy xo'jalik tizimlari va jahon iqtisodiyoti doirasida ishlab chiqaruvchi kuchlarning darajasi, tabiati va joylashuviga sezilarli ta'sir etuvchi iqtisodiy faol aholining mamlakatlar va hududlar o'rtasidagi jami migratsion aylanmasi.

Ziddiyat – bu aniq shaxslar yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki va undan ortiq tomonlar o'rtasidagi kelishmovchiliklardir.

Integratsiyalashuv – kompaniyalarning qo'shilishlar va qo'shib olishlar hisobiga birlashuvi.

Iqtisodiy va ijtimoiy kengash (EKOSOS) – BMTning asosiy boshqaruv organlaridan biri bo'lib, uning XIM sohasidagi faoliyatini

muvoqilashtirib turadi.

Iqtisodiy integratsiya – hududiy miqyosda sifat jihatdan yangi iqtisodiy muhitni yaratish yo‘li orqali milliy xo‘jalik komplekslarini o‘zaro yaqinlashish va bir-biriga kirib borishi jarayoni.

Ishbilarmonlik etikasi – firmalarning bir-biri va jamiyat bilan o‘zaro munosabatlar olib borishning turli ma‘naviy jihatlarini o‘rganuvchi izlanish sohasi.

Iqtisodiyotning raqobatbardoshligi – mamlakat iqtisodiyotining xalqaro savdoda ishtirok etish, jahon bozoridagi o‘z o‘rni va mavqeyini saqlab qolish va kengaytira olish, jahon talablariga javob beradigan mahsulotlar ishlab chiqara olish layoqati.

Iqtisodiyotning real sektori iqtisodiyotning bevosita moddiy ne‘matlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish bilan bog‘liq sohasi bo‘lib, u o‘z ichiga sanoat, qishloq xo‘jaligi, qurilish, transport, aloqa tarmoqlarini oladi.

Iqtisodiy o‘shish – real yalpi ichki mahsulot umumiy hajmining yoki aholi jon boshiga to‘g‘ri keladigan real yalpi ichki mahsulotning oldingi yilga nisbatan o‘shishi.

Import – mamlakat ichki bozorlarida sotish uchun xorij mollarini, kapitali, texnologiyasini va xizmatlarni olib kelish. Import xalqaro mehnat taqsimoti natijasidir. U vaqtni tejashga, iqtisodiyot, aholi ehtiyojini qondirish vazifalarini muvaffaqiyat bilan hal qilishga ko‘maklashadi.

Investitsion siyosat savdo menejmenti umumiy strategiyasining bir qismi bo‘lib, korxonani rivojlantirish uchun aktivlarni kengaytirishning eng samarali yo‘llarini tiklashni nazarda tutadi.

Investitsiya bu iqtisodiy samara (foyda, daromad) olish yoki ijobiy ijtimoiy natijaga erishish uchun sarflanadigan pul mablag‘lari, banklarga qo‘yilgan omonatlar, paylar, qimmatli qog‘ozlar (aksiya, obligatsiyalar), texnologiyalar, mashinalar asbob-uskunalar, litsenziyalar va samara beradigan boshqa har qanday boyliklardir.

Investitsiya muhiti – investitsiyalar jozibadorligi hamda xavf-xatar darajasini belgilab beruvchi ijtimoiy-iqtisodiy, moliyaviy va siyosiy omillar majmuyi.

Investitsiya faoliyati – investitsiya maqsadlarini amalga oshirish bilan bog‘liq faoliyat. Investitsiya kompleksi tashkilotlari orqali amalga oshiriladi.

Inqirozga qarshi mo‘ljallangan choralar dasturi O‘zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan 2009-2012-yillarga mo‘ljallanib,

inqirozga qarshi ishlab chiqilgan choralar dasturi bo'lib, mazkur dasturda talabni rag'batlantirishga yo'naltirilgan bir qator moliyaviy imtiyozlar va barqaror iqtisodiy o'sish sur'atlarini ta'minlovchi chora-Tabdirlar majmui o'z aksini topgan.

