

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ  
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**Р. С. МУРАТОВ**

**ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ**

**Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим  
вазирлиги олий ўқув юртлариаро илмий-услубий бирлашмалар  
фаолиятини мувофиқлаштирувчи кенгаши томонидан олий  
ўқув юртларининг иқтисодий таълим йўналишлари талабалари  
учун ўқув қўлланма сифатида тавсия этилган**

**Р.С.Муратов © “Халқаро менежмент” (Ўқув қўлланма). – Т.: ТДИУ, 2011, - 428б.**

Ушбу ўқув қўлланмада халқаро миқёсда бизнес юриштининг ўзига хос усул ва услублари, яъни экспорт-импорт операциялари, хорижий тўғри сармоялар, иқтисодий интеграция, халқаро савдо элементлари, кўп миллатли компаниялар, халқаро валюта бозорлари, таъминот манбаъларини глобал жойлаштириш, халқаро ишлаб чиқариш, халқаро бизнес кўламида корпорацияларнинг давлатларни танлаш ва уларга кириб бориш стратегияси ёритилган. Мазкур китоб халқаро бизнес соҳаси бўйича мутахассислар, тадбиркорлар, ҳамда иқтисодиёт йўналишида мутахассислар тайёрлайдиган олий ўқув юртлари талабалари, магистрлари ва аспирантлари учун ўқув қўлланма сифатида тавсия этилади.

**Р.С.Муратов. Международный менеджмент. – Учебное пособие. – Ташкент, изд. ТГЭУ, 2011. – 428 с.**

В данном пособии раскрыты формы и методы ведения менеджмента, в частности, стратегии международного менеджмента, правовые формы международного бизнеса, планирование международных корпоративных стратегий, элементы международной торговли, стратегии международных альянсов, международные валютные рынки, технологии международных инвестиции, стратегия глобального размещения источников снабжения, международное производство, элементы международного маркетинга, стратегии фирм при планировании проникновения в другие страны. Рекомендовано в качестве учебного пособия аспирантам, магистрантам, специалистам и предпринимателям, а также студентам высшего учебных заведений по подготовке специалистов в области международного бизнеса.

**R.S.Muratov. International menejment. – Student study book.- Tashkent, pub. TSEU, 2011.- 233 p.**

The following study manual describes the importance of the international management strategy, along with the main purpose and essence of the international business. Particularly, export and import strategies, foreign direct investments, economic integrations, aspects of international trade, multinational companies, foreign currency market, global supply chain management, global manufacturing, country evaluation and selection by multinational companies and their penetration strategies have been introduced. This book is recommended as one of the useful study manuals for professionals in international business, entrepreneurs, and as well as students and researchers studying at academic institutions focused on business and economic education.

**Маъсул муҳаррир:**

**Бекмухаммедов А. Ш – и.ф.д., профессор**

**Такризчилар:**

**Мирахмедов М.М.** -Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт  
Вазирлиги бош мутахассиси

**Самадов А. Н.** -“Маркетинг” кафедраси, иқтисод фанлари  
номзоди, доцент.

<b>Мундарижа</b>	<i>бетлар:</i>
<b>Кириш</b> .....	<b>7</b>
<b>1-мавзу: Халқаро менежмент ва халқаро бизнес тушунчаси</b> .....	<b>9</b>
1.1. Халқаро бизнеснинг моҳияти ва асосий жиҳатлари....	<b>9</b>
1.2. Халқаро менежмент: моҳияти, аҳамияти ва структураси.....	<b>16</b>
1.3. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида халқаро менежментнинг мақсади ва вазифалари.....	<b>21</b>
1.4. Миллий моделдан фарқ қилиши .....	<b>23</b>
1.5. Халқаро менежмент хусусиятлари.....	<b>29</b>
1.6. Халқаро бизнеснинг мақсади ва фаолият майдони. Бозорларни глобаллашуви.....	<b>30</b>
<b>2-мавзу: Халқаро бизнесда бошқарув қарорларига таъсир этувчи ташқи муҳити</b> .....	<b>37</b>
2.1. Фирманинг ташқи бозорга чиқиш имкониятлари ва халқаро менежер функциялари.....	<b>37</b>
2.2. Фирма даражасида миллий афзалликлардан фойдаланиш.....	<b>43</b>
2.3. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида халқаро менежернинг ташқи муҳити таҳлили .....	<b>45</b>
2.4. Халқаро менежментда маданият омилининг роли.....	<b>48</b>
<b>3-мавзу: Халқаро бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари</b> .....	<b>59</b>
3.1. Халқаро бизнес ва менежментнинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари тизими .....	<b>59</b>
3.2. Ўртоқчиликлар.....	<b>67</b>
3.3. Масъулияти чекланган жамиятлар, хўжалик жамиятлари.....	<b>70</b>
3.4. Акциядорлик жамиятлари.....	<b>73</b>
3.5. Бизнеснинг бошқа шакллари, ширкатлар.....	<b>77</b>
3.6. Чет элда тадбиркорликнинг ўзига хос шакллари.....	<b>79</b>
<b>4-мавзу: Халқаро корпорацияларда стратегик режалаштириш</b> .....	<b>84</b>
4.1. Халқаро фаолият бўйича стратегик қарорлар.....	<b>84</b>
4.2. Кўпмиллатли компаниялар (КМК) стратегиясини шакллантиришнинг шарт-шароитлари. М.Портернинг	

халқаро рақобат назарияси асосий қоидалари.....	99
4.3. Халқаро стратегия турлари.....	101
4.4. Кўпмиллатли ва глобал рақобатни таққослаш.....	107
4.5. Кўпмиллатли стратегик режаларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш амалиёти.....	109
4.6. Халқаро портфелли стратегияси.....	117
<b>5-мавзу: Халқаро бизнесда интеграциялашган тузилмалар: кўпмиллатли ва трансмиллий компаниялар.....</b>	<b>123</b>
5.1. Халқаро бизнесда корпоратив интеграциянинг моҳияти.....	123
5.2. Корпоратив интеграциянинг асосий шакллари.....	125
5.3. Халқаро интеграция мақсадлари.....	126
5.4. Кўпмиллатли компаниялар шакллари.....	134
<b>6-мавзу: Халқаро стратегик Альянслар (ХСА) .....</b>	<b>138</b>
6.1. Халқаро стратегик Альянсларнинг тушунчаси, моҳияти ва халқаро стратегик келишувларнинг хусусиятлари.....	138
6.2. Халқаро стратегик Альянслар шакллари.....	141
6.3. Халқаро битимлар ва норасмий келишувлар.....	144
6.4. Халқаро иттифоқ тармоқлари. КМК ташкил қилишнинг холдинг шакли.....	149
6.5. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида монополияга қарши қонунчилик.....	160
6.6. Халқаро иттифоқлар қатнашчиларининг гибрид стратегияси. Беқарор иқтисодиёт шароитларида биргаликда иштирок этиш механизми .....	111 161
<b>7-мавзу: Халқаро менежментда молиявий муносабатлар.....</b>	<b>163</b>
7.1. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш халқаро менежментда валюта-молиявий муҳитнинг моҳияти ва тузилиши.....	163
7.2. Халқаро валюта тизими, жаҳон хўжалиги ривожланишининг замонавий босқичида ва халқаро валюта тизимларининг муқобиллашув омиллари.....	173
7.3. Халқаро бозорда валюта позициялари ва валюта шартномаларининг асосий турлари.....	175
7.4. Халқаро молиянинг асосий концепциялари. Валюта курсини аниқлаш усуллари.....	185

7.5. Халқаро фирманинг молиявий менежменти.....	188
7.6. Фирманинг айланма капитални бошқариш	193
7.7. Валюта таҳдиди ва уни хеджлаш стратегиялари.....	199
<b>8-мавзу: Ташқи савдони молиялаштириш.....</b>	<b>207</b>
8.1. Экспортни молиялаштириш. Экспортни молиялаштиришнинг ноанъанавий шакл ва усуллари.....	207
8.2. Лизинг асосий тушунчалари, замонавий ва иқтисодий амалиёти.....	218
8.3. Лизинг жараёни босқичлари ва лизинг тўлови турлари.....	221
8.4. Лизинг битимларининг таснифи. Лизинг афзалликлари ва камчиликлари.....	223
8.5. Факторинг ва форфейтинг.....	231
8.6. Ўзбекистонда лизингнинг қўлланилиши.....	239
<b>9-мавзу: Халқаро инвестициялар технологиялари.....</b>	<b>243</b>
9.1. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида бевосита хорижий сармояларнинг мазмуни ва моҳияти.....	243
9.2. Халқаро инвестицияларнинг моҳияти ва шарт-шароитлари .....	250
9.3. Халқаро инвестициялар шакллари.....	252
9.4. Инвестицион жараённинг оддий ва фонд шакллари ..	255
9.5. Халқаро инвестициялар бозори.....	266
9.6. Халқаро инвестиция таҳдидлари.....	272
<b>10-мавзу: Ташқи бозорларни ўрганиш ва товарни халқаро бозорга ҳаракатлаштириш .....</b>	<b>288</b>
10.1. Халқаро бозорга етказиб бериладиган товарларнинг умумий тавсифи.....	289
10.2. Товар сиёсатини шакллантириш. Жаҳон бозорларида товарларни расмийлаштириш ва қадоқлаш..	292
10.3. Ташқи савдо нарх шаклланишининг асосий формалари.....	296
10.4. Халқаро менежментнинг коммуникацион тизимлар турлари.....	310
<b>11-мавзу Халқаро маркетинг элементлари.....</b>	<b>317</b>
11.1. Халқаро маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш....	317
11.2. Халқаро маҳсулот сиёсати.....	321
11.3. Халқаро нарх сиёсати .....	324
11.4. Халқаро сотув сиёсати .....	326
<b>12-мавзу: Халқаро бизнесда инсон ресурсларини</b>	

<b>бошқариш ва корпоратив маданият.....</b>	<b>329</b>
12.1. Ҳозирги мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида инсон ресурсларини бошқариш омиллари .....	<b>329</b>
12.2. Хорижий операциялар учун ходимлар тоифаси ва персонал танлашга ёндашувлар.....	<b>331</b>
12.3. Менежерлар ва бошқа ходимлар тоифаларини танлаш мезонлари.....	<b>334</b>
12.4. Инсон ресурсларини бошқариш тизимида рағбатлантириш омиллари.....	<b>338</b>
12.5. Халқаро бизнесда этика.....	<b>344</b>
12.6. Корпоратив маданиятнинг моҳияти.....	<b>349</b>
“ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ” ФАНИНИ ЎЗЛАШТИРИШ бўйича тестлар.....	356
Глоссарий.....	375
Халқаро менежмент” фанини ўзлаштириш бўйича ҳуқуқий меъёрий-асослар .....	384
Тавсия этилаётган адабиётлар рўйхати.....	410

## КИРИШ

Ўтмишда фақат танланган шахсларгина шуғулланиб келган халқаро мулоқотлар бир неча йил ичида оддий бир ҳолатга айланиб қолди. Энди хусусий фирмалар ва давлат корхоналари хорижий ҳамкорлар билан ишбилармонлик муносабатларига амалда ҳеч қандай тўсиқларсиз киришмоқда, бу муносабатлар доираси — бир марталик олди-сотди битимларидан тортиб қўшма корхоналар ташкил қилишгача жуда кенг.

Мамлакатимизда халқаро бизнес моҳиятига кўра, бизнес билан бир пайтда вужудга келган. Мулкчилик тўғрисидаги, корхоналар тўғрисидаги, хусусийлаштириш тўғрисидаги ва бошқа бир қатор қонуний-меъёрий ҳужжатларнинг қабул қилиниши аҳоли бандлиги структурасида ҳам, ЯИМ структурасида ҳам дарҳол сезиларли бўлди.

Иқтисодиётимизда эришилган натижалар негизида аввало бозор ислоҳатлари ва мамлакатни модернизация қилишнинг пухта ўйланган модели ва узоқ муддатга мўлжалланган дастурини босқичма-босқич амалга ошириш бўйича олиб борилаётган тизимли, изчил ва қатъий ҳаракатлар турганини кузатиш қийин эмас. “Шуни яна бир бор эслатиб ўтмоқчиманки, юртимизда ялпи ички маҳсулотнинг ўсиш суръатлари 2008 йилда 9 фоиз, 2009 йилда 8,1 фоиз, 2010 йилда эса 8,5 фоизни ташкил этди. Жаҳон молия институтларининг хулосасига кўра, бу дунёдаги энг юқори кўрсаткичлардан бири экани албатта барчамизга мамнуният бағишлайди.

Кейинги ўн йилда, яъни 2000 йилга нисбатан таққослаганда, 2010 йилда мамлакатимизда ялпи ички маҳсулот қарийб 2 баробар, аҳоли жон бошига ҳисоблаганда эса 1,7 баробар ошди.

Харид имкониятлари мутаносиблигини ҳисобга олган ҳолда санаганда, ялпи ички маҳсулотнинг 2010 йилда 2000 йилга нисбатан ўсиши 2,6 каррани ташкил қилди.”<sup>1</sup>

Бундан келиб чиқиб, маърузалар матни структураси Ўзбекистон Республикасида ва чет эл мамлакатларида жойлашган халқаро фирмаларда реал шаклланаётган менежмент структурасидан келиб чиқади; уларда халқаро бизнесни амалга

---

<sup>1</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

ошириш шарт-шароитлари ва унинг учун ўрганлиётган фаннинг аҳамияти ва уларнинг ўзаро алоқалари кўрсатилган; байналмилал компаниялар, молия-саноат гуруҳлари ва стратегик альянслар фаолият кўрсатишининг замонавий шакллари ва хусусиятлари деталли равишда кўриб чиқилган. Бугунги кунда ҳар қандай халқаро фирма учун аҳамиятини нотўғри баҳолаб бўлмайдиган халқаро молия ва инвестицияларнинг энг муҳим масалалари баён қилинган; бу муаммолардан хабардор бўлган менежерларга фирмаларда талаб доимо юқори бўлиб, у мамлакатимиз иқтисодиёти шароитларида долзарб аҳамиятга эга бўлган халқаро фирманинг технологик ва ташкилий ривожланиш масалаларини ёритиб беради.

Ҳар бир бобга илова қилинган кўп сонли мисоллар, суратли назарий қоидалар, шунингдек, назорат саволлари талабаларнинг баён қилинаётган маърузаларни тезроқ ўзлаштириб олишига ёрдам беради. Табиийки, мисолларнинг катта қисмида хорижий тажрибалардан фойдаланилган; имкон бўлган жойларда Ўзбекистон муаммоларига мурожаат қилинган.

Маърузалар матни халқаро бизнес бўйича қўшимча базис материалга эга бўлиб, бу материаллар Ўзбекистон иқтисодиётининг ўзига хосликларини ҳисобга олган ҳолда халқаро менежментда стратегик ва оператив қарорлар шакллантиришнинг хорижий амалиёти ва услубиятини ёритиб беради.

Иқтисодий йўналишдаги олий ўқув юртлари, шунингдек, менежмент соҳасига ихтисослашган бошқа ўқув муассасаларининг талабалари, аспирантлари ва ўқитувчилари учун мўлжалланган. Шунингдек, ўзбек компаниялари (фирмалари) халқаро фаолияти билан боғлиқ мутахассислар учун ажойиб қўлланма бўлиб хизмат қилиши мумкин.



# **1-мавзу: “Халқаро менежмент” фанининг предмети ва мазмуни**

## **РЕЖА:**

**1.1. Халқаро бизнеснинг моҳияти ва асосий жиҳатлари**

**1.2. Халқаро менежмент: моҳияти, аҳамияти ва структураси**

**1.3. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида халқаро менежментнинг мақсади ва вазифалари.**

**1.4. Миллий моделдан фарқ қилиши**

**1.5. Халқаро менежмент хусусиятлари**

**1.6. Халқаро бизнеснинг мақсади ва фаолият майдони. Бозорларни глобаллашуви.**

## **1.1. Халқаро бизнеснинг моҳияти ва асосий жиҳатлари**

### **Замонавий бизнесга хос бўлган жиҳатлар**

Мамлакатнинг жаҳон иқтисодиётига интеграциялашувининг кучли воситаси, демак, глобаллашув воситаси ҳисобланган ҳолда халқаро бизнес замонавий шароитларда қуйидаги жиҳатлар билан белгиланади:

**1. Очиқлик ва умумийлик.** Гарчи халқаро бизнес мамлакатларнинг мос келувчи қонунчиликлари билан тартибга солинса ҳам, у тобора кўпроқ деярли ҳар бир мамлакатнинг исталган фирмаси учун фирманинг стратегик ва тактик истиқболларини ўзгартирган ва улар олдида ишбилармонлик фаоллиги учун илгари мисли кўрилмаган потенциал майдонлар очган ҳолда улкан имкониятларнинг бир қисмига айланиб бормоқда. Шу билан бир пайтда, бу ерда ҳам, албатта, ўзига хос чекловлар мавжуд.

**2. Ривожланишнинг босқичма-босқичлиги.** Гап шу ҳақидаки, фирманинг халқаро бизнесга кириб бориши, моҳиятига кўра, оддий хорижий савдонинг энг содда шаклларида бошланади ва фирманинг ривожланиши билан энг юқори даражага – мультимиллий (кўпмиллатли) корпорациялар даражасига етади. Бу хусусиятнинг моҳияти тажриба тўплаш ва салоҳиятни ошириши табиий талабларига бориб тақалмайди — халқаро бизнесга киришнинг ўзи ҳам, ундаги кейинги ютуқлар ҳам фирмани турли

чегаралардан ўтишга мажбур қилади: агар дастлабки босқичда бу камида, айтайлик, фирма товарларининг сифати ва унинг харажатлари рационаллик даражаси бўлса, унинг ривожланиши билан бу ва дистрибьюцияни тўғри ривожлантириш, халқаро капитал ва ишчи кучи бозорларидан, халқаро транспорт тармоқларидан самарали фойдаланиш масалалари кейинги чегарага айланади.

**3. *Технологик глобллашув.*** Компьютерлаштириш, ахборотлаштириш ва телекоммуникациялар имкониятлари халқаро бизнес характерини тамомила ўзгартириб юборди, у ҳоҳирги шароитларда учта тамомила янги жиҳатга эга бўлди:

- у «офисдан чиқмай туриб» самарали амалга оширилиши мумкин;
- у реал вақт (онлайн) режимида амалга оширилиши мумкин;
- у телекоммуникациялар ёрдамида бизнесни қизиқтирган барча товар, капитал, ишчи кучи, ахборот бозори ва ҳоказоларни қамраб олиши мумкин.

**4. «Молиялаштириш».** Бу атама Ж.-П.Серван-Шрайбер томонидан киритилган бўлиб, «глобллашган» халқаро бизнеснинг энг муҳим жиҳатини жуда аниқ акс эттиради: халқаро ишбилармонлик операцияларининг молиявий мазмуни, уларнинг мазмунидан тортиб реал натижаларгача, халқаро бизнеснинг юрагига, шу тариқа, унинг атрофида барча манфаатлар, ечимлар, стратегиялар марказига айланади.

Албатта, глобллашув даврига қадар ҳам фойда (бу, охир-оқибатда — молиявий тоифа) халқаро бизнеснинг асосий мақсади бўлган, бироқ янги давр моҳияти шундаки, халқаро рақобатли афзалликларни излаб топиш ва улардан фойдаланиш эндиликда молиявий менежмент ютуқларига, жаҳон молия бозорининг улкан имкониятларидан келиб чиқадиган энг янги ва кўп сонли молиявий воситаларга қаттиқ таяна бошлади. Компьютерлаштириш ва телекоммуникацияларнинг ажойиб имкониятларига қўшилиб, молиялаштириш моҳиятига кўра ҳар қандай халқаро бизнес ўлчамига айланди.

**5. Миллий ва байналмилалнинг мураккаб ўзаро алоқалари.** Халқаро бизнесда сайёрамизда ишбилармонлик ҳаётига миллий маданиятлар соҳасидаги конвергент ва дивергент жараёнлар таъсиридан бошқа бирон масала бўйича шунчалик кўп баҳс-мунозаралар, тадқиқотчилар ва амалиётчилар бўлмаган, эҳтимол.

Бир томондан, глобаллашув яққол конвергент жараёнларга олиб орган ва олиб боради ҳам: жинси, телевизор ва гамбургерлардан тортиб унинг тамойиллари ва қоидаларини дунёнинг кўплаб ишбилармон кишилари қабул қиладиган кўпмиллий ишбилармонлик маданиятининг шаклланишигача. Бироқ, бошқа томондан, миллий ва маданий дифференциация кучаймоқда, у ҳаттоки ўта миллатчилик ва/ёки диний муросасизлик шаклида можароли кўринишларда намоён бўлмоқда; миллатлар ва элатларнинг ўз маданий ва миллий қадриятларини, хулқ-атвор стеретоипларини асрашга, уларни «ўртачалаштирилган» (асосан, америкача) оммавий маданият таъсиридан ҳимоя қилишига интилиши яққол кўриниб турибди. Кўпинча бундай интилишлар у ёки бу мамлакатдан халқаро иқтисодий фаолиятга нисбатан чеклов ва тақиқлар шаклига эга бўлмоқда.

“Қисқача айтганда, биз ўз олдимизга қўйган узоқ муддатли стратегик мақсадлар, яъни замонавий ривожланган демократик давлатлар қаторига кириш, иқтисодиётимизнинг барқарор ўсишини таъминлаш, ҳаёт сифатини яхшилаш ва жаҳон ҳамжамиятида муносиб ўрин эгаллаш борасидаги сай-ҳаракатларимизга бугунги кун нуқтаи назаридан ҳолисона баҳо беришимиз табиийдир.”<sup>2</sup>

Бугунги кунда замонавий халқаро бизнесда нима кўпроқ – конвергентми ёки дивергентми деган саволга узил-кесил жавоб бериш амримаҳол, бироқ амалиётчиларда ҳам, назариячиларда ҳам асосий нарса шубҳа уйғотмайди: *глобаллашув* даврида ҳар қандай фирманинг самарали стратегияси (камдан-кам ҳолларни истисно қилганда) имкон бўлган жойларда *миллийликдан* максимал даражада фойдаланиши лозим. Бу билимларга бугунги кунда илғор халқаро бизнес амалиётида талаб катта, шу маънода айнан у муаммонинг энг объектив мезони ҳисобланади.

Ҳозирги жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозини “... авж олиб бораётган глобал молиявий инқироз жаҳон молия-банк тизимида жиддий нуқсонлар мавжудлиги ва ушбу тизимни тубдан ислоҳ қилиш зарурлигини кўрсатди. Айни вақтда бу инқироз асосан ўз корпоратив манфаатларини кўзлаб иш юритиб келган, кредит ва қимматбаҳо қоғозлар бозорларида турли спекулятив амалиётларга

---

<sup>2</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.

берилиб кетган банклар фаолияти устидан етарли даражада назорат йўқлигини ҳам тасдиқлади.”<sup>3</sup>

Шундай қилиб, самарли бошқарув нуқтаи назаридан халқаро бизнес таҳлили унинг қуйидаги жиҳатларини ажратиб кўрсатишга имкон беради:

1. Халқаро бизнес юритишнинг мақсадли детерминанти сифатида фойда олиш мамлакат бизнесининг худди шундай тавсифномасидан ишбилармонлик операцияларини самарали юритиш учун соф миллий чегаралардан четга чиқиш афзалликларидан фойдаланишга интилиши фарқлаб туради.

2. Бу афзалликлардан фойдаланишга интилар экан (дастлаб уларни топишга), тадбиркорлар қуйидагилардан келиб чиқадиган кўшимча иқтисодий имкониятлардан фойдаланишга ҳаракат қилади:

- чет эл бозорларининг ресурслар хусусияти (ҳар қандай турдаги ресурслар кўзда тутилади);
- чет эл бозорлари сиғими;
- чет эл мамлакатларининг ҳуқуқий хусусиятлари;
- давлатлараро алоқаларнинг мос келувчи шакллари билан тартибга солинадиган мамлакатлараро (давлатлараро) сиёсий ва иқтисодий ўзаро муносабатлар ўзига хосликлари.

3. Халқаро бизнес унинг ривожланишидаги иккита асосий кўрсаткич ва биринчи навбатда, жалб қилиш чуқурлигига (байналмилаллашув даражаси) қараб турли вариантларда бўлади. Ўзига хос «*соф мамлакат бизнеси — кўпмиллатли бизнес*» ривожланиш ўқи айнан шу даражада ўсиш босқичларини: чет эл бозорига бир марталик экспорт таъминотидан то кўпмиллатли корпорациягача қамраб олади, унинг учун ИТТКИ, ишлаб чиқариш ва дистрибьюция бутун ер шарини қоплаб олган ва ўнлаб мамлакатлар ва юзлаб бозорларни қамраб оладиган соҳалар ҳисобланади.

4. Ҳар қандай мамлакат бизнеси қанчалик кўп байналмилаллашар экан, глобал, яъни миллий мансубликка мутлақо боғлиқ бўлмаган ва фақат хилма-хил хизматлар пакетининг иқтисодий самарадорлигига йўналтирилган бизнес-сервис унга шунчалик даражада очиқ бўлади: илмий ва молиявий хизматлардан тортиб транспорт хизматлари ва бугунги кунда бизнесда халқаролик имкониятларини амалга оширишга имкон берадиган байналмилал жамоалар ташкил қилишгача.

---

<sup>3</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни баргараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-5 бет.

5. Халқаро бизнес унга киришга интилаётган ҳар бир фирма олдида қўядиган бир қатор мажбурий шартлар мавжуд, уларнинг энг муҳимларидан бири — бизнесда ҳисоб *маданияти омилини*, яъни ушбу мамлакат маданиятининг унда (ёки у билан) бизнес юритаётган барча фирмаларга нисбатан қўядиган талаб ва чекловлар йиғиндисини ҳисобга олиш ҳисобланади. Бу муаммо ушбу фирма келган мамлакат ва у фаолият юритаётган мамлакатнинг маданиятлари қанчалик фарқ қилса, шунчалик ўткирлашади. Маданият омили ҳисобига қўшимча фойда олиш (ёки йўқотиш) табиийки, ташкилотга, вазият омиллари ва ҳоказоларга боғлиқ.

6. Халқаро бизнеснинг *глобал характери* бугунги кунда уни белгилаб берувчи ўта муҳим жиҳат ҳисобланади: у, моҳиятига кўра, ишбилармонлик ахборот айирбошлашн жаҳон тизимини, бутунжаҳон молия бозорини, технологик янгиликлар киритиш глобал структурасини ва ҳоказоларни қамраб олади (ва ўзи улар томонидан қамраб олинади). Глобаллашувнинг ўзи эса юқорида айтиб ўтилган бешта характерли белгини уйғунлик билан бирлаштиради (очиқлик ва умумийлик; ривожланишнинг босқичма-босқичлиги; технологик глобаллашув; молиялаштириш; миллий ва байналмилалнинг дивергент-конвергент ўзаро алоқалари).

7. Халқаро бизнеснинг принципиал фарқи мамлакатдаги вазиятни қарама-қарши баҳолаш имконияти ҳисобланади: мамлакат иқтисодиётидаги (ёки унинг тармоқларидан биридаги) салбий тенденциялар халқаро фирма томонидан умуман бошқача баҳоланиши мумкин, чунки айнан шу тенденциялар фирмага бизнес учун қўшимча имкониятлар очиб бериши мумкин.

8. Мамлакатдаги ички рақобатдан фарқли улароқ халқаро бизнес рақобатчилар билан курашда кўплаб яширин шаклларда ўз давлатининг қўллаб-қувватлашини ҳис этиши мумкин.

Бундай бир тизимга келтириш асосида тузилган «Мамлакат бизнеси – халқаро бизнес» солиштирма жадвали, ўз навбатида, менежментнинг мамлакат моделидан халқаро моделга ўтишда конструктив механизм бўлиб хизмат қилади (1.1-жадвал).

### 1.1-жадвал. Мамлакат бизнеси – халқаро бизнес

Мамлакат бизнеси	Халқаро бизнес	Бизнесни бошқариш миллий модели	Халқаро менежмент
<p>1.Мақсад – ушбу мамлакат ва унинг бозорлари шароитларида «ИТТКИ-ишлаб чиқариш-сотув-сервис» тизимида рақобатли афзалликлардан фойдаланиш воситасида фойда олиш</p>	<p>1.Мақсад – турли мамлакат ва минтақалар бозорларда ишлаш ва турли мамлакат ва минтақаларнинг имкониятларида н фойдаланиш (рақобатли афзалликлар олиш манфаатларида) воситасида фойда олиш</p>	<p>1. Ушбу мамлакат шароитларида «ИТТКИ-ишлаб чиқариш-сотув-сервис» тизимида рақобатли афзалликларни шакллантириш, ушлаб туриш ва ривожлантириш</p>	<p>1. Халқаро алоқалар ва турли мамлакатларнинг имкониятларидан фойдаланиш асосида «ИТТКИ-ишлаб чиқариш-сотув-сервис» тизимида рақобатли афзалликларни шакллантириш, ушлаб туриш ва ривожлантириш</p>
<p><b>Халқаро менежмент фарқи — имкониятлар кенглиги — принципал эмас</b></p>			

2. Воситалар: бозорларни кенгайтириш, фойдалироқ ресурслардан фойдаланиш, мамлакат ичкарасида қонунчилик, сиёсий ва ижтимоий имкониятлардан фойдаланиш	2. Воситалар: бозорларни кенгайтириш, фойдалироқ ресурслардан фойдаланиш, қатор мамлакатларда қонунчилик, сиёсий ва ижтимоий имкониятлардан фойдаланиш, шунингдек, давлатлараро ўзаро алоқалардан фойдаланиш	2. Бизнесни ривожлантириш воситаларини излаб топиш ва уларни мамлакат ичкарасида фирманинг рақобатли афзалликларига айлантириш	2. Бир қатор мамлакатларда ва давлатларо муносабатлар нуқтаи назаридан бизнесни ривожлантириш воситаларини излаб топиш ва уларни фирманинг рақобатли афзалликларига айлантириш
--	--	--	--

**Принципиал фарқлар кузатилмайди**

3. Бизнес ҳажми, ўсиши ва мураккаблиги унинг «ИТТКИ-ишлаб чиқариш-сотув-сервис» тизими турли босқичларини қамраб олиши ва мамлакат ичида бизнес диверсификациясига боғлиқ турли вариантларда бўлади	3. Халқаро бизнес ҳажми, ўсиши ва мураккаблиги мамлакатлар сони, ҳар бир мамлактнинг «ИТТКИ-ишлаб чиқариш-сотув-сервис» тизимига жалб этиш чуқурлигига қараб турли вариантларда бўлади	3. Менежмент мамлакат ичкарасида фирманинг ўсиш ва ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқади	3. Менежмент кўплаб мамлакатларни жалб қилган ҳолда ўсиш ва ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқади
---	--	--	---

**Принципиал фарқлар кузатилмайди**

4. Бизнес мамлакатдаги ички (мономиллий) маданий муҳитда	4. Халқаро бизнес турли маданий муҳитларда ишлайди, унинг	4. Мамлакат менежменти маданий муҳитни ҳисобга	4. Халқаро менежмент маданий омилни ҳисобга олишда
<b>Халқаро менежментнинг принципиал фарқи — деярли арча бошқарув соҳаларида «маданият омили»дан самарали фойдаланиш имкониятидир. Бу турдаги реал рақобатли афзаллик даражалари келган мамлакат ва фаолият юритаётган мамлакатнинг маданий фарқи даражасига боғлиқ</b>			
5. Бизнес мамлакат ичида энг яхши нарсалардан фойдаланиш имконига эга: имкониятларнинг	5. Халқаро бизнес жаҳон глобаллашуви дан фойдаланиш имкониятига	5. Менежмент мамлакат доирасида рақобатли афзалликларни излайди ва	5. Халқаро менежмент глобаллашув орқали рақобатли афзалликларни
<b>Бизнес-менежмент халқаро менежментга айланган ҳолда</b>			
6. Бизнес билимлардан фойдаланишдан фойда олишга йўналтирилган тизим сифатида	6. Бизнес билимлардан фойдаланишдан фойда олишга йўналтирилган тизим сифатида	6. Бизнесни бошқариш билимларни бошқариш тизими сифатида	6. Бизнесни бошқариш халқаро миқёсда билимларни бошқариш тизими сифатида
<b>Принципиал фарқлар кўзатилмайд</b>			

Унинг доирасида ўтказилган якуний солиштирма таҳлили энди «халқаро менежмент» тоифасини етарли даражада аниқ белгилаш ва конструктив кўриб чиқишга имкон беради.

## **1.2. Халқаро менежмент: моҳияти, аҳамияти ва структураси**

**Халқаро менежмент асосий мақсадлари турли мамлакатларда бизнес юритиш имкониятлари ҳисобига фирмаларнинг рақобатли афзалликларини шакллантириш,**



**ривожлантириш ва фойдаланиш ҳамда бу мамлакатлардан иқтисодий, ижтимоий, демографий, маданий ва бошқа хусусиятлардан мос равишда фойдаланиш ҳисобланган ўзига хос бир менежмент тури саналади.**

Бундай мураккаб тоифага мансуб бўлган бошқа ҳар қандай дефиниция каби, ушбу таъриф тўлиқмас ва маълум даражада бир тарафлама ҳисобланади. Унинг асосий вазифаси — генетик узвий турдош тоифалар сифатида *халқаро ва мамлакат менежментининг умумийлигини* таъкидлаш ва бошқа томондан, унинг *асосий тур хусусияти* – муайян афзалликларни излаб топиш ва фойдаланишда мамлакатлар доирасида ишбилармонлик фаоллиги ва бу мамлакатларнинг ўзаро алоқалари билан очиладиган барча имкониятлардан фойдаланишни ажратиб кўрсатиш ҳисобланади.

Генетик турдошлик ўринга эгаллиги сабабли, халқаро менежмент структураси принципиал равишда миллий (ёки мамлакат) менежменти структурасига ўхшаш бўлиши, яъни фирма бизнесини бошқаришнинг бешта асосий соҳасини қамраб оладиган муаммоларни киритиши лозим:

➤ бизнеснинг ташқи муҳити ва ташкилотнинг ички муҳитини тадқиқ этиш, таҳлил қилиш ва баҳолаш;

➤ коммуникация ва қарор қабул қилиш жараёнлари (жумладан, моделлар ва усуллар);

➤ базавий бошқарув функциялари (стратегик режалаштириш ва стратегияларни амалга ошириш; ташкилотни тузиш; мотивация, назорат ва мувофиқлаштириш);

➤ гуруҳ динамикаси ва раҳбарият масалалари;

➤ фирма фаолиятининг самарадорлик масалалари (персонални, ишлаб чиқаришни, маркетингни бошқариш, маҳсулдорликни бошқариш).

Бундай таркибий ўхшашлик ҳар битта таркибий жиҳатдан ўхшаш тоифа қисмларининг ичида миллий моделдан жиддий фарқлар мавжудлигини бекитмаслиги ва уларни кўриб чиқишга ўтиш мақсадга мувофиқ.

**Халқаро бизнес ва менежментнинг ривожланиш хусусиятлари**

Агар охириги ўттиз-қирқ йил учун халқаро бизнес ривожланишининг асосий тенденцияларини кўшадиган бўлсак, бу ривожланишнинг энг асосий ва ҳал қилувчи тенденцияси деб нимани тан олиш керак? Бизнингча, уни қуйидагича ифодалаш керак: *халқаро бизнес ва унинг энг юқори шакли – кўпмиллий бизнес*

*нуқтаи назаридан миллий менежмент моделидан самарали фойдаланиш имкониятлари ва чегаралари қандай?*

Ҳақиқатдан ҳам, халқаро бизнес майдонига ўнлаб янги миллий давлатлар тез ва ҳар томонлама чиққан экан, улар учун ягона тушунарли менежмент модели «концессиялар эраси»да ва ундан сўнг мос келувчи метрополиялик концессионарлар томонидан жорий қилинган модель ҳисобланади. Бу Кения ижросидаги британ модели бўлганми ёки Индонезия ижросида голландия моделими – мазкур муҳокамаларимиз учун бунинг принципиал аҳамияти йўқ.

Шуниси муҳимроқки, географик омилдан қатъи назар бу модель доимо кучли таркибий қисмга, образли қилиб айтганда *мустамлака таъсирига* эга бўлган. Бу атама остида демократик мамлакатларда қўлланадиган менежмент оддий воситалари орқали кўрсатиладиган таъсиргина эмас, балки кўп жиҳатдан мустамлаканинг метрополияга ва маҳаллий ишчиларнинг чет эллик корхона эгаларига ва улар ёллаган чет эллик менежерларга мутлақ боғлиқлиги орқали таъсир тушунилади. Оддий қилиб айтганда, на инглиз, на француз, на голланд менежерига маҳаллий хусусиятларни ҳисобга олиш учун ўзининг оддий усуллари ва хулқ-атвор стереотипларини бузишга ҳеч қандай эҳтиёж бўлмаган.

Албатта, бу ерда маълум соддалаштириш бор: ақлли ва маълумотли европалик менежерлар ўз бошқарувини маҳаллий маданий воқеликларга ўз бошқарувини мослаштириш қобилиятини билганлар ва яхши қадрлаганлар. Бунинг устига, менежмент бўйича адабиётларда тез-тез тилга олинадиган Британиянинг ўзига хос намунасида у кичик сонли маъмурий аппаратга таянган ҳолда мустамлакаларда ўз бошқаруви узоқ вақтли барқарорлигини таъминлашга эришган – бундай ёндашув учун деярли классик намуна.

Мустамлакалар мустақил давлатларга айланиб, концессия корхоналари бу давлатлар мулкига ёки хусусий мулкка ўтган охири даврда вазият тубдан ўзгарди. Мустамлака фони амал қилмай қўйди, бунинг устига, *собик мустамлака комплекси* деб аташ мумкин бўлган ҳолат: маҳаллий ходимлар ва менежерларнинг, айниқса, маҳаллий ҳукуматларнинг собик эгалари ва менежерларига «бу ерда ким хўжайин» эканини кўрсатиб қўйишга интилиши қаттиқ намоён бўла бошлади.

### **Халқаро менежмент янги стили**

Бизнесда «собик мустамлака – собик метрополия» жуфтлигида (албатта, агар бундай бўлиб қолган бўлса) самарали ўзаро алоқалар

йўларини излаб топиш даври охир-оқибатда миллий давлатлар даврида халқаро бизнеснинг табиий асослари деб ҳисоблаш мумкин бўлган иккита асосий ҳақиқатни тушунишга олиб келди.

Биринчи ҳақиқат шундаки, фақат *ўзаро манфаатларни ҳисобга олиш* ва мос келувчи хулосаларга доимо риоя қилиш «собик мустамлака – собик метрополия» жуфтлигида самарали алоқа қилиш учун энг тўғри стратегия ҳисобланади. Бироқ унга янги мазмун миллий давлатлар даврида қуйидаги ҳолат билан берилади: агар «маҳаллийлар» таҳқирланган нафсонияти фойдасига иқтисодий фойдадан воз кечишга ёки собик корхона эгалари ёки менежер-экспатлар (шартнома бўйича бошқа мамлакатда ишлаётган шахс) жиззакилик қилиб худди шу нарсага тайёр бўлса, уларнинг ҳаммаси ҳам рақобат курашида учинчи томонга бой беради. Вазиятан бу турлича кўринишга эга бўлиши мумкин: бу маънода мамлакатдан чиқиб кетган, уларга янги хўжайинлар очикдан-очик кўполлик қилган ёки хавфсизлигига таҳдид солинган чет эллик мутахассис ва менежерлар бу ишлаб чиқаришни аввалбошдан рақобатга бардошсиз қилиб қўйган; бироқ агар худди шу ишни янги воқеликларни ҳисобга олиган ҳолда эски бошқарув усуллари ва услубини ўзгартиришни истамаган ҳолда амалга оширган бўлса, уларнинг ўрнига тезда бошқа мамлакатлардан тадбиркорлар ва менежерлар топилган.

Биринчи ҳақиқатнинг айнан шу асосида намоён бўладиган иккинчи ҳақиқатни кўриб чиқилаётган даврда халқаро менежмент вужудга келишининг реал негизи ҳисоблаш мумкин: турли мамлакатлардан тадбиркор ва менежерлар шуни яхши тушунадиларки, маҳаллий ҳамкорларнинг *маднияти ва миллий хулқ-атвор стереотипларини жиддий ҳисобга олиш* уларнинг бизнесини айна пайтда иқтисодий жиҳатдан самарали қилишдан ташқари, унга қизиқарли истиқболлар бахш этади, унинг салоҳиятини сезиларли бойитади ва охир-оқибатда, М. Портер атамаларини<sup>4</sup> қўллаб айтиш мумкинки, анча юқори даражада рақобатли афзалликлар билан таъминлайди. Бу жиҳатни алоҳида таъкидлаб ўтиш жоиз.

“Инқироз йилларида кўплаб давлатлар оўз иқтисодиётига, айниқса, молия-банк соҳасини сақлаб қолиш мақсадида айнан шу соҳага улкан маблағларни йўналтиришга мажбур бўлди<sup>5</sup>. Бу, ўз

---

<sup>4</sup>М.Портер. Международная конкуренция.: Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.

<sup>5</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор

навбатида, бир қатор давлатларда, аввало, ривожланган мамлакатларда катта миқдордаги давлат бюджети тақчиллиги ва давлат қарзларини келтириб чиқарди, молиявий номуносивбликнинг юзага келишига сабаб бўлди.”

Баён қилиш мантиқи нуқтаи назаридан бу предмет муҳокамаси ўз вақтида эмас бўлиб кўриниши мумкин, чунки биз М.Портер назариясини таҳлил қилмаяпмиз, халқаро менежментнинг методологик асосларини ҳам кўрсатганимиз йўқ. Бироқ предметга янада чуқур қараш шуни кўрсатадики, халқаро менежмент уйғунликда шаклланадиган ва фирманинг халқаро бизнесини бошқариш тизими сифатида ривожланадиган экан, унинг барча жиҳатлари ва унга хос бўлган хусусиятлар ҳам бизнеснинг жиҳатлари ва хусусиятлари давоми ҳисобланади. Бошқача қилиб айтадиган бўлсак: фирма менежментида фирма бизнеси билан бир хил даражада «халқаролик» бўлиши лозим.

### **Халқаро бизнес ва менежментнинг ривожланиш омиллари**

Бундай олдинги фикрнинг давоми сифатида айтиб ўтамоғимизки, фирма бизнеси иккита асосий омилдан келиб чиқиб турлича *халқаролик даражасини* талаб қилади, агар А мамлакат фирмасининг Б мамлакатдаги бизнесини кўриб чиқадиган бўлсак, омиллар структураси қуйидаги кўринишга эга бўлади.

**Биринчидан**, фирманинг бизнеси ва менежменти халқаролик даражаси унинг бизнеси Б мамлакатда жалб этилганлик чуқурлигига боғлиқ бўлади. Агар гап А мамлакатнинг экспорт-импорт фирмаси орқали бир марталик сотувлар ҳақида борадиган бўлса, бу жалб этилганликнинг қуйи даражаси бизнеснинг халқаро таркибий қисмига ҳеч қандай эҳтиёж сезмайди— ахир бу турдаги операциялар бошқа фирмалар билан савдо ва ҳисоб-китоб қилишдан ҳеч нимаси билан фарқ қилмайди, бор-йўқ халқаро таркибий қисми эса экспорт-импорт фирмасининг офисида бўлиб, ишлаб чиқарувчининг кўзидан яширилган ҳам бўлади.

Фирма Б мамлакатда ишлаб чиқаришни йўлга қўйиб, маҳаллий персонални ёллаган, дистрибьюторлик тармоғини ишга туширган (ёки ҳамкорликка киришган) ҳолат эса умуман бошқача. Бу ерда фирма иккала оёғи билан халқаро бизнесда туради: тил билан боғлиқ масалалар, маҳаллий солиқ қонунчилиги ва валюта фойдасини олиб чиқишдан тортиб маҳаллий ижтимоий акцияларда қатнашишгача

муҳим. Бу иккала қутб орасида халқаролик ривожланишининг бутун бир поғоналар кетма-кетлиги ётиши ўз-ўзидан тушунарли, албатта, биз бунга ҳали батафсил тўхталиб ўтамыз.

**Иккинчидан**, халқаролик А ва Б мамлакатларнинг маданий ўхшашлик даражасига боғлиқ. Агар А бу — Франция, Б эса — Италия бўлса, бу мамлакатларнинг оддийгина Европага эмас, балки Европа роман (латин) мамлакатларининг бир кластерига кириши кўп нарсдан далолат беради. Икки буюк маданиятнинг ўзига хосликлари ва хусусиятларини камситмаган ҳолда тан олиш керакки, уларнинг бир-бирини тушуниш даражаси шунчалик юқорики, мос келувчи менежментнинг маданий (энг мураккаб) жиҳатдан халқаро мослашуви жуда осон кечади. Бироқ агар А бу — Франция, Б — Россия бўлса, иш жуда мураккаблашади (гарчи иккала мамлакат Европага мансуб бўсада). Агар соф маданий фарқларни қабул қиладиган бўлсак, «Франция—Япония» жуфтлигида умуман юқори халқаролик даражаси талаб қилинади.