Innovatsion texnologiyalar – iqtisodiyotga yangiliklarni tatbiq etish bosqichlarida qo'llaniluvchi usul va vositalar majmui bo'lib, o'z ichiga joriy etish, trening, konsalting, transfert, audit, injiniring kabi turlarini oladi.

Innovatsiya jarayoni – yangilik g'oyasini rivojlantirishdan uning pirovard iste'molchi tomonidan iste'mol qilinishigacha bo'lgan mantiqiy izchillikda harakatlanuvchi jarayon.

Inflatsiya – pul muomalasi qonunlarining buzilishi natijasida milliy valyutaning qadrsizlanishi, narxlarning o'sishi.

Infratuzilma – tovar ishlab chiqarish shartlarini ta'minlovchi ishlab chiqarish va noishlab chiqarish tarmoqlari kompleksi: yo'llar, aloqa, transport, maorif, sog'liqni saqlash.

Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash – ishlab chiqarishni zamonaviy texnologiyalar bilan jihozlash, uni ma'naviy jihatdan yangilash, tarkibiy jihatdan texnik va texnologik qayta tuzish kabi chora- tadbirlarni o'z ichiga oluvchi jarayon.

Xodimlar rotatsiyasi (lot. Rotatio - doiraviy harakat) – “kerakli ishchiga zarur joyni topish kerak” tamoyilliga, asosan, xodimlarning ish o'rnini doimiy o'zgartirib turish hisoblanadi.

Xodimlar tizimi – tashkilotning markaziy va eng murakkab tashkiliy kichik tizimi bo'lib, uning mehnat salohiyatini (uning miqdoriy, sifat va tarkibiy ko'rsatkichlari), uning turli qismlari – xodimlarni, shuningdek, maqsadlar, qoidalar, ularning ishlashi va rivojlanishining mexanizmini qamrab oladi.

Kommunikatsiya – bu ikki va undan ortiq shaxslar o'rtasida axborot almashish jarayoni

Kapital qurilish – yangi qurilish, korxonalarni kengaytirish, rekonstruksiya qilish, zamonaviylashtirish va texnika bilan qayta jihozlash, asosiy vositalarni mukammal ta'mirlash, shu jumladan loyiha- qidiruv ishlarini bajarish.

Kapital qo'yilmalar – quvvatlarni takror ishlab chiqarish, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish obyektlarini qurishga qaratilgan resurslar va jami ijtimoiy mehnatning qiymatini aks ettiruvchi iqtisodiy kategoriya.

“Katta yigirmalik” – 20 ta yirik mamlakatlar guruhi bo'lib, unga

jahondagi eng boy mamlakatlar va yirik rivojlanayotgan davlatlar kiradi va ular hissasiga jahon yalpi ichki mahsulotining 90 foiz ulushi to‘g‘ri keladi.

Korxonani boshqarish (menejment) – bir kishining yoki kishilar guruhining (boshqaruvchilar, menejerlar) boshqa kishilarga (boshqariluvchilar) maqsadga yo‘naltirilgan harakatlarini uyg‘otish uchun ta’sir ko‘rsatish.

Kichik korxonalar – mustaqil xo‘jalik faoliyatini olib boruvchi, o‘z balansiga bo‘lgan, soliqlar va boshqa to‘lovlarni to‘lagandan so‘ng qolgan foydasini o‘zi taqsimlaydigan korxonalar.

Kasaba uyushmasi – bir kasb, tarmoq yoki korxonalar xodimlarining birlashmasi bo‘lib, ish beruvchilar bilan kasaba uyushmaning barcha a‘zolari uchun yagona mehnat sharoitlari va ish haqini kelishishda ularning manfaatlarini himoya qilish uchun tuzilgan.

Kartel – tashqi savdo uyushmasi (uning a‘zolari alohida tovar guruhlari bo‘yicha ishlab chiqarish va narx siyosatini muvofiqlashtirib olishadi).

Ko‘lam samarasi, ya’ni ishlab chiqarish ko‘lami o‘sishi orqali iqtisod qilish (Economies of scale) – mahsulot birligicha uzoq muddatli o‘rtacha ishlab chiqarish xarajatlari bilan tavsiflanuvchi samara.