Шундай қилиб, юқорида келтирилган шарҳлар ва жуфтли ёндашув — кўпол иллюстратив схемадан бошқа нарса эмас. Уни турли мулоҳазалар сезиларли бойитади ва мураккаблаштиради: масалан, биринчи ҳолатда гап Италиянинг шимолия ёки жануби маданияти ҳақида гап бориши; кейин: мамлакат фирмаси билан ҳамкорлик қилинадими ёки республика вилоятлари ичкарасидан фирма биланми; учинчи ҳолатда: француз фирмасига унинг ходимлари Жануби-Шарқий Осиёдаги собиқ француз мустамлакаларидан жиддий иш тажрибасига эгаллиги ёрдам беришади. Бу жиҳатлар жуда кўп бўлиши мумкин — унга қарамай, асосий хулоса ўзгармайди: халқаролик талаблари ривожланишининг ўзига хос *иккинчи ўқи* маданий хусусиятлар ўхшашлик ва фарқлари соҳасида ётади.

### **1.3. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида халқаро менежментнинг мақсади ва вазифалари.**

Ҳозирда халқаро миқёсда давом этаётган молиявий-иқтисодий инқироз аломатларини “... ҳар бир мамлакатга таъсири, ундан кўриладиган зарарнинг даражаси ва кўлами биринчи навбатда шу давлатнинг молиявий-иқтисодий ва банк тизимларининг нечоғлиқ барқарор ва ишончли эканига, уларнинг ҳимоя механизмлари

қанчалик кучли эканига боғлиқлигини исботлашга ҳожат йўк”<sup>6</sup> ва у халқаро менежмент тизими олдига муҳим вазифаларни юклайди.

Энди юқорида айтилганлардан келиб чиқиб, халқаро менежментнинг асосий мақсадли йўналишлари ичида ушбу иқтисодий тоифанинг ўзига хосликларига кўпроқ эга бўлган вазифаларни ажратиб кўрсатиш мумкин.

1. Фирманинг рақобатли афзалликлар манбаларини излаб топиш ва фойдаланиш мақсадида халқаро бизнес ташқи муҳитини комплексли ўрганиш таҳлил қилиш ва баҳолаш.

2. Фаолият кўрсатиладиган ҳар бир мамлакат маданиятини чуқур таҳлил қилиш ва баҳолаш ҳамда фирманинг ушбу мамлакатда ва умуман фаолият кўрсатиши ва ривожланишининг стратегик, тактик ва тезкор қарорларини ишлаб чиқишда унинг имкониятларидан фойдаланиш (чекловларини ҳисобга олиш).

3. Фаолият кўрсатилаётган мамлакатнинг иқтисодий салоҳияти ва ҳуқуқий имкониятларидан фойдаланиш самарасини максималлаштириш мақсадида фирманинг хорижий операциялари улар доирасида амалга ошириладиган ташкилий шаклларни баҳолаш, танлаш ва амалий фойдаланиш.

4. Ходимларнинг шахсий салоҳияти, айрим жамоалар имкониятлари ва уларнинг фирмада ички ўзаро алоқалардан кросс-миллий самаралардан максимал фойдаланиш манфаатларида келган мамлакати ва фаолият кўрсатаётган мамлакатида фирма ва унинг бўлинмаларида кўпмиллатли жамоа шакллантириш ва ривожлантириш.

5. Халқаро бизнес-сервиснинг хилма-хил имкониятларини излаб топиш, ривожлантириш ва самарали фойдаланиш, аввало, иқтисодий операцияларга молиявий, технологик ва ахборот хизмати кўрсатиш соҳасида.

Тушунарлики, ажратиб кўрсатилган бешта вазифанинг ҳар бирида халқаро ўзига хослик даражаси жиддий фарқ қилади, бунинг устига, унинг доирасида кўриб чиқиладиган муайян масалага қараб битта вазифанинг ичида ҳам сезиларли ўзгаради. Айтиб ўтилганидек, бундай ўзига хослик иккинчи вазифада (маданий фонни ҳисобга олиш) ва ташкилий шаклларни танлашда энг юқори бўлади.

---

<sup>6</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-7 бет.

Бешинчи вазифа доирасида эса бу ўзига хослик масалан, валютани тартибга солиш бўйича нозик масалаларда қаттиқ намоён бўлади, форфейтингдан фойдаланишда эса яна сустлашади (охир-оқибатда, халқаро операцияларнинг шундай мураккаблигида уларнинг табиий негизи — вексель муомаласи — миллий молиявий операцияларда жуда яхши ишлаб чиқилган).

“Ўзбекистонда қабул қилинган ўзига хос ислоҳот ва модернизация модели орқали биз ўз олдимизга узоқ ва давомли миллий манфаатларимизни амалга ошириш вазифасини кўяр эканмиз, энг аввало, "шок терапияси" деб аталган усулларни бизга четдан туриб жорий этишга қаратилган уринишлардан, бозор иқтисодиёти ўзини ўзи тартибга солади, деган ўта жўн ва алдамчи тасаввурлардан воз кечдик.

Маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бошқарувнинг бозор тизимига ўтиш жараёнида тадрижий ёндашувни, "Янги уй қурмасдан туриб, эскисини бузманг" деган ҳаётий тамойилга таянган ҳолда, ислоҳотларни изчил ва босқичма-босқич амалга ошириш йўлини танладик.

Энг муҳими, парокандалик ва бошбошдоқлик таъсирига тушиб қолмаслик учун ўтиш даврида айнан давлат бош ислоҳотчи сифатида масъулиятни ўз зиммасига олиши зарурлигини биз ўзимизга аниқ белгилаб олдик.

Мамлакатимизнинг узоқ ва давомли манфаатлари тақозо этган ҳолатларда ва кескин вазиятлардан чиқиш, улар туғдирадиган муаммоларни ҳал этиш зарур бўлганда иқтисодиётда давлат томонидан бошқарув усуллари қўлланди ва бундай ёндашув охир-оқибатда ўзини тўла оқлади.”<sup>7</sup>

#### **1.4. Миллий моделдан фарқ қилиши**

##### **Ички ва ташқи муҳит таҳлили**

Асосий фарқ (айтиб ўтилганидек, қисман принципиал характерга эга) бўлиб бизнеснинг ташқи муҳит мазмуни, роли ва ўзига хосликлари намоён бўлади, чунки бизнинг ҳолатда гап унинг миллий чегаралардан ташқарига чиқиши ҳақида боради.

Ҳар хил тилда сўзлашадиган бир нечта мамлакатларда (бутун дунёда) операциялар амалга ошириш ташқи муҳит таҳлилига,

---

<sup>7</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-7 бет.

биринчи навбатда, у ёки бу рақобатли афзалликларга эга бўлган барча нарсани: иқтисодиёт, сиёсат, ҳуқуқ, маданият, ижтимоий жараёнлар ва фирманинг мамлакат ҳудудида ва/ёки унинг ёрдамида учинчи мамлакатларда бажариладиган стратегик ва тактик вазифалари нуқтаи назаридан ҳаёт фаолиятининг бошқа жиҳатларини таҳлил қилишга алоҳида эътибор қаратишга мажбур қилади. Бунда, таъкидлаб ўтилганидек, мамлакат маданияти ва унинг аҳолиси мос келувчи хулқ-атвор хусусиятларини яхши билиш ва тушуниш принципиал жиҳатдан янги рақобатли афзалликларга (ёки хавф-хатарга – салбий вариантда) олиб келади.

Бунинг устига, кенг миқёсдаги халқаро бизнесни жиддий бошқариш *сифат жиҳатидан янги ахборот базасини, тил билан боғлиқ тўсиқларни бартараф қилишни ва бошқарув қарорлари профессионал суғурта таъминотини* талаб қилади. Бу ерда ва кейинчалик албатта, етарли даражада ривожланган халқаро бизнес, яъни унинг байналмилал ишбилармонлик муҳитига кириб бориш чуқурлигининг мос келувчи даражаси назарда тутилади.

Фирманинг ички муҳитига келадиган бўлсак, бу ерда ҳам байналмилал муҳитдаги каби мураккабликлар ва фарқлар мавжуд. Гарчи ташқи жиҳатдан асосий ҳисобланган мақсад, структура, меҳнат тақсимоти каби тоифалар миллий моделдан катта фарқ қилмасда, асосий нарса – одамлар, уларнинг эҳтиёжлари, қадриятларига етиб келишимиз билан бу қараш мунозараларга сабаб бўлади. Асосий сабаб ўша-ўша — миллий-маданий омилларни ҳисобга олиш.

### **Коммуникациялар ва фирмани бошқариш**

Халқаро менежмент ҳамма нарса – тил билан боғлиқ тўсиқлардан тортиб ритуаллар ва новербал мулоқотгача – у ёки бу маданиятнинг таъсирини акс эттирадиган коммуникациялар соҳасида янада жиддий муаммоларга дуч келади. Бироқ айнан коммуникация хусусиятлари кўп жиҳатдан қарор қабул қилишнинг миллий-маданий ўзига хосликларини белгилаб беради, бир маданиятда оқилона қарор қабул қилиш модели бўлган нарса бошқа маданиятда раҳбарнинг номақбул хулқ-атвори ҳисобланиши мумкин.

Халқаро менежмент ўзига хосликлари стратегик режалаштириш муаммоларига ўтишда камроқ даражада таъсир этади: нисбатан ифодаланган моделлар маданий муҳитга кўпроқ сезувчан бўлади. Албатта, бу ерда турли миллатларга хос бўлган ўзаро алоқа ва ахборот айирбошлаш ўзига хосликлари намоён



бўлади, бироқ стратегия ишлаб чиқиш фирма моделларининг етарли даражада қаттиқ доирасида бу бартараф этса бўладиган тўсик ҳисобланади.

Гап халқаро фирма фаолиятида глобал ва локал оптимумлар нисбати муаммоси ҳақида, демак, фирманинг мамлакат, унинг айрим минтақалари ва шаҳарлари билан муносабатларни тўғри шакллантириш ва ривожлантириш муаммолари ҳақида боради. Фирма фаолиятининг глобал оптималлашуви масалан, унинг ушбу мамлакатдаги ишлаб чиқариш бўлинмасини ёпиш ёки ушбу миллий бозорга таъминот миқдорини қисқартиришни талаб қиладиган ҳоллар кам эмас. Фирманинг халқаро бизнес стратегиясини ишлаб чиқишда айнан шундай муаммоларга дуч келинади ва уларни ечиш сифати — халқаро менежмент сифатининг ишончли белгиси ҳисобланади.

Халқаро бизнесга хос бўлган мульти- ва кросс-миллий ёндашув ўхшашликлари мотивация ва назорат соҳасида фирма бошқарувида *функционал муҳит* нуқтаи назаридан тўлиқ намоён бўлади, чунки айнан шу ерда (ва яна гуруҳ динамикасида) маданият турғунликлари ўзи ҳақида кўп нарса билдиради ва менежернинг саводи паст (маданият нуқтаи назаридан) қарори у ёки мамлакатда фирма бўлинмасининг фаолият кўрсатиш масаласини шубҳа остига қўйиши мумкин.

### **Бошқарув маданияти**

Ҳар қандай менежмент тизимида гуруҳ хулқ-атвори ва гуруҳлар аҳамияти ҳаммага маълум. Бироқ маданиятшуносликда ҳар хил маданият турларида гуруҳлар ролидаги жиддий фарқларнинг маълумлиги ҳам бундан кам эмас: норасмий гуруҳ «якка тартибдаги қондирилмаган эҳтиёжларга ўз-ўзидан пайдо бўладиган реакция ҳисобланган» соф ғарбча моделидаги гуруҳ – фирма ижтимоий структурасининг мутлоқ ягона ва кўпинча энг муҳим қисми саналган япон моделигача эканлигини кўрсатади. Бироқ *фирма социумининг* умумий структура доирасида халқаро миқёсда ишлаётган менежернинг бу қарашларни бирлашириши ва ўз қарорларини фирманинг айрим миллий жиҳатлари маданий хусусиятларига мослаштириши жуда қийин. Худди шу нарса жамоа аъзоларининг қарор қабул қилишда иштирок этиши ва етакчилик қилиши масалаларига ҳам тааллуқли. Масалан, америкаликлар бошқарувнинг демократик услубига мойиллик сезади, греклар авторитар услубни афзал кўради. Бироқ халқаро менежментга жиддий ёндашувда масаланинг моҳияти шундан иборатки, грек

умуман танламайди: унинг маданияти «нормал» бошлиқнинг мустақил қарор қабул қилиш мажбурияти ва бунинг учун теарли даражада ваколатли бўлишини назарда тутди.

Худди шу тарзда шарқ мамлакатлари деярли ҳар бирининг маданиятида кўрсатиладиган таъсир ёш бўйича жиддий фарқ қилади, ғарб моделларида эса бу омил таъсири анча паст, баъзида эса умуман салбий бўлади. Шу нарсани анъаналар роли ва таъсирига нисбатан ҳам кузатиш мумкин, бироқ буларнинг кейингиси чуқур хуссиятларга эга ва халқаро менежмент моҳиятини тушуниш учун унга батафсил тўхталиб ўтиш керак.

### **Анъаналарни ҳисобга олиш**

Урф-одатлари турли, ҳаттоки мотивация константалари ва қадрият йўналишлар бутунлай қарама-қарши бўлган маданиятларга деярли бир хилдалиги хосдир. Инглиз ва япон маданият анъаналарини ёдга олиш кифоя.

Инглиз маданияти — «асл ғарб маданияти»гина эмас, у ғарб хулқ-атвор моделларининг ўзига хос асосчиси ҳисобланиши мумкин: ҳар ҳолда, агар классиклар ғарб демократияси ва эркин бозорнинг шаклланишида протестантлик этикасининг роли етакчи эканлигига ишончи комил бўлса, «ўзининг дастлабки ҳолатини сақлаган инглиз»га шубҳа билдирилиши амримаҳол. Бу ерда ҳам анъаналарга: аҳамияти унчалик юқори бўлмаган ҳуқуқий (бутун жамият тан оладиган!) тамойиллардан тортиб қатъий, асрлар давомида шаклланиб келган этикет — миллий хулқ-атвор стереотипининг асосий жиҳатларигача қатъий риоя қилинади. Бироқ иккала миллат (айниқса, японлар) фан-техника тараққиётида илғор позициялар намойиш этади, яъни традиционализм халақит бермайди; аксинча, иккала миллатда ўзига хос филтрловчи роль ўйнайди: инсоният ютуқларининг исталган (фан-техник, ижтимоий, иқтисодий ва ҳ.к.) соҳасидан барча илғор нарсалар олинади, бироқ уларнинг миллий маданий фонга таъсири ва айнқса, унинг жиддий ўзгаришига таъсир қилиш имконияти синчиклаб кузатилади.

Муайян миллий хулқ-атвор моделларида энг асосийси: традиционализмнинг жиддий таъсирини ҳисобга олиш халқаро менежер учун «анъаналарга тегиб кетмаслик» доимий хавфига бориб тақалмайди. Бу ерда масала жуда нозик қўйилади: у ёки бу ҳаракатлар, инновастиялар, ғоялар маҳаллий анъаналар томонидан қўллаб-қувватланиши ёки унга нисбатан нейтрал бўлиши (демак, амалга ошириладиган бўлиши) ёки етарли даражада салбий бўлиши (бироқ бу ҳолатда ҳам: салбий таъсирни камайтириш ёки йўқотиш

учун бирон янгилик киритиш мумкинми). Маҳаллий жамиятнинг анъанавий хулқ-атвор моделларига ўзгариш киритиш заруратига муносабатини ҳам эътиборга олиш керак, бу — давлат режимлари сиёсий, диний ёки ижтимоий характерли ўта радикал позициягани эгалламаган барча мамлакатларда кенг тарқалган нуқтаи назардир. Бошқача қилиб айтганда, бу ерда биз «ўзгаришларга мойиллик» тоифасига келамиз.

### **Ўзгаришларни бошқариш**

Умуман, халқаро менежмент глобал даражасида ўзгаришларни бошқаришнинг турли хил томонлари катта роль ўйнайди.

Барча ижтимоий, иқтисодий, техник ва бошқа ҳар қандай жараёнлар ўзгаришлар орқали бўлиб ўтади ва миллий маданиятнинг уларга мойиллиги — халқаро менежментнинг фундаментал муаммоси ҳисобланади. Агар ғарбнинг хулқ-атвор моделлари учун Лэрри Грейднернинг<sup>8</sup> ташкилий ўзгаришларга эга бошқарув модели яхши ишлайдиган бўлса, уни шарқ маданиятига нисбатан қўллаш биринчи қадамлардаёқ муаммоларга дуч келади. Ташқи ҳолатлар таъсири (ғарб маданияти вакиллари учун кучли стимул) одамларнинг кам нарсага қаноат қилиши, вазиятга бўйсунитиши шароитларида (бу эса — шарқ маданияти ва аралаш маданиятларнинг кўплаб турлари учун хосдир) анча узок ҳисобга олинмаслиги мумкин.

Ўзгаришларга қаршилик кўрсатишни бартараф қилиш жараёнида вазиятлар ҳам, қарорлар ҳам ноодатий: ғарб ёндашуви асосий эътиборни ахборот очиқлигига ва ходимни қарор қабул қилишга жалб этишга қаратади, бироқ бошқа маданиятларда бу персонал томонидан раҳбариятнинг заифлиги ва одамларга раҳбарлик қила олмаслигининг далили сифатида қабул қилиниши мумкин, ўзгаришлар сиёсати юритишда дадиллик каби ҳислат ҳақида эса гапириб ўтирмасак ҳам бўлади.

Агар ғарб маданияти «Ўзгаришлар тушунарли эканлиги ва ижрочилар томонидан қабул қилингани учунгина яхши» нуқтаи назари тарафдори бўлса, бошқа маданиятларда бу қуйидагича ифодаланиши мумкин «Ўзгаришлар уларга бошлиқнинг ишончи комил бўлгани учун ҳам фойдали» (бу масалаларни муҳокама қилиш қўл остидаги ходимларнинг иши эмас — буйруқлар бажарилса бўлди). Масалан, япон менежмент маданияти бошқарув

---

<sup>8</sup> М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1995. С. 533.

иерархиясининг битта поғонасида ҳам, турли поғоналар ўртасида ҳам қизғин ахборот алмашилишни таклиф этади.

Умуман, бундай бой бошқарув-маданият тасаввурларининг мутаносиблиги (палитраси) — ривожланган халқаро менежментга хос бўлган белгидир (юқорида биз миллий моделлардан энг яхши нарсаларни олиш ҳақида гапирган эдик). Табиийки, буларнинг барчасида халқаро менежер доимий ҳисобга олиб юрадиган вазиятлар ўзига хослиги ўз аксини қолдиради. Ҳақиқатдан ҳам, Гай Бенвенистенинг<sup>9</sup> адолатли таъкидлаганидек, оптимал қарорлар ишлаб чиқиш манфаатларида қизғин ахборот алмашилиш дўстона кайфиятдаги структураларда яхши ва фойдали, бироқ ички можароларга тўлиб ётган бўлинма ва ҳатто бутун ташкилот шароитларида у тесқари самара беради. Мос равишда маданият ўзига хосликлари вазият ўзига хосликлари билан ўзаро алоқада бўлиши қийин.

Шубҳа йўқ, “... жаҳон молиявий инқирозининг таъсирини камайтириш ва унинг оқибатларини бартараф этиш учун бизда барча зарур шарт-шароитлар мавжуд. Авваламбор кейинги давр мобайнида мамлакатимизнинг иқтисодий ва молиявий салоҳиятининг пухта пойдеворини, молия-банк тизимининг ишончли бошқарув механизмларини ўз вақтида шакллантириб ва мустаҳкамлаб олганимиз бунга кафолат ва асос бўлиб хизмат қилиши муқаррар.”<sup>10</sup>

### **Фаолият самарадорлигини бошқариш**

Ходим фаолиятининг муваффақияти, ютуқлари ва оқилона баҳоланиши ташкилот фаолияти самарадорлигини бошқаришда Европа ёки Шимолий Америка мамлакатларининг исталган бири учун биринчи даражали рол ўйнаши исбот талаб қилмайди. Бироқ агар Яқин ва Ўрта Шарқ мамлакатлари, Ҳиндистон, Хитой ёки Японияга мурожаат қиладиган бўлсак, бу ерад вазият умуман бошқача, чунки самарали ишлашнинг кучли мотиваторлари сифатида шахсий ютуқ ва шахсий муваффақиятларнинг роли бу ерда анча паст. Бу ҳолатда биз масалани чуқурроқ кўриб чиқмаймиз: агар, ҳинд маданият стереотипи ҳақида гапирадиган бўлсак, бу ерда ички ютуқ ёки шахсининг камол топиши каттароқ роль ўйнайди; япон маданиятида шахсий ютуқларнинг ўрни ходимнинг гуруҳ

<sup>9</sup> Г.Бенвенисте. Овладевайте политикой планирования. М.: Прогресс, Юниверс,1997.С.533.

<sup>10</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-12 бет.

муваффақиятида иштирок этишидин кўра анча пастроқ. Битта нарса тушунарлики, агар халқаро менежер турли маданият шароитларида бир хил воситалар билан ишлашга ҳаракат қилса, қатор ҳолларда у олган натижалар самаралидан анча узоқ бўларди.

## **1.5. Халқаро менежмент хусусиятлари**

### **Халқаро менежмент ва солиштирма менежмент**

Биз халқаро менежментнинг локал муаммоларини кўриб чиқдик ва энди бу қисмнинг асосий хулосасини ифодалаймиз – **халқаро менежмент асосий хусусиятлари у ёки бу жиҳатдан миллий ва кўпмиллий жамоаларнинг бу маданият ушбу тоифага кенг маънода берадиган нарсаларни бошқаришда ҳисобга олиши ва фойдаланиши ҳисобланади.**

Бу, ўз навбатида, маданият феноменини солиштирма нуқтаи назардан ҳар томонлама ўрганиш, маданият константаларининг имконият ва чекловларини таҳлил қилиш ва баҳолаш — халқаро менежмент муваффақиятга эришишининг мутлоқларидир. Бошқача қилиб айтганда, солиштирма менежмент бошланадиган барча нарсани халқаро менежментнинг методдолгик базаси деб ҳисоблаш керак. Бу маънода халқаро менежментни ўрганаётган ҳар бир киши солиштирма менежмент асосларини параллел равишда ўзлаштириши, яъни масаланинг методологияси билан яхши таниш бўлиши лозим.

Халқаро менежмент тоифасининг миллий менежментдан ягона принципиал фарқи – маданиятнинг таркибий қисмларини жиддий ҳисобга олиш зарурати нуқтаи назаридан асосий тавсифи ана шундай.

### **Халқаро фирманинг мақсадли йўналганлиги**

Энди тоифанинг иккинчи қисмига, яъни унинг миллий моделдан фарқи эмас, хусусиятлари деб ҳисоблаш мумкин бўлган таркибий элементларига мурожаат қиламиз.

Халқаро бизнесга киришга қарор қилган фирманинг мақсадли йўналганлиги, юқорида айтиб ўтилганидек, учта асосий йўналишда бўлади:

- 1) янги бозорларни излаб топиш ва ўзлаштириш;
- 2) самарали ресурсларни излаб топиш ва ўзлаштириш;
- 3) ушбу мамлакат ва/ёки мамлакатлараро ҳуқуқий муҳит доирасида бизнес учун очилаётган имкониятлардан фойдаланиш.

Бошқа томондан, бу мақсадли рўйхатни билвосита ифодалайдиган ўзига хос ўгарувчилар мавжуд:

- алоҳида мамлакатларнинг иқтисодий ривожланиш даражаси;
- келган мамлакат ва фаолият кўрсатилаётган мамлакат маданиятлари ўртасидаги ўхшашлик (фарқ);
- мамлакатнинг табиий хусусиятлари (жумладан, минерал ресурслар, сув ресурслари, иқлим ва ҳ.к.);
- мамлакат демографиясининг тавсифи (аҳолиси, унинг ҳудуди бўйича жойлашуви, урбанизация даражаси ва ҳ.к.).

Бу ўринда шуни таъкидлаш жоизки, халқаро бизнесда “...кўплаб давлатларнинг ташқи қарз масаласидаги пухта ўйланмаган сиёсати уларнинг иқтисодиётини заиф, ташқи омилларга қарам, хатарли вазиятлар олдида ҳимоясиз ва ночор аҳволга солиб қўйганини кўриш, кузатиш қийин эмас.

Ўзбекистон ўзининг мустақил тараққиёти даврида қисқа муддатли спекулятив кредитлардан воз кечиб, чет эл инвестицияларини узоқ муддатли ва имтиёзли фоиз ставкалари бўйича жалб этиш таъмоилига доимо амал қилиб келмоқда.”<sup>11</sup>

Агар бу структурага шаклланишнинг «учинчи ўқи»ни киритадиган бўлсак, унинг асосий тавсифномаси биринчи бўлимнинг охирида қайд этилган фирмани халқаро бизнесга жалб этиш чуқурлиги бўлади. Бу маънода чет элда савдо ва ишлаб чиқариш филиаллари очадиган фирма унинг бизнеси халқаро ахборот тармоғи, байналмилал молия бозорлари, трансмиллий ишчи кучи ҳаракати ва ҳоказоларнинг барча имкониятларидан максимал фойдаланган ҳолатда унинг доимий сифат ўсишига ёки реаллиги нисбатан пастроқ халқаро менежментга (фирманинг асосий бўлинмалари томонидан тўлиқ таъминланадиган соф миқдорий таркибий ўсиш) мойиллик сезиши мумкин.

## **1.6. ХАЛҚАРО БИЗНЕСНИНГ МАҚСАДИ ВА ФАОЛИЯТ МАЙДОНИ. БОЗОРЛАРНИ ГЛОБАЛЛАШУВИ.**

Халқаро бизнеснинг мақсади фойдани купайтириш еки стабиллаштириш. Унинг ютуғи халқаро савдо ва халқаро ресурсларга боглик. Икки ва ундан ортик мамлакатлар иштирок этадиган хар қандай хужалик операцияларини халқаро бизнес уз ичига олади.

---

<sup>11</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартароф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-9-10 бетлар.

Бундай икки томонлама мулокат хусусий еки давлат ташкилотлари томонидан амалга оширилиши мумкин. Хусусий фирмалар халқаро бизнесда фойда олиш мақсадида иштирок этадилар. Давлат ташкилотларининг халқаро бизнесдаги иштироки эса ҳар доим ҳам фойда олишга қаратилмагандир.

Узининг халқаро мақсадларини ошириш мақсадида компания ташқи савдо операциялар формасини аниқлаб олиши керак. Бирок бундай операцияларнинг баъзилари мамлакат ичидагиларидан мутлоқ фарқ қилиши мумкин. Ташқи савдо операцияларнинг шаклини танлаб олишда ташқи муҳит таъсир этади. Ташқи муҳит ҳатто бизнес функцияларини танлаб олишда ҳам катта таъсир курсатади: масалан, маркетингга.

Халқаро бизнес соҳасида фаолият курсатаётган фирмаларнинг мақсади қуйидагилардан иборат:

- маҳсулот (хизмат) айрабошлашни (истеъмол) кенгайтириш;
- хом ашёлар келтириш;
- таъминот ва истеъмол манбаларини диверсификациялаш.

Одатда маълум бир бозор микесида истеъмолчиларнинг сони ва уларнинг сотиб олиш қобилиятлари чегаралангандир. Агар бу масалаларни халқаро масштабда бир неча давлатлар микесида қаралса, сотиб олиш даражаси бир мунча усади.

Купгина компаниялар узининг даромад ва савдо даражаларининг тебранишларга йул қуйишмайди, шу мақсадда улар сотиш ва харид учун мос хорижий бозорларни қидиришади. Масалан, ”Лукасфильм” компанияси “Юлдузлар жанги” фильмининг сотув графигини Шимолий ва Жанубий яримшар мамлакатларида укувчиларнинг таътил ойлари ҳар хил вақтларга тугри қелиши ҳисобига маълум бир даражада яхшилаб олган. Бу компания ҳар хил давлатларнинг телевизион компаниялари билан ҳам шартнома тузишга улгурган.

Бир қанча фирмалар жаҳон давлатларнинг иқтисодий цикллари устма-уст тушмаганлигидан кенг фойдаланадилар, яъни бирор бир давлатда иқтисодий инкирозлик даври еки маҳсулотни сотув даражаси пасайганда, бошқа бир давлатда эса сотув даражаси ортиб бориши еки иқтисодий ривожланиш (тараккиет) даври бошланади. Шундай қилиб, компаниялар мос хорижий истеъмол бозорларини излаб топиш ҳисобига нарх навонинг тушиб кетишини еки хом ашега булган дефицитни олдини олиши мумкин.

Компания эҳтиёт қисм ва хом ашёлар манбаи тугрисидаги муаммони ҳал қилгандан сунг, маҳсулотнинг эҳтиёт қисмларини қаер-

да ишлаб чиқариш ва тайёр маҳсулотни қаерда йиғиш керак деган муаммони ҳал қилишга тугри келади. Фирма ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг бир неча вариантларини қуриб чиқиши мумкин.

Ягона ишлаб чиқариш. Бунда фирма барча йиғувчи деталларни ва йиғув

ишларини бир корхонада амалга оширади. Барча бозорларни мана шу ягона ишлаб чиқариш корхонаси орқали маҳсулот билан таъминлайди. Бирок транспорт тариф ва харажатлари бундай ишлаб чиқариш системасини самарадорлигига путир етказиши мумкин.

Бир неча ишлаб чиқарилган корхоналар. Ишлаб чиқарилган маҳсулотлар турлари ёки ишлаб чиқариш технологиялари бўйича ҳар хил корхоналарда ишлаб чиқаришни ташкил этиш. Маълум бир маҳсулот ёки маҳсулот ассортименти бўйича фирма ягона ишлаб чиқарган стратегиясини ташкил этиш мумкин. Бунда жаҳон бозорига чиқиш стратегиясини изчиллик билан амалга оширади. Бир неча маҳсулотлар ёки маҳсулотлар ассортименти бўйича ишлаб чиқаришни рационаллаштириш (маҳсулот тури бўйича мутахассислашиш) мақсадида бир неча корхоналарда ишлаб чиқаришни ташкил этиш стратегиясини амалга ошириш.

Оффшор ишлаб чиқариш (хорижда ишлаб чиқариш). Ички бозорда хорижий рақобатга қарши самарали усул сифатида вужудга келган. Бу ишлаб чиқариш 60-70 йилларда электроника соҳасида Осиё давлатларида биринчи навбатда Сингапур ва Тайвандда вужудга келди. Бу давлатларни танлаб олинишидаги сабаблар: ишчи кучини арзонлиги, эҳтиёт қисмларининг арзонлиги бу давлатларни йирик бозорларга яқинлиги. Бу давлатлар кейинчалик Индонезия, Тайланд, Малайзия, Вьетнам, Бангладеш ва Лотин Америкасидаги давлатларга уз урнини бушатдилар.

Маквиладор саноати туфайли Мексика АКШнинг янги офшар ишлаб чиқариш марказига айланган. Маквиладор – бу ишлаб чиқариш фаолиятининг бир усули бўлиб, бунда йиғувчи эҳтиёт қисмлар АКШдан бож туловларисиз Мексикага олиб қилиб, у ердаги конвейрларда йиғилган маҳсулот АКШга ёки бошқа давлатларга экспорт қилинади. 2000 йилга келиб маквиладор саноатидаги ишчилар сони 1 млн.га ортиб, Мексикага валютани олиб қилиши бир мунча қулайган. Бу концепция қачон фойдалидир? Тадқиқотлар шуни кўрсатадики бундай саноатда эҳтиёт қисмларнинг 97%и АКШда ишлаб чиқарилган ва бу корхона ёки фирмада (АКШ) жами ишлаб чиқарилган харажатларини 30% ундан юқори фоизи иш ҳақига тугри келганда маквиладор саноати юқори фойда келтирган. Демак Мак-



виладар принципининг яшашга ҳукуки бу иш ҳаққининг пастлиги. Мексикада 2000 йилда 2000га яқин маквиладар корхоналар булиб, уларнинг 96,5% АКШ фирмаларини 3,5% Япония фирмалариникидир.

Маквиладор корхоналарида маълум бир салбий курсаткич ёки муаммолар ҳам йук эмас. Мексикаликлар бу корхоналарни хорижий корхоналар ёки чет эл фирмалари дейдилар. Эҳтиёт қисмларининг 97% четдан келтирилган ишлаб чиқаришда миқдори жуда ҳам кичикдир. Бундан ташқари йигилган маҳсулот экспорт қилиниб, маҳаллий халқга сотилмайди. Сотилса ҳам унинг нархи ҳеч қимми қаноатлантирмайди. Маквиладар ишлаб чиқариш билан боғлиқ булган муаммо бу – мана шу жойларда халқнинг қупайиши билан боғлиқ булган социал муаммолар. Маълумки ишсизларнинг қуп қисми мана шу корхоналарга бориб ишлашга ҳаракат қиладилар. Бирок бу ерларда эса инфраструктура етарли даражада булмаслиги мумкин. Маквиладор концепциясининг моҳияти бу АКШ ва Мексика уртасида савдо чегараларини (борьерларини) қамайтиришидир.

Захиралар башқаруви. Маълумки маҳсулот ёки эҳтиёт қисмларини айира бошлаш қанчалик (юқори ёки) қенг булса захираларни бошқариш шунчалик оғир булади. Иқтисодиёт ва сиёсатни нотургунлиги, вақт ва масофа муаммоларининг мавжудлиги халқаро миқёсда буюртмани жойлаштириш жойини танлашга қийинчилик тугдиради. Масалан: ишлаб чиқарувчи миллий валютаси қучсиз булган давлатда фаолият курсатади ва у валютаси қучли булган давлатдан эҳтиёт қисмларни импорт қилади. Бу қорхона раҳбарияти қупрок эҳтиёт қисмларни қапс қилиб қуйишга ҳаракат қилади, қунқи фаолият олиб бораётган давлатнинг валютаси яна ҳам қадрсизланиши мумкин. Натижада қапс қисмларнинг ортиши бу деталларни маҳаллий ишчилар томонидан угирлашга, уларни саклашга булган қушимча маблаг сарфлашга олиб қелади.

“Биз ишлаб чиққан ва бугунги қунда ҳаётга татбиқ этаётган ушбу моделнинг маъно-мазмунини – давлат қурилиши ва конституциявий тузумни тубдан ўзгартириш ва янгилаш, иқтисодиётни мафқурадан холи этиш, унинг сиёсатдан устунлигини таъминлаш, давлатнинг бош ислоҳотчи вазифасини бажариши, яъни ислоҳотлар ташаббусқори бўлиши ва уларни мувофиқлаштириб бориши, қонун устуворлигини таъминлаш, қучли ижтимоий сиёсат юритиш, ислоҳотларни босқичма-босқич ва изчил олиб бориш

тамойилларига асосланадиган сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий ислоҳотларни амалга оширишдан иборатдир.”<sup>12</sup>

Охирги вақтда захираларни бошқаришда “уз вақтида” (just in time) деган усул куп кулланилади. Бу усулнинг мохияти хом ашё, детал ёки эҳтиёт қисмларни маҳсулот ишлаб чиқаришда зарур бўлган вақтда ва етарли миқдорда келтириш “уз вақтида” ги усул офшар ишлаб чиқаришнинг муҳим курсаткичларидан биридир.

Маҳсулотларни бир давлатдан иккинчи давлатга харакатини амалга оширишда транспорт-экспедицион компаниялар хизматларидан, туловларни инкасація қилишда эса тижорат банкларини хизматидан фойдаланиш имконияти ва зарурияти тугилади. Охирги 10 йилги тадқиқотлар шуни курсатадики Европа ва Япония мамлакатларининг купмиллатли компаниялари уз маҳсулотларини АКШда сотиш аралаш стратегия, яъни ишлаб чиқаришни ва таъминот манбаларини жойлаштириш стратегиясидан фойдаланар эканлар, бироқ тадқиқот учун олинган фирмаларнинг 59% ягона манба стратегиясидан фойдаланадилар. Бунда фирма жойлашган давлатлардан (ёки АКШда жойлашган хорижий фирмалар) ишлаб чиқарган барча маҳсулотлар АКШга экспорт қилинади. Япония фирмалари уз маҳсулотларини АКШга экспорт қилишга, Европа компания маҳсулотларини АКШда ишлаб чиқариб, шу ерда сотишга (моилдирлар) харакат қиладилар.

Хар бир компания ишлаб чиқаришни ва таъминот манбаларини жойлаштиришда танлаш имкониятига эгадирлар. Булар қуйидагилар:

- факат сотиб олиш;
- компания жойлашган давлатда ёки бошқа давлатларда ишлаб чиқариш;
- тайёр маҳсулотни ишлаб чиқариш ёки ташки (хорижий) бозорда сотиш.

Компаниялар хар доим хар хил давлатларнинг янги бозорларини эгаллашга харакат қилганлар ва қиладилар. Фирмалар рақобат устунлигига эришиш мақсадида ишлаб чиқариш фаолиятларини узларининг миллий чегараларидан ташқарида олиб борадилар. Ишлаб чиқариш ва таъминот манбаларини глобал жойлаштириш стратегиясига қуйидаги мисолда аниқроқ қуриш мумкин. Масалан: Форд

---

<sup>12</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.

Мотор автомобиллари Эрмасильо (Мексика) йигиб АКШга жунатади. Автомобиллар “Тойо Котио” (Мазда) Япония компания проектини ишлаб бериши, бунда эҳтиёт қисмлар японларники булиши мумкин.

Япония ва Европа давлатларининг купмиллатли корхонанинг тадқиқоти шуни курсатадики бунда таъминот манбаларини жойлаштиришнинг ҳар хил вариантлари мавжуд экан.

1-вариант: Эҳтиёт қисмларини ишлаб чиқариш тайёр маҳсулот ҳолатига келтирадиган жойда ташкил этиш.

2-вариант: Асосан Япон компаниялари – эҳтиёт қисмларини уз давлатларида ишлаб чиқаришга моилдирлар (бу уларни европа давлатларининг компанияларидан фарқи).

3-вариант: Эҳтиёт қисмларини ҳар хил давлатларда ишлаб чиқариш.

Эҳтиёт қисмларини ишлаб чиқариш учун - ҳом ашё билан таъминлаш зарур. Ички таъминот манбаларидан фойдаланиш - ҳом ашё билан таъминлаш кийин йуллардан биридир. Бу усулдан фойдаланиш масофа, тил, валюта билан боғлиқ булган муаммоларни (божхона тулови) четлаб утишга сабаб булади. Бирок куп компаниялар учун ички таъминот манбаларининг қуввати етарли эмас ёки улар умуман бу ресурслардан фойдалана олмайдилар. Масалан: Япония компаниялари уран, боксит, никель, темир, мис рудаларини, кумир, нефтьни ва бошқа маҳсулот 30% яқинини келтирадилар. Мицубиши савдо компанияси ҳом ашёларни четдан сотиб олиб ишлаб чиқаришни таъминлаб туриш ҳисобига катта компанияга айланган. Таъминот манбаларини ташқарига жойлаштиришнинг асосий сабаблари:

- ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш;
- маҳсулот сифатини ошириш.

Таъминот манбаларини ташқарига жойлаштиришдаги асосий хатар(риск)лар қуйидагилардан иборат:

- таъминот каналларининг узунлиги;
- захира даражасини ортиши;
- валюта курсларини тебраниши.

## ХУЛОСА

Ушбу боб материалларини ўзлаштиргача, халқаро менежер ўзининг амалий ишлари учун нималар олиши мумкин? Бу саволнинг жавоби қуйидаги асосий тезисларга бориб тақалиши мумкин:

1. У бошқариши лозим бўлган нарсанинг ўзига хосликларини, яъни халқаро бизнеснинг ўзини тушуниши ва бундан келиб чиқиб, фирма ривожланишининг шу даражаси учун оптимал бўлган фирмани халқаро бизнесга жалб этиш чуқурлигини аниқлаши лозим.

2. У фирма имкониятларини бизнеснинг глобаллашуви нуқтаи назаридан профессионалроқ кўриб чиқиш, яъни масалан, технологик глобаллашув халқаро бизнесга самарали кириб боришга қанчалик ёрдам бериши мумкинлигини стратегик аниқлаш имкониятини кўлга киритади.

3. У маданий ёндашувнинг, яъни халқаро бизнес бошқарув самарадорлигининг ўсиши мақсадида маданият омилини чуқур ўрганиш фаол ва ҳақиқий тарафдорига айланиши лозим.

4. У халқаро фирма фаолиятида глобал ва локал оптимумлар нисбатига профессионал қарашга эга бўлишнинг муҳим имкониятини кўлга киритади.

5. У ўз миллий менежмент моделини халқаро бизнес хусусиятларига мослаштириб, ундан самарали ва оқилона фойдаланиши мумкин.

6. Ниҳоят, у халқаро менежер иш жараёнида тизимли равишда ечиши лозим бўлган асосий вазифаларни тўғри қўя олади.

### **Таянч иборалар**

Глобаллашув, кўпмиллийлик (мультимиллатли) бизнес, мамлакат бизнеси, менежмент халқаролиги, молиялаштириш, анъаналарни ҳисобга олиш, бошқарув-маданий политра, фирма социуми, коммуникациялар ва фирмани бошқариш.

### **Назорат учун саволлар**

1. Халқаро бизнеснинг моҳияти қандай: бу иқтисодий тоифанинг асосий жиҳатлари қанақа?

2. Миллий ва кўпмиллатли бизнес моделлари: уларнинг ўхшашлиги ва фарқи нимада?

3. Бизнес глобаллашувига хос бўлган жиҳатлар нимадан иборат?

4. Иқтисодий тоифа сифатида халқаро бизнеснинг тур жиҳатлари нимада намоён бўлади?

5. Халқаро менежмент моҳияти ва структураси қандай?

6. Мамлакат ва халқаро менежмент моделлари ўтасидаги нисбат қандай?

7. Халқаро менежментнинг асосий функционал вазифалари қайсилар?

## **2-мавзу: Халқаро бизнесда бошқарув қарорларига таъсир этувчи ташқи муҳити**

**Режа:**

**2.1. Фирманинг ташқи бозорга чиқиш имкониятлари ва халқаро менежер функциялари**

**2.2. Фирма даражасида миллий афзалликлардан фойдаланиш**

**2.3. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида халқаро менежернинг ташқи муҳити таҳлили**

**2.4. Халқаро менежментда маданият омилининг роли**

**\*\*\*\***

### **2.1. Фирманинг ташқи бозорга чиқиш имкониятлари ва халқаро менежер функциялари**

Фирманинг халқаро бизнеси фаолият кўрсатадиган ва ривожланадиган ташқи муҳитни комплексли таҳлил қилиш ва баҳолаш — халқаро менежернинг барча стратегик ва кўплаб тактик қарорларини тайёрлашда муҳим давр ҳисобланади. Бу ерда амалиётчи-бизнесменларнинг ҳам, халқаро бизнес, менежмент ва маркетинг назариячиларининг ҳам яқдиллиги ва ҳамжиҳатлиги ўринга эга. Бундай таҳлилнинг базавий таркибий қисмлари қуйидаги элементлар бўлиши лозимлиги ҳақида ҳам шундай яқдил фикрлар билдирилган:

- иқтисодий ташқи муҳит таҳлили;
- сиёсий ташқи муҳит таҳлили;
- ҳуқуқий ташқи муҳит таҳлили;
- маданий ташқи муҳит таҳлили.

Баъзида, ўзига хос ҳолатларда, бошқа элементлар ҳам (ташқи муҳитнинг ижтимоий таркибий қисми, табиий-иқлим шароитлари ва ҳ.к.) алоҳида кўриб чиқилади, бироқ юқорида кўрсатилган тўртта таркибий қисм у ёки бу даражада асосий бўлиб қолаверади.

Бошқача қилиб айтганда, хорижий халқаро менежер ташқи муҳитнинг турли таркибий қисмларини кенг, функционал таҳлил қила олади, бунда кўп нарса раҳбарнинг дунёқарашини кенгайтириш учун қилинади, қатор ҳолатлар «ҳар эҳтимолга қарши», бошқалари «обрўли кишилар тавсия этгани» сабабли таҳлил қилинади. Нормал

бозорнинг нормал шароитларида бундай амалиётга қарши бирон нарса дейиш қийин: ҳақиқатда, менежер, айниқса — халқаро менежер, унда хилма-хил ахборот қанчалик кўп бўлса, ўзини шунчалик дадил ҳис қилади.

### **Ташқи муҳит таҳлили хусусиятлари**

Халқаро бизнеснинг туб фарқи бу: ўта қашшоқлик ҳам, жиддий ва ишончли бизнес ахборотининг етишмаслиги ҳам, чет эллик ҳамкорлар билан ишбилармонлик алоқаларида жиддий (тил билан боғлиқдан тортиб маданийгача) қийинчиликлар ҳам, бошқа сабаблар ҳам ҳисобланади. Энг муҳими — фирманинг ташқи бозорга чиқиши вазифасининг вақт бўйича қийинлиги.

Буларнинг барчаси маҳаллий бизнес учун бугунги кунда яроқли бўлиши мумкин бўлган ташқи муҳит таҳлил моделларининг мазмуни ҳақидаги масалани умуман бошқача қўйишга мажбур қилади. Айнан: *«фойдали бўлиши мумкин»* эмас, *«мутлақо зарур»*; *«бу изланиш учун кенг йўналиш беради»* эмас, *«бу қисқа йўл билан ечимга элтади»*.

Бошқача қилиб айтганда, бугунги кунда замонавий маҳаллий бизнес ва менежментнинг чекланган имкониятларини ҳисобга олиб, бир томондан, мамлакат иш салоҳиятини ташқи бозорда максимал амалга ошириш, бошқа томондан – стратегик қарорлар орқали мамлакат ва муайян фирма имкониятларини бирлаштирадиган функцияларини самарали бажариш учун зарур бўлган, кириб бориш мўлжалланган мамлакатнинг ташқи муҳитида энг асосийсини ёритиб беришга имкон берадиган комплекс таҳлилий структура зарур.

“Ўзбекистонда қабул қилинган ўзига хос ислоҳот ва модернизация модели орқали биз ўз олдимизга узоқ ва давомли миллий манфаатларимизни амалга ошириш вазифасини қўяр эканмиз, энг аввало, "шок терапияси" деб аталган усулларни бизга четдан туриб жорий этишга қаратилган уринишлардан, бозор иқтисодиёти ўзини ўзи тартибга солади, деган ўта жўн ва алдамчи тасаввурлардан воз кечдик.

Маъмурий-буйруқбозлик тизимидан бошқарувнинг бозор тизимига ўтиш жараёнида тадрижий ёндашувни, "Янги уй қурмасдан туриб, эскисини бузманг" деган ҳаётий тамойилга таянган ҳолда, ислоҳотларни изчил ва босқичма-босқич амалга ошириш йўлини танладик.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-7 бет.

Шундай қилиб, биз Ўзбекистон ташқи иқтисодий салоҳияти элементларини, шунингдек, халқаро менежернинг стратегик қарорлар билан боғлиқ функцияларини муайян фирмага нисбатан бўлимларга ажратиш заруратига келамиз, шундан сўнггина ташқи муҳит таҳлил моделини тузиш мумкин.

Табиийки, таклиф этилаётган ёндашув келгусидаги модел доирасини торайтиради ва соддалаштиради, демак, ташқи муҳит таҳлилининг ўзини саёзлаштиради. Бу ердан табиий савол келиб чиқади: бу ҳолатда «камбағалроқ» қарорлар пайдо бўлмайдами, бундан ҳам ёмони — фирма учун келажакда истиқболли бўлган кенг стратегик йўналиш қўлдан чиқарилмайдами?

Шубҳасизки, бундай хавф принципиал жиҳатдан мавжуд эмас. Бироқ, биринчидан, ташқи бозорда биринчи қадам қўйган (ёки энди қўядиган) маҳаллий фирмаларнинг кўпчилиги учун қўлдан чиқарилган стратегик муқобил вариантлар мутлақо долзарб эмас: бошқача миқёс, бошқача молиявий имкониятлар, бошқача тажриба — буларнинг барчаси ҳақида илк қадамлар муваффақиятга учраган ҳолда энг яхши ҳолатда бир неча йилдан кейин ўйлаш керак бўлади.

Ташқи муҳит таҳлилининг глобал моделлари бу турдаги таҳлил борасида тажрибасиз бўлган ва юқорида айтиб ўтилганидек, халқаро бизнес ҳақида маълумоти паст бўлган маҳаллик менежерларни кўрқитиб юбориши мумкин. Маҳаллий фирмаларнинг халқаро бозорда кенг ва қизиқарли ютуқларга эришиш учун бунга йўл қўймаслик керак. Шунинг учун унинг амлга оширилувчанлиги ва сезиларли амалий натижалар олиш мақсадида ёндашув доирасини торайтириш ва соддалаштириш маънога эга бўлади.

### **Технологияларни баҳолаш**

Ўзбекистонда ишлаб чиқилган ва амалда синаб кўрилган натижалар, тасдиқланган синов натижалари, чет эллик ишлаб чиқарувчилар томонидан тасдиқланган қизиқиш ва ҳоказоларга эга бўлган илғор технологиялар билан ишлаш имкониятларидан фойдаланиш назарда тутилади. Бошқача қилиб айтганда, халқаро менежер қўлида янги технологиянинг тижорат қиммати ва амалга оширилувчанлик исботларига эга бўлган ҳолдагина ташқи муҳитнинг жиддий таҳлилинини бошлайди (бусиз фирма бундай исботларга йиллаб вақт сарфлаши мумкин). Булар асосан:

1. Технологияларнинг оригиналлиги ва ҳимояланганлигини баҳолаш.

2. Хорижий аналогларни баҳолаш ва солиштирма рақобатбардошлик картасини ишлаб чиқиш.

3. «Йўлдош тўплам»нинг (технологияларни самарали татбиқ этиш учун талаб қилинадиган асбоб-ускуналар ва хизматлар) йириклаштирилган баҳоси.

4. Қизиқиш эҳтимоли бор фирмалар рўйхатини шакллантириш ва баҳолаш.

5. Вариантларда бўлиши мумкин бўлган битимларнинг молиявий йўналишларини тахминий баҳолаш:

- технологияларни яқуний сотиш;
- иштирок этиш ҳуқуқининг олинishi билан сотиш;
- технологияларни мустақил ўзлаштириш (келгусида экспорт қилиш) учун чет эллик ҳамкорни жалб этиш. Айтиб ўтиш керакки, бу пункт билан ишлашда юқорида кўрсатилгандан кўра кўпроқ вариантлар кўриб чиқилиши мумкин (масалан, листензияларни Ўзбекистонда ва учинчи мамлакатларда биргаликда сотиш мажбурияти билан сотиш). Табиийки, молиявий йўналишлар билан ишлаш тўлов шакллари бўйича масалаларнинг ҳам ҳал этилишини назарда тутати.

6. Қизиқиб қолган фирмаларга йўналтирилган таклифлар тайёрлаш ва музокаралар ўтказиш.

Бу йўналишни ўрганиб, фирма фақат биргаликда ишлаб чиқариш ёки тайёр маҳсулотни импорт қилиш вариантларида стандарт жараёнларга ўтади. Технологияларни яқуний сотиш ҳолларида бу таҳлил, амалда, талаб қилинмайди (Ўзбекистон ичида зарур ҳужжатлар, рухсатлар ва ҳ.к. олиш – бошқа масала).

Иккинчи йўналиш маҳаллий ҳарбий-саноат комплекси билан ишлашда жуда қизиқарли бўлиши мумкин, чунки у ерда икки хил вазифага йўналтирилган технологиялар мавжуд – улардан тинч мақсадларда ҳам фойдаланиш мумкин.

“Корхоналарни модернизация қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлашни янада жадаллаштириш, замонавий, мослашувчан технологияларни кенг жорий этиш. Бу вазифа авваламбор иқтисодиётнинг асосий тармоқлари, экспортга йўналтирилган ва маҳаллийлаштириладиган ишлаб чиқариш қувватларига тегишлидир.

Бу ўринда ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлаш, халқаро сифат цандартларига ўтиш бўйича қабул қилинган тармоқ дастурларини амалга оширишни тезлаштириш вазифаси кўйилмоқда. Ўз навбатида, бу



мамлакатимизнинг ҳам ташқи, ҳам ички бозорда барқарор мавқега эга бўлишини таъминлаш имконини беради.”<sup>14</sup>

Бундан ташқари, маҳаллий технологиялар тарихан жуда муҳим ўрин эгаллаган қатор тармоқлар ҳам мавжуд: энергетика ускуналари, махсус юк машиналари, йўл-қурилиш ва темирчилик-пресс техникаси, қишлоқ хўжалиги учун техника ва асбоб-ускуналар, металлургия, нефть ва газ транспортировкаси ва бошқалар. Бу ерда бизнинг фирмалар фаоллиги мамлакатнинг тармоқ технологик нуфузи билан қўллаб-қувватланади, демак, ишлар янада самарали бориши мумкин.

### **Мутаносиб экспорт**

Бу атама билан биз кўплаб ўзбек фирмалари учун чет эл бозорларида сифати пастроқ ва арзонроқ Осиё, Латин Америкаси ва Африка мамлакатларда ишлаб чиқарилган товарлар билан бемалол рақобат қилиши мумкин бўлган турли товарларни экспорт қилиш имкониятини белгилаймиз. Бугунги кунда ўзбек енгил саноати, резинотехника корхоналари ва бошқа қатор корхоналар шундай муваффақиятли рақобат намуналарига эга бўлмоқда. Бироқ, моҳиятига кўра, биз бутун Ўзбекистон саноатини сифат жихатидан янги даражага чиқаришда карвонбоши ролини ўйнайдиган ушбу халқаро йўналишнинг энг бошида турибмиз.

М.Портернинг назарий қоидалари кўрсатиши, барча мамлакатлар амалиётининг узил-кесил тасдиқлашича, мамлакатнинг қайта ишлаш саноатида рақобатбардош ишлаб чиқаришнинг реал ривожланиши уларнинг маҳсулотлари ўзи учун мутаносиб даражада халқаро рақобат курашига киришган пайдан бошланади. Ўзбек маҳсулотлари бугунги кунда Хитой, Малайзия, Бразилия, Миср, Туркия ва бошқа нисбатан ривожланмаган мамлакатлар, энг муҳими, АҚШ, Канада, Австралия, Европа мамлакатлари билан бемалол рақобатлаша олади. Бу бозорларда бизнинг фирмалар, табиийки, аҳолининг камбағалроқ қатламларига хизмат кўрсатади ва мос равишда камроқ даромад олишни режалаштиради, бироқ биринчидан, бу — барқарор ва яхши структураланган бозорлар, иккинчидан, айнан шу ерда бизнинг ишлаб чиқарувчи замонавий шартнома ишлари, дистрибуция, товарни ҳаракатлантириш, сервис ва ҳоказолар бўйича қимматли тажрибага эга бўлиш мумкин. Асосийси — бу келгуси ўсишнинг илк ва зарур поғонаси

---

<sup>14</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартароф этишнинг йўллари ва чоралари. —Т.: Ўзбекистон, 2009.-32-33 бетлар.

ҳисобланади. Ахир айнан шу йўлдан ҳозирги «чемпионлар» — японлар борди (Америка бозорига *Toyota* корпорациясининг илк кириб боршини эслайлик), сўнгра уларнинг муваффақиятини Жануби-Шарқий Осиё, Лотин Америкаси мамлакатлари, Туркия ва бошқалар ҳам такрорлади.

Энди бу имкониятдан фойдаланиб, халқаро менежер ҳал этадиган асосий масалаларни таъкидлаб ўтамыз:

1. Ўз технологиясини баҳолаш ва мутаносиб экспорт учун яроқли товар қаторини ажратиш.

2. Рақобатчилар тўпламини шакллантириш (бу ерда мамлакатимиз фирмалари учун энг очиқ бозорлар товарлари қамраб олинади) ва уларнинг солиштирма рақобатбардошлигини баҳолаш.

3. Дисртрибьюция каналлари ва улар билан ишлашнинг асосий шартларини дастлабки баҳолаш.

4. Бозор сиғимини тахминий баҳолаш ва келгуси назоратнинг эҳтимолий улушини башорат қилиш.

5. У ёки бу бозорларга кириб боришнинг молиявий, ташкилий ва технологик мақсадларини шакллантириш. Сўнгра — стандарт жараёнларга ўтиш.

“Бугунги кунда иқтисодиётимизни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш, унинг рақобатдошлигини кескин ошириш, экспорт салоҳиятини юксалтиришга қаратилган муҳим устувор лойиҳаларни амалга ошириш бўйича Дастур ишлаб чиқилмоқда. Шу борада, дастлабки ҳисоб-китобларга кўра, умумий қиймати 24 миллиард АҚШ долларидан зиёд бўлган қарийб 300 та инвестиция лойиҳаси устида ишламоқдамиз. Жумладан, бунда янги қурилиш лойиҳалари — 18,5 миллиард долларни, модернизация ва реконструкция қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлаш бўйича лойиҳалар эса тахминан 6 миллиард долларни ташкил қилади. Дастурга киритилиши мўлжалланаётган бу лойиҳалар авваламбор ёқилғи-энергетика, кимё, нефт-газни қайта ишлаш, металлургия тармоқларига, енгил ва тўқимачилик саноати, қурилиш материаллари саноати, машинасозлик ва бошқа соҳаларга тегишлидир.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартароф этишнинг йўллари ва чоралари. —Т.: Ўзбекистон, 2009.-37-38 бетлар.

## 2.2. Фирма даражасида миллий афзалликлардан фойдаланиш

Чет эллик ҳамкорлар олдида у ёки бу қимматга эга бўлган ва мос равишда, фирманинг халқаро бозорга чиқиши учун фойдаланиш мумкин бўлган миллий афзалликлар қуйидагилар:

- юқори малакали ва нисбатан арзон ишчи кучи (табиийки, гап фақат шахсий камчиликлардан холи бўлган ходимлар ҳақида боради, — акс ҳолда бундай ишчи кучининг афзаллиги ҳақида гапириш бефойда);

- қатор тармоқларда тадқиқот ва лойиҳаларнинг етарли даражада юқори эканлиги;

- ходимларнинг ҳали советлар даврида Осиё, Африка ва Латин Америкаси мамлакатларида ишлаш тажрибаси;

- қайта қуриш даврининг охирида корхоналар томонидан сотиб олинган ва экспорт учун яроқли сифатда товар ишлаб чиқариш имконини берадиган асосий фондлар.

Бундай мисоллар жуда кўп бўлиб, бу ерда биз уларнинг маҳсулотлари ҳозирги кунда Ғарбий Европада немис резинотехника маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи фирмасига тегишли машҳур «Inter-continental» маркази остида сотилаётган автомобил ўтиргичлари ишлаб чиқарувчи «Уз-тонг хонг Ко» ўзбек компаниясини эслаб ўтамыз.

“Шуни яна бир бор эслатиб ўтмоқчиманки, юртимизда ялпи ички маҳсулотнинг ўсиш суръатлари 2008 йилда 9 фоиз, 2009 йилда 8,1 фоиз, 2010 йилда эса 8,5 фоизни ташкил этди. Жаҳон молия институтларининг хулосасига кўра, бу дунёдаги энг юқори кўрсаткичлардан бири экани албатта барчамизга мамнуният бағишлайди.”<sup>16</sup>

Мос келувчи амалий тажрибалардан келиб чиқиб, қуйидаги ишларни амалга оширишни тавсия этиш мумкин:

1. Корхонанинг кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш ва баҳолаш ҳамда унда халқаро характер элементларини ажратиш кўрсатиш.

2. ИТТКИ даражасини таҳлил қилиш ва баҳолаш, унда рақобатбардош элементларни ажратиш кўрсатиш.

---

<sup>16</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

3. Фирма доирасида миллий афзалликларга потенциал қизиқиш билдириши мумкин бўлган чет эл фирмаларини баҳолаш ва уларнинг энг истиқболлиларини ажратиб кўрсатиш.

4. Энг муҳим таклифларни тахминий техник-иқтисодий асослаб бериш ва эҳтимолий ҳамкорлар билан дастлабки музокаралар ўтказиш.

### **Халқаро бизнесга давлат ва минтақавий имкониятлардан фойдаланиш ҳисобига кириш.**

Бу ерда фирманинг халқаро иқтисодий ҳамкорлик (битимлар, дастурлар, квоталар белгиланиши, имтиёзлар берилиши ва ҳоказолар) соҳасида давлатлараро, давлат ва минтақавий фаолликни доимий кузатиб бориши кўзда тутилади. Бу имкониятлар шунчалик кенг ва хилма-хилки, уларни ушбу боб доирасида бир тизимга келтириш амримаҳол бўларди.

Фақат битта муҳим ҳолатни таъкидлаб ўтамиз: бу имкониятдан фойдаланиб, халқаро менежер маълум даражада стратегик дадиллик намойиш этиши лозим: улкан хорижий тажрибалар ишонч билан шунини таъкидлайдики, Ўзбекистонда тўқимачилик маҳсулотларига экспорт квоталарини қайта кўриб чиқиш имкониятидан самарали фойдаланиш учун, фирманинг тўқимачилик фирмаси бўлиши шарт эмас, маҳаллий фирмаларга нисбатан оширилган экологик талабларни қўллашдан воз кечиш ҳақида ҳукумат қарорларидан фойдаланиб қолиш учун кимё технологияси билан кўп йиллик танишлик ҳам талаб қилинмайди.

Бу борада мамлакатимизда амалга оширилаётган чора-тадбирлар эътиборга лойиқдир. Жумладан:

- жорий конъюнктура кескин ёмонлашиб бораётган ҳозирги шароитда экспортга маҳсулот чиқарадиган корхоналарнинг ташқи бозорларда рақобатдош бўлишини қўллаб-қувватлаш бўйича конкрет чора-тадбирларни амалга ошириш ва экспортни рағбатлантириш учун қўшимча омиллар яратиш, хусусан:

— айланма маблағларини тўлдириш учун корхоналарга Марказий банк қайта молиялаш ставкасининг 70 фоизидан ортиқ бўлмаган ставкаларда 12 ойгача бўлган муддатга имтиёзли кредитлар бериш;

— тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришга ихтисослашган, хорижий инвестиция иштирокида ташкил этилган корхоналарни бюджетга барча турдаги солиқ ва тўловлардан — қўшимча қиймат солиғи бундан мустасно — озод қилиш муддатини 2012 йилгача узайтириш;

— банклар кредитлари бўйича тўлов муддати ўтган ва жорий қарзлар миқдорини қайта кўриб чиқиш, бюджетга тўланадиган тўловларнинг пенясидан кечиш ва бошқа муҳим имтиёз ва преференциялар бериш.<sup>17</sup>

Айтиб ўтиш керакки, ўз олдига бир нечта йўналишдан комплексли фойдаланишни мақсад қилиб қўйган ўзбек фирмаси энг қизиқарли натижаларга эга бўлади (соф таркибий мисол: фирма қўшилиб олиш имкониятларини излайди, уларни миллий афзалликлар билан мустаҳкамлайди ва бунга нисбатан ҳукуматлараро битим топади — бу халқаро менежернинг ўзига хос олий даражадаги иши бўлади).

Иккинчиси – бевосита ташқи муҳит таҳлили: юқоридан ҳам маълумки, стандарт жараёнларга ўтиш (яъни иқтисодий, сиёсий, ҳуқуқий ва маданий ташқи муҳитнинг батафсилроқ таҳлилига ўтиш) халқаро менежернинг бундай катта таҳлилни бекор амалга ошириш таҳдиди жуда пастлигига ишончи комил эканлиги туфайли маънога эга бўлади, бунинг учун эса юқорида қисман кўрсатиб ўтилган дастлабки таҳлил бўйича маълум бир ишларни амалга оширишни талаб этади.

### **2.3. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида халқаро менежернинг ташқи муҳит таҳлили**

Ташқи савдо таркибида чуқур ижобий ўзгаришлар рўй бермоқда. Кейинги йиллар мобайнида экспорт таркибида рақобатдош тайёр маҳсулот салмоғининг барқарор ўсиш тенденцияси ва хом ашё етказиб берувчи тармоқлар маҳсулотлари улушининг камайиб бораётгани яққол кўзга ташланмоқда. 2008 йилда умумий экспорт ҳажмида хом ашё бўлмаган товарларнинг улуши 71 фоиздан зиёдни ташкил этди. Айни вақтда Ўзбекистон учун анъанавий экспорт хом ашёси бўлган пахта толасининг бу борадаги улуши 2003 йилдаги 20 фоиздан 2008 йилда 12 фоизга тушди.<sup>18</sup>

Таъкидлаш керакки, ташқи савдо муносабатларимиз географияси, аввало, ривожланиб бораётган Осиё қитъаси бозорлари

<sup>17</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-13 бет.

<sup>18</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-16-17 бетлар.

билан савдо айланмасининг ўсиши ҳисобига сифат жиҳатидан ўзгармоқда.

Бу кўрсаткичларнинг барчаси, аввало, экспорт таркибида юқори қўшимча қийматга эга бўлган рақобатдош тайёр маҳсулот улушининг изчил ошиши, биринчи навбатда, иқтисодиётимизнинг ўсиб бораётган салоҳияти ва имкониятларидан далолат беради. Шу билан бирга, бундай ҳолат экспортимизнинг хом ашё ресурслари нархи тез-тез ўзгариб турадиган жаҳон бозори таъсирига боғлиқлигини камайтиришда муҳим йўналиш бўлиб хизмат қилади.

Халқаро менежернинг функциялари ўрнини структуралаш, уларнинг бажарилиши кўп жиҳатдан менежернинг ташқи муҳит асосий элементларини яхши билиши ва тушунишига боғлиқ бўлади ва унда халқаро менежернинг еттига асосий роли ажратиб кўрсатилган.

**Халқаро менежер ташқи бозорда фирманинг имкониятларини стратегик изланишлари ташкилотчиси сифатида:**

Кўп ҳолларда потенциал имкониятларнинг дастлабки таҳлили уни максимал даражада фойдали қилиш учун, ташқи муҳит батафсил таҳлили доирасида ўтказилади. Бу босқичда халқаро менежернинг ташкилотчилик роли қуйидаги асосий муаммоларнинг ҳал этилишини назарда тутади:

- жамоа билан биргаликда изланишлар йўналишларини ажратиб кўрсатиш (бу ерда ақлий ҳужум усули «Дельфи» туридаги эксперт сўровлар техникаси, бироқ содда вариантларда фойдали бўлади);
- дастлабки таҳлил ўтказиш учун ташқи маслаҳатчилар ва хизматлар ҳаракатларини ташкил этиш;
- истиқболли имуониятларни якуний танлаш (эҳтимолий ҳамкорлар билан барча дастлабки музокараларда халқаро менежернинг етакчи роли ва таҳлил натижаларини назорат қилишга алоҳида эътибор).

**Халқаро менежер стратегик мотиватор сифатида:**

Бу ерда халқаро бозорга чиқишда у ёки бу имкониятлар ва йўналишларни танлашда фирма амал қиладиган стратегик мотивларни якуний белгилашда халқаро менежернинг ўзига хос роли назарда тутилади.

Халқаро менежер ўзлаштирилган бозорда мустаҳкамланиш стратегик мотивини илгари суриши мумкин эди. Маҳсулот тайёрлаш бутун технологиясини ўзлаштириш истиқболли мотиви янаям

қизиқарли. Бироқ ундан ҳам турдош технологик соҳаларга чиқиш мотиви ўзиб кетиши мумкин. Айтиб ўтиш жоизки, мос келувчи вазифаларга қараб, фирманинг стратегик мақсадлари ҳам, ташқи муҳит таҳлили чуқурлиги ва кенглиги ҳам ўзгариб туради.

#### **Халқаро менежер маданият таҳлилчиси сифатида:**

Маркетинг, иқтисодий ёки юридик вазифалардан фарқли ўлароқ, бу ролни халқаро менежернинг ўзидан бошқа одам бажара олмайди: айнан у фирма таяниши лозим бўлган мамлакат (миллат) маданияти хусусиятларини кўра олиши ва тушуниши, айнан у самарали менежментни ташкил қилиш учун барча коммуникация муаммоларини кўриб чиқиши ва ниҳоят, уларнинг миллий урф-одатларини ҳисобга олган ҳолда чет эллик топ-менежерлар билан мулоқот қилиши лозим. Бу сабабларнинг барчаси бўйича маданият таҳлили — менежернинг ташқи муҳит билан ишлашининг асоси ҳисобланади.

#### **Халқаро менежер байналмилал жамоа раҳбари ва самарали ташкилотчи сифатида:**

Бу мавзуга дарсликнинг бошқа бўлимлари бағишлангани сабабли бу ерда биз битта фикрни билдириб ўтамиз, холос. Ташқаридан бу рол, ундан олдинги рол каби, маданият соҳасида билимлар талаб қилади, бироқ батафсил таҳлил қилишда маълум бўладики, бу ерда иқтисодий, сиёсий, юридик билимларни, яъни ташқи муҳитнинг қолган учта элементини жалб этиш зарур.

#### **Халқаро менежер дипломат сифатида:**

Унинг бу роли ташқи муҳитни (тўрттала элементни) комплексли билишнигина эмас, балки ҳамма жойда – тўғри ўтказиладиган музокаралардан тортиб фаолият кўрсатаётган мамлакат ҳукумати билан мураккаб муаммоларни ҳал қилишгача керак бўладиган дипломатик иқтидор талаб қилади.

#### **Халқаро менежер жамоатчилик арбоби сифатида:**

Бизнингча, менежер учун ғалати бўлган бу ролда халқаро менежер етарли даражада аниқ хизмат қилади, чунки у чет элда нафақат ўз фирмасининг, балки маълум бир шароитларда ўз мамлакати ва халқининг ҳам манфаатларини ифодалайди. Фаолият кўрсатаётган мамлакатнинг жамоатчилик ҳайтида иштирок этиш — бу иштирок миқёси бизнеснинг миқёсидан сезиларли фарқ қилсада, чет элда бизнес самарадорлиги ва барқарорлигининг мажбурий шарти ҳисобланади. Табиийки, бу ерда биринчи ўринга ташқи муҳитнинг сиёсий ва ижтимоий таркибий қисмлар чиқади, бироқ маданият таркибий қисми ҳам сезиларли рол ўйнайди.

## **Халқаро менежер халқаро бизнесда «стратегик оптимизатор» сифатида:**

Бундай ролда халқаро менежер фаолият кўрсатаётган мамлакат доирасидан четга чиқади ва фирманинг бутун фаолияти оптималлиги ҳақида қайғуради. Бу ерда кўпинча ўта мураккаб қарорлар кутиб туради, уларда ташқи муҳитнинг сиёсий ва иқтисодий жиҳатлари махсус ҳисобга олиш ва кўп сонли нозик жиҳатларни баҳолашни талаб қилади.

### **Маданият таркибий қисмининг ўзига хосликлари**

Шундай қилиб, кўриб турибмизки, халқаро менежернинг барча еттита роли ташқи муҳитни комплексли билишни талаб қилади, бироқ жиддий фарқ мавжуд: агар иқтисодий, сиёсий ва ҳуқуқий баҳоларни халқаро менежер учун фирманинг мос келувчи хизматлари тайёрлаши мумкин бўлса, маданият борасида у шахсан чуқур билимларга эга бўлиши лозим.

## **2.4. Маданият омилининг халқаро менежментдаги роли**

Менежер бу ўринда керакли, зарур турни таниб олиши, бир томондан муҳим вазифа бўлса, бошқа томондан – халқаро менежернинг қўлида кучли воситадир.

У маданият омилининг роли ҳақидаги мунозараларнинг моҳиятига мансуб: бу ерда, маълумки, учта асосий **принципиал позиция** мавжуд.

Биринчи позицияни *универсалистлар* ифодалайди: уларнинг нуқтаи назари шундаки, маданият омилининг аҳамияти ошириб кўрсатилган ва одамларнинг нисбатан бир хиллиги сабабли маданият бўйича жиддий тузатишлар киритиш, бунинг устига, миллий жамоаларни бошқариш самарадорлигининг жиддий ўсишини кутиш шарт эмас.

Иккинчи позицияга мувофиқ, мамлакатлар ва миллатлар маданий анъаналари билан эмас, балки *иқтисодий ривожланиш даражаси* билан фарқланади. Бу ёндашув бошқача: иқтисодий-кластерли ёндашув ҳам деб аталади. Унга мувофиқ халқаро менежер самарали бошқарув саволларига жавобни айнан келган мамлакат ва фаолият кўрсатаётган мамлакатнинг солиштирма иқтисодий ривожланиши нуқтаи назаридан излаши лозим.

Ва ниҳоят, учинчи нуқтаи назар айнан маданият муҳитининг роли муҳим эканлигини таъкидлайди, уни ўрганиш ва мос келувчи натижалардан амалий фойдаланиш *халқаро менежмент*



*самарадорлигини* оширади деб ҳисоблайди. Бунинг устига, маданий-тарихий ривожланиш борасида мутлақо ўхшаш бўлмаган мамлакатлар хусусиятлари кўпинча бир хилда юқори, лекин менежментнинг турли асосларида тузилган иқтисодий натижалар беради.

**“Жаҳон миқёсида глобаллашув ва рақобат тобора кучайиб бораётган бугунги замонда биз дунёда юз бераётган туб ўзгаришлар жараёнида эгаллаб турган ўрнимизни холисона ва танқидий баҳолашимиз, тобора ошиб бораётган ҳаёт талабларига жавоб беришимиз, кечаётган давр билан ҳамқадам бўлишимиз шарт.”**<sup>19</sup>

АҚШ ва Япония бугунги кунда — сайёрамизнинг энг ривожланган, энг юқори иқтисодий фаровонликка эришган икки мамлакатидир. Бир дақиқага тасаввур қилайликки, япон менежерлари АҚШда, америкалик менежерлар эса япон корхоналарини бошқарсин, бундан нима чиққан бўларди?! Натижанинг мантиқсизлиги ўз-ўзидан кўриниб турибди: гап иккита умуман бир-бирига ўхшамаган маданият ва қисман менежмент ҳақида бормоқда. Албатта, бу мисол мутлоқ исбот ролига даъвогарлик қилмайди, лекин у *маданий-кластерли ёндашув* халқаро менежмент амалиёти учун миллий маданият феноменининг воқеликлари, муаммолари ва имкониятларини акс эттирадиган яққол ҳолатнинг намойиши сифатида қизиқарли. Ҳар сафар, универсалист ва ҳатто иқтисодий-кластерли нуқтаи назарда турар экан, халқаро менежер миллий ва байналмилал жамоаларни самарали бошқариш имкониятларни кучсизлантиради.

Агар илгари кўриб чиқилган маданият назариялари – соф универсалист тузилмаларига қайтадиган бўлсак: улардан биринчиси маданиятнинг қайси миллатга мансублигидан қатъий назар, барча қадриятларни базавий ва инструментал турларга тақсимлайди, иккинчиси эса худди шу нарсани шахс турларига нисбатан қўллайди. Бироқ бу тасаввур, албатта, соф ташқи тасаввур. Ҳақиқатда, иккала назариянинг моҳияти шундаки, маълум бир глобал, кластерли ёки миллий маданиятга мансублик ушбу миллат, халқ ёки этник гуруҳ ичида у ёки бу шахс турининг пайдо бўлиши тезлиги структурасини ҳамда қадриятларнинг базавий ва

---

<sup>19</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.

инструментал турларга тақсимланишини белгилаб беришига йўналтирилган.

Юқорида қисқача кўриб чиқилган маданийлик концепцияларни умумлаштириб, асосийсини таъкидлаб ўтамиз: уларнинг барчаси (бу ерда ёд олинмаганлар ҳам) халқаро менежер томонидан айрим ходимларнинг иши ва бутун халқаро фирма фаолияти самарадорлигини ошириш манфаатларида уларнинг миллий-маданий хусусиятларини ўрганишнинг бир-бирини тўлдирадиган ва бойитадиган воситалар сифатида кўриб чиқилиши лозим. Бироқ янада муҳими — улар фирманинг ички ва ташқи муҳитида миллий-маданий уйғунлик ва ижтимоий дунё манфаатларида кўриб чиқилиши лозим, буни кенг маънода фирмада ҳаёт сифати деб аташ мумкин.

### **Субмаданият**

Бу атама энг оддий маънода унинг вакиллари ушбу маданият хулқ-атвор моделлари учун одатий бўлмаган ўзига хос афзал кўриш (муסיқа, санъат, бўш вақтни ўтказиш ва ҳ.к.), айрим ўзига хос жиҳатлар (масалан, жинс ва ёш) билан фарқ қиладиган бир қисмини, бир сўз билан айтганда, маданиятнинг ичида кичик-маданият яратади. Масалан, замонавий тинейджерлар, ёки рокерлар, ёки (шартли бўлсада) замонавий ўзбек нафақахўрларининг ҳозирги субмаданияти ана шундай.

Субмаданиятни ҳам, унинг айрим вакилларини, субмаданий жамиятларнинг характерли жиҳатлари ва ўзига хос эҳтиёжларини таниш қобилияти — халқаро менежернинг профессионал хислатидир. У фирмага кўпинча фақат юқори даромадни (АҚШ ва Ғарбий Европа фирмалари томонидан тинейджерлар товарлари бозорида ишлаб топилган ўнлаб миллиард долларни эслайлик), халқаро менежерга эса — худди шундай қизиқарли бошқарув қарорларини таъминлайди.

Халқаро менежмент амалиёти байналмилал фирма менежери кундалик ишида дуч келадиган ва улар маданияти муҳитига сезиларли даражада боғлиқ бўлган бир қатор асосий муаммоларни ажратиб кўрсатиш ва ифодалашга имкон беради. Ташқи маданият муҳитини дастлабки ўрганиш доирасида таҳлил объектига айнан улар айланиши лозим, сўнгра кундалик иш давомида доимий назорат қилиб борилиши лозим.

### **Тил билан боғлиқ тўсиқлар**

Халқаро фирмада самарали коммуникациялар учун биринчи ва табиий тўсиқ тил билан боғлиқ тўсиқлар ҳисобланади. Халқаро

бизнес амалиёти бу муаммони ҳал қилишнинг бир нечта асосий рецептларини ишлаб чиққан бўлиб, уларнинг орасида халқаро коммуникацияларнинг асосий тили – инглиз тилида мулоқот қилишни биринчи ўринда кўрсатиш лозим. Инглиз тилини жиддий ишбилармонлик мулоқотлари учун етарли даражада билиш — замонавий шароитларда ҳар қандай халқаро менежер учун мутлоқ ва зарурий талаб ҳисобланади.

Коммуникациялар самарадорлиги нуқтаи назаридан афсуски, кўпчилик ўзбек фирмалари характерли бўлган таржимон орқали ишлаш анча ёмонроқ кўзга кўринади. Шахсий ва манфаатли келишувлар, ишбилармонлик суҳбатининг нозик жиҳатларини ҳисобга олиш, дўстона муҳит яратиш ва баъзида жуда фойдали бўлган юмор – ишбилармонлик мулоқотининг зарурий воситалари бўлиб, ўз навбатида, буларнинг барчасини таржимон орқали бажариш – ҳолатдан чиқиб кетишнинг энг яхши йўли эмас. Шу сабабли жаҳон бозорига чиқишни жиддий режалаштирган фирма бундай мулоқот усулини менежерларга инглиз тилини етарли даражада ўзлаштиришга имкон берадиган оддий бир ўтиш варианты сифатида кўриб чиқиши лозим.

Муайян миллий тилларга келадиган бўлсак, уларга эга бўлишнинг ўта фойдали эканлиги ҳақида гапириш шарт эмас, чунки кўпмиллатли корпорациялар тажрибаси буни исботлайди. Бунинг устига, барча миллатлар учун менежернинг улар тилини билиш у ҳақида профессионал сифатида берилган тавсифдир, Шарқ ва Жануб мамлакатлари ҳақида гапирадиган бўлсак, бу алоҳида ҳиссиёт билан қабул қилинади, чунки мустамлака шароитларида она тилининг аҳамияти сиқиб қўйилган ва мос равишда, кўплаб халқларнинг «генетик хотираси» чет элликларнинг улар тилини билишини алоҳида бир ҳурмат белгиси сифатида баҳолайди.

Фаолият кўрсатаётган мамлакат тилини яхши биладиган маҳаллий мутахассислар ва менежерлар ҳам халқаро фирмада ички коммуникацияларни йўлга қўйиш, тил билан боғлиқ тўсиқларни бартараф этишда муҳим роль ўйнайди.

Тил муаммоси биринчи ва энг муҳим маданият муаммоси бўлиб, унинг ечими ташқи маданият муҳитини таҳлил қилишнинг бошидаёқ топилиши лозим.

### **Новербал мулоқот**

Тил билан боғлиқ муаммоларга ўзига хос қўшимча бўлиб новербал мулоқот, яъни сўзсиз мулоқот (имо-ишоралар, саломлашиш шакллари, турли хил одатлар ва ҳ.к.) сифатида

баҳолаш ва ҳисобга олиш мумкин бўлган нарсалар хизмат қилади. Айнан, халқаро менежернинг новербал мулоқотнинг нозик жиҳатлари билан танишлиги ўзига хос лакмус қоғози бўлиб, унга кўра миллий маданиятнинг нозик жиҳатларига кириб бориш чуқурлигини баҳолаш мумкин. Бироқ, янаям муҳими—Мехребиен<sup>20</sup> маълумотларига кўра, мулоқот давомида асосий ахборотнинг фақат 7%и сўз орқали берилади, 55% ахборот юз ифодаси, имо-ишоралар орқали, 38%и — овоз оҳанги орқали қабул қилинади. Суҳбатга ўз вақтида қўйилмаган сукут, бошқа маданият вакили томонидан нотўғри қабул қилинадиган имо-ишора – буларнинг барчаси ҳақиқатда айтилган нарсанинг маъносини бузиб кўрсатиши, суҳбатдошнинг кескин салбий реакциясига олиб келиши мумкин, чунки «биз бошқа одамларни ўз маданиятимиз таъсири остида орқали қабул қиламиз».<sup>21</sup>

### **Ўзлаштириш (идрок қилиш)**

Кўриб чиқиладиган муаммолар қаторида ўзлаштириши муаммоси алоҳида ўринга эга бўлиб, юқорида келтирилган цитата унга нисбатан ўринга эга.

Илгари у ёки бу шахс билан мулоқотда олинган салбий тажриба бизнинг умуман ундан оладиган ахборотни қандай ўзлаштиришимиз ва изоҳлашимизга жиддий таъсир кўрсатиши шубҳасиз — бу ҳар бир менежерга жуда яхши маълум. Бироқ бу маънода миллий-маданий характерли анъаналар, тасаввурлар, айниқса, улар бошқаларнинг шунга ўхшаш константалари билан алоқада кучли таъсир этиши мумкин. Ишбилармонлик суҳбати давомида катталарга чуқур ҳурматнинг намоён бўлиши шарқ ва ислом маданияти доирасида табиий ва зарур ҳисобланади, бироқ ғарб маданияти вакили буни ҳамкорнинг қолоқлик белгиси, унинг катта ёшдаги ходимларни эгаллаб турган лавозимида сақлаб қолиш истаги сифатида қабул қилиши мумкин, бу эса унинг тасаввурида таракқиётни секинлаштиради.

Ишбилармонлик суҳбатини ҳамкор учун максимал даражада ёқимли қилиш, уни нозик мақтовлар билан тўлдириш, ундан барча зиддиятли жиҳатларни чиқариб ташлаш Яқин Шарқлик ишбилармонлар учун табиий бўлади, бироқ америкалик ҳамкорлар учун вақтни бекорга йўқотиш сифатида баҳоланиши мумкин.

<sup>20</sup> См.: М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 2005, 156 б.

<sup>21</sup> Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 112 б.

*Бошқа маданият таъсири остида ўзлаштиришнинг нозик жиҳатларини ҳисобга олиш* — профессионал тайёрланган халқаро менежернинг зарур хислати, бу ерда унинг қадриятларга асосланадиган маданият назарияси билан етарли даражада танишлиги муҳим роль ўйнайди: охир-оқибатда, ўзлаштириш ўрганилаётган қадриятларга боғлиқ бўлади, улар эса маданиятнинг юраги ҳисобланади.

### **Стереотиплар (бир тахлитдалик, тарздалик)**

Стереотипизация нотўғри ўзлаштиришнинг ўзига хос бир ҳосиласи сифатида кўриб чиқилиши мумкин: ҳақиқатдан ҳам, бошқа миллат ёки маданият вакилларига аллақандай ёрликлар ёпиштирар экан, киши, моҳиятига кўра, ахборотни объектив ўзлаштириш ва таҳлил қилишдан воз кечади, уни ўзига хос миллий штамплар билан алмаштиради.

Агар бизнесмен ўз ҳамкорини унинг маълум бир миллатга мансубилги сабаблигина айёр ва муғомбир фирибгар ҳисобласа, у ҳамкорининг ишбилармонлик ахбороти ва хулқ-атворини чин ва очиқ кўнгилли сифатида қабул қилиши амримаҳол. Ёки: ушбу бизнесмен онгида «ўғри ва қароқчилар» сўзлари билан боғлиқ бўлган ҳамкор томонидан биргаликда бизнес юритиш, унга молиявий қўйилмалар киритиш таклифи қандай қабул қилинади ва шарҳланади?!

Миллий стереотипизация, қоидага кўра, — у ёки бу маданият ривожланишининг, мафкуравий ишлар, сиёсий вазиятлар ва бошқа жараёнлар таъсирининг етарлича мураккаб маҳсулидир. Бироқ бу ерда ҳар қандай ҳаттоки энг саводли менежер қанчалик саъй-ҳаракат қилмасин, бу оғир оқибатларни бартараф қилишда асосийси жамиятдаги тарбия, бу албатта, глобал ва вақт бўйича узоқ муддатли муаммодир.

### **Замон ва макон ҳолатлари**

Коммуникацияларда вақт ва давр ҳолатлари билан боғлиқ алоҳида қийинчиликлар мавжуд бўлиб, бу ерда учта асосий жиҳатни таъкидлаб ўтиш жоиз.

➤ коммуникацияда режа ва тартибнинг аҳамияти: уларга риоя қилишга шарқ ва ислом маданиятида алоҳида аҳамият касб этади, ғарб маданияти эса бунга жиддий эътибор қаратмайди. Бу масалада халқаро менежерни кутиб турган хавф яққол: учрашув тартиби, олдиндан келишиб қўйилган музокаралар дастурини ўзгартириш, тўсатдан пайдо бўлиб қолган мавзуларда гап очишга ҳаракат қилиш ва ҳ.к. — буларнинг барчаси мос келувчи

маданият вакиллари томонидан музокараларда ва умуман келгуси биргаликдаги ишларда ҳамкорнинг позицияларини ёмонлаштиришга ҳаракат қилиш сифатида баҳоланиши мумкин;

- халқаро менежер шуни эътиборга олиши керакки, ишбилармонлик мулоқоти ўтказиладиган жой ҳам маълум бир шароитларда коммуникациялар самарадорлигида муҳим роль ўйнайди. Бизнес-адабиётларда Италия ёки Латин Америкасидан бўлган бизнесменларнинг АҚШ ва Скандинавияда ўз ҳамкорларини меҳмондўст хўжайинлар ўз дўстлари ва қариндошлари билан хусусий суҳбатларни ҳам олиб борадиган кафе ва барларга ишбилармонлик суҳбатига таклиф этиб, ҳайратда қолдирганига мисоллар жуда кўп. Бундай, умуман олганда, ўзга маданиятнинг аҳамиятсиз элементлари билан танишлик билимдон халқаро менежерга бу турдаги айрим кўрсатмаларни тўғри қабул қилиш ва ҳар қандай шароитларда самарали коммуникация юритишга имкон беради (шуни ҳам айтиш керакки, ҳамкорга сизнинг бу майда-чуйдаларни дўстона қабул қилишнингиз кўпроқ ёқади ва бу алоқалар мажсулдорлигида ижобий акс этади);
- коммуникациянинг нозик масалалари қаторида вақтни ҳурмат қилиш (пунктуаллик) алоҳида аҳамият касб этади. Юқорида айтиб ўтилганидек, бу хислатнинг қиммати АҚШ ва Европада жуда юқори, бироқ, масалан, Лотин Американи мамлакатлари бу масалага жиддий эътибор қаратмайди ва бизнесменнинг ишбилармонлик учрашувига ярим соат ва ҳатто бир соатга кечикиб келиши бу ерда катта муаммо ҳисобланмайди. Мос равишда, халқаро менежер миллий ишбилармонлик муҳитининг бу томонлари билан танишлиги мулоқот давомида хулқ-авторни тўғри тузиши ва тўғри реакцияларга имкон беради.

### **Этика**

Ҳар қандай маданият муҳитида ахлоқ ва этика масалалари бирламчи роль ўйнайди, улар коммуникациялар самарадорлигига жиддий таъсир кўрсатиши мумкин. Д. Дэниелс Л. Радеба, М. Мескон, М. Альберт ва Ф.Хедоури, Х.Маккей ва бошқа кўплаб муаллифлар ишбилармонлик соҳасида ҳам, сиёсий соҳада ҳам халқаро коммуникациялар амалиётидан ўзаро ахборот алоқаларининг турли шаклларида ахлоқий-этика таркибий қисмларини ҳисобга олишнинг муҳимлигини кўрсатувчи кўплаб мисоллар келтириши тасодифий эмас. Бегона мамлакатда ишбилармонлик музокараларида ташқи кўриниш масалаларидан

тортиб ушбу маданият меъёрлари нуқтаи назаридан у ёки бу рекламанинг ахлоқий жиҳатдан мақбуллиги йирик муаммоларигача — бу масалалар кенг тўпламида халқаро менежер маҳаллий маданият анъаналари чуқур танишликни намойиш этиши ва у ёки бу коммуникация қадамлари ва ҳаракатларининг мақбуллигини баҳолашда максимал даражада обод сақлаши лозим. Бу қонидани менсимаслик менежернинг ўзи учун ҳам, унинг фирмаси учун ҳам фаолият кўрсатаётган мамлакатда жиддий муаммолар келтириб чиқариши мумкин.