Litsenziat – litsenziyani xarid qiluvchi.

Litsenziar – litsenziyani sotuvchi.

Motivatsiya (Motivation, fransuzcha Motif – undash so‘zidan olingan) – inson xulqining yo‘nalganligi, tashkiliyligi, faolligi va barqarorligini aniqlab bergan holda uni fiziologik va psixologik boshqarishning dinamik jarayoni.

Mehnat bozori – mamlakat xo‘jaligida ishchi kuchi harakatini tartibga solib turadigan asosiy vazifani bajaruvchi, ish beruvchilar va ishchilarga ta’sir etuvchi dinamik tizim.

Mehnat shartnomasi – ish beruvchi va yollanma ishchining shaxsiy muzokaralari natijasida mehnat mazmuni va sharoiti, shuningdek, ish haqi va ularning boshqa majburiyatlari haqidagi kelishuvi.

Mikrofirma – kichik biznes korxonasiining bir turi. Mamlakatimizda sanoat ishlab chiqarishning tarmoqlarida 20 kishigacha, xizmat ko‘rsatish sohasida 10 kishigacha, savdo va umumiy ovqatlanish sohasida 5 kishigacha ishlovchi korxonalar mikrofirmalar hisoblanadi.

Modernizatsiya – obyektни takomillashtirish, yaxshilash, yangilash, uni yangi talab va me'yorlarga, texnik shart-sharoitlarga, sifat ko'rsatkichlariga moslashtirish.

Moliyaviy "ko'piklar" – real qiymatga ega bo'lmagan pul va obligatsiyalar hajmining ko'payishi.

Madaniyat – kompaniyada xulq-atvor me'yorlari, xarakteri va aloqalarining majmuasi.

Mutlaq ustunliklar – boshqa davlatlarga nisbatan mehnat unumdorligi yuqori va ishlab chiqarish xarajatlari past bo'lgan mamlakatda tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishni tashkil etishni nazarda tutuvchi tamoyil.

Nisbiy afzalliklar – mamlakatda bir necha xil tovarlar orasidan eng ko'p foyda keltiruvchi tovar va xizmatlar ishlab chiqarishga ixtisoslashuvni nazarda tutuvchi konsepsiya.

Nou-xau – mualliflik guvohnomasi (patent) bilan himoyalangan ishlab chiqarish tajribasi va mahorat sirlari.

Offshor hududlar – milliy iqtisodiy makonning bir qismi bo'lib, bu erda xorijiy yuridik va jismoniy shaxslar tijorat operatsiyalarni xorij valyutasida amalga oshirishadi.

Operativ (joriy) maqsadlar – qisqa muddatli (strategik maqsadlardan farqli o'laroq) maqsadlar.

PEST-tahlil (PEST analysis) – makroiqtisodiy tahlilning asosiy qismi bo'lib, u siyosiy (p), iqtisodiy (e), ijtimoiy-demografik (s) va texnologik (t) omilni o'z ichiga oladi.

Portfel investitsiyalar – xo'jalik obyektini ekspluatatsiya qilish tufayli daromad olish huquqini kafolatlovchi kapital qo'yilmalari.

Preferensiya – iqtisodiyotni maqsadga muvofiq rivojlantirish va tartibga solishda ayrim soha va tarmoqlar, korxonalar va ishlab chiqarish turlariga nisbatan beriluvchi imtiyoz, afzallik va ustuvorliklar.

Protetsionizm – davlatning xorij raqobatidan ichki bozorni himoya qilish siyosati. Mamlakatga olib kelinayotgan tovarlarga yuqori bojlar belgilaydi, ayrim tovarlarni olib kelish cheklanadi yoki umuman taqiqlanadi.

Pudrat – shartnoma yoki xo'jalik yuritishning bir turi. Bir tomonning ikkinchi tomon talabiga ko'ra belgilangan ishni bajarishi to'g'risidagi shartnoma.