### **Бошқарув тизимида ахборот**

Халқаро фирмада коммуникация самарадорлигига жиддий таъсир кўрсатадиган омиллардан бири— ахборот алмашиш, қайта ишлаш ва қарор қабул қилиш тизимида марказлашув ва марказлашмаган таъмири ҳисобланади.

Маълумки, турли миллатлар ишбилармонлик маданияти фирмада амал қилаётган, жумладан, фирмага ташқи муҳитдан келиб тушадиган ва ташқи муҳитга чиқадиган ахборот назорати каби тавсифномалар бўйича жиддий фарқ қилади. Шу билан бир вақтда бошқарув тизимида ёки уларнинг ўзаро алоқасида иштирок этадиган ахборот контурлари ҳам жиддий рол ўйнайди.

Масалан, америка фирмалари яққол ифодаланган марказлашувни иерархия поғоналари ўртасида тўсиқсиз ахборот алмашинишни таъминлаш билан уйғунлаштиради, британча менежментга хос бўлган жиҳат эса — поғоналараро алоқа чекланган ҳолда поғона ичида алоқаларнинг қизғинлиги ҳисобланади. Араб мамлакатлари фирмаларида бошқарув структураси кўпинча бирон-бир ахборот алмашинишдан холи бўлади, хитой менежмент тизимида эса — ахборотни бошқариш қаттиқ марказлашган шароитларда ахборот тўлиқ назорат қилинган ва аниқ миқдорда белгиланган ҳолда иерархик ҳисобланади. Жуда қизик шарҳланадиган итальянча коммуникатив тизимда ахборот айрим ёпиқ иерархик структураларда амал қилади, бу структуралар орасида ахборот алмашиниш деярли рўй бермайди.

“Бу жараёнда марказий ижро этувчи ҳокимиятнинг бошқарув тузилмалари ва маъмурий органларнинг вазифаларини ўзгартиришга, уларнинг бошқариш, тартибга солиш ва тақсимлаш борасидаги ваколатларини, хўжалик тузилмалари фаолиятига бевосита аралашувини кескин қисқартиришга катта эътибор берилди. Бошқача айтганда, уларнинг ваколатларини бозор тамойилларига мувофиқлаштириш ва пировард натижада

давлатнинг иқтисодий бошқаришдаги ролини жиддий камайтириш кўзда тутилган эди.”<sup>22</sup>

Шундай қилиб, бу мураккаб муаммони охиригача тушуниб олиш учун халқаро менежерга фаолият кўрсатаётган мамлакатда бир неча йиллик амалий ишлаш талаб қилинади, бироқ бу иш иккита зарурий шарт мавжудлигида муваффақиятли ва махсулдор бўлади: биринчидан, у доимо бу муаммонинг мавжудлигини эсдан чиқармаслиги, иккинчидан, у фирмадаги ички коммуникацияларнинг миллий хусусиятлари ҳақида ҳеч бўлмаса умумий тасаввурга эга бўлиши лозим.

### **Этноцентризм**

Самарали коммуникациялар йўлида этностентризмнинг турлича намоён бўлиши, яъни ўз миллатининг бошқа миллатлардан интеллектуал, иқтисодий, эстетик ва бошқа соҳаларда устунлигига астойдил ишониши катта тўсиқ бўла олади, бу ҳолатнинг юқори даражаси – шовинизм ҳақида гапириб ўтирмасак ҳам бўлади. Нотўғри идрок қилиш, ноҳолис баҳолаш, диққат билан таҳлил қилишни истамаслик ва этноцентризмнинг бошқа салбий ахборот оқибатлари яққол кўриниб турибди, агар бир жиддий ҳолат бўлмаганда улар ҳақида яна бир бор гаприб ўтириш шарт бўлмасди.

Гап шундаки, яққол намоён бўлмайдиган кўринишларда этноцентризм хавфсиз кўриниши мумкин ва у айнан шундай кўринишда кўплаб хусусан, халқаро менежерларга хос. Шу билан бир пайтда кўпинча айнан шу салбий ҳолатлар икки томонлама хавфли бўлади: бир томондан, менежернинг ўзи ахборотни нотўғри ўзлаштиришига эътибор қаратмайди, бошқа томондан эса — унинг қўл остидаги ходимлар, бу таассубнинг «юмшоқ шакли»ни ҳисобга олиб, бу масалани тўғридан-тўғри кўтаришга қарор қилмайди, бу турдаги турли тушунмовчиликлар ва хафаликлар эса тўпланиб боради.

Бу маънода рус-америка кўшма корхонаси америкалик менежернинг ташқаридан хавфсиз кўринган ҳозирги дунё барча ютуқлари учун Америкадан миннатдор бўлиши лозим деган фикри унга жавоб тариқасида рус ҳамкорининг Россия бутун дунёни, жумладан, АҚШни ҳам фашизмдан қутқарган деган гапи этностентризм нуқтаи назаридан бир хилда шубҳали. Айтиб ўтиш

---

<sup>22</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг кўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.



жоизки, иккала фикр маълум даражада ишончли ахборотга эга: америка технологик фикрларининг энг янги моддий маданиятга кўшган ҳиссасига шубҳа билдириб бўлмаганидек, собиқ Совет Иттифоқининг фашистлар Германияси устидан қозонилган ғалабага ҳал қилувчи ҳисса кўшгани ҳам яққол кўриниб турибди. Бироқ мос келувчи шахс нуқтаи назаридан, вақт ва давр доирасида тақдим этилган иккала фикрдан, шубҳасизки, этностентризм ҳиди келиб турибди (биринчи фикрни рус ҳамкор бизнес бўйича шеригига ёқимли бирон нарса айтиш мақсадида, иккинчи фикрни эса америкалик ҳамкор худди шу мақсадда билдирган ҳолатда коммуникация самарасини кўз олдингизга келтиринг).

### **Хулоса**

Ушбу боб материалларини ўзлаштиргач, халқаро менежер ўзи учун нималар олиши керак? Гап бешта асосий жиҳат ҳақида боради:

1. Ҳам стратегик, ҳам тактик қарорлар қабул қилишда ҳал қилувчи бўлиши мумкин бўлган улкан имкониятлар ва шу билан тенг даражадаги хавфлар айнан ташқи муҳитда ва уни баҳолашда яширинишини аниқ тушуниш.
2. Ташқи муҳитнинг турли томонлари таҳлилининг модели структураси соҳасида етарли билимлар, чунки бу билимлар халқаро менежерга ўз таҳлилчилари ишини самарали ташкил қилиш, уларнинг олдига вазифаларни тўғри қўйиш ва уларнинг қарорини назорат қилишга имкон беради.
3. Ташқи муҳитнинг халқаро менежер функция роллари билан боғлиқ қисмида билим, тажриба ва кўникмаларнинг ўта муҳимлиги. Ҳақиқатдан ҳам, уларга эга бўлмаган ҳолда халқаро менежернинг стратегик мотиватор ёки дипломат сифатида самарали намоён бўлишини тасаввур қилиш қийин.
4. Муаммонинг ўзига хос шахсий жиҳати ҳам муҳим: чет эллик ҳамкорлар билан мулоқот қилар ва улар билан бизнес масалаларини ҳал этар экан, халқаро менежер мос келувчи миллий хулқ-атвор миллий андозаларини билиши ва уларни муайян шахс ва вазиятга нисбатан ижодий қўллай олишдан ташқари, мос келувчи услубият ва назария қоидалари асосида уларни доимий ривожлантириши ҳам зарур.

### **Таянч сўзлар**

Халқаро менежернинг функция роллари, мутаносиб экспорт, халқаро мотивация, стратегик оптимизатор, маданий-кластерли

ёндашув, субмаданият, новербал мулоқот, стереотипизация, этноцентризм.

### **Назорат учун саволлар**

1. Халқаро бизнес ва менежмент ташқи муҳитининг асосий элементлари қайсилар?
2. Халқаро менежернинг асосий функциялари қайсилар ва уларнинг моҳияти нимада?
3. Ташқи муҳитнинг иқтисодий таҳлили: халқаро менежерга нима зарур?
4. Халқаро менежер учун ташқи муҳитнинг сиёсий жиҳатларида нима муҳим?
5. Халқаро бизнесда бошқарув қарорлари қабул қилишда маркетинг таҳлилининг роли қандай?
6. Маданият феноменини тушунтиришида кластерли, маданий-константа ва қадриятли ёндашувнинг асосий фарқи нимада?
7. Европа ва шарқ хулқ-атвор стереотипларига хос бўлган жиҳатлар қайсилар?
8. Халқаро менежмент фаолият кўрсатиши ва ривожланиши учун халқаро ҳуқуқнинг аҳамияти нимада?
9. Халқаро хусусий ҳуқуқ меъёрлари билан қайси мулкый муносабатлар тартибга солинади?
10. Халқаро менежернинг ташқи муҳити нимада намоён бўлади?
11. Халқаро менежментда маданият омилининг аҳамияти нимада?

### **3-мавзу. Халқаро бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари**

#### **РЕЖА:**

**3.1. Халқаро бизнес ва менежментнинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари тизими**

**3.2. Ўртоқчиликлар**

**3.3. Масъулияти чекланган жамиятлар, хўжалик жамиятлари**

**3.4. Акциядорлик жамиятлари**

**3.5. Бизнеснинг бошқа шакллари, ширкатлар**

**3.6. Чет элда тадбиркорликнинг ўзига хос шакллари**

**\*\*\*\***

#### **3.1.Халқаро бизнес ва менежментнинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари тизими**

Халқаро менежментнинг шаклланиши ва ривожланишига доимий таъсир этувчи энг муҳим омиллардан бири халқаро ҳуқуқ ҳисобланади. Бунда гап давлатлар ўтасидаги муносабатлар ҳақида кетадиган бўлса, ҳуқуқий билимларнинг бу соҳаси *халқаро оммавий ҳуқуққа* (ёки умумий халқаро ҳуқуққа) мансуб ҳисобланади.

Халқаро ҳаётда алоҳида ташкилотлар ва фуқаролар орасида вужудга келадиган ҳуқуқий муносабатлар масалалари халқаро хусусий ҳуқуққа мансуб.

Халқаро хусусий ҳуқуқнинг кўплаб асосий меъёрлари дастлаб уларда қатнашувчи давлатларнинг маълум бир мажбуриятлари кўрсатилган халқаро шартномаларда ифодаланади. Масалан, БМТ Бош Ассамблеяси томонидан 1974 йил қабул қилинган Давлатлар иқтисодий ҳуқуқлари мажбуриятлари Хартиясининг 4-моддасида ушбу халқаро органнинг қатнашувчи давлатлар суверен тенглигининг энг муҳим тамойили ифодаланган: «Ҳар бир давлат сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий тизимлардаги фарқидан қатъий назар, халқаро савдо ва иқтисодий ҳамкорликнинг бошқа шаклларида иштирок этиш ҳуқуқига эга. Ҳеч қайси давлат фақат шу фарқларга асосланган ҳолда камситилмаслиги лозим».<sup>23</sup>

БМТ Бош Ассамблеяси томонидан қабул қилинган, халқаро хусусий ҳуқуқни илғор ривожлантиришга йўналтирилган чоралар

---

<sup>23</sup> БМТ Бош Ассамблеясининг Давлатларнинг иқтисодий ҳуқуқлари Хартияси 4 моддаси.

натижасида, хусусан, халқаро савдога кўмаклашиш мақсадида халқаро савдо ҳуқуқи бўйича БМТ Комиссияси (ЮНСИТРАЛ) ташкил этилди. У ҳал қилган дастлабки вазифалардан бири товарлар халқаро олди-сотдиси, халқаро тўловлар, тижорат арбитражи бўлди.

Халқаро хусусий ҳуқуқ соҳасида турли битимлар (конвенциялар) лойиҳалар ишлаб чиқиш унинг мақоми 1955 йилдан бошлаб 38 давлатда амал қиладиган халқаро хусусий ҳуқуқ бўйича Гаага конференцияси фаолияти соҳаси ҳисобланади. Бу соҳада доимий ишларни, шунингдек, Римдаги хусусий ҳуқуқ турли халқаро ташкилотлари (УНИДРУА), Жаҳон интеллектуал мулк ташкилоти (ВОИС), Халқаро денгиз кўмитаси (ММК) ва бошқа кўплаб ташкилотлар ҳам олиб боради.

Ниҳоят, халқаро хусусий ҳуқуқ манбаларидан бири одатлар, яъни аллақачонлар шаклланган, систематик равишда ўзгариб турадиган, бироқ ҳеч қачон ва ҳеч қерда расман ёзиб қўйилмаган қоидалар ҳисобланади. Одатлар халқаро савдо ва денгиз орқали савдо қилишда кенг қўлланади. Бу меъёрлар Ўзбекистон Республикасида ҳам халқаро хусусий ҳуқуқ манбаси сифатида тан олинади.

### **Ҳуқуқий таҳлил структураси**

Бу соҳадаги билимлар ташқ иқтисодий фаолиятда турли амалий масалаларни ҳал этишда, шунингдек, Ўзбекистон Республикаси ҳудудида хорижий ташкилотлар, фирмалар ва фуқаролар фаолиятида зарур бўлади. Юқорида баён қилинганлардан келиб чиқиб, ҳуқуқий таҳлилнинг қуйидаги таркибини таклиф этиш мумкин.

1. Мамлакатдаги ҳуқуқ тизимининг халқаро ҳуқуқ асосий қоидалари билан мувофиқлигини умумий баҳолаш.
2. Фирмани қизиқтираётган экспорт-импорт операцияларни тартибга солиш (жумладан, халқаро юк ташиш масалалари).
3. Хусусий шахсларнинг мамлакатга кириши/чиқишини тартибга солиш.
4. Мулкчилик ва шахсий ҳуқуқларнинг ҳимоя қилинганлиги.
5. Капитал ҳаракати, фойда экспорти ва чегара орқали бошқа молиявий операцияларни тартибга солиш.
6. Фирмани қизиқтириши мумкин бўлган тижорат ҳуқуқи элементларини баҳолаш.
7. Бизнес яратиш ва ўзгартиришни тартибга солиш.
8. Меҳнат муносабатларини тартибга солиш.
9. Нархни тартибга солиш.

10. Фирма манфаатларига алоқадор бўлиши мумкин бўлган монополияга қарши қонунчилик элементлари.
11. Фирмалар ва хусусий шахсларни солиққа тортиш масалалари (халқаро аудит бўйича мутахассис ва халқаро ҳуқуқшунос шарҳлари билан).
12. Мамлакат ҳуқуқий тизими барқарорлигини умумий баҳолаш (бу томондан хавфларнинг эҳтимолий башорати ҳам мақсадга мувофиқ).

Ўзбекистонда “... сўнгги олти йил мобайнида фаолият юритаётган кичик бизнес субъектлари сони 1,9 баробар кўпайди ва 2008 йили қарийб 400 мингтани ташкил этди.

Кичик бизнес субъектлари томонидан ишлаб чиқарилаётган саноат маҳсулотлари ҳажми 2008 йили салкам 22 фоизга кўпайди. Бу саноат тармоғидаги ўртача ўсиш кўрсаткичидан анча кўпдир. Шунинг натижасида кичик бизнеснинг ялпи ички маҳсулотдаги улуши 2007 йилдаги 45,5 фоиздан 2008 йилда 48,2 фоизга кўтарилди. Бугунги кунда мамлакатимизда иш билан банд бўлган жами аҳолининг 76 фоиздан кўпроғи айнан шу соҳада меҳнат қилаётгани айниқса эътиборлидир.”<sup>24</sup>

Бугунги кунда Ўзбекистонда қўлланаётган хўжалик фаолиятининг ташкилий-ҳуқуқий шакллар тизими Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик Кодекси асосида 1995-2005 йилларда киритилган бўлиб, юридик шахс мақомини ташкил қилмасдан тадбиркорликнинг 2 шакли, тижорат ташкилотларининг 7 тури ва нотижорат ташкилотларининг 7 турини қамраб олади (3.1-расм).

---

<sup>24</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни баргараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-24 бет.



**3.1-расм. Ўзбекистонда тадбиркорликнинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари**

Ўз навбатида бу кўплаб мамлакатларда амал қилаётган тизимларга жуда яқин (Франция, Германия — қ. 3.2 ва 3.3-расмлар, шунингдек, континентал Европадаги бошқа мамлакатлар; камроқ даражада — Буюк Британия, АҚШ, Япония). Бу ўхшашлик қўлланадиган ташкилий-ҳуқуқий шаклларга ҳам, уларни ташкил қилиш ва фаолият кўрсатишини тартибга солувчи қоидаларга ҳам тааллуқли бўлиб, бу чет эллик ишбилармонларга деярли ҳеч қандай тайёргарликсиз ўзбек фирмалари хилма-хиллигида тўғри йўналиш топишга, бизнинг тадбиркорларга эса — ўзини чет элда дадилроқ ҳис қилишга имкон беради. Шу билан бирга, иккала муносабатда нисбатан (tizim таркиби ва хусусий қоидалар) кўп сонли фарқлар мавжуд бўлиб, уларнинг жиддийлиги мамлакатдан-мамлакатга турлича бўлади.

Тизимларни тузишда қуйидаги ҳолатни эътиборга олиш лозим.

Мамлакатимизда фойдаланилаётган ушбу соҳага тааллуқли атамалар ўз навбатида, бошқа мамлакатларда ўз аналогларига эга — бу табиий, чунки замонавий ўзбек қонунчилиги хориж амалиётини ҳамда бой маҳаллий тажрибаларни ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилган.

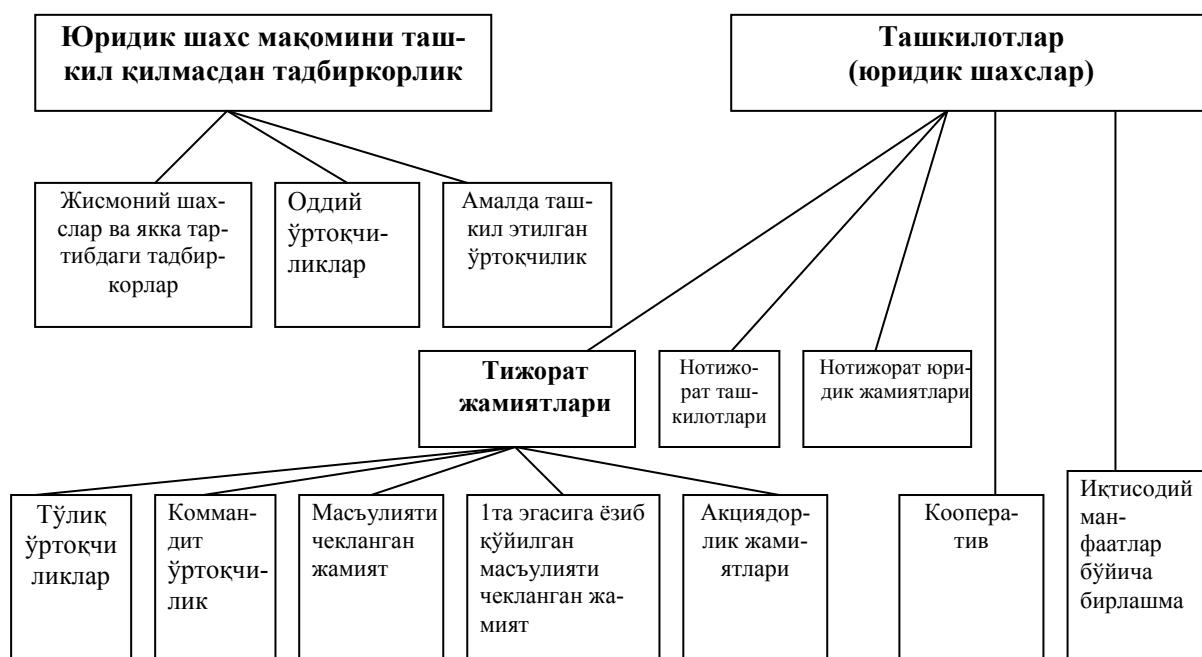
### **Юридик шахс мақомини ташкил қилмасдан тадбиркорлик**

Юридик шахс ташкил қилмаган ҳолда тадбиркорлик фаолияти Ўзбекистонда фуқаролар томонидан ҳам, оддий ўртоқчиликлар доирасида — якка тартибдаги тадбиркорлар ёки тижорат

ташкilotларининг биргаликдаги фаолият ҳақида шартномалари доирасида ҳам амалга оширилиши мумкин.

Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодексида кўрсатилганидек, фуқаро якка тартибдаги тадбиркор сифатида давлат рўйхатидан ўтган пайтдан бошлаб юридик шахс ташкил қилмаган ҳолда тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш ҳуқуқига эга (24-26-моддалар). У ўз мажбуриятлари бўйича унга тегишли бўган мулки билан жавоб беради (қонунчиликка мувофиқ унинг ундирилмайдиган қисмини истисно қилганда). Тадбиркор кредиторларнинг талабларини қондира олмаса, уни банкрот деб тан олиш имконияти кўзда тутилган.

**Оддий ўртоқчиликнинг** энг жиддий хусусиятлари сифатида уларнинг тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишда юзага келадиган барча умумий мажбуриятлар бўйича биргаликдаги жавобгарлигини кўсатиб ўтамыз. Фойда қатнашчилар киритган қўйилмаларга пропорционал равишда тақсимланади (агар шартнома ёки бошқа битимда бошқа ҳолат кўзда тутилган бўлмаса), қўйилма сифатида нафақат моддий ва номоддий активлар, балки қатнашчиларнинг ажралмас шахсий хислатлари ҳам қабул қилинади. Ўз навбатида, шартноманинг ҳар бир қатнашчиси ўртоқлари номидан ҳаракат қилиш ҳуқуқига эга; агар биргаликда ишларни юритиш зарурати қайд қилинган бўлса, ҳар битимни амалга ошириш учун ҳамманинг умумий розилиги талаб қилинади.



### 3.2-расм. Францияда тадбиркорликнинг ташкилий-хуқуқий шакллари <sup>25</sup>



### 3.3-расм. Германияда тадбиркорликнинг ташкилий-хуқуқий шакллари <sup>26</sup>

Кўрсатилган тадбиркорлик шакллари Европада ва бошқа мамлакатларда ҳам кенг қўлланилмоқда.

Германияда якка тартибдаги корхоналар чакана ва майда улгуржи савдода, шунингдек, маҳаллий саноатда кенг тарқалган; бундай корхона эгаси унинг мажбуриятлари бўйича ўзининг бор мулки билан жавоб беради. Немис корхоналари умумий сонининг қарийб 10%и капитал ташкил қилишнинг айнан шу шаклига мансублигидан келиб чиқиб, унинг самрадорлик даражаси юқори эканлиги ҳақида хулоса чиқариш мумкин. Худди шу тарзда, Францияда шахсий корхона ташкил қилган тадбиркор унинг ягона эгасига айланади ва унинг учун жавобгарликни ҳам тўлиқ ўз зиммасига олади.

Ўзбек қонунчилиги яширин ўртоқчилик деб номланган моделни ҳам жорий қилган. Бунда оддий ўртоқчиликнинг шундай ўзига хос тури тушуниладики, шартномада уларнинг мавжудлиги учинчи шахслардан сир тутилиши белгилаб қўйилади. Яширин ўртоқчилик аъзоларининг ҳар бири учинчи шахслар билан муносабатларда у ўз

<sup>25</sup> Предприятия во Франции. – М.: Анор, 1994. китоби материаллари асосида тайёрланган.

<sup>26</sup> В. Weidtmann. Grundwissen Betriebswirtschaft. — Ernst Klett Verlag für Wissen und Bildung. Stuttgart, 1991. китоби материаллари асосида тайёрланган.



номидан ўртоқларининг умумий манфаатларида тузилган битимлари бўйича бор мулки билан жавоб беради.

Юқорида келтирилган схемалардан кўриниб турибдики, оддий ўртоқчилик шакли Европа мамлакатларида ҳам фойдаланилади.

Францияда оддий ўртоқчилик юридик шахс сифатида рўйхатдан ўтказилмайди, балки унинг фаолиятини ошқор қилиш ҳам мажбурий эмас. Ўртоқчилик қатнашчилари бор мулки билан унинг мажбуриятлари бўйича жавоб бериши бундай битимларнинг махфийлик характери билан изоҳланади. Учинчи шахслар битим ҳақида хабардор қилинмайди: улардан бири билан ишлар экан, бу шахсларнинг уларнинг ҳамкорлари бор-йўқлигини умуман билмайди ҳам. Шундай қилиб, бу ерда Ўзбекистонда қабул қилинган яширин ўртоқчиликка яқинликни таъкидлаш мумкин. Мамлакатда қабул қилинган оддий ўртоқчилик моделига кўпроқ унинг қатнашчилари ҳақиқий ҳамкорлар сифатида намоён бўладиган амалда ташкил қилинган ўртоқчиликлар ўхшаб кетади.

Бу борада немис қонунчилигини кўриб чиқар эканмиз, атамаларнинг бизнинг амалиёт билан тўлиқ мос келишини таъкидлаш мумкин. Яширин ўртоқчилик мустақил модел сифатида оддий ўртоқчилик билан бир қаторга қўйилганлиги принципиал рол ўйнамайди.

### **Ташкилотлар (юридик шахслар)**

Барча ташкилотлар тижорат тижорат ва нотижорат ташкилотларига бўлинади.

**Тижорат ташкилотлари деб фаолиятининг асосий мақсади фойда олиш бўлган ташкилотларга айтилади (ЎЗР ФК 2-б.).** Улар қаторига қуйидагилар киради: *хўжалик ўртоқчиликлари ва жамиятлари, ишлаб чиқариш ширкатлари, давлат ва муниципал унитар корхоналари;* бу рўйхат тугалланган ҳисобланади, яъни кодексга мос келувчи ўзгартиришлар киритмасдан туриб уни кенагайтириб бўлмайди.

**Нотижорат ташкилотлари деб фаолиятининг асосий мақсади фойда олиш ҳисобланмаган ва унинг қатнашчилари орасида тарқатилмайдиган ташкилотларга айтилади (ЎЗР ФК 3-б.).** Улар қаторига қуйидагилар киради: *истеъмол ширкатлари, жамоатчилик ва диний ташкилотлар, нотижорат ҳамкорликлари, жамғармалар, муассасалар, мустақил нотижорат ташкилотлар, уюшма иттифоқлари;* ушбу рўйхат, бундан олдинги рўйхатдан фарқли ўлароқ, очиқ ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодексида хўжалик ўртоқчиликлари ва жамиятлари (58-модда) Низом капитали қатнашчилар улушига тақсимланган тижорат ташкилотлари сифатида таърифланади. Тижорат ташкилотларининг бу гурҳига: *тўлиқ ва коммандит ўртоқчиликлари* (буларнинг иккинчиси *ишонч асосидаги ўртоқчилик* деб ҳам аталади), *масъулияти чекланган жамиятлар*, *қўшимча масъулиятли жамиятлар* ва *акциядорлик жамиятлари* киради.

Бозор иқтисодиёти амал қиладиган барча мамлакатларда хўжалик ўртоқчиликлари ва жамиятлари хўжалик фаолиятида, жумладан, жаҳон бозорларига чиқиш билан боғлиқ фаолиятда етакчи роль ўйнайди, шу сабабли уларни ўрганиш муҳим аҳамият касб этади.

Германияда юридик шахслар умумий сонидан ўртоқчиликларнинг икки тури (тўлиқ ва коммандит) ва иккита жамият тури (масъулияти чекланган ва акциядорлик) ажратиб кўрсатилади (3.3-расм). 3.2-расмда кўрсатилганидек, француз қонунчилиги тадбиркорнинг деярли барча шакллари тижорат жамиятлари номи остида бирлаштиради.

Ушбу ёндашувларнинг Ўзбекистонда қабул қилинган ёндашувларга ўхшаб кетиши яққол кўриниб турибди (масъулияти чекланган жамиятларнинг модификациялари бундан истисно: Ўзбекистонда қўшимча масъулиятли жамият ва Францияда битта эгасига ёзиб қўйилган масъулияти чекланган жамият). Бу улардаги моделларни юқорида кўрсатилган услубият бўйича (асосий мамлакат бўйича тавсифлаш плюс солиштирма таҳлил) кетма-кетликда кўриб чиқишга имкон беради ва у мақсадга мувофиқ келади.

Ташкилотларнинг бошқа турларига келадиган бўлсак, гарчи қатор ҳолатларда бир хил атамалар қўллансада, бу ерда ўхшашлик унчалик сезиларли эмас.

Француз қонунчилиги тижорат жамиятлари билан бир қаторда иқтисодий манфаатлар бўйича бирлашмалар, нотижорат жамиятлари, нотижорат юридик шахслар ва ширкатларни ажратиб кўрсатади. Сўнгги икки турдаги ташкилотларга ўхшаш ташкилотлар Германияда ҳам мавжуд; бундан ташқари, у ерда махсус шакллар ҳам қўлланади: *тўлиқ ўртоқчилик ва акцияларга асосланган коммандит ўртоқчилиги сифатида масъулияти чекланган жамиятларни қамраб оладиган коммандит ўртоқчилиги*. Уларнинг

бизнес нуқтаи назаридан катта қизиқиш уйғотадиган қисми қуйида кўриб чиқилади.

## 3.2. ЎРТОҚЧИЛИКЛАР

### Тўлиқ ўртоқчилик

Ўзбекистон Республикаси ФКда қатнашчилари (тўлиқ ўртоқлар) шартномага мувофиқ ўртоқчилик номидан тадбиркор фаолияти билан шуғулланадиган ва унинг мажбуриятлари бўйича субсидиар жавобгар ҳисобланган ўртоқчилик тўлиқ деб тан олинади (**60-модда**).

Тўлиқ ўртоқчиликни тавсифловчи асосий тушунчалардан бири *жамланма (қўйилма) капитал* ҳисобланади. Жамланма капитал ўртоқчилик таъсисчиларининг ўз қўйилмаларини киритиши натижасида шаклланади, унинг миқдори, ҳеч бўлмаганда фаолият кўрсатилаётган дастлабки даврда ташкилот фаолият кўрсатишининг моддий базасини ташкил қилган ҳолда унинг молиявий имкониятларини белгилаб беради. Қатнашчиларнинг қўйилмалари нисбати қоидага кўра, ўртоқчилик фойда ва зарарини тақсимлашни, шунингдек, қатнашчиларнинг ўртоқчиликдан чиқишда унинг бир қийматини ёки мулкининг бир қисмини олиш ҳуқуқини белгилаб беради. Жамланма капитал умумий миқдори эса кейинчалик алоҳида роль ўйнамайди, фақат қатнашчилар ўртасида фойдани тақсимлаш шартларини шакллантиради, холос.

**Тўлиқ ўртоқчилик** низомга эга бўлмайди, у барча қатнашчилар томонидан имзоланадиган таъсис шартномаси асосида ташил қилинади ва фаолият кўрсатади. Шартномада ҳар бир юридик шахс учун мажбурий маълумотлар (номи, жойлашган жойи, ўртоқчилик ташкил этиш бўйича қатнашчилар биргаликдаги фаолият тартиби, унга мулкни бериш ва фаолиятда иштирок этиш шартлари, унинг фаолиятини бошқариш тартиби, фойда ва зарарни қатнашчилар ўртасида тақсимлаш шартлари ва тартиби, унинг таркибидан қатнашчилар чиқиб кетиш тартиби), шунингдек: жамғарма капитал таркиби ва ҳажми; қатнашчиларнинг жамланма капиталдаги улушини ўзгартириш ҳажми ва тартиби; қўйилмалар киритиш ҳажми, таркиби, муддати ва тартиби; қатнашчиларнинг қўйилмалар киритиш бўйича мажбуриятларни бузганлик учун жавобгарлиги кабилар келтирилади.

Тўлиқ ўртоқчиликда иштирок этиш жуда қаттиқ мажбуриятларни юклайди. Масалан, бир вақтнинг ўзида биттадан ортиқ тўлиқ ўртоқчиликда иштирок этиш тақиқланган (булардан

кейингисининг мажбуриятлари бўйича жавобгарлик характери туфайли). Қатнашчи бошқа қатнашчиларнинг розилигисиз ўртоқчилик фаолияти предмети ташкил этувчи битимлар билан бир хил битимни ўз номидан амалга ошириш ҳуқуқига эга эмас. Ўртоқчилик рўйхатга олинган пайтга келиб ҳар бир қатнашчи жамланма капиталга ўз ҳиссасининг камида 50%ини киритиши лозим (қолган қисми таъсис шартномасида белгиланган муддатда киритилади). Бундан ташқари, ҳар бир қатнашчи таъсис шартномасига мувофиқ унинг фаолиятида иштирок этиши лозим.

Тўлиқ ўртоқчилик фаолиятини бошқариш барча қатнашчиларнинг умумий келишуви бўйича амалга оширилади; ҳар бир қатнашчи, қоидага кўра, бир овозга эга бўлади (шу билан бирга, таъсис шартномасида бошқача тартиб, шунингдек, кўпчилик овоз билан қабул қилиш имконияти кўзда тутилиши мумкин). Ҳар бир қатнашчи ўртоқчиликнинг барча ҳужжатлари билан танишиб чиқиш, шунингдек (агар шартномада иш юритишнинг бошқа усули кўзда тутилган бўлмаса) ўртоқчилик номидан ҳаракат қилиш ҳуқуқига эга.

Тўлиқ ўртоқчилик қатнашчилари таркибини ўзгартириш ҳам муҳим масала ҳисобланади.

Қатнашчи ўз ниятини камида 6 ой олдин маълум қилган ҳолда муддати кўрсатилмасдан таъсис қилинган ўртоқчиликдан чиқиш ҳуқуқига эга. Агар ўртоқчилик белгиланган муддатга тузилган бўлса, унда иштирок этишдан воз кечишга фақат узрли сабаб билан рухсат этилади. Шу билан бирга, қатнашчилардан бирини қолган қатнашчиларнинг бир овоздан қабул қилган қарори билан суд тартибида ўртоқчиликдан чиқариш имконияти кўзда тутилган. Ўртоқчиликдан чиқиб кетган қатнашчига, қоидага кўра, унинг жамғарма капиталдаги улушига мос келадиган миқдорда ўртоқчилик мулки бир қисмининг қиймати тўланади. Қатнашчилар улуши ҳуқуқий ворислик тартибида мерос қилиб олинади ва ўтказилади, бироқ ҳуқуқий вориснинг ўртоқчиликка кириши фақат бошқа қатнашчиларнинг розилиги билан амалга оширилади. Ниҳоят, ўртоқчилик қатнашчилари таркибини қатнашчилардан бирининг (бошқа қатнашчилар розилиги билан) ўз улуши ёки унинг бир қисмини бошқа қатнашчига ёки учинчи шахсга бериш йўли билан ўзгартириш варианты ҳам мавжуд.

Тўлиқ ўртоқчилик ва унинг қатнашчилари ўзаро кучли боғлиқлиги сабабли унинг қатнашчиларига тегишли қатор ҳодисалар ўртоқчиликни тугатишга олиб келиши мумкин. Бу

қаторга қуйидагилар киради: қатнашчининг чиқиб кетиши; жисмоний шахс бўлган қатнашчининг ўлими ёки юридик шахс бўлган қатнашчининг тугатилиши; суд қарори бўйича қайта ташкил қилиш жараёнлари иштирокчиларига нисбатан очилиши; қатнашчининг банкрот деб тан олиниши. Бироқ агар бу таъсис шартномасида ёки қолган қатнашчилар келишувида кўзда тутилган бўлса, ўртоқчилик ўз фаолиятини давом эттириши мумкин.

Бошқа ҳар қандай юридик шахс каби, тўлиқ ўртоқчилик унинг қатнашчилари қарори бўйича, қонунчилик талаблари бузилганда ёки банкрот жараёнига мувофиқ суд қарори билан тугатилиши мумкин. Тўлиқ ўртоқчиликни тугатишга асос бўлиб унинг қатнашчилари сони биттагача камайиши ҳам хизмат қилиши мумкин (бу ҳолатда б ой давомида қатнашчи ўртоқчиликни хўжалик жамиятига айлантириш ҳуқуқига эга).

### **Коммандит ўртоқчилиги**

Ўртоқчиликларнинг иккинчи тури — коммандит (ишонч асосидаги) ўртоқчилик — тўлиқ ўртоқчиликдан шуниси билан фарқ қиладики, тўлиқ ўртоқчиликлар билан бир қаторда унинг таркибига қўйилмачи-қатнашчилар (коммандистлар) киради, улар ўзлари киритган сумма доирасида ўртоқчилик фаолияти билан боғлиқ тахдидлар учун жавоб беради (ЎЗР ФК 61-м.).

Ташкил этиш ва фаолият кўрсатиш асосий тамойиллари бу ерда ҳам тўлиқ ўртоқчиликлар каби: бу жамланма капиталга ҳам, тўлиқ ўртоқлар ҳолатига ҳам тааллуқли. ЎЗР ФК маълум сабабларга кўра тўлиқ ўртоқлардан бирининг биттадан ортиқ коммандит ёки тўлиқ ўртоқчиликка аъзо бўлишига рухсат бермайди. Таъсис шартномаси тўлиқ ўртоқлар томонидан имзоланади ва тўлиқ ўртоқчиликдаги каби маълумотларга, шунингдек, коммандистлар қўйилмалари умумий миқдори ҳақидаги маълумотларга эга бўлади. Бошқариш тартиби ҳам худди шундай. Коммандитистлар ишончнома асосида унинг номидан ҳаракат қилиш ҳуқуқига эга бўлсада, ўртоқчилик ишларини юритиш ва тўлиқ ўртоқлар ҳаракатларига аралashiш ҳуқуқига эга эмас.

Коммандистларнинг ягона мажбурияти—жамланма капиталга ўз қўйилмасини киритишдир. Бу унинг жамланма капиталдаги улушига мос келадиган фойда олиш, шунингдек, йиллик ҳисобот ва баланслар билан танишиб чиқиш ҳуқуқини беради. Коммандистлар ўртоқчиликдан чиқишга амалда чекланмаган ҳуқуққа эга; ўртоқчиликдан чиқиш ва пай олиш тартиби таъсис шартномасида кўзда тутилиши лозим. Улар бошқа қатнашчиларнинг розилигидан

қатъий назар жамланма капиталдаги ўз улушини ёки унинг бир қисмини бошқа командистга ёки учинчи шахсга бериши мумкин, бунда ўртоқчилик қатнашчилари харид қилишда устунлик ҳуқуқига эга. Ниҳоят, ўртоқчилик тугатилган ҳолларда командистлар кредиторларнинг талаблари қондирилгандан сўнг қолган мулкдан ўз қўйилмаларини биринчи навбатда оладилар (тўлиқ ўртоқлар фақат шундан кейин қолган мулк қисмини уларнинг жамланма капиталдаги улушига мувофиқ иштирок этади).

Коммандит ўртоқчиликни тугатиш тўлиқ ўртоқчиликни тугатиш бўйича барча асослар билан бир хил рўй беради (бирок бу ҳолатда унинг таркибида ҳеч бўлмаса битта тўлиқ ўртоқ ёки битта қўйилмачининг сақланиб қолиши унинг фаолиятини давом эттириш учун етарли шарт ҳисобланади). Барча қатнашчиларнинг чиқиб кетиши қўшимча асос ҳисобланади (бу ҳолатда коммандит ўртоқчиликни тўлиқ ўртоқчиликка айлантиришга рухсат берилади).

### **1.3. Масъулияти чекланган жамиятлар, хўжалик жамиятлари**

Масъулияти чекланган жамият (МЧЖ) деганда Ўзбекистон Республикасида Низом капитали Таъсис ҳужжатларида белгиланган улушларга тақсимланган жамият (62,63-моддалар) тушунилади; МЧЖ қатнашчилари унинг мажбуриятлари бўйича жавоб бермайди ва ўз қўйилмалари миқдорида унинг фаолияти билан боғлиқ зарар тавакалликка учрайди.

#### **Низом капиталининг роли ва шаклланиши**

Янги (ўртоқчиликларга нисбатан) «низом капитали» тушунчасининг жорий қилиниши умуман хўжалик жамиятлари, хусусан, МЧЖнинг принципиал фарқларини акс эттиради: ташкилотларнинг бу тури учун унинг кредиторлари манфаатларини кафолатлайдиган энг кам мулк ҳажми қатъий белгилаб қўйилади. Агар иккинчи ёки кейинги исталган молия йили яқунлангандан сўнг МЧЖ соф активлари қиймати низом капиталидан кам бўлиб чиқса, жамият низом капитали камайтириш ҳақида эълон қилишга мажбур; агар кўрсатилган қиймат қонунчиликда белгиланган энг кам миқдордан ҳам пасайиб кетадиган бўлса, жамият тугатилади. Шу тариқа, низом капитали жамият кредиторларининг умуман олганда, ҳар қандай ҳамкорларнинг манфаатларини кафолатловчи жамият соф активлари йўл қўйиш мумкин бўлган энг қуйи чегарани ташкил қилади.

Жамият қатнашчилари жавобгарлигининг чекланганлигидан МЧЖ таъсис ҳужжатларининг бошқа ўртоқчилик ҳужжатларидан фарқ қилиши келиб чиқади. Шартномадан ташқари, улар таркибига Низом ҳам киради; бунинг устига, шартнома умуман бўлмаслиги мумкин (агар жамиятда битта таъсисчи, ўртоқчилик учун бу мумкин эмас), Низом эса мажбурий. Гап шундаки, бу икки ҳужжатнинг функциялари сифат жиҳатидан умуман ҳар хил: шартномада асосан қатнашчиларнинг ўзаро муносабатлари қайд этилади, Низомда эса — ташкилотнинг қатнашчилар ва учинчи шахслар билан муносабатлари кўрсатилади. Низмнинг асосий вазифаларидан бири — учинчи шахслар олдида жамиятнинг жавобгарлик чоралари сифатида низом капиталини қайд этиш — ўртоқчиликда унинг қатнашчилари субсидиар жавобгарлиги туфайли у долзарб эмас, бу уни низомда кўрсатиш заруратининг йўқлигини белгилаб беради. Аксинча, МЧЖда унинг мажбуриятлари бўйича қатнашчилар мулки билан жавоб бериш жавобгарлиги каби кафолатнинг йўқлиги Низомни ўта зарур ҳужжатга айлантиради.

МЧЖ қатнашчиларининг қўйилмалари қийматидан ташкил топадиган Низом капитали Францияда 50 минг франк, Германияда 50 минг маркани ташкил қилади.

МЧЖ рўйхатга олинган пайтга келиб унинг низом капитали камида ярми тўланган бўлиши лозим — қолган қисми жамият фаолият кўрсатадиган биринчи йил давомида тўланади. Бу талаб ўртоқчиликларни рўйхатга олиш талабларини эслатиб юборади, бироқ у ерда талаб қаттиқроқ ифодаланган: ҳар бир қатнашчи кўрсатилган пайтгача улушнинг ярмини тўлаб қўйиши шарт. МЧЖда қатнашчиларнинг ўзаро боғлиқлиги пастроқ бўлиб, бу уларнинг ҳар бири (лекин биргаликда эмас) ҳаракатларини назоратини сусайтиришга имкон беради.

Немис қонунчилиги бунчалик либерал эмас ва уни ҳам, буни ҳам назорат қилишни афзал кўради: МЧЖ рўйхатга олинган пайтда келишув ҳар бир қатнашчи ўз пайининг камида 25%ини ўтказган бўлиши лозим; бунда умумий киритилган сумма Низом капиталининг йўл қўйиш мумкин бўлган энг кам миқдорининг яримидан, яъни 25 минг маркадан кам бўлмаслиги лозим. Агар жамиятда фақат битта таъсисчи бўлса, у рўйхатга олинган пайтга келиб тўланмаган сумманинг ҳаммасини тўлашнинг кафолатини тақдим этиши лозим. Шунинг ҳам таъкидлаш жоизки, Германияда МЧЖ қатнашчиси пайининг энг кам миқдори белгилаб қўйилган бўлиб, у 500 маркага тенг.

## **Маъсулияти чекланган жамиятда бошқарув**

Маъсулияти чекланган жамият олий органи унинг қатнашчилари умумий мажлиси ҳисобланади (бундан ташқари, МЧЖ фаолиятига жорий раҳбарликни амалга оширувчи ижроия органи ташкил этилади). ЎзР ФКда унинг мутлақ ваколатлари қаторига қуйидаги масалалар киритилган:

- Низомни ўзгартириш, жумладан, Низом капитали ҳажмини ўзгартириш;
- ижроия органлари ташкил қилиш ва уларнинг ваколатларини муддатидан олдин тўхтатиш;
- йиллик ҳисобот ва балансларни тасдиқлаш, фойда ва зарарни тақсимлаш;
- тафтиш комиссиясини сайлаш;
- жамиятни қайта ташкил қилиш ва тугатиш.