Rekonstruksiya (qayta tiklash) □ faoliyat yuritayotgan korxonani ma'naviy va jismoniy eskirgan qurilma va asbob-uskunalarni ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish, texnologik

bo'g'inlar va yordamchi xizmatdagi nomutanosibliklarni yo'qotish yo'li bilan almashtirish yordamida to'liq yoki qisman o'zgartirish.

Samarasiz ishlab chiqarish – kompaniya uchun foyda va daromad keltirmaydigan narsalarning barchasi (mashina va uskunalardagi kamchiliklar, yomon sifat va hokazolar)

Strategik alyanslar (Strategic alliances) – odatda ikkita kompaniyaning o'zaro manfaatli strategik maqsadlarni amalga oshirishi uchun birlashishi.

Sinergizm (Synergy) – kompaniyalar yiriklashuvida kuzatiluvchi samaradir. Bunda umumiy natija alohida kompaniyalar natijasidan yuqori bo'ladi va ba'zan $2+2=5$ formula bilan ifodalanadi.

Soliqlar belgilangan va muayyan miqdorlarda undiriladigan, muntazam, qaytarib berilmaydigan va beg'araz xususiyatga ega bo'lgan, budjetga yo'naltiriladigan majburiy pul to'lovlari tushuniladi.

Savdo va taraqqiyot bo'yicha BMT Anjumani (YuNKTAD) – BMT tizimi doirasidagi maxsus muassasa.

Savdoda eng ko'p qulaylik rejimi – mamlakatlar o'rtasida kelishilgan holda o'rnatilgan savdo operatsiyalarining imtiyozli tartibi.

Sanoat taraqqiyoti bo'yicha BMT Anjumani (YuNIDO) – BMT tizimi doirasidagi maxsus muassasa.

Tadbirkorlik (entepeneurship) – inglizcha yoki fransuzchadan tarjima qilinganda “imkoniyatlarni amalga oshirish, qo'llash yoki novatorlik faoliyati yohud korxonalar tuzish yo'li bilan ehtiyojlar va istaklarni qondirish” ma'nolarini anglatadi.

Tashqi muhit tahlili – tashqi makroiqtisodiy va mikroiqtisodiy ko'rsatkichlarning tahlili.

Tashqi muhit tahlili tuzilmasi – tashqi iqtisodiy, huquqiy, madaniy va siyosiy muhitlar tahlilining majmuasi.

Tashkilot madaniyati – shaxs yoki kishilar guruhining o'ziga xos jihatlarini aks ettiruvchi xulq-atvori.

Tashkiliy tuzilish – tashkilotlar o'z mehnat jarayonlarini alohida topshiriqlarga bo'lishi va ushbu topshiriqlar ustidan nazorat etish usullarining yig'indisi.

Talab – xaridor, iste'molchilarni bozorda muayyan tovarlarni, ne'matlarni sotib olish istagi; bozorga olib chiqilgan va pul imkoniyatlari bilan ta'minlangan ehtiyojlar.

Tannarx – mahsulot ishlab chiqarish va sotish uchun ketgan barcha xarajatlarning qiymati.

Tarkibiy o'zgarishlar – milliy iqtisodiyotning samarali va

barqaror tarkibiy tuzilishini ta'minlash maqsadida uning tarmoq va sohalarini izchil ravishda o'zgartirib borish.

Tashqi qarz – mamlakat hukumati, moliya-kredit tashkilotlari, yirik korxonalarining boshqa mamlakatlar moliya-kredit muassasalaridan qarzga olgan moliyaviy mablag'larining jami hajmi.

Tashqi savdo – bir mamlakatning boshqa mamlakatlar bilan savdosi.

Tashqi savdo siyosati – bir mamlakatning boshqa mamlakatlar bilan olib borayotgan savdosi (eksporti va importi) borasidagi siyosati.

Telekommunikatsiya – simli, radio, optik yoki boshqa elektromagnit tizimlardan foydalanib, signal, belgi, matn, tasvir va tovushlarni yoki boshqa ko'rinishdagi axborotni uzatish, qabul qilish va unga ishlov berish jarayoni.

Transmilliylashuv jarayoni – korporatsiyalarning milliy chegaralardan tashqarida faoliyat yuritishi.

Transmilliy korporatsiyalar (TMK) – bosh kompaniya va uning xorij filiallaridan iborat yirik iqtisodiy-tashkiliy tuzilma.

To'g'ri investitsiyalar – foyda olish bilan birgalikda kapital qo'yilayotgan obyekt ustidan nazoratni ta'minlash huquqini beruvchi kapital qo'yilmalari.

Umumiy bozor – ishlab chiqarish omillarini milliy chegaralar orqali erkin ko'chib o'tishi ta'minlanadigan iqtisodiy integratsiya ko'rinishi.

Unifikatsiya – turli xildagi mahsulotlar, detallar, uzellar va boshqa qo'llaniladigan materiallar va texnologik jarayonlarni ratsional jihatdan bir xilligini ta'minlash.

Fond bozori – qimmatli qog'ozlar va boshqa moliyaviy vositalarning oldi-sotdi jarayonlari amalga oshiriluvchi maxsus tashkillashtirilgan bozor.

FT-500 – Finansial Times tomonidan e'lon qilinadigan dunyoning 500 ta eng yirik TMKlari reytingi.

Franchayzing (Franchising) – kompaniya tomonidan uning markasi bilan mahsulot ishlab chiqarish yoki sotish uchun hujjat (franshiza) berilishi.

Xalqaro menejment – xorijda tashqi iqtisodiy aloqalarning barcha shakllaridagi jamoaviy faoliyat sharoitlarida korxonalarni to'g'ri boshqarish nazariyasi va amaliyoti.

Xalqaro gorizontall integratsiya darajasi – taxminan TMK filiallarining boshqa undan mustaqil firmalarga eksport hajmi.

Xorijda atrof-muhitga moslashishning ob'yektiv omillari – firma ta'sir eta olmaydigan va faqat moslashishga majbur bo'luvchi tashqi muhit omillari.

Xalqaro Valyuta Fondi (XVF) – BMTning ixtisoslashtirilgan muassasasi, yirik hukumatlararo valyuta-moliya tashkiloti.

Xalqaro iqtisodiy munosabatlar – mamlakatlar va hududlar o'rtasidagi, xalqaro tashkilotlar va korporatsiyalar ishtirokidagi xo'jalik aloqalari tizimi.

Xalqaro ishlab chiqarish kooperatsiyasi – ishlab chiqarish bosqichlarining o'zaro bir-birini to'ldirishi va ularni muvofiqlashtirish maqsadida milliy-iqtisodiy komplekslarning hamkorlik qilishi.

Xalqaro ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi – mamlakatlar o'rtasidagi mehnat taqsimoti ko'rinishi bo'lib, unda o'zlarining ichki ehtiyojlaridan ortiqcha bir turdagi mahsulotlar tayyorlash bilan shug'ullanuvchi milliy ishlab chiqarishlarning tabaqalanishi yuz beradi.

Xususiy tadbirkorlik fuqarolar (alohida fuqarolar) tomonidan o'zlarining tavakkalchiliklari va mulkiy javobgarliklari ostida, shaxsiy daromad (foйда) olish maqsadida amaldagi qonunchilik doirasida amalga oshiriladigan tashabbuskor xo'jalik faoliyatidir.

Qo'shib olish, o'zlashtirish (Acquisition) – bir kompaniyaning jami aksiyalarini boshqa kompaniya tomonidan sotib olinishi. Qo'shib olingan biznes o'zlashtiruvchi kompaniyaning sho'ba korxonasiga aylanadi.

Qo'shimcha qiymat (Added value) – mahsulotning to'la va joriy bozor qiymati o'rtasidagi farq.

Qo'shilishlar (Mergers) – odatda ikkita bir xil hajmli kompaniyalarning qo'shilishi orqali bitta yirik kompaniyaning tashkil etilishi, ya'ni kompaniyaning tashqi o'sishi usullaridan biri.