Низом капитали миқдорини ўзгартириш жараёнига тўхталиб ўтиш мақсадга мувофиқ, чунки мос келувчи қарор жамиятни қайта ташкил қилиш ва тугатиш истаги билан биргаликда мазкур жамият ҳамкорлари учун энг катта қизиқиш уйғотади.

### **Низом капиталини ўзгартириш**

Амалдаги қонунчиликка мувофиқ барча қатнашчилар ўз қўйилмаларини киритгандан сўнг МЧЖ низом капиталини оширишга рухсат этилади. Низом капиталини камайтириш бевосита кредиторлар манфаатларига дахлдор чора ҳисобланади, шунинг учун уларнинг барчаси олдиндан огоҳлантирилиши лозим. Бунда кредиторлар жамиятдан мажбуриятларни муддатидан аввал тўхтатиш ёки бажариш ва зарарни қоплашни талаб қилиш ҳуқуқини олади.

Германияда МЧЖ тўғрисидаги қонун бу жараённи батафсилроқ тавсифлайди. Аввало, умумий мажлисининг мос келувчи қарори берилган овозларнинг  $\frac{3}{4}$  қисми билан қабул қилиниши керак, шундан кейин баённома нотариус иштирокида тасдиқланади. Агар Низом капитали миқдорини ошириш ҳақида қарор қабул қилинган бўлса, бу мажбуриятни қабул қилган барча қатнашчиларнинг нотариус тасдиқлаган мажбуриятлари керак бўлади. Бироқ мулкий қўйилмалар қиймати оширилганлиги аниқланса, суд бу қарорни қонуний эмас деб тан олиш ҳуқуқига эга. Мажлис Низом капиталини камайтириш ҳақида қарор қабул қилган ҳолларда у барча кредиторлар бу чорага ўз муносабатини билдиришлари учун газета орқали уч марта эълон қилиниши лозим. Ушбу қарорга рози бўлмаганларнинг даъволари қондирилиши лозим; шунингдек, унинг



билдирилган даъволари бўйича кафолат тақдим этишига ҳам йўл қўйилади. Исталган ҳолатда ҳам Низом капиталини камайтириш ҳақида қарорни у ҳақида газетада учинчи эълон берилгандан кейин камида 1 йил ўтиб амалга оширишга рухсат этилади.

### **3.4. Акциядорлик жамиятлари**

Капитал ташкил қилишнинг акциядорлик шакли мулкчиликнинг турли шакллари бирлаштириш, катта миқдорда маблағлар жамғариш, уларни бозор хўжалиги қоидалари бўйича ишлашга мажбур қилиш, яъни унинг базасини яратиш, бозор муносабатларига тобора янги хўжалик қисмлари ва хўжалик агентларини жалб қилиш қобилиятига бошқа шакллардан кўра кўпроқ эга. Бу ҳолат бозор иқтисодиёти шаклланишининг ўтиш даврида катта роль ўйнайди.

ЎЗР ФКда акциядорлик жамияти деб (64,65,66-моддалар) Низом капитали белгиланган акциялар сонига тақсимланган, унинг қатнашчилари жамият мажбуриятлари бўйича жавоб бермайдиган ва уларга тегишли акциялар қиймати доирасида жамият фаолияти билан боғлиқ зарар кўриш тавакалига учрайдиган жамиятларга айтилади. Инглиз қонунчилигига ўхшаш, Ўзбекистон ҳуқуқий ҳужжатларида очиқ тардаги ва ёпиқ турдаги АЖ тушунчаларидан фойдаланилади. Очиқ турдаги АЖ деб қатнашчилари уларга тегишли акцияларни бошқа акциядорларнинг розилигисиз тортиб олиш мумкин бўлган жамият тан олинади. Ёпиқ турдаги АЖда бундай имконият йўқ ва акциялар унинг таъсисчилари орасида ёки олдиндан белгилаб қўйилган шахслар доирасида тақсимланади.

АЖнинг фуқаролар ва ташкилотларнинг вақтинчалик бўш маблағларини жалб этиш борасида ўзига хос қобилияти уларга эътибор қаратади ҳамда уларни ташкил этиш ва фаолият кўрсатишини алоҳида регламентлашни талаб қилади. Мазкур институт ривожланишининг кўп асрлик тарихида АЖ ҳамкорларининг ишини хавфсиз юритиш ҳуқуқини таъминлашнинг иккита асосий йўналиши ишлаб чиқилган: мулк кафолатлари ҳамда мос келувчи жараёнлар тизими ва ахборот очиқлигига таянган АЖ маъмурияти фаолияти устидан доимий назорат. Бу ерда гап нафақат кредиторларнинг, балки бошқа ҳамкорлар, масалан, хомашё етказиб берувчилар ва АЖда тайёрланган маҳсулот истеъмолчилари, шунингдек, кўинча оддий кредиторлар ролида, фақат камроқ ҳуқуққа эга ва хабардорлиги ҳам суст даражада иштирок этадиган акциядорлар ҳақида боради.

## Низом капитали ва акциялар

Хўжалик жамиятларининг бошқа турлари билан бўлгани каби, АЖ билан ўзаро муносабатларда мулкӣ кафолатларни таъминлаш воситаси бўлиб Низом капитали хизмат қилади. ЎзР ФКнинг АЖ низом капиталига тааллуқли қоидалари кўп жиҳатдан МЧЖ қоидалари билан бир хил. Худди шу тарзда у қатнашчилар харид қилган акциялар номинал қийматидан ташкил топади ва АЖ кредиторлари манфаатларини кафолатловчи АЖ мулки минимал ҳажмини белгилаб беради. Агар иккинчи йилдан бошлаб исталган молия йили якунида АЖ соф активлар қиймати Низом капиталидан кам бўлса, бу капитал мос равишда камайтирилиши лозим. Бунда агар кўрсатилган қиймат Низом капитали йўл қўйиш мумкин бўлган энг кам миқдоридан кам бўладиган бўлса, жамият тугатилиши лозим.

**“Кейинги ўн йилда, яъни 2000 йилга нисбатан таққослаганда, 2010 йилда мамлакатимизда ялпи ички маҳсулот қарийб 2 баробар, аҳоли жон бошига ҳисоблаганда эса 1,7 баробар ошди.”<sup>27</sup>**

ЎзР ФКга мувофиқ, АЖ мулкига қўйилма бўлиб, хўжалик ўртоқчиликлари ва жамиятларининг бошқа турларидаги каби, пул маблағлари, қимматли қоғозлар, бошқа буюмлар ёки мулкӣ ҳуқуқлар, ёки пул баҳосига эга бўлган бошқа ҳуқуқлар хизмат қилади. Бунда қонунчиликда кўзда тутилган ҳолларда қатнашчилар қўйилмаларининг баҳоси мустақил эксперт текширувидан ўтиши лозим — бундай талаб ўзбек қонунчилигини Низом капиталини шакллантиришда ғирром усулларга қарши кураш борасида бошқа мамлакатларда ишлаб чиқилган қоидаларга яқинлаштиради. АЖ энг кам Низом капитали белгилаб қўйилган энг кам иш ҳақи миқдорининг 1000-кarrалик миқдорини ташкил қилади (таъсис ҳужжатлари рўйхатдан ўтказиш учун топширилган санадаги). Таққослаш учун кўрамизки, Германияда Низом капиталининг қуйи чегараси 100 минг марка миқдорида белгиланган, бунда минтга жамиятдан биттасигина 1 млн. маркагача капиталга эга, 97% жамиятларда 10 млн. маркадан ортиқ, жумладан, жамиятларнинг 76%ида — 100 млн. маркадан ортиқ. Француз қонунчилигида бу кўрсаткич жамиятларнинг турига қараб дифференцияланади:

---

<sup>27</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

акцияларини очик обуна йўли билан тарқатадиган АЖ учун 1,5 млн. франк; акцияларини очик обуна йўли билан тарқатмайдиган АЖ учун — 250 минг франк миқдорида белгиланган.

**АЖ номи ёзиб қўйилган акциялар** чиқариши мумкин. Мамлакат қонунчилигининг бундай позициясини номи ёзилмаган қоғозлар чиқаришда кўп учрайдиган фирибгарлик учун имкониятларни қисқартиришга интилиши билан изоҳланади. Шу билан бирга, фақат номи ёзилган акцияларнинг муомалада бўлиши, улар билан барча битимларни махсус реестрларда қайд қилиш билан боғлиқ бўлгани ҳолда, қимматли қоғозлар бозорининг ҳаракатчанлигини пасайтиради ва унинг ривожланишини секинлаштиради.

Ҳозирги пайтда акциялар номинал қийматининг қуйи чегараси кўпчилик мамлакатларда олиб ташланган бўлсада (Россияда), бироқ айрим мамлакатларда у ҳалиям мавжуд. Француз қонунчилигида у 100 франк миқдорида белгиланган бўлиб, энг кам қиймати 10 франкка тенг бўлган, расман ёки биронта фонд биржасининг иккиламчи бозорида котировка қилинадиган акциялари бундан мустасно. Акциялар турларига келадиган бўлсак, ҳозирги пайтда Францияда чиқарилаётган барча котировка қилинмайдиган акциялар номи ёзиб қўйилган бўлиши лозим. Номи ёзилмаган акциялар чиқаришга фақат расман ёки иккиламчи биржа бозорида котировка қилинадиган жамиятлар чиқариш ҳуқуқига эга. Шу билан бирга, оддий ва имтиёзли акциялар чиқарилиши мумкин, бунда имтиёзли акциялар улуши, худди биздаги каби, капиталнинг 25%идан ортиқ бўлмаслиги лозим; бироқ Ўзбекистон Республикаси қонунчилигидан фарқли ўлароқ, француз қонунчилигида эмитент-компаниялар раҳбарияти аъзоларидан биронтаси имтиёзли акциялар сотиб олишига рухсат берилмайди.

Германияда ҳам номи ёзиб қўйилган ва номи ёзилмаган акциялар чиқарилиши мумкин; улар номинал қийматининг қуйи чегараси 50 марка миқдорида белгиланган, бироқ 1994 йилдан бошлаб номи ёзилган акциялар учун у 5 маркагача пасайтирилган. АЖ низомига номи ёзиб қўйилган акцияларни номи ёзилмаган акцияларга ва аксина айлантириш имконияти ҳақида ёзув киритишга йўл қўйилади.

### **Жамият муассиси**

Ўзбекистон Республикаси амалдаги қонунчилигида АЖ таъсисчилар сонининг ҳеч қандай қуйи чегараси йўқ (гарчи илгари мавжуд бўлган бўлсада). Шу билан бирга, кўплаб мамлакатларда

вазият бошқача. Масалан, Германияда акциядорлик ҳақидаги қонун АЖнинг камида 5 та, Францияда эса – камида 7та таъсисчиси бўлишини талаб қилади.

Германияда МЧЖ катта қисмида қатнашчилар сони 5тадан кўп эмаслиги катта роль ўйнайди, у мазкур миқдорнинг тадбиркорлик фаолияти кўрсатилган ташкилий-ҳуқуқий шаклига тўлиқ мувофиқлигидан далолат беради.

Немис қонунчилиги АЖ Низом капиталига мулкӣ қўйилма киритишни унинг қийматини баҳолаш имконияти билан изоҳлайди; бунда мажбуриятлар ва хизматлар кўринишида мулкӣ қўйилмалар киритиш олдиндан истисно қилинади.

Барча акциялар таъсисчилар томонидан тақсимлангандан сўнг улар биринчи кузатув кенгаши ва биринчи операция йил учун АЖ фаолиятини текшириши лозим бўлган аудиторларни тайинлайдилар, шунингдек, таъсис қилишнинг бориши ҳақида ёзма маъруза тузадилар. Маърузада мулкӣ қўйилмаларнинг баҳосини белгилаб берувчи барча жиддий ҳолатлар, жумладан, мулкни ўтказиш бўйича қилинган ҳаракатлар, шунга ўхшаш мулк объектларининг баҳоси баён қилинади.

Немис қонунчилигининг ўзбек қонунчилигидан жиддий фарқи шундаки, у АЖга алоқаси бўлган барча ҳаракат қилувчи шахсларни аниқ ажратиб, уларнинг ҳар бирини мос келувчи мажбуриятлар, ҳуқуқлар, жавобгарликлар билан таъминлайди ва уларнинг вужудга келиш ва ўзгариш шартларини белгилаб қўяди. Хусусан, кузатув кенгаши ва бошқарув аъзолари, аудиторлар, таъсисчиларнинг жамиятни ташкил этиш давомида амалга оширган ҳаракатлари учун жавобгарлиги (жумладан, АЖга тўлов лаёқатига эга бўлмаган қатнашчини қабул қилганлик учун) батафсил кўриб чиқилади; шу билан бирга, АЖнинг мос келувчи даъволардан воз кечиш имконияти кўзда тутилган.

### **Низом капиталини ўзгартириш**

Германиянинг акциядорлик ҳақидаги қонунда Низом капиталини ўзгартириш жараёни тавсифи сифатида маълум бир тасаввурни бу масалага бағишланган параграфлар сони беради — уларнинг сони қарийб 60 та. Солиштира таҳлил борасида энг катта қизиқиш уйғотадиган айрим жиҳатларни санаб ўтаемиз:

➤ Низом капиталини ўзгартириш ҳақида қарор АЖда мавжуд акциялар туларининг ҳар бири бўйича овозлар кўпчилиги (3/4 қисм) билан қабул қилиниши лозим;

➤ қўшимча мулкый қўйилмалар киритишда бунинг учун берилган акциялар номинал қийматига уларнинг мувофиқлиги аудиторлик текшируви ўтказилиши лозим;

➤ Низом капиталини ошириш фақат янги акциялар чиқариш йўли билан амалга оширилади;

➤ акциялар янги эмиссиясини харид қилишда акциядорлар (учинчи шахсларга нисбатан) имтиёзли ҳуқуққа эга бўлади;

➤ фойдани капиталлаштиришда янги акциялар акциядорларга уларнинг шу пайтдаги Низом капиталида шаклланган улушларига пропорционал тақсимланади ва бу тартиб ўзгартирилмайди;

➤ Низом капиталини камайтириш акциялар номинал қийматини камайтириш йўли билан, шунингдек, агар биринчи усулни қўллаш акциялар номинал қийматини ҳеч бўлмаса йўл қўйиш мумкин бўлган энг кам даражада сақлаб қолишга имкон бермаса, уларни амортизациялаш (бекор қилиш) йўли билан амалга оширилади;

➤ мос келувчи жараёнларни бажариш учун ўз вақтида тақдим этилмаган акциялар ҳам, агар уларнинг акциядорларнинг биридаги сони янги акцияларга алмаштириш учун етарли бўлмаган тақдирда ўз вақтида тақдим этилган акциялар ҳам бекор қилиниши мумкин; бекор қилинган акциялар ўрнига чиқарилган янги акцияларни АЖ дарҳол сотиб юбориши ва тушумни бекор қилинган акцияларнинг эгаларига тўлаши лозим; агарда бу Низомда кўзда тутилган бўлса, белгиланган шарт-шароитларда акциялар мажбуран олиб қўйилиши мумкин.

### **3.5. Бизнеснинг бошқа шакллари, ширкатлар**

Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик кодексида ишлаб чиқариш ширкати фуқароларнинг шахсий иштирокига ва уларнинг мулкый пай бадалларини бирлаштиришга асосланган, биргаликда хўжалик фаолияти юритиш учун аъзолик асосидаги кўнгилли бирлашмаси сифатида белгилаб қўйилган.

Ушбу ҳуқуқий тузилмада Низом капитали ёки Низом фонди каби тўлов лаёқатини баҳолаш воситаси кўзда тутилмайди. Пай бадали сифатида берилган мулк ширкатнинг мулкига айланади, унинг бир қисмини бўлинмайдиган фондлар ташкил қилиш мумкин — шундан сўнг активлар низомда акс этирилмаган ва кредиторларни хабардор қилмаган ҳолда камайтирилиши ёки кўпайтирилиши мумкин. Табиийки, бундай ноаниқлик (кредиторлар учун) ширкат аъзоларининг ширкат мажбуриятлари бўйича субсидиар жавобгарлиги билан қопланади, жавобгарлик ҳажми ва шартлари қонун билан ва низомда белгилаб қўйилиши лозим.

Ишлаб чиқариш ширкатида бошқарув хусусиятларидан аввало олий бошқарув органи ҳисобланган қатнашчилар умумий мажлисида овоз бериш тамойилини кўрсатиш лозим: ҳар бир қатнашчи ҳар қандай ҳолатлардан қатъий назар фақат битта овозга эга бўлади. Ижроия органлари бошқармаси ёки раис ёки уларнинг иккаласи биргаликда бўлиши мумкин; қатнашчилар сони 50 кишидан ортиқ бўлганда ижроия органлари фаолиятини назорат қилувчи кузатув кенгаши ташкил этилиши мумкин. Умумий мажлиснинг мутлақ ваколатлари доирасига кирадиган масалалар қаторида хусусан, ширкатнинг фойда ва зарарларини тақсимлашни кўрсатиш мумкин. Ишлаб чиқариш ширкатининг ўзига хос хусусияти шундаки, фойда унинг аъзолари ўртасида уларнинг меҳнат иштирокига мувофиқ тақсимланади, шунингдек, ширкат тугатилган ҳолатда кредиторларнинг талаблари қондирилгандан сўнг қолган мулк ҳам худди шу тарзда тақсимланади (тўғри, бу тартиб қонунда ва низомда ўзгартирилиши мумкин).

Қонунчиликда аъзоликни тўхтатиш ва пайни ўтказиш масалаларига алоҳида эътибор қаратилади. Ширкат қатнашчиси исталган пайт ундан кўнгилли равишда чиқиб кетиши мумкин; шу билан бирга қатнашчини умумий мажлис қарори билан ширкатдан чиқариш имконияти ҳам кўзда тутилган (жумладан, унинг худди шундай бошқа ширкатга аъзо эканлиги сабабли кузатув кенгаши ёки ижроия органи аъзосини ҳам). Ҳар қандай ҳолатда ҳам қатнашчи йиллик баланс ҳисобот тасдиқлангандан кейин ўз пайини ёки пайга мос келадиган мулкни олиш ҳуқуқига эга. Пайни учинчи шахсларга ўтказишга фақат ширкатнинг розилиги билан рухсат берилади, ширкатнинг бошқа аъзолари бу ҳолатда пайни сотиб олиш учун имтиёзли ҳуқуққа эга бўлади; шунга ўхшаш меъёрлар амал қиладиган МЧЖдан фарқли равишда, бу ерда бошқа қатнашчилар пайни харид қилишдан бош тортган (учинчи шахсларга сотиш тақиқланган) ҳолларда ташкилотнинг ўзи унинг улушини сотиб олишга мажбур эмас. Пайни мерос қилиш масаласи ҳам МЧЖ учун белгиланган тартибга ўхшаш ҳал этилади. Қатнашчининг ўз қарзлари бўйича унинг пайини муомаладан чиқариш тартиби тўлиқ ўртоқчиликларни эслатиб юборади: бунга қатнашчининг бошқа мулки етишмаган ҳоллардагина йўл қўйилади, бироқ у ажратилмаган фондларга нисбатан қўлланмайди.

Ширкатни тугатиш анъанавий асослар бўйича: умумий мажлис қарори ёки жумладан, банкротлик ҳақидаги суд қарори бўйича амалга оширилади. Шуниси қизиқ-ки, ушбу қарорнинг умумий

мажлис томонидан қабул қилинишини тартибга солмаган ҳолда, Кодекс ширкатни хўжалик ўртоқчилиги ёки жамиятига айлантиришда қатнашчилардан тўлиқ яқдилликни талаб қилади.

Эҳтимол, тадбиркор фаолияти шакллари тизимида ширкатлар тақдирини ҳал қилишда бу шаклнинг Европа мамлакатларида қўлланиши охириги ролни ўйнамаган. Айтиб ўтамизки, уларнинг ролига принципиал ёндашув ҳамма жойда деярли бир хил.

Масалан, Францияда ширкатлар улар чиқараётган маҳсулотлар ёки хизматларга эҳтиёж сезаётган шахслар томонидан ташкил қилинади. Ширкат аъзолари ёки унинг таъминотчилари (агар гап савдо ширкати ҳақида борса), ёки буюртмачилари (истеъмол ширкатлари), ёки ходимлари (ишлаб чиқариш ширкатлари) бўлиш мажбуриятини олади.

Немис қонунчилигида ширкатларда ҳам жисмоний, ҳам юридик шахсларнинг иштирок этишига йўл қўйилади, уларнинг умумий сони 7тадан кам бўлмаслиги лозим (ЎзР ФК бўйича—камида 5та). Ширкат қатнашчисининг бирламчи бадали (ЎзР ФК билан бир хилда) унинг пай бадали 10%и миқдорида белгиланган, қолган қисми низомга мувофиқ тўланади, банкротга учраган ҳолатда эса қўшимча ёки чекланмаган тўловлар талаб қилиниши мумкин (бу ҳам низомга мувофиқ). Бошқарув тизими асосий жиҳатлари билан бизникига ўхшаш бўлиб, бошқарма (камида икки киши), кузатув кенгаши (кайда 3 киши) умумий мажлисда овоз беришда қатнашчилар тенглиши кўзда тутилган. Келтирилган қоидалар фаолият характеридан қатъи назар, барча ширкатларда: курилиш, савдо, кредит, харида ва истеъмол ширкатларида амал қилади.

### **3.6. Чет элда тадбиркорликнинг ўзига хос шакллари**

Жаҳон амалиёти тадбиркорликнинг юқорида кўрсатилган шакллари билан чекланиб қолмасдан, уларнинг вариантлари ва комбинацияларидан ҳам фойдаланади. Гарчи континентал Европа қонунчилик тизимлари ЎзР қонунчилик меъёрларига энг мос келсада, юқорида айтиб ўтилганидек, улар хусусий (битта ташкилий-ҳуқуқий шакл доирасида) ва таркибий фарқларга эга.

Масалан, немис тизимида Ўзбекистонда мавжуд бўлмаган акцияларга асосланган коммандит ўртоқчилиги кўзда тутилган.

Жамиятни ташкил қилишда камида 5 та таъсисчи иштирок этади. Улардан ҳеч бўлмаса биттаси (шахсан жавобгар қатнашчи, тўлиқ ўртоқ) кредиторлар олдида унинг мажбуриятлари бўйича

чекланмаган жавобгарликни бўйнига олади, қолган қатнашчилар эса акциялар тақсимланган Низом капиталида командист сифатида қатнашади. Тўлиқ ўртоқлар орасида ва командистларга, шунингдек, учинчи шахсларга нисбатан ҳуқуқий муносабатлар, яъни уларнинг жамиятни бошқариш ва вакиллик бўйича ваколатлари қонунчиликда командит ўртоқчиликлари ҳақида белгиланган қоидалар бўйича белгиланади.

Ташкилотларнинг тўлиқ ўртоқчилик сифатида **масъулияти чекланган жамиятларни қамраб оладиган командит ўртоқчилиги** каби тури ҳам катта қизиқиш уйғотади. Германиядаги жамиятлар ва ўртоқчиликлар умумий сонидан унинг улуши 40%дан ортиқ. Тадбиркорликнинг бу ташкилий-ҳуқуқий шакли чекланган ва чекланмаган маъсулиятни қўллаш билан тақдим этиладиган афзалликларни бирлаштиришга имкон беради.

**Битта эгасига ёзиб қўйилган масъулияти чекланган жамиятнинг** 1985 йилда жорий қилинган французча модели амалда яқка тартибдаги таҳдидни пасайтиришга имкон беради. Агар илгари яқка тартибда тижорат жамияти ташкил қилиш имконияти йўқлигида тадбиркор ўз корхонасининг фаолияти натижалари бўйича бор мулк-мулки билан жавоб беришга мажбур бўлган бўлса, энди унинг масъулияти жамиятнинг Низом капиталига киритилган мулк билан чегараланиши мумкин (ушбу ташкилий-ҳуқуқий шакл танланган ҳолатда).

Ташкилотнинг ягона эгаси сифатида юридик шахслар ҳам, жисмоний шахслар ҳам иштирок этиши мумкин бўлиб, иккала ҳолат ҳам ўзига хос чекловларга эга.

Фуқаро бу турдаги биттадан ортиқ жамиятни ташкил этиш ҳуқуқига эга эмас; бошқа томондан, бундай жамият битта эгасига ёзиб қўйилган бошқа масъулияти чекланган жамият ташкил қилиши мумкин эмас. Шуниси қизиқ-ки, шунга ўхшаш модель Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган жамиятлар тўғрисида»ги Қонунида ҳам белгилаб қўйилган: «Жамият ягона қатнашчи сифатида битта шахсдан иборат бўлган бошқа хўжалик жамиятига эга бўла олмайди». Тахмин қилиш мумкинки, бундай чоралар мижозлар ва ҳамкорларнинг мулк эгаси масъулияти чекланган ҳолда маълум даражада ўсадиган рискларини пасайтиришга йўналтирилган.

**Иқтисодий манфаатлар бўйича бирлашма** модели француз фирмалари томонидан мустақилликни йўқотмаган ҳолда биргаликда фаолият юритиш учун фойдаланилади (кўпинча — илмий тадқиқот



ва лойиҳалар, маркетинг, бошқарув, ташувда). Гарчи бундай бирлашма таъсис шартномаси рўйхатга олинган пайтдан бошлаб юридик шахсга айланса-да, унинг фаолияти натижасида олинадиган фойда унга эмас, бевосита қатнашчиларга тегишли бўлади. Бирлашма ўз капиталига эга бўлиши ҳам, эга бўлмаслиги ҳам мумкин — ҳар қандай ҳолатда ҳам қатнашчилар унинг мажбуриятлари бўйича биргаликда жавобгар бўлади.

Францияда хўжалик фаолиятининг яна бир ўзига хос шакли — **нотижорат жамияти** ҳисобланади. Қатнашчилар унинг мажбуриятлари бўйича жамият капиталидаги кўйилмаларига пропорционал равишда ўз шахсий мулки билан жавоб беради; улардан ҳар бирининг улуши фақат қолган қатнашчилар розилиги билан тортиб олиниши мумкин. Бу шаклнинг афзалликлари қаторига бухгалтерия ҳисоби юритиш заруратининг йўқлиги ва қулай солиқ режими киради. У риэлтерлик фаолиятида, қишлоқ хўжалигида ва эркин касб вакилларида кўп учрайди.

Ниҳоят, нотижорат юридик шахсларнинг икки турини эслаб ўтамыз: **Ассоциациялар ва ўзаро ёрдам жамияти**.

*Ассоциация* бир нечта шахснинг фойдани тақсимлаб олишдан бошқа исталган мақсадларда биргаликда доимий фаолият кўрсатиш ҳақида имзолаган шартномасини ифодалайди. Ассоциация тарқатиб юборган ҳолатда қатнашчилар фақат ўз бадалини олади, барча активларни бўлиб олмайди (буларнинг қолдиқлари шунга ўхшаш ташкилотга ўтказиб юборилади). Француз қонунчилигида бу ташкилий-ҳуқуқий шаклни қўллаш соҳалари аниқ белгилаб қўйилган: агар бирлашишдан мақсад фойда олиш ва тақсимлаш бўлса, у тижорат жамияти шаклини олиши лозим; агар бирлашма беғараз мақсадлар билан ташкил қилинса, бўлиши мумкин бўлган ягона юридик шакл — Ассоциация ҳисобланади.

Бундан олдинги моделдан фарқли равишда, ўзаро ёрдам жамияти жисмоний шахслар томонидан ташкил қилинади ва ижтимоий таҳдидларни пасайтириш ва уларнинг оқибатларини камайтириш мақсадида уларнинг манфаатларида фаолият кўрсатади. Бу шакл кўрсатилган мақсадларни амалга ошираётган ва аъзолик бадаллари ҳисобига фаолият кўрсатаётган барча бирлашмалар учун мажбурий ҳисобланади.

Яна бир бор таъкидлаб ўтамызки, юқорида кўриб чиқилган хусусиятлар Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига максимал даражада яқин бўлган континентал Европа мамлакатларининг ҳуқуқий тизимларига тааллуқли. Агар англия-америка ҳуқуқи

мамлакатларига мурожаат этадиган бўлсак, бу ерда тизимнинг таркибий даражасидаёқ жиддий фарқлар кузатилади; реал ўхшашлик юридик шахс ташкил қилмасдан тадбиркорлик ва ўртоқчиликлар каби оддий шакллар билан чекланади. Бу шароитларда хусусий оғишларни тавсифлашдан маъно йўқ — қўлланаётган тизимлар солиштирма таҳлилини тўлиқ ўтказиш зарур.

## **Хулоса**

Ушбу боб материалларини ўзлаштириш чет элда қўлланаётган бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари ранг-баранглигида уларни Ўзбекистондаги шаклларга яқинлаштирган ҳолда йўналтиришга ёрдам беради. Муайян шаклларнинг ўзига хосликларини яхшироқ тушуниш учун махсус адабиётлар билан, бирламчи манбалар танишиб чиқиш мақсадга мувофиқ, чунки ҳуқуқий меъёрлари баён қилиш мазмунни камбағаллаштириши муқаррар.

Бу материал, бир томондан, чет эллик ҳамкорлар билан мулоқотларни амалга оширувчи халқаро менежернинг муайян фаолияти учун ахборот базаси сифатида фойдали. Бошқа томондан, бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари хорижий тизимларини ташкил қилиш ва фаолият кўрсатиши баён қилинган тамойиллари бозор иқтисодиётида кенг қўлланадиган фирмалараро ҳамкорликнинг холдинг, молия гуруҳи, альянс каби шакллари ташкил қилиш учун фойдали; улар хилма-хил тармоқ ва минтақаларда тобора ўсиб бораётган фирмалар сонини қамраб олади, мамлакатимиз кўплаб фирмаларининг ташқи мулоқотлари моҳияти бўйича айнан улар билан боғлиқ бўлиб, вазиятнинг ўзгариши деб ҳисоблаш учун асослар йўқ.

## **Таянч иборалар**

Халқаро хусусий ҳуқуқ, оддий ўртоқчилик, яширин ўртоқчилик, тўлиқ ва коммандит ўртоқчилик, масъулияти чекланган жамият ва қўшимча масъулиятли жамият, акциядорлик жамияти, иқтисодий манфаатлар бўйича бирлашмалар, нотижорат жамиятлар, нотижорат юридик шахслар ва ширкатлар, ишлаб чиқариш ширкати, акцияларга асосланган коммандит жамият, битта эгасига ёзиб қўйилган масъулияти чекланган жамият, нотижоарт юридик шахсларнинг иқтисодий манфаатлар бўйича бирлашуви: Ассоциациялар ва ўзаро ёрдам жамиятлари.

## Назорат учун саволлар

1. Ўзбекистонда ва чет эл мамлакатларида юридик шахс ташкил қимасдан тадбиркор юрителининг қандай шакллари мавжуд?
2. Тижорат ва нотижорат ташкилотлари ўртасидаги фарқ нимада?
3. Ўзбекистон, Германия ва Францияда коммандит ва тўлиқ ўртоқчиликлар нимаси билан ўхшаш ва фарқ қилади?
4. Ўзбек ва немис қонунчилиги бўйича маъсулияти чекланган жамиятлар мақомида қанчалик фарқ бор?
5. Акциядорлик жамияти маъсулияти чекланган жамиятдан нимаси билан фарқ қилади?
6. Ўзбекистонда ва чет элда акциядорлик жамиятлари қайси турдаги акцияларни чиқариши мумкин?
7. Бир томондан, континентал Европанинг кўплаб мамлакатларида, бошқа томондан АҚШ ва Буюк Британияда қабул қилинган корпоратив бошқарув турли моделлари ўртасидаги фарқларнинг сабаби нимада?
8. Тадбиркорликнинг махсус шакли сифатида ширкатларнинг ўзига хосликлари нимадан иборат?

## **4-мавзу. Халқаро корпорацияларда стратегик режалаштириш**

### **РЕЖА:**

- 4.1. Халқаро фаолият бўйича стратегик қарорлар**
- 4.2. Кўпмиллатли компаниялар стратегияларни (КМК) шакллантиришнинг шарт-шароитлари. М.Портернинг халқаро рақобат назарияси асосий қоидалари**
- 4.3. Халқаро стратегия турлари**
- 4.4. Кўпмиллатли ва глобал рақобатни таққослаш**
- 4.5. Кўпмиллатли компаниялар стратегик режаларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш амалиёти**
- 4.6. Халқаро портфелли стратегияси**

**\*\*\***

### **4.1. Халқаро фаолият бўйича стратегик қарорлар**

Фирманинг халқаро фаолияти асосида мос келувчи ваколатларга эга менежер қабул қиладиган маълум бир стратегик қарорлар йиғиндиси ётади. Фирмани самарали бошқаришда бу йиғинди рационал ифодаланган эканлиги назарда тутилади, яъни:

- 1) фирмада қабул қиладиган бошқарув ташкилий тузилмасидан қатъий назар унинг ташқи алоқалари билан боғлиқ барча асосий жиҳатларни қамраб олади;
- 2) фирманинг бош мақсадини жорий фаолият режалари ва тезкор қарорлар даражасида кетма-кетликда амалга оширишни таъминлайди;
- 3) ички қарама-қаршиликлар йўқ;
- 4) ташқи қарама-қаршиликлар йўқ;
- 5) вазиятнинг ривожланиш тенденцияларини баҳолашга йўналтирилган.

Дастлабки тўртта шартнинг бажарилиши ушбу йиғиндини ташкилот бошқарувининг муҳим элементи ҳисобланган тўлақонли тизим сифатида баҳолашга имкон беради; бошқача қилиб айтганда, улардан биронтасини бажармаслик фирмада оқилона стратегик режалаштириш мавжудлигини шубҳа остига қўяди.

Фирманинг ташқи алоқалари бўйича қарорлар қабул қилиш умуман олганда, битта ихтисослашган хизматда (мамлакатимизда

қайта қуриш йиллари ташқи иқтисодий фаолиятни эркинлаштиришнинг дастлабки босқичи чет элда операцияларни амалга оширувчи халқаро бўлим яратишнинг кўп сонли мисолларини беради; шу билан бирга, худди шундай американинг йирик *Campbell Soup* корпорацияси ҳам амал қилади) мужассамланган бўлиши ҳам, бошқа исталган (чизикли, функционал) ташкилий тузилма доирасида амалга оширилиши ҳам мумкин. Чет эллик мижозлар билан фирманинг нормал фаолиятида ўзаро алоқа қилиш билан боғлиқ иккинчи ҳолатда халқаро фаолиятнинг тезкор масалалари турли бўлинмаларда бир-биридан мустақил кўриб чиқилади ва махсус бошқарув қўйи тизими ташкил қилишни талаб этмайди.

Қарор қабул пайтда тўлиқ ҳажмда мавжуд бўлмаган фирма элементиға тааллуқли қарор келажакка йўналтирилган ҳисобланади. Бундай элементлар қаториға масалан, ишлаб чиқиш ёки ишлаб чиқариш режалаштирилган маҳсулотлар, фирма учун янги сотув бозорлари, бошқа фирма билан бирон-бир шаклда ҳамкорлик ўрнатишни киритиш мумкин; шу билан бир пайтда, таъминотчини алмаштириш масаласини бундай ҳисоблаб бўлмайди, чунки фирма у ёки бу тарзда ўзини ушбу хом-ашё тури ва бутловчи қисмлар билан олдин ҳам таъминлаган.

Назорат қилинмайдиган ташқи омиллар таъсири кўриб чиқиладиган қарорни амалга оширишнинг вақт ва давр кўрсаткичлари билан белгиланади. Бу омилларни реал жиҳатдан агар қарор тўлиқ фирма ҳудудида амалга ошириладиган жараённи тартибға солишға йўналтирилган бўлса мавжуд эмас деб ҳисоблаш мумкин, лекин шунда ҳам у фаолиятнинг янги омиллари (масалан, янги материаллар, технологиялар, элементлар базаси) пайдо бўлиш эҳтимоли юқори бўлганда кўриб чиқилмаслиги лозим.

Кўрсатилган тавсифдан келиб чиқиб, айтиш мумкинки, гарчи халқаро фаолият билан шуғулланаётган фирмада стратегик қарорлар доираси принципал жиҳатдан бошқа исталган фирма учун шунга ўхшаш рўйхатдан ҳеч қандай фарқ қилмасида, барибир биринчи ҳолатда у учала тоифа бўйича рўй берадиган ҳолатдан кўра анча кенгрок бўлади.

Фаолиятнинг байналмилаллашуви аввало янги бозорларни ўзлаштириш билан боғлиқ ва стратегия, дастур ва режаларға эришишға йўналтирилган янги мақсадларнинг пайдо бўлишиға олиб келади. Кейин кўп жиҳатдан қабул қилинган қарорларни амалга ошириш натижасида ташкил қилинадиган объектлар сони ўсади: бу

фирма учун янги хорижий бозорларга ҳам, хорижий ҳамкорлар билан турли иттифоқларга ҳам, бундай ҳамкорлик антижасида яратиладиган маҳсулотларга ҳам тааллуқли. Ниҳоят, яққол кўриниб турибдики, халқаро операцияларни амалга оширишга ўтиш назорат қилинмайдиган ташқи омиллар сонининг ўсиши билан боғлиқ бўлиб, бу қаторга, масалан, божхона қоидалари, бошқа мамлакатлардаги ижтимоий-сиёсий вазият, чет эллик рақобатчиларнинг хулқ-атвори киради.

“Иқтисодиётимизда 2010 йили юқори ўсиш суръатлари таъминланиб, аҳолининг реал даромадлари 123,5 фоизга ошди, ўтган йилда инфляция даражаси 2009 йилдаги 7,4 фоиз ўрнига 7,3 фоизни ташкил қилди. Бу авваламбор қатъий, шу билан бирга, пухта ўйланган пул-кредит сиёсати ва инқирозга қарши кўрилган самарали чоратadbирларимизнинг натижасидир.”<sup>28</sup>

### **Фирма стратегияси**

Фирманинг халқаро стратегияси унинг халқаро мақсадлари мажмуини амалга ошириш бўйича мувофиқлаштирилган ҳаракатларнинг кенгайтирилган тавсифи ҳисобланади. Кўпчилик мақсадлар уларни амалга ошириш учун турли усулларга рухсат беради ва бу усуллар йиғиндиси муқобил стратегиялар тўпламини ташкил қилади. Хусусан, М. Портерга кўра, бозорда муваффақиятга эришишнинг зарур **шарти рақобатли афзалликнинг мавжудлиги** ҳисобланади. У маҳсулот ишлаб чиқариш ёки дифференциялашда харажатларнинг камлигидан иборат бўлиши мумкин; муайян афзалликка нисбатан у ёки бу рақобат соҳасини танлаш намунавий маркетинг стратегияларидан бирини танлашни англатади. Чет эллик ҳамкорлар билан биргаликда янги маҳсулот ишлаб чиқиш қўшма корхона ташкил қилиш йўли билан ёки томонларнинг ҳар бири бажарилган ишлар учун жавобгарлиги кўзда тутиладиган ҳамкорлик ҳақида шартнома асосида бажарилиши мумкин.

Халқаро менежмент нуқтаи назаридан бозорга чиқариладиган маҳсулот характерини белгилаб берувчи базис стратегияни танлаш ҳам муҳим аҳамият касб этади (4.1-расм).

---

<sup>28</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

<b>Маҳсулот</b>	<b>Бозорлар</b>	
	Мавжуд	Янги
Мавжуд	А	В
Янги	С	Д

4.1-расм. Базис стратегияни танлаш

Стратегия А кўпинча харажатларни тежашга йўналганлик билан боғланади ва у юқорида айтиб ўтилган рақобатли афзалликка эришишнинг йўлларида бири сифатида фойдаланилиши мумкин; Вни танлаш эътиборни маркетинг масалаларига жамлайди, С ни танлаш эса — илмий-тадқиқотчилик соҳасига қаратади; ниҳоят, стратегия Д юқори таҳдид билан ажралиб туради, бу унинг қўлланиш кўламини чегаралайди. Уларни аралаштириш тавсия этилмайдиган рақобатли афзалликлар олиш стратегияларидан фарқли ўлароқ, бу ерда  $\{A > B > C\}$ ,  $\{C > D\}$  ва ҳ.к. кетма-кетликда белгиланган давр давомида очиладиган турли вариантларни биргаликда қўллашга рухсат этилади.

Шунингдек, фирма умумий стратегияси учун истисносиз барча мақсадларни амалга оширишнинг муҳимлигини қайд этиш жоиз. Улардан биронтасининг «осилиб қолиши» қатор сабабларга кўра, жумладан, уни ушбу стратегия доирасида амалга ошириб бўлмаслиги туфайли рўй бериши мумкин.

#### **Вазифаларни белгилаш**

Фирманинг вазифалар таркиби ва характери унинг ривожланиши ички ва ташқи омилларининг умумий характердаги узоқ муддатли мақсадларга нисбати билан белгиланади. Бу омиллар таҳлили тўрт соҳани қамраб олади:

- 1) молиявий ресурслар;
- 2) меҳнат ресурслари;
- 3) ишлаб чиқариш ресурслари;
- 4) ташқи муҳит таъсири.

#### **Молиявий ресурслар таҳлили**

Молиявий ресурслар қуйидагилар билан тавсифланади: а) маблағларнинг ҳозирги ва келажакда келиб тушиши ва уларга эҳтиёж; б) уларни силжитиш имконияти; в) капиталнинг очиқлиги; г) фойда ва дивидендларга нисбатан мақсадлар.

“2010 йилда ташқи савдо ва тўлов баланслари ҳам сезиларли даражада мустаҳкамланди.

Ҳамон давом этаётган жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида экспортнинг умумий ҳажми 10,8 фоиз, ташқи савдо балансининг ижобий салдоси эса 1,8 баробар ошди ва 4 миллиард 200 миллион долларни ташкил этди. Мамлакатимизнинг олтин-валюта захираси ҳам шунга мувофиқ равишда кўпайди.”<sup>29</sup>

Моҳиятига кўра, маблағларнинг келиб тушиши деганда етарлича узоқ вақт учун пул оқимларини дастлабки баҳолаш тушунилади. Бунда башоратнинг аниқлиги эмас, балки ишончлилиги муҳим эканлиги тушунарли: истиқболга кутилаётган тушумлар тартиби ва уларнинг барқарорлик даражасини тақдим этиш зарур. Бу бир томондан, амалдаги фирма стратегиясининг маҳсулдорлиги ва уни ўзгартириш долзарблигини, бошқа томондан эса – фаолиятни кенгайтириш, янги маҳсулот турларини ва янги хорижий бозорларни ўзлаштириш имкониятларини баҳолаш учун асос бўлади.

Бошқа бир кўрсаткич — маблағларни силжитиш имконияти — кўпроқ ўзлаштирилган мамлакатлардан ҳар бирининг маҳаллий шароитлари тавсифига мансуб, бироқ у ҳам ушбу босқичда кўриб чиқилиши керак, чунки фирманинг ҳақиқатда эга бўлган ресурсларига сезиларли таъсир кўрсатади. Ҳаракатчанликнинг корхона жойлашган мамлакатда капитал қўйилмалар эркинлиги, қўйилмалар ликвидлиги, фойдани олиб чиқиб кетиш имконияти каби жиҳатлари эътиборда тутилади. Улардан биринчиси, хусусан, чет эл инвестицияларини тартибга солиш қоидалари ва давлат мулкани хусусийлаштириш бўйича қонунчилик билан (агар у мавжуд бўлса) боғлиқ. Капитал қўйилмалар ликвидлиги давлатнинг корхоналар эркин сотувига қўйиши мумкин бўлган чекловлар билан ҳам, бу корхоналарнинг ёки бошқа мулкнинг потенциал харидорлар учун жалб этувчанлиги билан ҳам белгиланади. Фойдани олиб чиқиб кетиш имконияти ҳам фирманинг реал молиявий салоҳияти муҳим омилларидан саналади, чунки қатор мамлакатларда бу соҳадаги чекловлар унинг молиявий ҳаракатлари доирасини торайтиради.

Умуман, капиталнинг очиклиги унинг турлари бўйича дифференцияланади. Хусусан, банк кредитлари олиш одатда ишончли иқтисодий асослар ва қайтариб бериш кафолатининг,

---

<sup>29</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.



жумладан, шахслар томонидан кафолатлашнинг мавжудлиги ёки мулкнинг бир қисмини гаровга қўйиш билан асосланади; шунингдек, айланма учун кредитлаш ҳам қўлланади (катта, мунтазам ва барқарор савдо айланмасида қўлланади ва худди шу кредит ташкилотининг фирма ҳисоб рақамини юритишини назарда тутлади).

Ҳеч кимга сир эмаски, “ ... бугун кенг кўламда тарқалиб бораётган жаҳон молиявий инқирозининг асосий сабабларидан бири — бу банклар ликвидлиги, яъни тўлов қобилиятининг заифлиги билан боғлиқ муаммонинг кескинлашуви, кредит бозоридаги танглик, содда қилиб айтганда, пул маблағларининг етишмаслиги билан изоҳланади.