Qo'shma korxonalar (Joint ventures) – odatda qisqa muddat yoki bir loyiha uchun ikki yoki bir nechta kompaniyalarning birlashuvi.

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasining “Investitsiyalar va investitsiya faoliyatı to‘g‘risida” gi Qonuni, 25.12.2019 yildagi O‘RQ-598-son.
2. O‘zbekiston Respublikasining “Oilaviy tadbirkorlik to‘g‘risida”gi qonuni. 2012-yil 26-aprel.
3. Йўлдошев Н.К., Назарова Ф.Х. Халқаро менежмент. – Т.: Молиячи, 2014. -287 б.
4. Helen Deresky Professor Emerita State University of New York- Plattsburgh. International management. Managing Across Borders and Culture Text and cases. Pearson education international, 2008. -316 p.
5. Jay Dr., Dewhurst A. An Introduction to Business and Business Planning 1st edition. 2014.
6. Кузьмина Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях. – М., 2008. – 240 с.
7. Ламбен. Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентирований на рынок. 2-е изд. /Пер. с англ. Под.ред. В.Б. Копчанова. – СПб.: Питер, 2008. - 720 с.
8. Nazarova G.G‘., Salixova N.M., Muxamedjanova G.A., Axmedov I.A., Ismailova N.S. Xalqaro menejment. /prof. A. Sh. Bekmurodov tahriri ostida (darslik). – Т.: TDIU, 2011-у. 191-bet.
9. N.Q. Yo‘ldoshev, Z.J. Adilova, M.G. Umarxodjayeva, N.R. Kadirxodjayeva. Xalqaro menejment . Darslik - Т.: LESSON PRESS, 2018. - 227 bet.
10. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2009. - 720 с.
11. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 218 с.
12. Колесов В.П., Кулаков М.В. Международная экономика. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. - 474 стр.
13. Михайлушкин А.И., Шимко П.Р. Международная экономика: теория и практика. Учебник. – СПб.: Питер, 2008. – 464 с.
14. Ломакин В.К. Мировая экономика: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / В.К. Ломакин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 671 стр.

15. Рахимова Д.Н., Абдулқосимов Х.П., Абдурахмонов О.К. Бошқарув тизими ва раҳбар. – Т.: ТДТУ, 2004. – 228 б.

16. N.Q. Yo‘ldoshev va boshqalar. Xalqaro menejment. Darslik. - Т.: LESSON PRESS, 2018. - 227 bet.

17. Jalolova I.A., Tursunov R.T., Axrorova D.A. Biznes strategiyasi. O‘quv qo‘llanma –Т.: TDIU, 2009. 174 bet.

18. M.S.Muratov “Xalqaro menejment” (O‘quv qo‘llanma). – Т.: TDIU, 2009, - 277b

19. Vyuptakesh Sharan. International Business_Management. For VTU. Pearson. Copyright © 2012 Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd

20. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб: Питер, 2001. —576 с.

21. Международный бизнес: новые тенденции теории и практики: учебное пособие / Л. П. Пискунова, А. Н. Непп, Е. Б. Бедрина [и др.] ; под общ. ред. Л. С. Ружанской ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. — 150 с

22. www.gov.uz - O‘zbekiston Respublikasining hukumat portali.

23. www.lex.uz - O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.

24. www.mf.uz - O‘zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi rasmiy sayti.

25. www.cbu.uz - O‘zbekiston Respublikasi Markaziy banki.

26. www.stat.uz - O‘zbekiston Respublikasi Davlat Statistika Qo‘mitasi rasmiy sayti.

27. www.soliq.uz - O‘zbekiston Respublikasi Davlat Soliq qo‘mitasi rasmiy sayti.

28. www.openbudget.uz - O‘zbekiston Respublikasi —Ochiq byudjet portali.

29. www.prezident.uz - O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti matbuot hizmati.

30. www.sciencedirect.com - Xalqaro ilmiy ma’lumotlar bazasi.

MUNDARIJA

SO'Z BOSHI.....	3
1 - BOB. XALQARO BIZNES MENEJMENTI MOHIYATI VA ASOSIY JIHALTLARI.....	5
1.1. Xalqaro biznesning mohiyati va uni boshqarishning ahamiyati	5
1.2. Xalqaro biznes menejmentining xususiyatlari va “Xalqaro biznes menejmenti” kategoriyasi.....	15
1.3. Jahon bozorida raqobatbardoshlikka erishishda xalqaro biznes menejmentining o‘rni	18
Qisqacha xulosa.....	22
Nazorat savollari	23
2-BOB. XALQARO BIZNES YURITISHNING O‘ZIGA XOS XUSUSIYATLARI.....	24
2.1. Xo‘jalik faoliyatini baynalmilallashtirishni motivatsiyalash.	24
2.2. Xorijda atrof-muhitga moslashish omillari.	26
2.3. Xorijiy texnologiyalar va uskunalarni qabul qiluvchi mamlakatning sharoitlariga moslashtirish bo‘yicha chora-tadbirlar	31
Qisqacha xulosalar	37
Nazorat savollari	38
3 - BOB: XALQARO BIZNESNING GLOBAL MUHITI.....	40
3.1. Biznesning tashqi bozorga chiqish imkoniyatlari va xalqaro menejer funksiyalari.....	40
3.2. Firma darajasida milliy afzalliklardan foydalanish.	45
3.3. Xalqaro biznesda tashqi muhit tahlili.	47
3.4. Xalqaro biznes menejmentida madaniyat omilining ahamiyati.	49
Qisqacha xulosalar	57
Nazorat uchun savollar.....	58
4-BOB. XALQARO DARAJADA BIZNES YURITISH VA BIZNESNI GLOBAL DARAJAGA OLIB CHIQISH SHAROITLARINI TANLASH USLUBIYATI.....	59
4.1. Tashqi bozorda faoliyat sohasini tanlash	59
4.1. Qabul qiluvchi mamlakatni tanlash.....	61
4.3. Xorijiy sherikni tanlash	68
Qisqacha xulosalar	71
Nazorat savollari:	72
5 - BOB: XALQARO BIZNESNING TASHKILIY-HUQUQIY	

SHAKLLARI.....	73
5.1 Xalqaro biznes va menejmentning tashkiliy-huquqiy shakllari tizimi	73
5.2. O'rtiqchiliklar.....	78
5.3. Mas'uliyati cheklangan jamiyatlar, xo'jalik jamiyatlari.....	82
5.4. Aktsiyadorlik jamiyatlari.....	84
5.5. Biznesning boshqa shakllari, shirkatlar	88
5.6. Chet elda tadbirkorlikning o'ziga xos shakllari	90
Qisqacha xulosalar	93
Nazorat uchun savollar.....	93
6-BOB. XALQARO VA TRANSMILLIY KOMPANIYALAR, ULARNI BOSHQARISH TIZIMI	95
6.1. Milliy kompaniyaning xalqaro kompaniya darajasiga o'tish evolyutsiyasi.....	95
6.2. TMK – xalqaro tadbirkorlikning eng samarali shakli	100
6.3. TMK millatini aniqlash	105
Qisqacha xulosalar	109
Nazorat uchun savollar:.....	110
7-BOB: XALQARO KORPORATSIYALARDA STRATEGIK REJALASHTIRISH	111
7.1. Xalqaro faoliyat bo'yicha strategik qarorlar	111
8.2. Ko'p millatli kompaniyalar (KMK) strategiyasini shakllantirishning shart-sharoitlari.....	123
7.3. Xalqaro strategiya turlari.....	126
7.4. Ko'p millatli kompaniyalar strategik rejalarini ishlab chiqish va amalga oshirish tajribasi.....	133
7.5. Xalqaro portfelli strategiyasi	140
Qisqacha xulosalar	143
8 - BOB: XALQARO KOMPANIYALAR INTEGRATSIYASINING TASHKILIY SHAKLLARI.....	145
8.1. Firmalararo integratsiyaning tashkiliy shakllari, ularning xususiyatlari va o'ziga xos tomonlari.	145
8.2. Xalqaro kompaniyalar integratsiyasining asosiy tashkiliy shakllarini tasnifi.....	146
8.3. Strategik alyanslar kompaniya integratsiyasining eng istiqbolli shakli sifatida.	154
Qisqacha xulosalar	156