Мамлакатимизда эса биргина тижорат банкларининг активлари миқдори, "Фуқароларнинг банклардаги омонатларини ҳимоялаш кафолатлари тўғрисида"ги қонунга мувофиқ шаклланган захираларни ҳисобга олган ҳолда, 13 триллион 360 миллиард сўмдан ошади. Бу аҳоли ва хўжалик юритувчи субъектларнинг жалб қилинган депозитлари ҳажмидан тахминан 2,4 баробар кўп демакдир.

Банк активлари ҳажмининг сезиларли даражада ошганини ҳисобга олиб, бугунги кунда республикаимизда аҳолининг банклардаги барча депозитларини давлат томонидан юз фоиз кафолатлаш таъминланмоқда.”<sup>30</sup>

**Инвесторларни жалб қилиш** на кафолат, на гаров талаб қилмайди — ушбу ҳолатда кредит беришдан кўра бошқачароқ характерга эга бўлган иқтисодий асослар кифоя қилади: исбот объекти муайян чора-тадбир эмас, балки фирманинг бутун фаолияти ҳисобланади. Кўп жиҳатдан мамлакатнинг кредит рейтинги ва фирманинг нуфуз билан белгиланадиган фирманинг ишончлилиги, айниқса, иккинчи ҳолатда катта рол ўйнайди. Таъкидлаб ўтиш жоизки, Низом капитали (фонди) тушунчаси ва у билан боғлиқ қонунчилик механизмларида кўзда тутилган кредитни қайтариб бериш кафолатлари мамлакатнинг ҳуқуқий маданияти билан, яъни мос келувчи ҳуқуқий меъёрларни ишлаб чиқиш ва уларни ижро этишнинг мажбурийлиги билан боғлиқ.

“Мамлакатимизда 2010 йилда 2009 йилга нисбатан 13,6 фоизга кўп, яъни 9 миллиард 700 миллион АҚШ долларига тенг миқдордаги

---

<sup>30</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартароф этишнинг йўллари ва чоралари. —Т.: Ўзбекистон, 2009.-8-9 бетлар.

инвестициялар ўзлаштирилди, бу ялпи ички маҳсулотнинг қарийб 25 фоизини ташкил этади.”<sup>31</sup>

Маҳаллий молиявий воситаларни жалб қилиш имонияти шу сабабли муҳимки, мамлакатда чет элликларнинг Низом капиталида иштирок этиши борасида чекловлар бўлиши мумкин — бунда ёки давлат, ёки маҳаллий бизнес фирманинг ҳамкорларига айланиши лозим (мисол тариқасида машҳур оёқ кийими ишлаб чиқарувчи *Bata Ltd* фирмасининг Ҳиндистон ва Япониядаги инвестицион фаолиятини келтирамиз, бу ерда унинг корхоналардаги улуши 100%га интилишига қарамай, аммо у мос равишда 40% ва 10%дан ошмаган); бироқ давлат – энг яхши мулк эгаси, демак, ҳамкор ҳам эмас, шу сабабли барибир хусусий капитални жалб этиш афзалроқ.

**Таҳлилий бўлимда фойда ва дивидендларга нисбатан мақсадларин кўриб чиқиш** уларнинг олдин танланган эканлигини назарда тутди. Ҳақиқатдан ҳам, фирманинг молиявий салоҳияти ҳақида суҳбат агар бу жиҳат аниқланмай қолиб кетган бўлса, маънога эга бўмайди. Шу билан бирга, бўлажак танлов характерининг ўзи иккита принципал жиҳатдан фарқ қилувчи ёндашувларни ажратиб кўрсатишга имкон беради.

**Биринчи ёндашув** доирасида фойда ва дивидендлар фирманинг асосий устуворликларини акс эттирувчи бошланғич мақсадли кўрсаткичлар қаторига киради. Бу шуни англатадики, дастлаб иккала кўрсаткичнинг энг кам қиймати бўйича маълум бир чекловлар берилади (масалан, тўлиқ зарарсиз ишлаш, акцияларга йиллик дивидендни қатъий белгилаб қўйилган миқдордан кам тўламаслик талаби ва ҳ.к.). Шунда, бир томондан, фирманинг турли, жумладан, хорижий бозорларда ишлаб чиқариш кўламини кенгайтириш ва инвестициялар соҳасидаги имкониятлари аниқланади; бошқа томондан, улар таъминлайдиган даромад ва харажатлар нисбатига мувофиқ у ёки бу фаолият йўналишларининг ривожланиш истиқболлари аниқланади.

**Иккинчи ёндашув** бошқа вазифа ва мақсадлар белгиланмасдан туриб, фойда ва дивидендга нисбатан ҳеч қандай талаблар қўймайди; бу кўрсаткичлар роли амалда устуворлиги юқори деб тан олинган бошқа мақсадларга хизмат кўрсатишга бориб тақалади. Бу

---

<sup>31</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

ҳолатда фирманинг ундан келиб чиққан ҳолда халқаро ва бошқа мақсадлари шаклланадиган молиявий салоҳияти фақат ички ва ташқи манбалардан маблағлар оқими билан чекланади, холос.

Бу икки ёндашув стратегик режалаштириш жараёнида амалга ошириладиган қисқа муддатли ва узок муддатли манфаатларни акс эттиради: ёки барқарор даромад, эҳтмиол, истиқболда оптимал бўлмаган стратегияда, ёки олдинга кучли ҳаракатланиш учун айрим вақтинчалик қурбонлар (янги маҳсулотни тезроқ ўзлаштириш, маълум бир бозордан рақобатчиларни сиқиб чиқариш ва ҳ.к.).

“Мамлакатимизда таркибий ўзгаришларни изчил амалга оширишда қулай инвестиция муҳитининг яратилгани асосий омил бўлиб келмоқда. 2008 йилда иқтисодиётни ривожлантириш учун барча молиявий манбалар ҳисобидан 6,4 миллиард АҚШ доллари миқдоридан инвестиция жалб этилди. Бу 2007 йил билан таққослаганда, 28,3 фоизга кўп бўлиб, ялпи ички маҳсулотга нисбатан инвестициялар ҳажми 23 фоизни ташкил этди.

Ўзлаштирилган барча инвестицияларнинг 50 фоизга яқини ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва техник қайта жиҳозлашга йўналтирилганини таъкидлаш даркор.”<sup>32</sup>

### **Меҳнат ресурслари таҳлили**

Меҳнат ресурсларини таҳлил қилиш учун тавсия этиладиган кўрсаткичлар орасидан қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин: а) ходимлар умумий сони, жумладан, тоифалар ва айрим функциялар бўйича; б) ходимлардан фойдаланиш даражаси; в) ходимларнинг бир корхонадан бошқасига кўчиб ўтиш имконияти; г) қўшимча ресурслар жалб қилиш имконияти.

Биринчи кўрсаткич мавжуд ходимлар таркиби ва сонининг фирма ривожланиши потенциал йўналишларига мувофиқлигини баҳолашга имкон беради. Бу ерда ушбу фирма ва унинг рақобатчилари бўйича меҳнат кўрсаткичлари (масалан, меҳнат маҳсулдорлиги, фондлар билан таъминланганлик) солиштирма таҳлили фойдали бўлади. Ходимлардан худди шу жиҳатдан фойдаланиш фирманинг ички захираларини тавсифлайди, бунда иккинчи йўналишнинг аҳамияти фирма чиқараётган маҳсулот таннархининг структурасига боғлиқ бўлади.

Фаолиятни кенгайтириш учун захиралар бошқа манбаси – ходимларни корхоналар бўйича қайта тақсимлашдир. Буни, агар

---

<sup>32</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-18 бет.

ходимлардан фойдаланишда сезиларли тенгсизлик мавжуд бўлса, исталган ҳолатда амалга оширишдан маъно бор (муқобил вариант — бир жойда ортиқча ходимларни ишдан бўшатиш ва бошқа жойда уларни ишга олиш, бу ўқитиш учун қўшимча харажатлар талаб қилади; танлов бу харажатлар ва ходимларнинг бошқа корхонага кўчиб ўтиши билан боғлиқ харажатларга нисбатига боғлиқ бўлади); бироқ бундай имкониятга эга бўлиш янги бозорда тез экспансия учун айниқса муҳим. Ниҳоят, янги ходимларни жалб қилиш имконияти асосан, фаолият кўрсатаётган мамлакатни тавсифлайди, бироқ бунда фирма ривожланишининг энг муҳим омилларидан бири ҳисобланади, ушбу мамлакатда фаолиятни ривожлантиришнинг учинчи манбаси ҳисобланади.

Мамлакатимизда бозор ислоҳотларини изчил амалга оширилиб борилиши авваламбор, “... аҳолини иш билан таъминлаш муаммоларини ҳал қилишда ҳам жиддий сифат ўзгаришлари кўзга ташланмоқда. Биз учун ўта долзарб бўлган бу масалани ечишда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни жадал ривожлантириш билан бирга, хизмат кўрсатиш соҳаси ва касаначиликнинг турли шакллари кенг жорий этиш, қишлоқ жойларда чорвачиликни ривожлантиришни рағбатлантиришга алоҳида аҳамият берилмоқда.

2008 йил мобайнида юртимизда 661 мингга яқин, жумладан, кичик бизнес соҳасида — 374 мингга, хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасида — қарийб 220 мингга, касаначилик ҳисобидан эса — 97 минг 800 та янги иш ўрни яратилди.”<sup>33</sup>

### **Ишлаб чиқариш ресурслари таҳлили**

Мавжуд ишлаб чиқариш захиралари таҳлили, худди меҳнат ресурслари таҳлили каби, ходимларнинг иш билан таъминланишини бир хиллаштириш нуқтаи назаридан керак ва бу, ушбу нуқтаи назардан ишлаб чиқаришни кенгайтиришнинг мақсадга мувофиқлигини баҳолаш учун зарур. Агар фирма корхоналари мақбул келадиган даражада (зарур захираларни сақлашни ҳисобга олиб) ёки ортиқча иш билан юкланган бўлса, бу — маркетинг тадқиқотларининг мос келувчи хулосалари мавжудлигида янги ишлаб чиқариш қувватларини ташкил қилиш масаласини долзарб қилиб қўяди. Агар иш билан таъминланганлик етарли эмас ёки ҳаддан ортиқ нотекис бўлса, турли вариантлар, жумладан, сотувни рағбатлантириш, ассортиментни ўзгартириш, ортиқча қувватларни

---

<sup>33</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. —Т.: Ўзбекистон, 2009.-24-25 бетлар.

тугатиш, сотув географиясини кенгайтириш, харажатларни пасайтириш мақсадида ишлаб чиқаришни бошқа минтақаларга кўчириш бўлиши мумкин. Таҳлил пайтида юзага келган вазиятга қараб, санаб ўтилган операциялар ҳам ички, ҳам ташқи характерда бўлиши мумкин; уларни муайян минтақаларга боғлаб қўйиш тадқиқ этилаётган вариантлар самарадорлигининг солиштирма таҳлилини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади.

### **Бозор таҳлили**

Фирма тасарруфидаги барча ресурслардан биргаилкда фойдаланишнинг акс эттирилиши сифатида маркетинг тавсифномаларини алоҳида кўриб чиқиш лозим.

Фирмага тегишли бозор улуши даражаси ва динамикасининг мос келувчи мақсадли кўрсаткичларга нисбати ўрганилаётган бозорларда фирманинг ҳаркатлари самарадорлигини баҳолашга имкон беради ва бу ҳаракатлар ва узоқ муддатли мақсадларни мувофиқ ҳолга келтириш заруратининг белгиси бўлиб хизмат қила олади. Бунда нимага айнан тузатиш киритиш кераклиги таҳлилнинг бошқа бўлимларини бажариш натижасида аниқланади, бироқ қуйидаги иккита муҳим ҳолат шу ернинг ўзида кўриб чиқилади, чунки улар кўп жиҳатдан мақсадларнинг шаклланишига таъсир кўрсатади: маҳсулотни хорижий истеъмолчилар учун мослаштириш ҳамда бошланғич ва рағбатлантирилган талаб ўртасидаги нисбат. Мослаштиришга нисбатан айтиш керакки, биринчидан, асосий маҳсулот гуруҳлари ва минтақалар бўйича унинг заруратини аниқлаш, иккинчидан, кўриладиган чоралар самарадорлиги ва қийматини баҳолаш зарур. Сотувни рағбатлантириш соҳасида бўлгани каби, бу соҳада ҳам сезиларли харажатлар зарурати халқаро мақсадларни ишлаб чиқишда йўл қўйиладиган қарорлар доирасини торайтириш лозим.

### **Ташқи муҳит таъсири таҳлили**

Фирма салоҳияти таҳлилининг охириги бўлими ташқи муҳит таъсирига тааллуқли. Қуйидаги жиҳатларни кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ: а) таъминот тизимидаги ўзгаришлар ва нарх тебраниши; б) талаб тебраниши; в) бошқа фирмалар билан таққослаганда рақобатли имкониятлар; г) жамоатчилик муносабати.

Фирманинг рақобатли имкониятлари унда мавжуд бўлган ресурслардан самарали фойдаланиш натижаси ҳисобланади. Бу уларни таҳлил қилиш шу жиҳатдан узил-кесил хулоса чиқаришга имкон беришини аниқламайди, лекин у айрим дастлабки солиштирма баҳолар учун аосс бўлиб хизмат қилиши мумкин.

Одатда кучли салоҳият, чиқарилаётган маҳсулотни дифференциациялаш билан биргаликда миқёс самараси туфайли фирманинг рақобатли афзаллигини шакллантирувчи харажатларни пасайтириш шарти ҳисобланади (гарчи баъзида харажатларнинг пасайишига, аксинча, ўсиш суръатини камайтиришда – ресурсларни оқилона тасарруф қилиш, сифатнинг ёмонлашуви ёки солиқ тўлашдан бўйин товлаш ҳисобига эришилади).

Халқаро рақобат шароитларида М.Портер турли (илмий-техник, технологик, ташкилий, маркетинг) инновацияларни доимий равишда амалга ошириш, афзалликни яратиш ва қўллаб-қувватлаш жараёнига фирманинг кадриятлар яратиш бутун тизимини жалб этиш, афзаллик манбаларини такомиллаштириш ва стратегияларга глобал ёндашувга ўтишга алоҳида аҳамият қаратади. Шу билан бирга, халқаро фирманинг рақобатли афзалликларини қўллаб-қувватлаш учун фаолият кўрсатаётган мамлакатда максимал фойда олишни талаб қилинади, буларнинг кейингиси, агар фирма ўз муваффақиятлари учун унинг миллий ромби аҳамиятини тўғри англеса ва унинг ривожланишига ўз ҳиссасини қўшадиган бўлса, фирманинг халқаро муваффақияти учун бошланғич нуктага айланиши лозим. Кўрсатилган соҳаларда ўзининг ва бошқаларнинг ютуқларини таҳлил қилиш бошқа фирмаларга нисбатан рақобатли имкониятларнинг объектив баҳосини беради.

### **Стратегия ишлаб чиқиш**

#### **Фаолият шароитларини таҳлил қилиш структураси**

Фирманинг барча мақсадлари ифодаланган ва уларнинг бир-бирини қўллаб-қувватлаши баҳолангандан сўнг кейинги йирик блок – стратегияни ишлаб чиқишга ўтилади. У ўзлаштириш режалаштирилган ёки фирма ўзлаштириб бўлган мамлакатларнинг ҳар бирида, шунингдек, келган мамлакатдаги шароитларни таҳлил қилишдан бошланади; бу шароитлар қуйидаги гуруҳларга бирлаштиришади: а) ички имкониятларни шакллантирувчи айрим омиллар; б) молиявий омиллар; в) маркетинг омиллари; г) бошқа омиллар.

Айтиб ўтиш керакки, мазкур тадқиқот ўтказилган имкониятлар таҳлилини нафақат айрим омилларни такрорий кўриб чиқиш, балки худди шу предметни такроран ўрганиш йўли билан фарқланади. Бу таҳлил предмети фаолиятнинг ўзига хосликларини ҳисобга олган ҳолда тавсифланса, янада яққол кўзга ташланади (4.2-расм).

Объектлар	Компани я келган мамлакат	Хорижий мамлакатлар	
Компания	1	2	3
Ташқи муҳит	4	5	6

#### 4.2-расм. Имкониятлар ва шароитлар таҳлил предметларининг нисбати

Фирма имкониятлари таҳлилининг предмети қайси мамлакатда (1 ва 2 майдон) жойлашганидан қатъий назар, унинг тасарруфидаги ресурслари, унинг фаолияти ва ривожланиши (4 ва 5) ташқи омиллари ҳисобланади. Фирма ўзлаштирмаган мамлакатлар унинг имкониятларига ҳеч қандай таъсир кўрсатмайди ва шу сабабли халқаро соҳадаги мақсадларни шакллантиришда ҳисобга олинмайди. Бошқа томондан, стратегик муқобил вариантларни танлашдан олдин, маҳаллий шароитлар таҳлили фирма бирон-бир операцияларни амалга ошириши мумкин бўлган барча мамлакатларни (4, 5 ва 6) қамраб олади; ўзлаштириб бўлинган мамлакатлар бу ерда бошқа мамлакатлар билан тенг кўриб чиқилади — фақат шу шартдагина бизнес зарурий мослашувчанликни, фирма эса – жаҳон бозорларида рақобатбардошликни сақлаб қолади.

Молиявий шароитлар ичида биринчи навбатда солиққа тортиш тизими ва божхона қонунчилигини кўриб чиқамиз. Мамлакатда қабул қилинган меҳнатга ҳақ тўлаш даражаси корхонани жойлаштириш учун – ишлаб чиқариш турига қараб, у ёки бу даражада муҳим шарт ҳисобланади. Шунингдек, олиш керакки, фирма фаолияти ишлаб чиқариш қувватлари ва мос келувчи инфратузилмани ривожлантиришга катта миқдорда маблағлар киритиш (ўз ташаббуси билан ҳам, кўчмас мулкни харид қилишнинг мажбурий шарти сифатида инвестиция киритиш талабини қўювчи маҳаллий ҳокимиятлар талаби билан ҳам) зарурати, шунингдек, у ёки бу жорий харажатларни (реклама, етказиб бериш ва ҳ.к.) амалга ошириш билан боғлиқ бўлиши мумкин. Гап катта миқдордаги маблағлар киритиш ҳақида бориши сабабли капиталнинг очиклигини, яъни инвестициялар ёки кредит шартларида зарур маблағларни олиш имкониятини тадқиқ этиш зарур. Шунингдек, маблағларни чегара орқали олиб ўтиш имконияти ҳам баҳоланади (агар гап ўзлаштирилган мамлакат ҳақида борса, бу тавсифномалар ички имкониятларни таҳлил қилиш жараёнидаёқ олинган бўлади).

“Дунёда, айниқса ривожланган мамлакатларда давлатнинг ташқи қарзлари кўпайиб бораётгани жиддий хавотир тугдираётган бир пайтда Ўзбекистоннинг ташқи қарзи ялпи ички маҳсулотнинг 10 фоизидан ошмайди, давлат бюджети эса сўнгги беш йилда профицит билан бажарилмоқда.”<sup>34</sup>

Фаолиятнинг маркетинг омиллари таҳлили маҳаллий бозорларда рақобат характери ни ўрганиш, бозорин давлат томонидан тартибга солиш (жумладан, нарх шаклланиши, реклама фаолияти, товарларни экспедициялаш ва ҳ.к.), географик ва бошқа ҳолатларин ҳисобга олиб, хомашёни етказиб бериш ва маҳсулотни тақсимлаш харажатлари, маҳсулотни маҳаллий шароитларга мослаштириш заруратини қамраб олади.

Қўлланаётган технологияларни мослаштириш заруратини баҳолаш лозим бўлиб, у масалан, экология талабларининг юқорилиги билан асосланиши мумкин (тескари вариант ҳам бўлиши мумкин — экология талабларининг пасайиши туфайли технологик жараёнларни соддалаштириш). Маҳаллий аҳоли орасидан ходимларни жалб қилиш имконияти мамлакатни ўзлаштиришнинг муҳим шarti ҳисобланади.

Ниҳоят, ижтимоий-иқтисодий омилларни: бизнесга, хусусан, чет эл корхоналарига муносабат, сиёсий ва иқтисодий барқарорликни кўриб чиқиш зарур. Бу гуруҳдаги шароитлар фирманинг тармоқ ёки бошқа ўзига хосликларидан қатъий назар, айрим кўшимча омиллар билан уйғунликда мамлакатнинг инвестицион жалб этувчанлигини ташкил этади. Инвестициялар халқаро фаолиятнинг ягона мумкин бўлган тури ҳисобланмаслиги сабабли бу гуруҳ ҳал қилувчи роль ўйнамайди, лекин унинг аҳамияти катта.

Шуни таъкидлаш жоизки, “кейинги йилларда Ўзбекистон иқтисодиётига киритилаётган хорижий инвестициялар ҳажмининг изчил ва барқарор ўсиб бораётгани эътиборга сазовордир. 2008 йилда 1 миллиард 700 миллион АҚШ доллари миқдордаги хорижий инвестициялар ўзлаштирилди. Бу 2007 йилдагига нисбатан 46 фоиз кўп демакдир. Энг муҳими, хорижий инвестицияларнинг 74 фоизини тўғридан-тўғри инвестициялар ташкил этди. Жаҳон инқирози давом этаётганига қарамасдан, 2009 йилда мамлакатимиз иқтисодиётига жалб этиладиган хорижий инвестициялар ҳажми 1

---

<sup>34</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг кўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.



миллиард 800 миллион долларга кўпаяди, бунинг тўртдан уч қисми тўғридан-тўғри инвестициялардир.

Шуни мамнуният билан таъкидлаш керакки, ўзлаштирилган барча инвестицияларнинг қарийб 54 фоизини корхоналар ва аҳоли маблағлари ташкил этади. Бу мамлакатимизда солиқ юкини камайтириш ва хўжалик юритувчи субъектларнинг инвестиция фаоллигини рағбатлантириш бўйича олиб борилаётган солиқ сиёсати қанчалик тўғри эканини яна бир бор тасдиқлайди.”<sup>35</sup>

### **Халқаро фаолиятда стратегик муқобил вариантлар таҳлили**

Турли мамлакатларда вужудга келган шароитларни таққослаш фирманинг чет элдаги фаолиятида стратегик муқобил вариантларини танлаш учун асос беради. Танлов қуйидаги жиҳатлар бўйича амалга оширилади: а) ишлаб чиқариш қувватларини жойлаштириш; б) сотув сиёсати йўналиши; в) ассортимент; г) ишлаб чиқариш омилларининг жойлашуви; д) бошқа компанияларни сотиб олиш. Кўриниб турибдики, охирги пунктни унга фирма тегишли бўлган компанияларни сотиш, шунингдек, турли уюшмаларга кириш ва улардан чиқишни ҳам қўшган тарзда кенгайтириш лозим.

Моҳиятига кўра, фирманинг халқаро мақсадларига энг мос келадиган деб тан олинган муқобил вариантларни, барча санаб ўтилган жиҳатлари бўйича бирлаштириш фирманинг халқаро стратегиясини шакллантиради. Албатта, бундай бирлаштириш механик бўлиши мумкин эмас: фирма фаолиятининг барча томонлари ўзаро боғлиқ бўлиб, улардан биронтасини танлаш қолган қарорлар соҳасини чеклаб қўйиши муқаррар. Шунинг учун, агар бу бевосита илгари қабул қилинган қарорларга киритилган бўлмаса, кўриб чиқиладиган жиҳатларнинг устуворлигини белгилаш ва стратегияни уларнинг фирма учун аҳамиятидан келиб чиқиб шакллантириш зарур. Масалан, агар маркетинг тадқиқоти чиқарилаётган маҳсулот номенклатурасини ўзгартириш мақсадга мувофиқлигини кўрсатса, бундан келиб чиқиб, фирмага тегишли корхоналар таркибини ўзгартириш ёки ишлаб чиқаришни қайта йўналтириш мумкин. Бироқ бошқача ёндашув ҳам бўлиши мумкин: стратегик аҳамиятга молик альянсни сақлаб қолиш учун ишлаб чиқариш йўналишини ўзгартирмасдан, сотув мақсадларини ўзгартириш.

---

<sup>35</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-18-19 бетлар.

Бундан ташқари, муқобил вариантларнинг бирга бўла олишини баҳолаш зарур, бу йўл қўйиш мумкин деб қабул қилинган стратегия вариантларининг ҳар бирида ички зиддиятсизликни таъминлайди. Шу тарзда фаолият кўрсатиб, фирма доимо муайян вазиятларга мос келадиган оптимал стратегиялар тўпламига эга бўлади. Бу шароитларнинг ҳар қандай сезиларли ўзгаришида тўғри жавобни тез топишга имкон беради, унинг моҳияти рақобатли афзалликни сақлаб қолиш ва ошириш ҳисобланади.

Фирма жойлашган мамлакатда стратегик муқобил вариантларни танлаш.

Худди шундай принципиал структурага фирма келган мамлакатда стратегик муқобил вариантларни танлаш жараёни ҳам эга бўлиб, у фаолият шароитларининг мос келувчи таҳлиliga асосланади. Бироқ, расман ўхшашлигига қарамай, иккала қадам фирма келган мамлакатнинг у фаолият кўрсатаётган бошқа минтақаларга нисбатан ўзига хослиги билан асосланадиган жиддий фарқларга эга.

Абстракт мулоҳаза юритиб, тахмин қилиш мумкин-ки, халқаро бозорларда анчадан бери фаолият кўрсатаётган фирма учун у жойлашган мамлакат муҳим аҳамиятга эга эмас, чунки бундай фирма барча ўзлаштирилган мамлакатларда жойлаштириш фойдасини олади.

Фирма жойлашган мамлакатда шаклланган миллий ромб глобал рақобатда муваффақиятга эришиш учун ишончли таянч бўлиб хизмат қилиши лозим. Агар у афзалликларга эга бўлмаса, фирманинг халқаро фаолияти муваффақиятга эришиши ҳам қийин. Шу муносабат билан, чет элдаги шароитларни ўрганишнинг аҳамиятини пасайтирмаган ҳолда биринчи навбатда ўз уйидаги вазиятнинг ривожланишини тўғри ва ўз вақтида баҳолаш муҳимлигини айтиб ўтиш керак.

Фирма стратегияси у жойлашган мамлакатдаги ва хориждаги фаолиятнинг истиқболли муқобил вариантларини бирлаштириш натижаси ҳисобланади. Бунда бошқа ҳар қандай бирлашувларда бўлгани каби, элементларнинг бир-бирини қўллаб-қувватлашини таъминлаш зарур. Шу сабабли, айнан ўз мамлакатадаги стратегик муқобил вариантлар икки гуруҳ ўртасидаги можароларда ва умуман танлов вазиятида хорижий вариантлардан устунликка эга бўлади.

## **4.2. Кўпмиллатли компаниялар (КМК) стратегиясини шакллантиришнинг шарт-шароитлари.**

### **М.Портернинг халқаро рақобат назарияси асосий қоидалари**

Халқаро бозорга чиқиш кўшимча имкониятлар беради, бироқ шу билан бирга рақобат нуқтаи назаридан янги муаммоларни ҳам вужудга келтиради. Байналмилаллаштириш ҳақида қарор қабул қилишдан олдин қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим:

1. Корхона халқаро бозорга чиқиш стратегиясини амалга ошириш учун қайси рақобатли афзалликларга эга?

2. Потенциал муваффақият нуқтаи назаридан географик жойлаштириш структураси қандай бўиши мумкин ва лозим?

3. Бозорга кириб бориш ва фаолият кўрсатишнинг қайси шакллари танлаб олиниши лозим?

4. Халқаро бизнесни бошқаришнинг қайси концепцияси танлаб олиниши лозим?

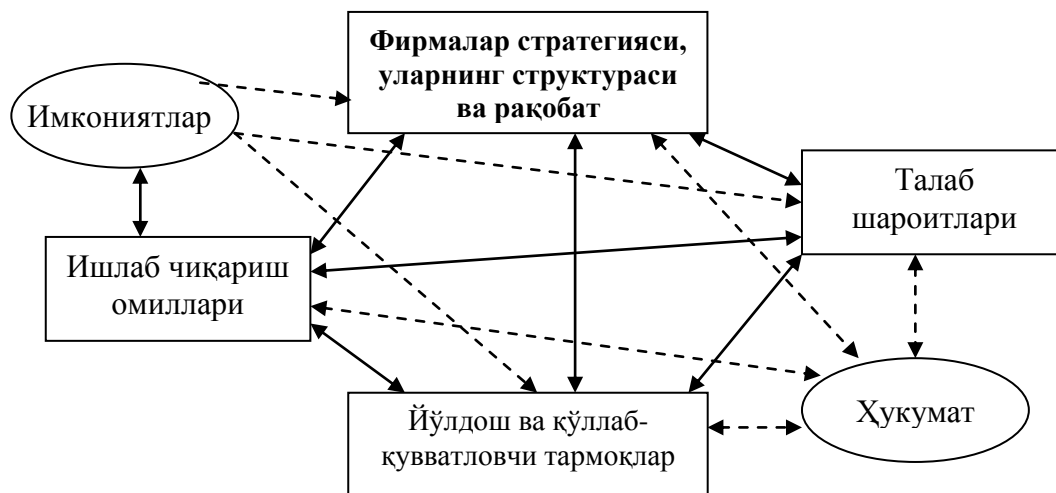
5. Фирманинг халқаро фаоллик хусусий стратегияларида (молиявий, сотув, ИТТКИ ва ҳ.к.) халқаро миқёсда бошқарув констепстияси қандай акс эттирилиши ва аниқлаштирилиши мумкин?

Биринчи саволга жавоб беришга М.Портернинг халқаро рақобат назарияси анча ёрдам беради. Ушбу назарияга мувофиқ, рақобатли афзаллик келган мамлакат шароитларига узвий боғлиқликда яратилади ва қўллаб-қувватланади; келган мамлакат деб фирма стратегияси, асосий маҳсулотлар ва технологиялар ишлаб чиқиладиган ҳамда зарур тажрибага эга ишчи кучи мавжуд бўлган мамлакат тушунилади. КМК кўплаб мамлакатларда фаолият кўрсатади, бироқ рақобатли афзалликларнинг асоси битта ёки камдан-кам ҳолларда бир нечта мамлакатларда шаклланади. Фирмалар қуйидаги ҳолларда рақобатли афзалликка эга бўлади:

- келган мамлакатда ихтисослаштирилган ресурслар ва кўникмаларни тезда тўплаш имкони бўлса;
- келган мамлакатда потенциал мижозларнинг жорий ва истиқболдаги эҳтиёжлари ҳақида очикроқ ва аниқроқ ахборот мавжуд бўлса;
- келган мамлакатда таъминотчи-корхоналар ёки турдош корхоналар жаҳон бозорида рақобатбардош бўлса;

- келган мамлакатда миллий тадбиркорлик тизими ушбу фаолият соҳасида рақобатли афзалликларни яратиш ва қўллаб-қувватлашга хизмат қилса.

Санаб ўтилган омиллар бир-бири билан алоқада бўлиб, тизим самарасини шакллантиради. Бу барча омилларнинг ўзаро алоқалари сифатида миллий ромб моделида<sup>36</sup> акс этади (қ.4.3-расм).



4.3-расм. М. Портернинг «Миллий ромб» модели

### Фирмаларнинг чет элда рақобати

Ўзига хос табиий ресурслар, арзон ёки малакали ишчи кучининг мавжудлиги у ёки бу мамлакатда ишлаб чиқариш харажатларини пасайтиради ва фирмага паст харажатлар туфайли рақобат қилиш имконини беради. Халқаро амалиётда кўп меҳнат талаб қиладиган ишлаб чиқаришни ишчи кучи арзон бўлган мамлакатларга кўчириш кенг тарқалган (масалан, телевизорлар ишлаб чиқариш — АҚШдан Мексикага, чиплар ишлаб чиқариш — Япониядан Жанубий Кореяга ва ҳ.к.). Қулай ишлаб чиқариш омилларига эга минтақада бир нечта рақобатчи фирмаларнинг пайдо бўлиши улар ўртасида рақобатнинг кучайиши ва натижада уларнинг тармоқаги етакчилик позициялари мустаҳкамланишига олиб келади. Ноу-хауларни бир корхонадан бошқасига кўчириб ўтказувчи ва янгиликлар киритишни тезроқ жорий қилишга хизмат қилувчи малакали ишчи кучи маҳаллий бозори вужудга келади. Минтақавий ҳукуматларнинг ўлка фаровонлигининг асосини ташкил этувчи муҳим солиқ тўловчиларга эътиборнинг кучлилиги бу вазиятнинг мустаҳкамланишига хизмат қиладди. Маҳаллий истеъмолчи хаддан ортиқ талабчан бўлиб қолади ва шу тариқа сифатни ошириш ва нархни пасайтиришни

<sup>36</sup> М. Портер. Международная конкуренция. М.: Международные отношения, 1993. С. 149.

рағбатлантириб, чет эллик рақобатчилардан ўзиб кетишга ёрдам беради.

Корхона унинг таъминотчилари ўз тармоғида етакчи бўлган ҳоллардагина жаҳон бозорида етакчиликни сақлаб қолиши мумкин. Таъминотчиларнинг маҳаллий рақобати ҳам кўриб чиқиладиган корхоналар рақобатбардошлигини оширади, чунки яхши коммуникациялар туфайли янгиликлар киритиш суръати ортади.

М.Портер турдош корхоналар ўтасида рақобат мавжудлигидан ташқари улар ўртасида географик марказлашув ва узвий боғлиқликка ҳам алоҳида эътибор қаратган. Бундай корхоналар гуруҳини у тадбиркорлик кластери деб атаган. Детройт районида автомобилсозлик ва турдош тармоқлар ёки Калифорниянинг Силикон водийсида электрон саноат корхоналарининг мужассамланиши классик кластерлар ҳисобланади.

Мазкур моделларни ўзига услубда шаклланиши натижасида, “ташқи савдо таркибида чуқур ижобий ўзгаришлар рўй бермоқда. Кейинги йиллар мобайнида экспорт таркибида рақобатдош тайёр маҳсулот салмоғининг барқарор ўсиш тенденцияси ва хом ашё етказиб берувчи тармоқлар маҳсулотлари улушининг камайиб бораётгани яққол кўзга ташланмоқда. 2008 йилда умумий экспорт ҳажмида хом ашё бўлмаган товарларнинг улуши 71 фоиздан зиёдни ташкил этди. Айни вақтда Ўзбекистон учун анъанавий экспорт хом ашёси бўлган пахта толасининг бу борадаги улуши 2003 йилдаги 20 фоиздан 2008 йилда 12 фоизга тушди.

Таъкидлаш керакки, ташқи савдо муносабатларимиз географияси, аввало, ривожланиб бораётган Осиё қитъаси бозорлари билан савдо айланмасининг ўсиши ҳисобига сифат жиҳатидан ўзгармоқда.”<sup>37</sup>

### **4.3. Халқаро стратегия турлари**

Фирманинг жаҳон бозорида халқаро фаолиятни амалга оширишида қуйидаги вариантлар мавжуд:

- 1) фирманинг ўз технологияларидан фойдаланиш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш ҳуқуқини хорижий фирмаларга бериш;
- 2) ўзининг ва бошқаларнинг сотув каналларидан фойдаланиб, маҳсулот ишлаб чиқариш ва четга олиб чиқишни кучайтириш;

---

<sup>37</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартароф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-16-17 бетлар.

3) кўпмиллий стратегияга амал қилиш, унинг доирасида ҳар бир мамлакат учун унинг истеъмолчилари ҳоҳиш-истаклари ва рақобатли афзалликларига жавоб берадиган алоҳида стратегия ишлаб чиқилади. Фирмининг битта мамлакатдаги ҳаракатлари унинг бошқа мамлакатдаги фаолиятига боғлиқ бўлмайди;

4) паст харажатлар глобал стратегиясига амал қилиш, бунда фирма барча стратегик аҳамиятга молик жаҳон бозорларида паст харажатли ишлаб чиқаришга йўналтирилади. Мақсад — жаҳон бозори доирасида рақобатчилар солиштирганда паст харажатларга эришиш;

5) глобал дифференцияция стратегиясига амал қилиш, бунда фирма жаҳон бозорида ўзининг доимий имиджини яратиш мақсадида ўз товарларини турли мамлакатларда бир хил тавсфиномада дифференциялайди;

б) барча мамлакатларда фаолият қаттиқ тартибга солинади;

7) глобал фокуслаш стратегиясига амал қилиш, бунда фирма стратегик аҳамиятга молик ҳар бир миллий бозорда айнан бир хил «ниша»ларга хизмат кўрсатади; ҳаракатлар паст харажатлар ва дифференцияция асосида мувофиқлаштирилади.

Лицензиялар сотиш жиддий техник ишланмаларга эга бўлган ҳолда фирма ресурсларнинг етишмаслиги ёки хорижий ташкилий тузилмалар йўқлиги сабабли бошқа мамлакатларда мустақил фаолиятни амалга оширишга қодир бўлмаган ҳолларда мақсадга мувофиқ. Технологиялардан фойдаланиш ҳуқуқи ва патентларни бошқаларга беришда фирмалар роялти ҳисобига даромад олиш имконига эга бўлади.

Маҳаллий ишлаб чиқаришни ривожлантириш ва бошқа мамлакатларга маҳсулот экспортини ошириш жаҳон бозорида сотувни янада кенгайтириш мақсадида яхши бир бошланғич стратегия сифатида намоён бўлади. Бу чет эл мамлакатларига тўғридан-тўғри инвестицияларни минимал қилган ҳолда молиявий ресурсларга эҳтиёж ва рискни пасайтиради. Бундай стратегиялар масалан, корейс компаниялари орасида кенг тарқалган: товар мамлакат худудидида ишлаб чиқарилади, сотув фаолияти эса мамлакат чегараларидан ташқарида амалга оширилади.

**“Маҳаллийлаштириш дастури** доирасида 2010 йилда 1 минг 76 та лойиҳа амалга оширилди. Маҳаллийлаштирилган маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажми 1,4 баробар ошди, импорт ўрнини босиш бўйича якуний самарадорлик 3 миллиард 400 миллион долларни

ташкил қилди ва бу 2009 йилга нисбатан 1,2 баробар кўп демакдир.”<sup>38</sup>

### **Кўпмиллатли стратегия**

Кўпмиллатли стратегия фирма фаолият кўрсатаётган жойда ҳар бир мамлакат шароитларига стратегик ёндашувга мослашишдан иборат. Бу мақсадли мамлакатларда юридик мустақил компаниялар ташкил қилиш, ушбу мамлакат шароитларига мос келадиган хусусий стратегиялар ишлаб чиқишни англатади. Мазкур стратегия шунингдек, маҳаллий таъминотчиларга йўналганлик ва миллий талаб, маданият ва анъаналарга мослашув билан ҳам тавсифланади.

Кўпмиллатли стратегиянинг асосий мақсади, жаҳон ҳаттоки мамлакат миқёсида рақобатли афзалликларга эришиш эмас, балки мамлакатнинг маҳаллий шароитларига мувофиқликни таъминлаш ҳисобланади. КМК учун кўпмиллий стратегия – бозорнинг ўзига хосликлари билан асосланадиган мажбурий қадамдир.

### **Глобал стратегиялар**

Глобал рақобатли тармоқларда фирманинг бир мамлакатдаги позицияси унинг бошқа мамлакатдаги позициясига жиддий таъсир кўрсатади. Фирманинг миллий бозорда эгаллаб олган рақобатли афзалликлари бошқа мамлакатларда пайдо бўладиган афзалликлар билан тўлдирилади. Товарлар сотиш-фирма товарларини сотишнинг муҳим бозорлари бўлган мамлакатларнинг кўпчилигида амалга оширилади. Бу ИТТКИ харажатларини қисқартирадиган ва унинг сўнгги ютуқларидан фойдаланиш имконини берадиган даражада фаолият кўламини назарда тутди. Аоссий вазифага кадриятлар занжирини, унинг бўғинларини аниқлаш ва фаолиятни жаҳон миқёсида амалга ошириш айланади.

Глобал стратегияда иккита усулдан фойдаланиш кўзда тутилади, улар туфайли фирмалар рақобатли афзалликка эришиши ёки бирон-бир мамлакатдаги фаолият камчиликларини яшириши мумкин: биринчидан, кўплаб мамлакатлар бозорларида энг яхши ишлаш учун турли мамлакатларда энг яхши ишларни жойлаштириш; иккинчидан, жойлаштирилган бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш.

---

<sup>38</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

Иккала усул ҳам корхона фаолиятининг энг яхши натижаларига эришиш, қимматни максималлаштиришга (М.Портер атамалари бўйича) йўналтирилган. Шу нуқтаи назардан технологик занжирнинг товарни якуний истеъмолчига етказиб беришдаги ҳар бир қатнашчиси маълум бир қиймат қўшади. Биринчи усулда умумий қийматнинг оширилишига мамлакатлар афзалликларидан фойдаланиш ҳисобига, иккинчи усулда эса – КМКни яхшироқ ташкил қилиш, масалан, бўлинмаларни ихтисослаштириш, технологияларни кўчириш ёки савдо маркасидан фойдаланиш эвазига эришилади.

Харидор билан ишлашга йўналтирилган фаолият бевосита унга яқинликда жойлашиши лозим (бу маркетинг, товарларни тарқатиш ва сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш). Ишлаб чиқаришнинг маълум бир турлари харидорга имкон қадар яқин жойлашиши лозим бўлиб, бу транспорт харажатларининг юқорилиги, шунингдек, харидор билан узвий ҳамкорлик қилишга боғлиқ.

### **Фаолият турларини жойлаштиришни танлаш**

Глобал стратегияни шакллантиришда фирма биринчидан, ўз фаолиятини битта, бир нечта ёки кўплаб мамлакатларда жойлаштириш мақсадга мувофиқлигини, иккинчидан, қайси мамлакатни танлашни аниқлаштириб олиши зарур.

Фаолиятни битта мамлакатда жойлаштиришда тайёр материалларни бошқа мамлакатларга етказиб бериш амалга оширилади. Рақобатли афзаллик миқёсидаги самараси, янги маҳсулот турини чиқаришда харажатларни пасайтириш ҳисобига эришилади.

Маҳаллий турли эҳтиёжларни жойлаштириш, алоқа, маҳсулотни транспорт воситасида ташиш ва сақлаш якуний нархнинг қимматлашуви томон кучли таъсир кўрсатадиган маҳалда мақсадга мувофиқ. Бу, шунингдек, хорижий мамлакатда маркетингни яхшилаш ва харидорлар билан узвий алоқа қилиш, мамлакат ҳақида долзарб ахборот олиш учун ҳам зарур.

Барча имкониятларни тўплаш ва жойлаштириш ўртасида танлаш фирма бажараётган фаолият турига боғлиқ бўлади.

Юк машиналари ишлаб чиқаришда *Daimler-Benz* ва *Volvo* каби компаниялар янги модаллар ишлаб чиқиш ва мавжуд моделларни такомиллаштиришни улар жойлашган мамлакатда, бу моделларни йиғишни эса бошқа мамлакатларда амалга оширади. Швестиянинг *Electrolux* фирмаси кучли жойлаштириш стратегиясидан фойдаланиб, бунда тўғридан-тўғри чет эл инвестицияларидан



фойдаланади. Бу якуний истеъмолчига имкон қадар яқинроқ жойлашиш ва унинг ўзгариб турадиган сўровларига тезроқ жавоб қайтариш зарурати билан асосланади.

У ёки бу фаолият турини амалга ошириш жойини белгилашдан ташқари, фирмалар олдида мамлакатни танлаш вазифаси ҳам туради. Глобал стратегия амалга оширишда фирма нафақат рўйхатга олинган мамлакатда, балки бошқа минтақаларда ҳам маълум бир операцияларни бажариши мумкин. У ёки бу фаолият турининг бирон-бир мамлакатда мужассамланишининг асосий сабаби, ишлаб чиқариш омиллари баҳосининг нисбатан пастлиги ҳисобланади. Бироқ ҳозирда фирмалар ўз фаолиятини мамлакат чегараларидан ташқарига бошқа сабаблар туфайли ҳам чиқармоқда: арзон хомашё ва малакали ишчи кучидан ташқари илмий кадрлар ва ахборот базаси ҳам катта қизиқиш уйғотмоқда. Бундан ташқари, чет эллик ҳамкорлар билан кучли ишбилармонлик алоқаларидан манфаатдор фирмалар мос келувчи мамлакатларда ўз филиалларини жойлаштиришга ҳаракат қилмоқда.

Айрим фаолият турларини бошқа мамлакатларга кўчириш кўп жиҳатдан бу мамлакатлардаги сиёсий вазиятга боғлиқ бўлади. Импорт товарлар киритишга солиқлар ёки квоталар белгиланишида фирма маҳсулотларининг нархи ҳам ўсади ва уларни рақобатга бардошсиз қилиб қўяди. Сотув бозорини сақлаб қолиш мақсадида фирмалар ўз фаолиятини бу мамлакатлар ҳудудига ўтказишади.