Nazorat uchun savollari.....	156
9-BOB. XORIJIY TADBIRKORLIK RIVOJLANISHIGA XALQARO IQTISODIY INTEGRATSIYANING TA’SIRI	158
9.1. Xalqaro iqtisodiy integratsiya yordamida TMK imkoniyatlarini kengaytirish	158
9.2. Yevropa Ittifoqi sharoitlarida xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari	160
9.3. NAFTAda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari	164
9.4. ASEAN da xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari	165
9.5. MERKOSURda xalqaro kompaniyalarning imkoniyatlari	166
Qisqacha xulosalar	168
Nazorat savollari:	169
10-BOB. KOMPANIYA FAOLIYAT YURITAYOTGAN MAMLAKATLARDA MENEJMENT USLUBINING XUSUSIYATLARI.....	170
10.1. Menejment uslubi.....	170
10.2. G’arbiy menejment uslubi.....	171
10.3. Osiyo menejment uslubi.....	173
10.4. Menejment uslubidan qat’iy nazar ishga doir etiket	181
Qisqacha xulosalar	182
Nazorat savollari:	183
11-BOB. XALQARO MENEJMENTDA MOLIYAVIY MUNOSABATLAR	184
11.1. Xalqaro menejmentning valyuta-moliya muhiti.....	184
11.2. Xalqaro valyuta tizimi jahon xo‘jaligi rivojlanishining zamonaviy bosqichida.....	190
11.3. Xalqaro bozorda valyuta pozitsiyalari va valyuta shartnomalarining asosiy turlari	192
11.4. Xalqaro moliyaning asosiy kontseptsiyalari	201
11.5. Xalqaro firmaning moliyaviy menejmenti	202
11.6. Firmaning aylanma kapitalini boshqarish	207
11.7. Valyuta tahdidi va uni xedjlash strategiyalari	212
Qisqacha xulosalar	217
Nazorat uchun savollari.....	218
12 - BOB. XALQARO BIZNESDA VALYUTA-KREDIT MUNOSABATLARI.....	219

12.1. Xalqaro moliya tashkilotlarining tasniflanishi va umumiy tavsifi	219
12.2. Xalqaro Valyuta Fondining maqsadi va faoliyatining mohiyati	222
12.3. Jahon banki guruhi va unga kiruvchi tashkilotlar faoliyati	230
12. 4. Mintaqaviy valyuta-kredit va moliya tashkilotlari	240
Qisqacha xulosalar	252
Nazorat savollari	253
GLOSSARIY	255
ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	264

KAHRAMON SAYDULLAYEVICH MAXMUDOV

XALQARO BIZNES MENEJMENTI

o'quv qo'llanma

Muharrir: Z.N. Bobodustov

Musahhah: M.O. Mardiyeva

Texnik muharrir: D. Hamrayev

O'quv qo'llanma Samarqand iqtisodiyot va servis instituti Kengashining 2023 yil 10 noyabrdagi 4-sonli qaroriga asosan nashr etishga tavsiya etilgan.

“STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand - 2024

ISBN: 978-9910-752-64-3

Tasdiqnona № 033337 (27.07.2022)

Nashrga ruxsat etildi: 01.03. 2024 y.

© “STAP-SEL” MChJ nashriyoti, Samarqand 2024 y.

6148



04.03.2024 yilda chop etildi.

Qog'oz bichimi A5, 60x84¹/₁₆, Ofset qog'oz.

“Times New Roman” garnituras.

Nashr bosma tabog'i 16.87

Buyurtma № 0019A/24. Adadi 100 nusxa

**Samarqand iqtisodiyot va servis institutining
matbaa bo'limida chop etildi.**

LICENSE № 025316.

REESTR № X-119112.

Manzil: Samarqand shahar, Shoxrux ko'chasi 60-uy.