Миллий ромб моделига таянар экан, М.Портер фирма жойлашган мамлакатни энг яхши тарзда танлашга имкон берадиган саволлар рўйхатини тузди.

**«Фирмалар стратегияси, уларнинг структураси ва рақобат» блокида** қуйидаги саволларга жавоблар энг катта қизиқиш уйғотади:

- мамлакатдаги ташкилий структураларнинг устунлик қиладиган турлари ва менежмент услублари тармоқ эҳтиёжларига мос келадими?
- қайси стратегия турлари мамлакатда қабул қилинган ташкилий меъёрларга асосланади? Бу мамлакатда тармоқ энг иқтидорли кишиларни жалб қиладими?
- инвесторларнинг манфаатлари тармоқ рақобатбардошлигини ошириш эҳтиёжларига мос келадими?
- фирманинг ички бозорда муносиб рақобатчилари борми?

**«Ишлаб чиқариш омиллари» блоки** қуйидаги шарт-шароитларни тушунтиришини талаб қилади:

- мамлакат жуда ривожланган ёки энг тўғри келадиган ишлаб чиқариш омилларига эгами? Агар шундай бўлса, улар қайси сегментларда ва қайси рақобат стратегиялари учун энг яроқли?
- мамлакат ушбу тармоқ учун омилларни яратишнинг чет элдагига нисбатан яхшироқ механизмларига эгами (махсус тадқиқот дастурлари, ўқув юртлари ва ҳ.к.)?
- танлаб олинган ишлаб чиқариш омилларининг ноқулай аҳволи халқаро миқёсда юзага келган вазиятни акс эттирадими?

Ушбу мамлакатда талабнинг ўзига хослиги ҳам глобал стратегияни амалга оширишга хизмат қилиши ёки тўсиқ бўлиши мумкин.

**«Талаб шарт-шароитлари»** блокада қуйидагиларни ҳисобга олиш зарур:

- ушбу мамлакатдаги маҳсулот харидорлари энг талабчанми? Агар шундай бўлса, қайси бозор сегментларида?
- мамлакатда ушбу тармоқ маҳсулотларига ғайриоддий, лекин бошқа жойларда осон танлаб олинadиган эҳтиёжлар борми?
- ушбу мамлакатда харидорларнинг эҳтиёжлари бошқа мамлакатлар харидорларидан устунлик қиладими?
- мамлакатдаги тақсимот ва сотуви каналлари етарли даражада ривожланганми ва улар жаҳон тенденцияларидан устунми?

**“Турдош ва ёндош тармоқлар таҳлили”** қуйидаги каби саволларга жавоб бериши лозим:

- ушбу мамлакат жаҳон миқёсидаги таъминот тармоқларига эгами? Агар шундай бўлса, қайси тармоқ сегментларида?
- мамлакат муҳим ёндош тармоқларда кучли позицияга эгами?

Бу ўринда таъкидлаш жоизки, “Корхоналар ўртасида **кооперация алоқалари** мустаҳкамланмоқда, бу жараёнга кичик корхоналар ва хусусий бизнес субъектлари тобора кенг жалб қилинмоқда.

2010 йилда ўтказилган Халқаро саноат ярмаркаси ва Кооперацион биржада дунёнинг 51 мамлакатидан 700 дан ортиқ хорижий фирма ва компания вакиллари қатнашди, 500 дан ортиқ янги турдаги маҳсулот намойиш этилди, қиймати 2 триллион 600 миллиард сўмлик шартномалар имзоланди.”

### **Фаолиятни мувофиқлаштириш**

Рақобатли афзалликка эришишнинг бошқа бир имконияти глобал стратегияни амалга оширишда фирма фаолиятини мувофиқлаштириш ҳисобланади. Фаолиятни мувофиқлаштириш ахборот алмашиниш, жавобгарликни тақсимлаш ва берилган

йўналишда фирманинг саъй-ҳаракатарини мувофиқлаштиришни назарда тутди. Мувофиқлаштиришнинг афзаллиги турли жойларда тўпланадиган билим ва тажрибалардан иборат. Бу фирмага бўлинмалар орасида уларнинг ихтисослашувига мувофиқ вазифаларни тақсимлаш ҳисобига ўсиш қайтимини беради. Мувофиқлаштириш унинг мижозлари бир вақтнинг ўзида кўплаб мамлакатларда ишлаётган фирма маҳсулотлари дифференцияциясини кучайтириши мумкин. Ҳаракатчан ва кўпмиллий мижозларга хизмат кўрсатиш қобилияти бўлинмалар фаолиятини яхши мувофиқлаштириш фойдасига гапирадиган муҳим далил ҳисобланади.

Фирманинг турли бўлинмалари кўплаб мамлакатларда мувофиқлаштирилган ҳарактларини амалга оширишни ташкилий характердаги қийинчиликлар ҳамда фирма ва унинг филиаллари манфаатларини мувофиқлаштириш, маданий ва тил билан боғлиқ тўсиқлар мураккаблаштиради.

#### 4.4. Кўпмиллатли ва глобал рақобатни таққослаш

Халқаро рақобат шартлари турли тармоқларда кескин фарқ қилади. Шундай тармоқлар борки, уларда рақобат миллий бозорлар билан чекланади ва унинг мамлакат ҳудудидан ташқарига чиқишига боғлиқ бўлмайди. Бундай рақобат шакли *кўпмиллатли рақобат* деб аталади. Бу ҳолатда жаҳон бозори мавжуд эмас, фақат мустақил бозорлар тўплами мавжуд. Битта миллий бозорда эришилган рақобатли афзалликлар унинг чегаралари билан чекланади ва ушбу фирма фаолият кўрсатаётган бошқа мамлакатларга кўчириб бўлмайди. Ҳар бир мамлакат учун ўз стратегиясини ишлаб чиқишга тўғри келади. Кўпмиллатли рақобат масалан, пиво ишлаб чиқариш, озиқ-овқат маҳсулотлари билан савдо қилиш, ҳаётни суғурталаш каби тармоқлар учун характерли. У турли мамлакатларнинг маданий, иқтисодий ва сиёсий муҳитидаги жиддий фарқлар билан асосланади.

*Глобал рақобат* миллий бозорларда нарх ва рақобат шароитлари бир-бири билан узвий боғлиқ бўлган шароитларда ўринга эга бўлади. Бу ҳолатда жаҳон бозори ёки глобал бозор ҳақида гапириш мумкин: фирманинг битта бозордаги рақобат позицияси унинг бошқа бозорлардаги позицияларига таъсир этади. Глобал рақобат шароитларида фирманинг етакчилиги унинг барча бозорларда фаолияти билан таъминланади, бироқ айниқса, бозор

сиғими энг катта ва инфратузилма ривожланган стратегик аҳамиятга молик мамлакатларда афзалликни кўлга киритиш зарур. Айнан стратегик бозорларда рақобат энг чўкқига чиқади. Гражданлик авиасозлиги, автомобилсозлик, соатсозлик, шина ишлаб чиқариш, телекоммуникация ва бошқа айрим тармоқлар глобал рақобат билан тавсифланади.

Шундай тармоқлар борки, уларда ҳам глобал, ҳам кўпмиллатли рақобатли сегментлар мавжуд. Масалан, кема двигателлари учун мойлаш материаллари ишлаб чиқариш глобал рақобат билан ажралиб туради, чунки бир портдан бошқасига қатновчи кемалар ер шарининг исталган нуқтасида бир хил хизмат кўрсатишни талаб қилади. Автомобиллар учун мотор мойи сегментида эса табиий-иқлим шароитлари, миллий стандартларнинг мавжудлиги, транспорт воситасида ташиш харажатларининг юқорилиги ва ошишида тежаб қолиш имкониятининг чекланганлиги сабабли кўпмиллатли рақобат устунлик қилади. Кема двигателлари учун мойлаш сегментида фақат жаҳон миқёсидаги етакчилар: *Exxon*, *British Petroleum* ва *Shell* фаолиятини сақлаб қолди, автомобиль мойлари *Pennzoil* (АҚШ), *Castrol* (Буюк Британия) ва фирмалар томонидан миллий бозорларда муваффақиятли чиқарилмоқда.

“Юқорида зикр этилган вазифаларни инобатга олган ҳолда, 2010-2014 йилларда иқтисодий дастуримизнинг иккинчи энг муҳим устувор йўналиши — бошланган таркибий ўзгаришларни ва иқтисодиётни диверсификация қилиш жараёнларини давом эттиришдир.”

Бугунги кундаги асосий вазифамиз — ҳар бир лойиҳани қисқа муддатларда барча манфаатдор тузилмалар, биринчи навбатда, хорижий инвенторлар билан биргаликда батафсил кўриб чиқиш, улар бўйича келишувларни охирига етказиш ва 2009—2014 йилларга белгиланган ушбу стратегик муҳим дастурнинг қабул қилинишини тезлаштиришдир.

“...мазкур лойиҳаларнинг амалга оширилиши инновацион ва энергияни тежайдиган технологияларни жорий этиш ва жаҳон бозорида талаб мавжуд бўлган янги турдаги товарлар ишлаб чиқаришни ўзлаштириш ҳисобидан йилига 10,4 миллиард долларлик қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш, йиллик экспортни 6,5 миллиард долларга кўпайтириш, ялпи ички маҳсулот ҳажмини сезиларли даражада ошириш имконини беради.”<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-38-39 бетлар.

Кўйилган вазифаларни бажаришда кўпмиллатли рақобат, кўпмиллатли корпоратив стратегияни, глобал рақобат эса — глобал стратегияни талаб қилади.

#### **4.5. Кўпмиллатли компаниялар стратегик режаларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш амалиёти**

Кўпмиллатли компаниялар стратегиясини ишлаб чиқишда энг мураккаб муаммо куйидагилар ҳисобланади: ушбу миллий ҳудудда муваффақиятли бизнес юритиш учун зарур бўлган кўп сонли хусусиятларни чуқур ва деталли билиш заруратини қандай қилиб глобал корпоратив стратегияга хос бўлган, компаниянинг халқаро операциялари умумий контури ва йўналишларини белгилаб берадиган умумийлик талаблари билан бирлаштириш мумкин?

Кўпмиллатли компаниялар таркибига кирувчи ҳар бир корхона билан худди алоҳида бир юридик шахс билан бўлгани каби ишлаш ранг-баранг миллий муҳитда бошқарув стратегияси вариантларидан бири бўлиши мумкин. Бунда ҳар бир мамлакат учун стратегия бошқа минтақаларда КМК фаолияти йўналишлари ва хусусиятларидан амалда мустақил ишлаб чиқилган бўларди. Шундай қилиб, КМК корпоратив стратегияси алоҳида миллий стратегиялар йиғиндиси сифатида ифодаланиши мумкин бўларди.

Бироқ охириги бир неча ўн йилликда жаҳон миқёсида глобал ўзгаришлар таъсири остида корпоратив стратегияни танлашда қарама-қарши йўналишда – интеграциялашган стратегик ёндашув томон жиддий ўзгариш рўй бермоқда, унинг доирасида миллий ташқи муҳит катта бир халқаро тизимнинг таркибий қисми сифатида кўриб чиқилади.

Стратегияни танлаш, биринчи яқинлашишда, машҳур марказлашув – марказлашмаган дихотомияси сифатида, яъни муайян шароитларда компания менежменти томонидан қайси мувозанат даражаси танлаб олиниши керак ва бу стратегияни амалга оширишнинг амалий усуллари қандай деган саволга жавоб сифатида ифодаланиши мумкин.

Замонавий кўпмиллатли компаниялар стратегияларини кўриб чиқишга ўтишдан олдин саноат даврида юқорида ифодаланган муаммонинг ечим вариантларини биринчилардан бўлиб таркибига киритган тарихий мисолга мурожаат қиламиз.

Бизнеснинг географик кенгайишида фаолиятнинг мураккаблиги ўсиши муаммоси КМК учун ўзига хос ҳисобланмайди. Хусусан,

америка бизнеси ва бошқарувининг ривожланиш тарихини баён қилар экан, Альфред Чэндлер ва Фрист Редлихнинг таъкидлашича, худди шундай вазият Қўшма Штатларда саноат ташкилотларини **географик кенгайтиришда** вужудга келган: географик кенгайтириш замонавий саноат корхонасини шакллантиришда дастлабки қадам бўлди, чунки у марказий ташкилот ва минтақавий бўлинмалар ўртасидаги фарқларни белгилаб берди. Марказий ташкилот раҳбарлари шунингдек, бир нечта минтақавий корхоналар фаолиятини мувофиқлаштириши лозим эди.

Йирик фирмалар структурасида корпоратив иерархиянинг турли элементлари стратегик режалаштиришнинг турли (глобал, минтақавий, миллий) даражаларида ихтисослашишга интилади. Ўзига хос миллий ташқи муҳит шароитларида ишлаш билан боғлиқ менежерлар кўпинча кейинчалик КМК бош компанияси даражасида менежерлар томонидан компаниянинг умумий стратегиясига бирлаштириладиган стратегиянинг айрим элементларини тайёрлаш учун жавобгар бўлади. Бу стратегиялар ўз навбатида, «иккинчи тартибдаги стратегиялар» деб ҳам юритилади.

### **Кўпмиллатли компанияларда режалаштириш**

Корпоратив стратегия ишлаб чиқишнинг юқорида кўрсатилган иерархик ёндашув КМК фаолиятида яққол кўриниб турибди. КМК миллий бўлинмасининг ходимлари, ўз навбатида, режалаштириш билан айнан ушбу миллий ишбилармонлик муҳити шароитларида энг яхши стратегия қандай бўлиши лозимлиги нуқтаи назаридан шуғулланадилар. Бу мамлакатда доимий ишлар экан, ходим фирма стратегиясини миллий ташқи муҳит хусусиятларига мослаштиришга таъсир этадиган турли омилларни тушуниш ва шарҳлашга яхшироқ мослашган бўлади; бошқа томондан, улардан бошқа мамлакатлар билан ҳам худди шундай танишликни кутиш амри маҳол.

Мос равишда, бир нечта мамлакатда КМК бизнесини ривожлантириш кенг стратегиясини ишлаб чиқиш учун алоҳида бошқарув гуруҳи жавоб беради. Кўпмиллатли истиқболга йўналтирилган ҳолда, бу мутахассислар қуйидаги асосий саволларга жавоб излайди:

- КМК инвестициялар ҳажмини айрим мамлакатларда ошириш ва бошқа мамлакатларда қисқартириш керакми?
- бизнесни мувофиқлаштириш натижасида айрим минтақада бошқа минтақаларга нисбатан КМК рақобатли афзалликларига эришиладими?

- бизнинг маҳсулотларни глобал стандартлаштиришни амалга ошириш керакми?

Бошқарув компаниялари қабул қиладиган принципиал қарорларни И.Ансофф урта гуруҳга ажратади: стратегик, бошқарув (маъмурий) ва тезкор қарорлар (4.1-жадвал).

#### 4.1-жадвал. КМКда қабул қилинадиган қарорларнинг принципиал турлари

	Стратегик	Бошқарув/маъмури	Тезкор
<b>Муаммо</b>	Фирманинг инвестициялари қайтарилишини оптималлаштириш бозор ва товарларни танлаш	Фирма ресурсларини энг самарали фойдаланиш учун структуралаш	Инвестицияларни қайтариш стратегиясини оптималлаш
<b>Муаммонинг моҳияти</b>	Ресурсларни муқобил товар ва бозорлар бўйича тақсимлаш	Ресурсларни харид қилиш ва сақлашни ташкил қилиш	Ресурсларни принципиал функционал соҳалар бўйича тақсимлаш. Ресурслар истеъмоли режасини тузиш. Раҳбарлик ва назорат қилиш

<b>Асосий қарорлар</b>	Мақсад ва вазифалар. Диверсификация стратегияси. Кенгайтириш стратегияси. Маъмурий стратегия. Молиявий стратегия. Ўсиш усули. Ўсиш вақти	Ташкилот: ахборот, ваколат ва жавобгарликларни структуралаш. Ресурслар истеъмоли структураси: ишчи оқимлар, тақсимо тизими, бинолар ва ускуналарнинг жойлашуви. Ресурсларни харид қилиш ва ривожлантириш: молиялаштириш, бинолар ва ускуналар, персонал, хомашё	Тезкор мақсад ва вазифалар. Маҳсулот чиқариш ва нарх даражаси. Тезкор даражалар: ишлаб чиқариш жадвали, захиралар даражаси, оморга жойлаштириш. Маркетинг тадбирлари ва стратегия. Тадқиқот ва ишланмалар. Назорат
<b>Асосий тавсифлар</b>	Марказлашган қарорлар, ахборот қисмларини билмаслик, қарорлар такрорланмайди, қарорлар худди шундай бошқа қарорларнинг пайдо бўлишига олиб келмайди	Стратегия ва жорий операциялар, шахсий ва умумий мақсадлар ўртасида можаро. Иқтисодий ва ижтимоий омилларнинг ўзаро кучли боғлиқлиги. Қарорлар стратегик ва/ёки тезкор муаммолар пайдо бўлиши билан қабул қилинади	Қарорларнинг марказлашмаганлиги. Рисклар ва ноаниқлик. Такрорланадиган қарорлар. Қабул қилинадиган қарорлар катта ҳажми. Мураккаблик ички оптималлашувга олиб келади. Ўзини-ўзи вужудга келтирувчи қарорлар

КМК доирасида стратегик қарорлар қабул қилиш, мос равишда, бош компаниянинг ваколатлари доирасига киради, бизнеснинг



тезкор масалалари билан эса минтақавий (мамлакат) миқёсда шўъба компаниялар шуғулланади. Маъмурий масалаларни ҳал қилишда ваколатларни иерархия поғоналари ўртасида тақсимлаш турлича ва у ёки бу КМКда стратегик менежментнинг марказлашув даражасига боғлиқ бўлиши мумкин.

КМК стратегияни ишлаб чиқишнинг турли иерархик поғоналарига қандай аҳамият берилиши бўйича фарқланади. Амалий маънода бу фарқ КМК бош компанияси билан унинг кўп сонли миллий шўъба корхоналари ўртасидаги ўзаро алоқалар механизмига ҳам тааллуқли. Бош компания глобал ёки минтақавий даражада стратегияни ишлаб чиқиш билан, шўъба корхоналар эса бевосита ўз ташқи муҳитидан четга чиқмайдиган ва миллий стратегияни амалга оширишга асосий эътиборини қаратадиган ҳолат кенг тарқалган. КМК бош компанияси ва шўъба корхоналар гуруҳлари ўтасида ўзаро алоқалар даражаси нисбий роль ва масъулият атамаларига нисбатан ҳам принципиал аҳамиятга эга.

Юқорида ифодаланган стратегия кўпроқ КМК ташқи муҳитига глобал ёндашувга асосланади. Миллий миқёсда режалаштириш муҳим роль ўйнашда давом этади, бироқ шўъба компаниялар менежерларининг ваколатлари ва мастақиллик даражаси жиддий чекланган. Асосий эътибор шўъба компанияларни минтақавий ва глобал даражада мувофиқлаштирувчи стратегияларга қаратилади.

Ушбу 4.2-жадвалда КМК учта намунавий бошқарув структураси учун корпоратив иерархия турли даражалари стратегияларидаги фарқлар акс эттирилган бўлиб, улар бош компания ва шўъба корхоналар ўртасида ўзаро алоқалар даражаси бўйича фарқланади: молия гуруҳи, конгломерат ва концерн.

#### **4.2-жадвал. КМК турли бошқарув даражалари ўртасида стратегик режалаштириш функцияларининг тақсимланиши**

<b>КМК бошқарув</b>	<b>Стратегик режалаштириш роли</b>	
	<b>Минтақавий/глобал даража</b>	<b>Миллий даража (КМК шўъба)</b>
<b>Молия гуруҳи</b>	•Молиявий мониторинг ва назорат: мамлакатлар ўртасида молиявий ресурсларни тақсимлаш воситасида активлар	Миллий даражада бизнес стратегиясини режалаштириш учун тўлиқ жавобгарлик, ягона чекловни ресурслар базаси

<b>Конгломерат</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Молиявий мониторинг ва назорат.</li> <li>• «Кенгаш» даражасида мувофиқлаштириш: режалаштириш умумий жараёнлари, глобал ва минтақавий стратегиялар бўйича маслаҳатлар</li> </ul>	Миллий даражада ишбилармонлик стратегиясини ишлаб чиқишда тўлиқ жавобгарлик, бош компаниянинг таклиф(тавсия)ларини қабул қилиш ёки рад этиш ҳуқуқи
<b>Концерн</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Молиявий мониторинг ва назорат</li> <li>• «Кенгаш» даражасида мувофиқлаштириш</li> <li>• Маъмурий-бўйруқбозлик даражасида бошқарув ва мувофиқлаштириш (глобал/минтақавий стратегияларни амалга ошириш мақсадида)</li> </ul>	Миллий даражада бизнес стратегиясини режалаштириш КМК бош компаниясининг бўйруқ ва кўрсатмалари билан чекланган

### **I-Бошқарув структура: «Молиявий гуруҳ»**

Бу моделдан фойдаланувчи КМК стратегиянинг миллий даражасига энг катта эътибор қаратади. Бу ҳолатда стратегик режалар миллий шўъба корхоналари ходимларининг билимлари, тасавури ва ёндашувларига асосланади. Бу компаниялар менежерлари ўзлари жойлашган миллий ҳудуд доирасида КМК бизнес стратегиясини ишлаб чиқиш ваколатларига эга бўлиб, бу бир вақтнинг ўзида бу стратегияни амалга ошириш учун жавобгарликни ҳам назарда тутди.

«Молиявий гуруҳ» вариантыда гуруҳнинг бош компанияси асосан шўъба корхоналарнинг молиявий аҳволини кузатиб борувчи ва пул оқимларининг тақсимланишини назорат қилувчи ўзига хос банкир ролида намоён бўлади (молиявий холдинг компанияси). Миллий шўъба корхоналари даражасида стратегик режалаштиришни мувофиқлаштиришга тўғридан-тўғри ҳаракат қилинмайди. КМК ушбу структурасида бизнес юритиш стратегияси ҳар бир мамлакат учун алоҳида ишлаб чиқилади, ҳар бир миллий шўъба корхона ўз ёндашувига эга бўлади, шўъба фирмалар мустақил

бўлинмалар сифатида кўриб чиқилади, ягона чеклов – КМК бош компанияси тақсимлаб берадиган молиявий ресурслар.

## **II-Бошқарув структураси: «Конгломерат»**

Бошқарувнинг бу структураси олдинги структурага нисбатан интеграция даражасининг юқорлиги билан ажралиб туради. «Конгломерат» моделида КМК бош компанияси фаолроқ роль ўйнайди, у институтционал жараёнларни ишлаб чиқади ва зарур ёрдам кўрсатади, ишбилармонлик стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида халқаро миқёсда шўъба корхоналари ўртасида мувофиқлаштиришни енгиллаштиради. Шу билан бир пайтда, холдинг компанияси бевосита директива кўрсатмаларидан ўзини ушлаб туради. «Конгломерат» структурасида КМК бош компанияси қуйидаги ролни ўйнайди:

- миллий шўъба компанияларга бир хил режа тизимлари ва жараёнларини тақдим этади, бу бутун КМК учун қарор қабул қилиш умумий механизмини таъминлайди;
- шўъба компания менежерларини янги маҳсулотлар ва янги ишлаб чиқариш технологиялари ҳақида ахборот билан таъминлайди;
- жаҳон савдосидаги тенденциялар ва таркибий ўзгаришлар ҳақида ахборот, шунингдек, шўъба фирмалар менежерларининг миллий «горизонти» доирасидан четга чиқадиган бошқа ахборотлар тақдим этади;
- КМК ишбилармонлик тажрибаси ва маҳсулотларини битта миллий шўъба корхонадан бошқасига етказишга кўмаклашади;
- маслаҳат ва хизматлар, техник қўллаб-қувватлашни таклиф этади.

Таклиф этилаётган ахборот ва кўмакдан қай даражада фойдаланиш лозимлиги ҳақидаги қарор ўз стратегик қарорларини қабул қилишда эркин бўлган миллий шўъба компания раҳбарларининг ваколатларига киради.

Бундай ёндашувнинг афзаллиги шундаки, у КМК доирасида минтақалараро мувофиқлаштиришга хизмат қилади ва бир вақтнинг ўзида турли миллий шўъба компаниялари менежерларининг улар тўлиқ жавобгар бўлган стратегияларни режалаштириш борасида мустақиллигини сақлаб қолади. Шу билан бир пайтда, танлов имкониятининг ўзиёқ КМК шўъба компания ўртасида ўзаро узвий алоқаларни талаб қилувчи айрим илғор стратегия, технология ва ёндашувлар умуман амалга оширилмаслиги мумкинлигини англатади, чунки шўъба фирмалар ўзгаришларни рад этиши мумкин.

Конгломератнинг бош компанияси ва шўъба компания ўртасида кучлироқ алоқани қўллаб-қувватлаш зарурати ички зиддиятлар манбасига айланиши мумкин, чунки бош компания мутахассислари ва раҳбарлари бизнес юритишнинг маҳаллий шароитлари билан камроқ таниш бўлади.

### **III-Бошқарув структураси: «Концерн»**

Ушбу энг интеграциялашган структурада КМК миллий шўъба компаниялари мустақил корхона сифатида фаолият кўрсатмайди, уларнинг фаолияти халқаро миқёсда мувофиқлаштирилади, шўъба компаниялар режалари глобал интеграциялашган тизимнинг бир қисми сифатида кўриб чиқилади. «Концерн» тури бўйича бошқариладиган КМК таркибига кирувчи фирмалар фаолияти глобал ёки минтақавий стратегик мақсадларга эришиш учун бош компаниянинг буйруқ ва йўриқномалари билан мувофиқлаштирилади ва маъмуриятлаштирилади.

Молиявий мониторинг ва назорат режалаштириш, маслаҳат бериш ва қўллаб-қувватлаш умумий тизими билан биргаликда маъмурий даражада бошқарув ва мувофиқлаштириш билан, турли шўъба компанияларнинг ривожланиш умумий стратегик режасидаги ўрни ва ролини белгилаб берувчи КМК бош холдинг компаниясидан буйруқ ва кўрсатмалар билан тўлдирилади. Миллий шўъба корхоналарининг ўз стратегиясини ишлаб чиқиши бош компания кўрсатмаларига тегишли бўлмаган соҳалар билан чекланади.

«Концерн» тури бўйича бошқарув структурасида КМК бизнес учун қулай имкониятлар ва потенциал хавф-хатарни белгилаган ҳолда глобал даражада ташқи муҳитни кузатишга қодир бўлади, бу алоҳида ҳолда биронта шўъба корхонанинг қўлидан келмайди. Бошқарув структурасининг бундай моделини амалга ошираётган КМК ўз молиявий, ишлаб чиқариш, технологик ва кадрлар ресурсларини танлаб олинган бозорларни эгаллаш ва белигланган рақобатчилар билан курашишга жамлаши мумкин.

Ички қарама-қаршиликлар ва зиддиятлар глобал (КМК бош компанияси) ва миллий (шўъба корхона) даражада режалаштириш горизонтларининг принципал фарқи натижасида вужудга келиши мумкин. Шўъба фирмалар менежерлари улар миллий ташқи муҳит эҳтиёжларини бош компания менежерларига нисбатан яхшироқ билади деган хулосага келади. Бош компания менежерлари нуқтаи назаридан эса, шўъба компаниялар ходимлари умумстратегик, глобал истиқболларга тор нигоҳ билан қарайди, бунда оптимал

бўлмаган қарорга эришиш хавфи мавжуд (бутун КМК нуқтаи назаридан).

Кўпмиллатли компаниялар катта асосий компанияларига хос бўлган потенциал бюрократик самара ҳам охирги муаммолардан эмас. Турли корхоналар фаолиятини мувофиқлаштириш бош компания ва шўъба фирмалар ўртасида қизғин алоқа ўрнатилишини талаб қилади, бунда турли ҳисобот шакллари, қоғозбозлик билан боғлиқ ишлар, халқаро ва минтақавий учрашув ва мажлислар, маъсул раҳбарларнинг таништирув ва инспекция сафарлари кўпаяди.

#### 4.6. Халқаро портфелли стратегияси

Кўпмиллатли компаниялар менежменти муҳим таркибий қисмларидан бири портфелли стратегия ҳисобланади. Бу ёндашувнинг аҳамияти конгломератлар сонининг ўсиши, тармоқ корпоратив диверсификацияси умумий иқтисодий тенденциялари билан асосланади. Бошқа томондан, бу усул директорлар кенгаши даражасидаги олий даражадаги бошқарувчилар учун фойдали восита бўлиб, КМК бизнеси турли йўналишлари умумий суръатини олиш ва таҳлил қилишга имкон беради.

Корпорациянинг халқаро портфелли стратегияси моҳияти очик ресурсларни қўйидагича тақсимлаш ҳисобига ишбилармонлик операциялари таҳдидини умумий пасайтиришдан иборат:

- бизнеснинг муқобил тармоқлари ва йўналишлари ўртасида (тармоқ ёки маҳсулот диверсификацияси);
- турли мамлакатлар ва географик ҳудудларда (мамлакат, географик ёки минтақавий диверсификация, бошқача қилиб айтганда—*байналмиллаштириш*).

Иккала йўналишдан бирданига фойдаланиш турли тармоқларга ихтисослашган шўъба фирмалар бизнесини географик жойлаштириш билан боғлиқ КМК активлар портфелини шакллантириш ва бошқаришнинг хилма-хил стратегияларини тузиш учун йўл очиб беради.

Швейцариянинг *Nestle* корпорацияси кенг халқаро бизнес портфелига эга КМК ҳисобланади. *Nestle* корпорацияси ишлаб чиқараётган турли маҳсулотлар косметика товарлари, тайёр истеъмол овқатлари, тиббиёт товарлари каби 17та товар гуруҳларига ажратилган. Маҳсулотлар турли гуруҳлари маркетинги 55 дан ортик мамлакатда амалга оширилади. Бундай КМК минтақавий ёки глобал стратегиясини ишлаб чиқишда бош компания менежерлари қўйидаги саволларга жавоб излайди:

➤ мавжуд бизнес йўналишлари топаётган пул оқимлари КМКнинг келажакдаги инвестицион эҳтиёжларини, ривожланишни таъминлаш учун етарлими?

➤ X мамлакатда бизнинг капитал қўйилмалар ҳажми ҳаддан ортиқ кўп эмасми?

➤ сиёсий таҳдид юқори мамлакатда ҳаддан ортиқ кўп инвестиция киритмадик-ми?

➤ ривожланиш юқори салоҳиятига эга мамлакатларда КМК шўъба корхоналарига кўпроқ ресурслар тақдим этиш лозим-ми?

**Қимматли қоғозлардан ташкил топган портфель** билан бўлгани каби, халқаро компанияларнинг портфелли стратегиялари биргаликда кўриб чиқиладиган КМК корхоналарига хос бўлган жиҳатларни сақлаб қолиш мақсадида ресурсларнинг оптимал тақсимланишини излаб топишга йўналтирилган. Бошқача қилиб айтганда, портфелли стратегия КМК корпоратив мақсадларига эришиш учун турли бўлинмалар (шўъба компаниялар) ўртасида КМК ресурсларини тақсимлаш ва қайта тақсимлаш билан шуғулланади.

“Маълумки, ҳаёт ҳеч қачон бир жойда тўхтаб турмайди. Шу боис авваламбор рўй бериши мумкин бўлган турли фалокатлар, жаҳон иқтисодиётининг юксалиши ва инқирозини олдиндан кўриш имконини берадиган, ҳар томонлама чуқур ўйланган, аниқ мақсад ва устувор йўналишларни ўз ичига олган тараққиёт дастури ва уни амалга ошириш стратегиясига эга бўлган мамлакат ва халқ пировард натижада муваффақиятга эришади.”<sup>40</sup>

КМК турли компанияларига умумий қараш янги стратегик имкониятлар очиб беради. Масалан, биронта янги корхона сотиб олишнинг ўзи жуда riskли сифатида баҳоланиши мумкин. Бироқ агар risk бизнеснинг моҳиятига кўра консервативроқ бўлган бошқа йўналишлари ёки КМК бошқа бўлинмалари билан мувозанатланган бўлса, гуруҳ фаолиятига умумий ёндашувда битим маъқул келадиган бўлади. Худди шу тарзда, паст ликвидлик билан ажралиб турадиган фирма (бизнес йўналиши) корхоналари ортиқча ликвидликка эга бўлган КМК учун тўғри келиши мумкин.

Портфелли стратегияни режалаштириш қуйидаги қадамлар кетма-кетлигини қамраб олади:

---

<sup>40</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.

**1. КМК структурасида стратегик бизнес-бирликларни (СББ) аниқлаш.** Молиявий таҳлилдан фарқли ўлароқ, улар фирмалар билан мос тушмаслиги мумкин—КМК турли операцияларининг қайсилари нисбатан алоҳида бўлиб олган сифатида кўриб чиқиш мумкинлигини аниқлаш муҳим. Кўпинча бундай бўлинмалар «стратегик бизнес-бирликлари» (СББ) деб аталади. Шу тариқа, биринчи босқичда КМК умумий операцияларини дискрет СББга сегментлаш рўй беради.

**2. Портфелнинг ҳозирги ҳолатини баҳолаш** (бошланғич пайтда). Портфелли стратегияни тузиш таҳдид, даромадлилик, шакллантириладиган пул оқими, ўсиш тезлиги каби портфелнинг турли кўрсаткичлари нуқтаи назаридан СББ мавжуд тақсимотини баҳолашни талаб қилади. Яққол кўрсатиш учун СББ нисбий ҳолати ва ўзаро алоқаларини аниқлашда матрица ва диаграммалардан фойдаланилади.

**3. Портфелнинг келажакда кутилаётган ҳолатини баҳолаш.** Агар мавжуд ҳолат оптимал бўлмаса, бу ҳолатнинг қандай қилиб ўзгартириш мумкинлиги имкониятларини кўриб чиқиш зарур. Масалан, агар юқори таҳдидли операциялар томон ҳаддан ортиқ катта силжиш тан олинган бўлса, кам таҳдидли бизнес соҳасида ресурсларни қайта тақсимлаш ҳақида қарор қабул қилиниши мумкин. Бунда портфель структурасининг ҳар қандай ўзгариши ресурсларни СББ ўртасида қайта тақсимлаш, жумладан, капитал қўйилмаларни айрим мавжуд СББдан мақсадли йўналтирилган ҳолда олиш ва янги СББ яратиш билан боғлиқ бўлади.

**4. Амалга ошириш.** Мавжуд портфелни сақлаб қолиш, ресурсларни мавжуд СББ ўртасида қайта тақсимлаш ва эҳтимол, янги СББларни яратиш учун зарур ҳаракатлар амалга оширилади.

Ресурсларни турли СББлар ўртасида қайта тақсимлашда эркинлик айрим бўлинмаларнинг бошқаларидан мустақил бўлишини назарда тутаяди, амалда эса бундай бўлмаслиги ҳам мумкин. Бошқача қилиб айтганда, КМК бўлинмалари ўртасида мавжуд ёки режалаштирилган функционал ўзаро алоқалар портфелли стратегия тузишни сезиларли даражада қийинлаштириши мумкин. Масалан, айтайлик, қайсидир бошқа СББлар учун ҳаётий муҳим таркибий қисмлар етказиб беради. Бунда бутун тизимни бузмасдан туриб ресурсларнинг тасодифий «механик» кўчиши мумкин эмас. Амалиётда кўплаб КМК учун бундай ўзаро боғлиқлик эҳтимоли юқори.

Портфелли стратегия молиявий гуруҳ турида ташкил этилган КМК доирасида, яъни айрим бўлинмалар юқори мустақиллик даражасига эга бўлган ҳолларда энг кам чекловлар билан амалга оширилиши мумкин.

Бу портфелли ёндашув турли шўъба компанияларни ўзаро боғлиқ тизимнинг қисмлари сифатида бошқарадиган, кўпроқ интеграциялашган КМК учун қўлланиши мумкин эмаслигини англатмайди.

**Биринчидан**, ҳатто шундай вазиятда ҳам ресурсларни қайта тақсимлашда маълум даражада мослашувчанлик бўлиши мумкин.

**Иккинчидан**, шўъба фирмаларнинг ўзаро боғлиқлиги туфайли вужудга келувчи санаб ўтилган чекловлар гап янги капитал қўйилмалар ҳақида ёки янги ресурсларни тақсимлаш ҳақида борганда ҳолларда камроқ аҳамият касб этади.

Бизнинг кейинги йилларда экспорт соҳасида қўлга киритган ютуқларимиз, аввало, мамлакатимиз иқтисодиётини тубдан таркибий ўзгартириш ва диверсификация қилиш, қисқа муддатда биз учун мутлақо янги, локомотив ролини бажарадиган тармоқларни барпо этиш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш дастурларини амалга ошириш, замонавий бозор инфратузилмасини шакллантириш борасида ўз вақтида бошланган, чуқур ўйланган ва узоқ истиқболга мўлжалланган ишларимизнинг натижасидир.<sup>41</sup>

## ХУЛОСА

Халқаро менежер фирма стратегиясини тармоқ хусусиятлари ва ундаги рақобат шароитларидан, унинг бозор позициялари ва имкониятларидан, халқаро миқёсда кадриятлар занжирини тузиш истиқболларидан келиб чиқиб ифодаланиши лозим. Айрим стратегиялар ташқи ва ички муҳит ривожланишининг вужудга келган ва башорат қилинадиган шароитларига бошқа стратегиялардан кўра кўпроқ мос келишини аниқ тушуниш зарур. Халқаро менежернинг вазифаси юзага келадиган муаммоли вазиятлар турларига энг яхши мос келадиган стратегияни ишлаб чиқишдан иборат.

Бу муаммони муваффақиятли ҳал қилишга олиб келувчи ишларнинг қуйидаги асосий босқичлари ажратиб кўрсатилади:

---

<sup>41</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-18 бет.



фирманинг рақобатдаги ҳолати ва ташқи муҳитини таҳлил қилиш, фирма имкониятларига мос келадиган стратегик муқобил вариантлар ишлаб чиқиш, оптимал стратегияни танлаш. Халқаро стратегияни ишлаб чиқишда миллий рақобатли афзалликлар ва халқаро миқёсда КМК фаолиятини мувофиқлаштиришга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

### **Таянч иборалар**

Стратегик қарорлар йиғиндиси, рақобатли афзаллик, базис стратегияни танлаш, қўйилмалар ликвидлиги, фойдани олиб чиқиб кетиш имконияти, ходимларнинг малакавий структураси, маҳсулотни мослаштириш, дескриптив башорат, миллий ромб, халқаро рақобат назарияси, глобал стратегиялар, интеграциялашган стратегик ёндашув, марказлашув-марказлашмаган дихотомияси, «молиявий гуруҳ», конгломерат, концерн, халқаро портфелли стратегиялар, стратегик бизнес-бирлик (СББ).

### **Назорат учун саволлар**

1. Корпоратив стратегия нима?
2. Байналмилаллашув жараёнида компания қайси муаммоларни ечиши лозим?
3. Қайси сабаблар КМК фаолиятини байналмилаллаштиришга олиб келади?
4. Кўпмиллий рақобат глобал рақобатдан нимаси билан фарқ қилади?
5. Халқаро стратегияни танлаш фирманинг имкониятлари ва рақобат шароитлари билан қандай боғлиқ?
6. Стратегик режалаштириш нима?
7. Стратегик қарорлар йиғиндисига қандай талаблар қўйилади?
8. Халқаро фирмада қайси муаммолар стратегик муаммолар қаторига киритилади?
9. Мақсадларнинг ички ва ташқи зиддиятсизлик талаби нимани англатади?
10. Халқаро фирманинг тармоқни таҳлил қилиши ўзига хослилари нимада?
11. Халқаро фирма ривожланишининг ички имкониятларни таҳлил қилиш учун аҳамиятли бўлган асосий омиллари қайсилар?
12. Халқаро фирма ривожланишининг молиявий ресурслари қандай тавсифланади?

13. Халқаро фирма ривожланишининг меҳнат ресурслари қандай тавсифланади?
14. Халқаро фирма ривожланишининг ишлаб чиқариш ресурслари қандай тавсифланади?
15. Халқаро фирма салоҳиятига ташқи муҳит таъсири нимадан иборат?
16. Стратегик режалаштиришни ташкил этишда қайси вазифаларни ҳал этиш зарур?
17. Стратегик режалаштириш қайси ташкилий асосларда амалга оширилади?
18. Халқаро фирмада стратегик режалаштиришнинг фаолият қоидалари қандай қайд этилади ва амалга оширилади?
19. Функцияларнинг амалга оширилишига мамлакатлараро маданий фарқлар қандай таъсир этади?
20. Фирманинг халқаро бозорга чиқиши стратегик режалаштиришнинг ахборот таъминотига қандай ўзига хосликлар бахш этади?

## **5-мавзу. Халқаро бизнесда интеграциялашган тузилмалар: кўпмиллатли ва трансмиллий компаниялар**

**Режа:**

**5.1. Халқаро бизнесда корпоратив интеграциянинг  
моҳияти**

**5.2. Корпоратив интеграциянинг асосий шакллари**

**5.3. Халқаро интеграция мақсадлари**

**5.4. Кўпмиллатли компаниялар шакллари**

**\*\*\***

### **5.1. Халқаро бизнесда корпоратив интеграциянинг моҳияти**

Жаҳон иқтисодиётини замонавий ривожланиш босқичини тавсифловчи асосий тенденциялардан бири унинг глобаллашуви ҳисобланади. Бунда, **биринчидан**, иқтисодий ресурслар ва сотув бозорлари учун давлатлараро ва фирмалараро рақобат кураши ўсади, **иккинчидан**, жаҳон бозорида умумий рақобатчилар олдида глобал афзалликка эришиш мақсадида ташкил этилган давлатлараро иттифоқларнинг (ЕС, НАФТА, АСЕАН ва б.) босқичма-босқич ривожланиши рўй беради. Минтақавий, давлатлараро даражада интеграцион жараёнлар айрим миллий иқтисодиётларнинг аҳамияти сусайишига олиб келади. Бошқа томондан, глобаллашув кўплаб тармоқларда янги стратегик ёндашувларга олиб келди.

Шу билан бир пайда интеграцион хўжалик фаолияти компаниялар даражасида ривожланиш учун кучли туртки олади: тобора кучайиб бораётган халқаро рақобат даражаси компанияни кун кўриш ёки бозорда етакчилик қилиш курашда ҳамкорлик ва салоҳиятни бирлаштириш йўллариини излаб топишга мажбур қилади. Турли мамлакатлар компаниялари ўртасида ишбилармонлик ҳамкорлик муносабатларини ўрнатиш ва интеграцияланиш даражаси турлича корпоратив тузилмалар яратиш – охирги 10 йилликда энг тарқалган таҳлилий стратегиялардан биридир.

Ўзаро ҳамкорлик қилар экан, фирмалар тобора кўпроқ стратегик иттифоқлар тузмокдалар. 1980-йилларнинг ўрталаридан бошлаб дунё бўйича уларнинг сони йилига 25% ўсди, АҚШдаги 1000та йирик корхона олган барча даромадларнинг 6%и айнан шу иттифоқларга тўғри келади.

Янада чуқурроқ интеграцияга интилиш охириги ўн йилликда хусусан, АҚШ, Европа ва Осиёда фирмалар ва банкларнинг кўшилиши бўйича битимлар сонининг кўшилишлар сони бўйича ҳам, ҳажми бўйича ҳам кескин кўпайишида намоён бўлди. Бунга энг машҳур мисоллар тариқасида *Citibank* ва *Travellers* банк гуруҳлари, *WorldCom* ва *MCI* телекоммуникация компаниялари, *Daimler* ва *Chrysler* автогигантлари, *British Petroleum* ва *Amoco* нефть компанияларининг бирлашувини кўрсатиш мумкин. Бундай, айниқса, йирик миқёсдаги битимлар ва келишувларнинг муҳим хусусияти – уларнинг халқаро, миллатлараро характери бўлиб, бунинг натижасида трансмиллий кооперация вужудга келади.

Ҳозирги даврда кўпмиллатли компаниялар олдида турган “... энг долзарб муаммо— бу 2008 йилда бошланган жаҳон молиявий инқирози, унинг таъсири ва салбий оқибатлари, юзага келаётган вазиятдан чиқиш йўллари излашдан иборат.

Бу инқироз Америка Қўшма Штатларида ипотекали кредитлаш тизимида рўй берган танглик ҳолатидан бошланди. Сўнгра бу жараённинг миқёси кенгайиб, йирик банклар ва молиявий тузилмаларнинг ликвидлик, яъни тўлов қобилияти заифлашиб, молиявий инқирозга айланиб кетди. Дунёнинг етакчи фонд бозорларида энг йирик компаниялар индекслари ва аксияларнинг бозор қиймати ҳалокатли даражада тушиб кетишига олиб келди. Буларнинг барчаси, ўз навбатида, кўплаб мамлакатларда ишлаб чиқариш ва иқтисодий ўсиш суръатларининг кескин пасайиб кетиши билан боғлиқ ишсизлик ва бошқа салбий оқибатларни келтириб чиқарди.”<sup>42</sup>

Дастлаб биз халқаро стратегик иттифоқларни муҳокама қиламиз, бунда иикки ёки ундан ортиқ компаниянинг биргаликда қарорлар қабул қилиш, шунингдек, биргаликдаги мақсадларни амалга ошириш учун ҳамкорлардан ҳар бирининг халқаро ишбилармонлик фаоллигининг стратегик аҳамиятга молик йўналишларини бошқариш ва мувофиқлаштиришни кўзда тутадиган келишуви тушунилади.

“2010 йилда ўтказилган Халқаро саноат ярмаркаси ва Кооперацион биржада дунёнинг 51 мамлакатидан 700 дан ортиқ хорижий фирма ва компания вакиллари қатнашди, 500 дан ортиқ янги турдаги

---

<sup>42</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-4 бет.

маҳсулот намойиш этилди, қиймати 2 триллион 600 миллиард сўмлик шартномалар имзоланди.”<sup>43</sup>

Кейинчалик биз халқаро корпорацияларнинг акциядорлик иштироки механизмига асосланган янада интеграциялашган шаклига – кўпмиллий компанияларга ўтамиз. Бундай компанияларнинг кўпчилиги амалда иқтисодиётнинг турли тармоқлари фирмаларининг молия-саноат бирлашмаларини ифодалайди.

## 5.2. Корпоратив интеграциянинг асосий шакллари

Замонавий халқаро бизнес амалиётида халқаро корпорацияларнинг хилма-хил. Жумладан, етарича мослашувчан шакллари ишлаб чиқилган, бу қаторга қуйидагилар киради:

- **лицензия шартномаси** — муаллифлик ҳуқуқи, товар белгиси, патентдан фойдаланиш;
- **биргаликда ишлаб чиқариш** — комплексли маҳсулот ёки унинг таркибий қисмини чет эллик ҳамкорлардан бири томонидан тайёрланиши;
- **шартнома-менежмент** — ҳамкорлардан бирининг менежмент соҳасида ноу-хауни бошқа ҳамкорга ўтказиши;
- **франчайзинг** — қўшимча бошқарув, маркетинг ва технологик кўмагини кўрсатган ҳолда маълумб бир фаолият учун лицензия бериш;
- **стратегик иттифоқ** — қайта ташкил қилиш, бозор самарадорлигини ошириш ёки «ўсиш самараси» ва бошқа мақсадларга эришиш учун ресурсларни биралаштириш мақсадида ташкил қилинадиган расмий ёки норасмий иттифоқ;
- **қўшма корхона** — стратегик иттифоқнинг юридик ва иқтисодий жиҳатдан мустақил корхоналар томонидан янги компания яратиш билан боғлиқ кенг тарқалган турларидан бири;

---

<sup>43</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

➤ **кўпмиллатли компаниялар** — халқаро ҳамкорликнинг акциядорлик иштироки ёки корпоратив назоратнинг бошқа турлари механизмига асосланган энг «қаттиқ» шакли.

Бу ўринда шуни таъкидлаб айтиш керакки, мамлакатимизда “... ишлаб чиқариш корхоналари билан кооперация асосида барпо этиладиган касаначиликни ривожлантиришга катта аҳамият берилмоқда. Бу борада мамлакатимизда иш берувчи корхоналар учун ҳам, касаначилик билан шуғулланувчи аҳоли учун ҳам рағбатлантиришнинг яхлит ва таъсирчан тизими яратилган.

Бугунги босқичда касаначилик соҳаси бандлик ва оила бюджети даромадларини оширишнинг қўшимча манбаига айланиб бораётганини ҳеч ким инкор этолмайди. Айни вақтда касаначилик фуқароларни, биринчи навбатда, хотин-қизлар, айниқса, кўп болали аёлларни, ёрдамга муҳтож ногиронлар ва меҳнат қобилияти чекланган бошқа шахсларни ишлаб чиқариш фаолиятига жалб этиш учун муҳим ижтимоий аҳамият касб этмоқда.

2008 йилда касаначилар томонидан 34 миллиард сўмлик маҳсулот ишлаб чиқарилди ва хизматлар кўрсатилди. Касаначилик учун иш ўринлари очган корхоналар, шу борада ўзларига берилган имтиёзлар ҳисобидан 1 миллиард сўмдан ортиқ маблағни тежашга эришди.”<sup>44</sup>

### **5.3. Халқаро интеграция мақсадлари**

Иқтисодиётимизнинг жаҳон хўжалик ва молиявий-иқтисодий тизимига интеграциялашув жараёни тобора чуқурлашиб бораётганини инобатга оладиган бўлсак, жаҳон молиявий инқирози, аввало унинг оқибатлари бизга ҳам салбий таъсир кўрсатаётгани ҳақида гапириб ўтиришнинг ҳеч қандай зарурати бўлмаса керак.

Таъкидлаш жоизки — “... бундай таъсир, авваламбор, умуман дунё бозоридаги талаб ва нархларнинг кескин тушиб кетишида ва табиийки, мамлакатимиз экспорт қиладиган маҳсулотларнинг муҳим турларига нисбатан ҳамда экспортга йўналтирилган етакчи тармоқлар ва улар билан боғлиқ турдош корхоналар фаолиятида намоён бўлмоқда. Бу эса, ўз навбатида, бутун иқтисодиётимизнинг мутаносиб ва самарали ривожланишига салбий таъсир кўрсатмоқда,

---

<sup>44</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартароф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-26 бет.

кўзда тутилган лойиҳаларни амалга ошириш, ўз олдимизга қўйган мақсадларга эришиш йўлида кўплаб муаммоларни туғдирмоқда.”<sup>45</sup>

Халқаро бизнеснинг ўсиши ва ривожланиши ишлаб чиқариш ва маркетинг глобаллашувига олиб келувчи бир қатор ўзаро таъсир этувчи омиллар таъсири билан асосланади:

1. Компьютер технологиялари ва телекоммуникациялар соҳасидаги ютуқлар давлатлар чегаралари орқали ғоя ва ахборот алмашилишининг тез ўсишига олиб келди, бу истеъмолчиларга чет эллик товарлар ҳақида кўпроқ билишга имкон беради. Масалан, сунъий йўлдош ва кабель телевидениесининг, шунингдек, Интернетнинг кенг тарқалиши маълум бир товар ва хизмат турларига глобал талабнинг шаклланишига хизмат қилади. Глобал телекоммуникация тармоқлари компаниялар менежерларига дунё бўйлаб кўп сонли корхоналарда маҳсулот ишлаб чиқиш, жорий қилиш, ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича ходимлар фаолиятини мувофиқлаштиришга имкон беради.

2. Кўплаб мамлакатлар ҳукуматлари инвестициялар ва савдо олдидаги тўсиқларни аста-секинлик билан пасайтирмоқда, бу халқаро компаниялар учун янги бозорлар очиб беради. Хусусан, Шарқий Европа мамлакатларининг кўпчилиги ташқи савдо операциялари ва тўғридан-тўғри чет эл инвестицияларини рағбатлантирувчи қонун ҳужжатлари қабул қилган.

3. Жаҳон ҳамжамияти доирасида бир хиллаштириш ва бирлашув тенденцияси мавжуд. Масалан, Европа Иттифоқи ташкил этиш ҳақида Маастрихт шартномасини имзолаган Европа мамлакатларида 1993 йилдан бошлаб товарлар, хизматлар, капитал ва меҳнат ресурслари умумий бозори яратилган, 1999 йилдан бошлаб эса 11 давлатнинг Европа монетар иттифоқи амал қилмоқда, умумий валютага — еврога ўтилди. Бу стратегияни амалга ошириш компанияларга яқин истиқболда ўлкан бозор имкониятларини тақдим этади.

Шу билан бир пайтда, аввалгидек, кўплаб миллий бозорлар ўртасидаги фарқлар, шунингдек, уларга хос бўлган, хусусан, айрим (хомашё, меҳнат, технологиялар, капитал) ресурсларнинг нисбатан арзонлигида намоён бўладиган номукамалликлар сақланиб турибди. Бу фарқлардан ва номукамалликлардан фойдаланиш халқаро кооперастия иштирокчиларига бир томондан, ўз бизнесининг глобал ўсиши, ишлаб чиқариш харажатларини

---

<sup>45</sup> И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишининг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.-14 бет.

пасайтириш, фойдани оширишга, бошқа томондан эса – бунинг учун халқаро ресурсларни жалб этишшга имкон беради. Буларнинг барчаси халқаро интерастиялашган бизнес структураларининг инқирозлар ва турли ўзгаришларга нисбатан молиявий барқарорлигини таъминлайди.

Халқаро интеграция ҳисобига компаниялар қуйидаги мақсадларга эришади:

- янги бозорларнинг очиқлиги, давлатнинг савдо ва инвестицион тўсиқларини бартараф этиш;
- янги ресурс манбалари – моддий, молиявий, меҳнат, технологик, ахборот, ташкилий ресурсларнинг очиқлиги;
- рақобатли афзалликларга эришиш, ҳамкорлар манфаатларида рақобатни юмшатиш ёки бартараф қилиш;
- ишлаб чиқариш миқёсини кенгайтиришда тежамкорлик, ишлаб чиқаришни раціоналлаштириш, унинг самарадорлигини ошириш, вертикал интеграция афзалликларидан фойдаланиш;
- таҳдидларни пасайтириш.

### **5.3.1. Янги бозорларнинг очиқлиги**

Бу мақсадга чет эл бозоларига чиқишнинг ҳуқуқий чекловларини бартараф қилиш, ресурслар келиб тушиши ва сотув каналлари нуқтаи назаридан қулай бозорлар очиш, ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш самарадорлигини ошириш ҳисобига эришилади.

Халқаро интеграциялашган структура ташкил топишининг асосий сабабларидан бири чет эл бозорларига кириб бориш учун маҳаллий фирмалар билан узок муддатли муносабатлар ўрнатиш ҳисобланиши мумкин. Қабул қилувчи мамлакатнинг ташкилотлари маҳаллий таъминотчилар, дистрибьюторлар, буюртмачилар тармоғига мансуб бўлиши мумкин бўлиб, чет эллик ҳамкорлар уларга иттифоқлар орқали ёки КМКга жалб қилиш йўли билан қўшилиб олиши мумкин.

“Мустақиллик йилларида босиб ўтган йўлимиз ва тўплаган тажрибамизни холисона баҳолаш, қўлга киритган юксак марраларимизни таҳлил этиш мамлакатимизни тадрижий ва **босқичма-босқич ривожлантириш** бўйича биз танлаган моделнинг



нақадар тўғри эканини ва шу йўлдан бундан буён ҳам огишмай қатъият билан боришимиз зарурлигини яққол кўрсатмоқда.”<sup>46</sup>

Янги бозорга киришнинг муҳим жиҳати қабул қилувчи мамлакат ҳукумати томонидан жорий қилинган савдо чекловлари ҳисобланади. Хусусан, бу чекловлар ривожланаётган мамлакатларнинг фирма ва ҳукуматлари билан КМК иттифоқлари ташкил қилишнинг бирламчи сабаби бўлди. Бундан ташқари, хорижий компаниялардан маҳаллий ҳамкорлар билан иттифоққа киришни талаб қилувчи ёки уларнинг маҳаллий ташкилотда минимал иштирокини белгилаб берувчи амалдаги (ёки кутилаётган) маҳаллий қонунчилик ҳам халқаро интеграциялашган структуранинг пайдо бўлишига олиб келади. Демак, тан олиш керакки, қонун талаблари ва ҳукуматнинг протекционистлик чоралари «ўсиш самараси» ҳисобига харажатларда тежаб қолишга эришиш ёки янги ресурсларга эгалик қилиш каби омилларга нисбатан аҳамияти пастроқ ҳисобланади.

### **5.3.2. Янги ресурс манбалари очиклиги**

Халқаро интеграция воситасида компаниялар хорижий мамлакатларнинг кўшимча, балки арзонроқ моддий, молиявий, меҳнат, ахборот ва бошқа ресурсларига эга бўлиш имкониятини олади: ХСА (Халқаро стратегик альянслар) — ўзларининг чет эллик ҳамкорлари орқали, КМК — ўзларининг хорижий корхоналари орқали.

Дастлабки босқичда хомашё (бутловчи қисмлар), ишлаб чиқариш қувватлари, бинолар, иншоотлар, молиявий ресурслар, шунингдек, ходимларга эҳтиёж (арзон ва малакали ишчи кучининг мавжудлиги, корхоналарнинг чизикли ва функционал менежер кадрлари билан таъминланиши ҳисобига) қондирилади.

Замонавий шароитларда ахборот ва технологик ресурслар очиклигининг аҳамияти ҳам бундан кам эмас:

- миллий иқтисодиёт, сиёсат ва маданият, миллий ишбилармонлик муҳитининг шароитлари ва хусусиятларини билиш (маҳаллий қонунчилик, давлат томонидан тартибга солиш);

---

<sup>46</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг кўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.

- замонавий ишбилармонлик амалиёти, анъаналар, бозорда ишлаш усуллари билиш;
- маркетинг ва менежмент соҳасидаги билимларни бериш;
- техник ноу-хау, янги технологиялар, илмий тадқиқот натижаларига очиқлик бериш.

Ижтимоий-маданий ва рақобат муҳитини қамраб олувчи «бозорни билиш» омили фирма келган мамлакат ва фаолият кўрсатиш режалаштирилган мамлакатнинг маданиятлари ўртасидаги фарқ жуда катта бўлган ҳолларда айниқса муҳим аҳамият касб этади. Кўпинча (камида — янги бозорга кириб боришнинг дастлабки босқичида) ташкилотлар бозор халқаро зарур билимлар олиш учун маҳаллий фирма билан қўшма корхона ташкил қилишни афзал кўради. Бунда маҳсулотни ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш ва маркетинг босқичларида инновациялар оқимини вужудга келтирувчи рақобатли афзалликларни ривожлантириш муҳим аҳамиятга эга. Бундай барқарор афзалликлар халқаро бизнесга хос бўлган, турли ишлаб чиқариш тажрибалари ва турли технологиялар интеграциясини мувофиқлаштиришга имкон берувчи жамоавий билимлар ҳисобланади.

Япониянинг *NEC* компанияси АҚШда жойлашган *Honeywell* компанияси, Францияда жойлашган *Bull* фирмаси билан ўз ҳамкорларининг билими, тажрибалари ва технологияларидан фойдаланиш мақсадида ХСА ташкил қилди. Бошқалардан ўрганиш қобилияти — телекоммуникация ускуналари, ярим ўтказгич чиплар ва компьютерлар ишлаб чиқаришда барқарор бозор улушига эга ягона глобал компания сифатидаги ҳолатни асослаб берувчи асосий омилдир.

### 5.3.3. Рақобатли афзалликларга эришиш

Фирманинг рақобатли афзаллиги асосида ётадиган ваколатнинг ўсиши кўп жиҳатдан унинг ишлаб чиқариш ва менежмент соҳасида янги билим ва кўникмалар олиш қобилиятига боғлиқ бўлади. Янги ахборотни энг тез «юзага келтирувчи» компаниялар рақобатбардошлиги юқоририок бўлиб чиқади. Шу билан бир пайтда, фирманинг ташкилий доираси ичида янги билимлар яратишдан ташқари, бошқа бозор қатнашчиларидан ахборот олиш имконияти ҳам мавжуд. Халқаро бозорда рақобат ҳаракатлантираётган фирмалар жумладан, фаолият натижалари учун патентланган технологиядан ҳам ўта муҳимроқ аҳамиятга эга бўлган ўз билим ва

тажрибалар йиғиндисини такомиллаштириш мақсадида интеграциялашган бизнес структураларини яратади.

Айтиб ўтиш жоизки, маҳаллий ва хорижий фирмалар ўртасида ҳамкорлик муносабатларининг ривожланиши ташкилотнинг рақобатли афзалликларга эришишга йўналтирилган ҳаётий аҳамиятга эга функцияси сифатида кўриб чиқилиши мумкин.

Американинг *Caterpillar* машинасозлик компанияси директорлар кенгаши раиси Д. Файтснинг таъкидлашича, унинг асосий рақобатчиси бўлган *Komatsu* япон фирмасига муваффақиятли қаршилик қилишнинг асосида бутун дунёда *Caterpillar*га тегишли машина ва дизель моторларига хизмат кўрсатадиган 186 та мустақил дилерлар билан ҳамкорлик муносабатлари ётади. Бунда дилерлар бозор бўйича ахборот манбаси сифатида, агент ва маслаҳатчи сифатида фойдаланилади; жойларда вужудга келадиган кўплаб муаммоларни ҳал қилиш ваколатига эга бўлади. «Бизнинг дилерлар,—таъкидлайди Файтс,— бизнесимизнинг деярли ҳар бир жиҳатида, жумладан, маҳсулотни лойиҳалаштириш ва етказиб бериш, хизмат кўрсатиш ва эҳтиёт қисмлар захираларини бошқаришда ҳаётий муҳим роль ўйнайди».<sup>47</sup>

Билим ва тажрибаларни кўпайтириш учун фирмалар кўпинча рақобатчилар билан узвий ташкилий алоқага киришади. КМК экспансияси давомида рақобатчиларни «ютиб юбориш» рақобатли афзалликка эришишнинг кенг тарқалган усуллари саналади. Жаҳон бозорларида рақобатчи билан ҳамкорлик қилиш бошқа бир усул ҳисобланади.

1990-йилларда халқаро бизнесда муваффақиятга эришишнинг зарур шартига ташкилий билимлар: тажриба ва ахборот олиш натижасида ташкилот хулқ-атворининг ўзгариши халқаро тасаввурлар йиғиндисига айланди. Ташкилий билимлар бозорлар глобаллашуви ва жадал ривожланиш шароитларида маҳсулотларнинг ҳаётий даври қисқариши натижасида фирмалар учун ўта муҳим аҳамият касб этмоқда. Жараён сифатида ташкилий билимлар фирманинг ваколатлари (билимдонлиги), демак, унинг рақобатли афзалликлари ўсишига хизмат қилади. Бунда ушбу фаолият соҳасида кучли позицияга эга бўлган шерик билан ҳамкорлик қилиш мақсадга эришиш йўлидаги мантиқий қадам ҳисобланади.

ХСА доирасида халқаро компания уларни интеграциялаш ва айрим умумий мақсадларга эришиш учун жорий қилиш йўли билан

---

<sup>47</sup> D. Fites. Make dealers your partners// Harvard Business Review, March-April 1996, P. 85.

рақобатчи-хамкорнинг билим ва тажрибаларидан фойдаланиш имкониятига эга бўлади. Шу билан бир пайтда ХСА ташкил қилиш воситасида муайян фирма учун потенциал ёки мавжуд рақобат сусайиши ёки ҳатто бартараф қилиниши мумкин.

Кўп ҳолларда рақобатчи билан ҳамкорлик ҳимоя чораси ҳисобланади. Шу билан бирга, иттифоқ ҳужумкорлик руҳида ҳам ташкил қилиниши мумкин.

Япониянинг *Mitsubishi Motors* ва Жанубий Кореянинг *Hyundai Motors* компаниялари ўртасида автомобилларнинг арзон моделлари сериясини ишлаб чиқариш ва сотиш халқаро тузилган битимнинг асосий мотивларидан бири рақобатчилар орасида шундай битимнинг олдини олиш бўлди. Худди шу тарзда, америка маъмурияти томонидан АҚШ бозорига япон автомобиль экспансиясига қарши тўсиқ характеридаги чоралар *General Motors* ва *Toyota* компаниялари ўртасида кўшма корхона ташкил қилишнинг сабабларидан бирига айланди.

#### **5.3.4. Самарадорликни ошириш**

Халқаро ишлаб чиқаришни растионаллаштиришда кўзда тутиладики, айрим таркибий қисмлар харажатлар ҳар хил бўлган иккита жойда ишлаб чиқарилмасдан, харажатлар пастроқ бўлган жойга кўчирилади. Бироқ бу ерда кўшимча афзаллик ҳам бор. Ишлаб чиқариш ҳажми қулай шароитларда юқори бўлиши сабабли маҳсулот бирлиги ўртача қийматини янада пасайтиришга «ўсиш самараси» - ишлаб чиқаришни кенгайтириш билан самарадорликни ошириш ҳисобига эришиш мумкин бўлиб, у маҳсулот чиқариш ҳажми ошган ҳолда ўртача харажатларнинг пасайишида ифодаланади.

Харажатларнинг пасайишига ИТТКИ харажатлари ва инвестицияларни такрорламаслик, ноу-хау ва технологиялар тарқалиши ва алмашилиши, қулай хомашё бозорларини очилиши, халқаро меҳнат тақсимоти, турли мамлакатларда давлатнинг иқтисодий сиёсати ва молия бозорлари фаолият кўрсатишининг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда молия ва солиқ режалаштириши имкониятлари ҳам хизмат қилади.

*General Motors* Канада, Ғарбий Европа, Жанубий Африка ва Австралия корхоналарида автомобиллар йиғиш учун у Японияда ташкил қилган ҚК орқали узатиш қутичалари ва орқа кўприклар олади. Бразилияда *Ford* КМКга тегишли заводларда Америка ва

Европа сотув бозорлари учун кичик қувватли двигателлар ишлаб чиқарилади.

Кўплаб тармоқларда самарали ишлаб чиқаришнинг минимал миқёси сезиларли ўсди. Масалан, рангли телевизорлар ишлаб чиқарувчи глобал рақобатга чидаш имконини берадиган «ўсиш самараси» ҳисобига тежамкорликка эришиш учун йилига бир неча миллион дона телевизор чиқариши лозим. Бу 1960-йиллар бошларида ушбу секторда мавжуд бўлган самарали ишлаб чиқариш минимал ҳажмидан 50 баравардан юқоридир.

Ҳамкорлик стратегияси доирасида рақобатчилар билан ресурсларни бирлаштириш фирмаларнинг зарур фаолият миқёсига эришишида муҳим воситалардан бири ҳисобланади. Юқори технологияли тармоқларда ИТТКИ соҳасидаги иттифоқлар кенг тарқалди: ҳамкорлар ўртасида харажатларни тақсимлаш механизми ҳисобланган ҳолда у фирмаларга зарур инновастияларни амалга ошириш имконини беради. Шуниси характерлики, кенг миқёсда ИТТКи ўтказиш учун фирмалар функционал битимлар тузишни эмас, балки ҚҚ ташкил қилишни афзал кўради. Ташкилий шакл сифатида кўшма корхона афзал кўрилади, чунки у ахборот алмашилини енгиллаштиради ва кундалик мувофиқлаштиришни таъминлайди.

Бундай ҳамкорликка мисол қилиб *General Electric* ва *Snecma* — Америка ва Франциялик ишлаб чиқарувчиларнинг иттифоқини кўрсатиш мумкин, улар реактив самолётлар учун янги авлод двигателлари ишлаб чиқиш мақсадида ИТТКИ бажариш учун ўз ресурслари, ишлаб чиқариш тажрибалари ва кўникмаларини бирлаштирган.

Таъкидлаш жоизки, берилган ишлаб чиқариш технологияси маҳсулот чиқариш оптимал ҳажмини талаб қилиши муқаррар. Бу миқдордан у ёки бу томонга сезиларли оғиш иқтисодий зарар келтиради. Бундай ҳолатда вертикал интеграциялашган компанияга муқобил вариант сифатида ХСА тармоғидан фойдаланиш мумкин. ўз маҳсулолтари учун бутловчи қисмлар ишлаб чиқарувчилар билан ХСА ташкил қилувчи фирма бир қатор афзалликларга эга, хусусан:

- йирик бизнесга хос бўлган ташкилий жиҳатдан ҳаддан ортиқ кенгайиб кетишнинг олди олинади;
- ходимларни қайта ўқитиш ва янги технологияларни жорий қилишни ташкил қилиш ва бошқарув жараёнларига кўплаб ўзгаришлар киритиш зарурати йўқ;

- фан-техника тараққиёти билан асосланадиган ўзгаришларга мослашиш харажатлари қисқаради.

Замонавий юқори технологияли тармоқларни ишлаб чиқариш воситаларининг қимматлашуви, ИТТКИ, савдо маркасини ишлаб чиқиш, сотув тармоғини ривожлантириш харажатларининг ўсиши ажратиб туради. Доимий юқори харажатлар фойдани максимал қилиш ва инвестицияларнинг ўзини қоплаш муддатини қисқартириш учун ишлаб чиқариш ҳажмини кенгайтиришни талаб қилади. Бунда иттифоқлар тузиш мумкин бўлиб, уларнинг хусусияти шундаки, ҳар бир фирма-ҳамкор бир-бирини тўлдирувчи функцияларни бажаради.

### **5.3.5. ТАҲДИДЛАРНИ ПАСАЙТИРИШ**

Халқаро интеграция жараёнида таҳдидларни пасайтиришга операцияларни мамлакатлар (минтақалар) бўйича тақсимлаш, янги истикболли бозрларга чиқиш, ранг-баранг сотув каналларидан фойдаланиш йўли билан эришилади. Бошқа томондан, миллий инвесторлар орасида ҳамкорларни кооперастияга жалб этишда капитал қўйилмалар таҳдидни пасайтириш мумкин.

Иттифоқ доирасида фаолият кўрсатар экан, фирма ҳамкорлар билан таъсир доирасини тақсимлаш ҳақида келишиб олиши мумкин. Бошқа томондан, иттифоқ, бир ўзи фаолият кўрсатаётган фирма билан таққсолаганда катта лойиҳанинг босқичларини бир нечта қатнашчилар ўртасида тақсимлаш, товарлар номенклатурасини диверсификастиялаш, бозорга енгиллик билан кириб боришни таъминлаш, ўзини қоплаш муддатининг қисқалиги ва харажатларни пасайтириш йўли билан ҳар бир ҳамкорнинг таҳдидини камайтириши мумкин.

### **5.4. Кўпмиллий компаниялар шакллари**

Барча энг йирик замонавий КМК ўз структурасида молиявий ёки ишлаб чиқариш йўналишидаги бош компания ҳамда КМК жойлашган мамлакатда ҳам, хорижий мамлакатларида ҳам саноат, логистика, савдо, маркетинг, молия, ИТТКИ ва ҳ.к. соҳаларда фаолият кўрсатаётган, у билан боғлиқ корпоратив (акциядорлик) иштирокидаги шўъба бўлинмалар ва фирмаларни қамраб оладиган халқаро молия-саноат бирлашмаларини ифодалайди. Интеграциялашган корпоратив структураларнинг бу шакли **молия-саноат гуруҳи (МСГ)** деб аталади.

5.1-жадвалда турли мамлакатларнинг МСГ асосий тавсифлари келтирилган, капитални жалб қилиш шакллари, корпоратив бошқарув механизми ва МСГ таркибига кирувчи корхоналарда интеграциянинг устунлик қилаётган турларига алоҳида эътибор қаратилган. Қуйида биз бу молия-саноат гуруҳларининг хусусиятларини батафсилроқ кўриб чиқамиз.

**5.1-жадвал. Халқаро бизнесда молия-саноат гуруҳларининг асосий тавсифлари**

Мамлакат	Капитал манбаси	Ўзгариш механизми	Акция дорлик	МСГ ядроси	Бош холдинг компанияси
АҚШ	Мустақил хусусий инвесторлар	Фонд бозори	Иерархия	Банк	Банк ХК
				Саноат корпорацияси	Аралаш ёки соф ХК
Германия	Мустақил хусусий инвесторлар	Банк тизими	Элементли иерархия удачи	Банк	Банк
				Саноат корпорацияси	Аралаш ёки соф ХК
Япония	Давлат	Банк	Иерарх	Банк	Йўқ
Жанубий Корея	Оила капитали	Тўғридан-тўғри инвестициялар	Иерархия	Савдо-саноат компанияси	Аралаш ХК
Ўзбекистон	Давлат	Кўчмас мулкни хусусиялаштириш, тўғридан-тўғри инвестициялар	Иерархия	Саноат ёки савдо корхонаси	Аралаш ХК

Турли мамлакатларда интеграциялашган бирлашмалар фаолияти характери ва структураси ўхшаш жиҳатларга ҳам, сезиларли фарқларга ҳам эга. Бу фарқлар у ёки бу мамлакатда МСГ шаклланишининг тарихий шарт-шароитлари, корпоратив муносабатларни тартибга солиш қонунчилиги (айниқса, монополияга қарши қонунчилик) хусусиятлари, фонд бозорининг ривожланиш даражаси, корпоратив мулк ва бошқарув масалаларида давлат ва молия ташкилотларининг роли билан асосланади.

## **Хулоса**

Халқаро менежер тармоқ хусусиятлари ва ундаги рақобат шароитлари, жаҳон иқтисодиётини ривожланишнинг замонавий босқичида тавсифловчи асосий тенденциялардан келиб чиқиб шакллантириши лозим бўлган компаниянинг корпоратив стратегияси унинг глобаллашуви ҳисобланади. Шунини аниқ тушуниш керакки, минтақавий ва давлатлараро даражада интеграция жараёнлари аста-секинлик билан айрим миллий иқтисодиётлар аҳамиятининг пасайишига олиб келади. Бошқа томондан, глобаллашув кўплаб тармоқларда янги стратегик ёндашувларга олиб келди.

Халқаро менежернинг вазифаси юзага келаётган муаммоли вазиятлар турларига энг яхши тарзда мос келадиган (эҳтимол, аралаш) стратегияни ишлаб чиқишдан иборат.

Бу вазифани муваффақиятли ҳал этишга олиб келадиган қуйидаги асосий босқичларни ажратиш кўрсатиш мумкин: компания корпоратив интеграциясининг асосий шакллари таҳлили, компания имкониятларига мос келадиган стратегик муқобил вариантлар ишлаб чиқиш, оптимал стратегияни танлаш. Халқаро стратегияни ишлаб чиқишда кўпмиллий рақобатли афзалликларни ҳисобга олиш ва халқаро миқёсда КМК фаолиятини мувофиқлаштиришга алоҳида эътибор қаратиш зарур.

## **Таянч иборалар**

Листензия шартномаси, бигаликда ишлаб чиқариш, шартнома-менежмент, франчайзинг, стратегик иттифоқ, қўшма корхона, кўпмиллий компания, молия-саноат гуруҳи.



## Назорат учун саволлар

1. Корпоратив интеграция жараёнида компания қайси муаммоларни ҳал этиши лозим?
2. Кўпмиллий рақобат глобал рақобатдан нимаси билан фарқ қилади?
3. Халқаро стратегияни танлаш фирманинг имкониятлари ва рақобат шароитлари билан қандай боғлиқ?
4. Кўпмиллий компанияларнинг стратегик қарорлар йиғиндисига қандай талаблар қўйилади?
5. Халқаро фирмада қайси муаммолар стратегик муаммолар каторига киритилади?
6. Халқаро фирма мақсадлари хусусиятлари нимадан иборат?
7. Мақсадларнинг ички ва ташқи зиддиятсизлиги талаби нимани англатади?
8. Халқаро фирманинг ички имкониятларини таҳлил қилиш учун жиидй аҳамиятга эга бўлган ривожланиш асосий омиллари қайсилар?
9. Фирманинг чет элдаги фаолияти стратегик муқобил вариантлари қайси жиҳатлар бўйича таҳлил қилинади?
10. Стратегик режалаштиришни ташкил қилишда қайси вазифаларни ҳал этиш зарур?
11. Стратегик режалаштириш қайси ташкилий асосларда амалга оширилади?
12. Халқаро фирмада стратегик режалаштириш структурасининг фаолият қоидалари қандай қайд этилади ва амалга оширилади?
13. Фирманинг халқаро бозорга чиқиши стратегик ривожланишнинг ахборот таъминотига қандай ўзига хосликлар бахш этади?

## **6-МАВЗУ. Халқаро стратегик Альянслар (ХСА)**

### **РЕЖА:**

**6.1. Халқаро стратегик Альянсларнинг тушунчаси, моҳияти ва халқаро стратегик келишувларнинг хусусиятлари**

**6.2. Халқаро стратегик Альянслар шакллари**

**6.3. Халқаро битимлар ва норасмий келишувлар.**

**6.4. ХАЛҚАРО ИТТИФОҚ ТАРМОҚЛАРИ. КМК ТАШКИЛ ҚИЛИШНИНГ ХОЛДИНГ ШАКЛИ**

**6.5. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида монополияга қарши қонунчилик**

**6.6. Халқаро иттифоқлар қатнашчиларининг гибрид стратегияси. Беқарор иқтисодиёт шароитларида биргаликда иштирок этиш механизми**

**\*\*\***

### **6.1. Халқаро стратегик Альянсларнинг тушунчаси ва моҳияти**

Халқаро стратегик Альянс (*ХСА*) ҳар бирининг корпоратив миссияси билан боғлиқ вазифаларни биргаликда бажариш учун икки ёки ундан ортиқ мамлакатда жойлашган икки ёки ундан ортиқ мустақил ташкилотларнинг бошқарув структуралари ва ресурсларидан биргаликда фойдаланишни кўзда тутадиган ҳамкорлик бўйича ташкилотлараро узоқ муддатли келишувни ифодалайди.

Кенг маънода ХСАга функционал келишувлар (масалан, биргаликдаги илмий-тадқиқотчилик ва тажриба-конструкторлик ишлари, ишлаб чиқаришни ривожлантириш, маҳсулотни такомиллаштириш бўйича ва ҳ.к.), янги ташкилот ташкил қилган (масалан, қўшма корхоналар) ва ташкил қилмаган (акциялар алмашилиш, кичик қатнашув улушини сотиб олиш) ҳолда активларда иштирок этиш ҳақидаги киради. Шундай қилиб, ХСА расмий ёки норасмий шартномага асосланган функционал структуралар ҳисобланади. Таъсисчи ташкилотлар биргаликда бошқарув ва биргаликдаги фаолият устдан назоратни амалга оширади.

Халқаро стратегик Альянсни қўйидагилар ажратиб туради:

- ҳамкорларнинг келиб чиқиши — ҳеч бўлмаганда иккита турли мамлакатдан;
- ҳар бир ҳамкор учун стратегик аҳамият.

Халқаро стратегик альянслар тарихан миллий иттифоқлардан олдин келган. Шу билан бир пайтда Европа Иттифоқи мамлакатларида умумий бозор шакллантириш йўлида халқаро ва миллий иттифоқларнинг гибрид шакли вужудга келди. Европадаги етакчи миллий фирмалар АҚШ ва Япониялик рақобатчилар чақириғига жавобан консорстиумларга бирлашдилар. Европада ички фирма ҳамкорлигига мисол қилиб қатор қўшма илмий-техник дастурларни, жумладан, *ESPRIT* (ахборот технологиялари), *BRITE* (янги материаллар), *RASE* (телекоммуникациялар) кўрсатиш мумкин.

Америкалик иқтисодчи Дж.Мюррейнинг «*Wall Street Journal*» маълумотлари асосида ўтказган тадқиқотига мувофиқ, 1989-1992 йилларда АҚШ фирмалари томонидан 778та стратегик альянслар ташкил қилинган бўлиб, шундан 61%и халқаро альянслар саналади; яъни америкали ва чет эллик фирмалар томонидан ташкил этилган. Мамлакатлар ва минтақалар бўйича таснифлашда иттифоқлар умумий сонининг тахминан 57%и бир томондан америка фирмалари, бошқа томондан эса Ғарбий Европа ёки яон фирмалари иштирокида тузилган (тахминан тенг пропорстияда). 1980-1990-йиллар бошидаги энг кутилмаган ва буюк феномен, Мюррейнинг сўзларига кўра, Россиялик фирмалар иштирокида ХСА сонининг ўсишидир: тадқиқ этилаётган даврда америка фирмалари тузган ХСАнинг тахминан 10%и россиялик ҳамкорлар иштирокидаги альянсларга тўғри келади.

Альянснинг қатнашчилар учун стратегик аҳамияти ташкилотлараро келишувлар ҳисобига эришилади, улар:

- қатнашчиларнинг рақобатли афзалликларини яратади ёки кучсиз томонларини қоплайди;
- ҳамкорларнинг узоқ муддатли стратегик режаларига мос келади;
- «битта фирманинг бошқа фирма билан алоқа қилиши учун мақсадли йўналтирилган оқилона мақсадлар» эга бўлади.

Ўтмишда фирмалар альянси, уларни яратишнинг мотивистияси нуқтаи назаридан кўпинча чекланган бўлган. Мақсад сифатида айрим товарлар бозорларида белгиланган сотув ҳажмига эришиш қўйилиши мумкин бўлган. Бироқ 1980-йиллардан бошлаб альянслар тузишда компаниялар ўз олдига узоққа брадиган мақсадларин

тобора кўпроқ кўймоқда. Ҳамкорлик воситасида қатнашчи-фирма янги бозорларга кириб бориши, янги технологиялар томон йўл топиши, «микёс самараси» ҳисобига тежамкорликни таъминлаши, инвестицион тўсиқларни мустақил ва бозор трансакцияларидан фойдаланиб тезроқ ёки бошқа фирмадан сотиб олиш ё у билан кўшилиш йўли билан арзонроқ бартараф этиши мумкин. ХСА уларнинг барқарор афзаллиги стратегик мақсадларни амалга ошириш учун ички ресурслардан оптимал фойдаланишдан ташқари ҳақиқий ёки потенциал рақобатчи бўлган ҳамкорлар билан муносабатлар характериға ҳам боғлиқ бўлган компаниялар ташкилий структурасининг ҳаётий муҳим элементига айланди.

### **Халқаро стратегик келишувларнинг хусусиятлари**

Халқаро ташкилотлараро келишувлар уларни ХСИ сифатида таснифлаш мумкин бўлиши учун қандай хусусиятларға эға бўлиши лозим? Бу асосан қуйидаги кўринишларда намоён бўлади:

**Биринчидан**, ҳамкорларнинг ресурслар комбинацияси унинг миқдори ресурслардан алоҳида фойдаланишда яратиладиган қимматдан катта бўладиган қимматни яратишға йўналтирилиши лозим. Бундай синергия тури кўплаб замонавий фаолият турларида, айниқса, юқори технологиялар тармоқларида кенг тарқалган.

**Иккинчи хусусият** шундаки, келишилган мақсадларни амалга ошириш учун бирлашган икки ёки ундан ортиқ ташкилот альянс шакллантирилганидан кейин ҳам мустақил бўлиб қолаверади.

**Учинчидан**, ҳамкор-фирмалар иттифоқ фаолиятидан олинадиган фойдани биргаликда бўлишадилар ва назоратни ҳам бирға амалга оширадилар.

Ниҳоят, **тўртинчидан**, ҳамкор-ташкилотлар альянс фаолиятининг битта ёки бир нечта стратегик йўналишларига, масалан, технологияларни ривожлантириш, маҳсулот ишлаб чиқариш ва ҳоказоларни доимий равишда кўллаб-қувватлашади.

Таъкидлаб ўтиш жоизки, альянс бўйича ҳамкорлардан биронтаси бошқа ҳамкор(лар)нинг бизнес муаммолари кенг доираси бўйича стратегик қарор қабул қилиш жараёнини назорат қила олмайди. Акс ҳолда альянс кооперастиянинг янада интеграциялашган шаклиға – бош компания роли етакчилигида молия-санаот гуруҳига айланиб қолади.

Халқаро стратегик альянслар жаҳон иқтисодиётининг асосий тармоқлари ҳаётида сезиларли роль ўйнайди. Бу АҚШда жойлашган ХСА тармоқлар бўйича тақсимоти мисолидан ҳам яққол кўриниб турибди:

- компьютер ишлаб чиқариш— 7,3%;
- доришунослик — 6,8%;
- кон саноати — 5,9%;
- автомобилсозлик — 5,4%;
- озиқ-овқат маҳсулотлари ва ичимликлар — 4,6%;
- аэрокосмика саноати — 4,1%;
- металлургия — 4,0%;
- телекоммуникациялар — 8,0%;
- молия — 5,3%;
- дастурий маҳсулотлар ишлаб чиқариш — 2,6%;
- электр энергетикаси, газ ва сув таъминоти — 1,9%.

ХСА марказлашуви компьютерлар ишлаб чиқариш, доришунослик, автомобилсозлик, аэрокосмика саноати ва кўнгилочарликлар соҳасида нисбатан юқори бўлиб, бу, хусусан, компаниялар ушбу тармоқлар учун хос бўлган юқори харажатларларни пасайтириш, тариф билан боғлиқ ва боғлиқ бўлмаган тўсиқларни бартараф қилиш мақсадида ҳамкорлик йўллари излаши билан асосланади.

“Агар ўн йил олдин, яъни 2000 йилда мамлакатимиз **ялпи ички маҳсулотида** саноатнинг ҳиссаси атиги 14,2 фоизни ташкил этган бўлса, 2010 йилда бу кўрсаткич 24 фоизни, транспорт ва алоқанинг улуши тегишли равишда 7,7 ва 12,4 фоизни ташкил этди, хизматлар бўйича бу рақам 37 фоиздан 49 фоизга ўсди. Қишлоқ хўжалигининг улуши эса 30,1 фоиздан 17,5 фоизга тушди.”<sup>48</sup>

## 6.2. Халқаро стратегик АЛЪЯНСлар шакллари

Интенсив глобал рақобат ХСА вужудга келишини ҳаракатлантирувчи асосий куч ҳисобланади. Рақобатчилардан ортда қолмаслик ва айниқса, улардан ўзиб кетиш учун фирма доимий инновастиялар излаб топиш йўлига туриши, бозорнинг ноаниқлиги, ресурслар чекланганлиги ва ташқи ишбилармонлик муҳитининг ўзгарувчанлиги ўсиб бораётган шароитларда ташкилий мослашувчанликни ривожлантириши лозим. Мавжуд ресурслардан

<sup>48</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

самарали ва мослашувчан фойдаланиш қобилиятини ривожлантириш тадбиркорликнинг асосида ётади ва ХСА ташкил қилишнинг мантиқида асосий ҳисобланади.

Турли тармоқрада ҳамкорликнинг тез ривожланиши шундан далолат берадики, ХСА ташкил қилиш тасодифий жараён ҳисобланмайди. Таъкидлаб ўтамизки, ҳамкорлик — бизнсни ташкил қилишнинг мақсадларни биргаликда амалга ошириш, манфаатлар, истаклар ва хулқ-атвор бўйича субъектларнинг бир-бирига кучли боғлиқлиги билан тавсифланадиган ўзига хос бир шаклидир.

Ташкилотга таъсир этадиган рақобат кучлари каби, ҳамкорга мойиллик ва ишончли муносабатга асосланган узоқ муддатли келишувлар воситасида ташкил этиладиган ҳамкорликдан олинадиган афзалликларнинг потенциал манбаларини ҳам ажратиб кўрсатиш мумкин. Шунга мувофиқ ХСАни қуйидаги турларга ажратиш мумкин:

- горизонтал турдаги альянслар;
- вертикал турдаги альянслар;
- дистрибуция бўйича альянслар;
- турдош диверсификацияланган альянслар.

**Горизонтал турдаги ХСА** ишлаб чиқариш жараёнининг битта босқичида фаолият кўрсатаётган ва/ёки бир хил товар ва хизматлар ишлаб чиқараётган ташкилотлар томонидан ташкил қилинади. ХСИ туфайли Европадаги *Deutsche Telecom*, *France Telecom* ва американинг *Sprint* телекоммуникация компаниялари ўртасида бу фирмаларнинг Интернет тармоғига уланиш билан боғлиқ хизматлар кўрсатиш бўйича қувватлари бирлаштирилган. Ҳамкорлик провайдерларга маҳаллий уланиш пунктларида жойлашган фойдаланувчиларга хизматларни глобал таклиф қилишга имкон беради.

**Вертикал турдаги ХСА** фирма учун бутловчи қисмлар ёки хизматлар етказиб берувчи таъминотчилар билан тузилади. *Deutsche Telecom* компанияси 1997 йилнинг феврида с американинг *Netscape Communication* компанияси билан 1995 йилда тузилган, Интернет бўйича биринчи бўлиб хизмат кўрсатиш доирасида *Deutsche Telecom* ни таъминотини кўзда тутувчи оригинал асбоб-ускуналар ишлаб чиқарувчи сифатида *Netscape* дастурий маҳсулоти билан таъминлаш ҳақидаги узоқ муддатли келишувга қўшимчалар киритилишини маълум қилди.

**Дистрибьюторлар ёки буюртмачилар билан ХСА** дистрибьюторлар ва асосий истеъмолчилар билан узоқ муддатли ҳамкорликни назарда тутди.

**Турдош диверсификацияланган ХСА** бир-бирини тўлдирувчи товар ва хизматлар, ўрнини босадиган товарлар ишлаб чиқарувчи ташкилотлар томонидан тузилади. Биринчи тоифага, масалан, узоқ йўналишларда хизмат кўрсатадиган йирик авиалиниялар билан асосий ташувчилар йўналишлари билан боғлиқ минтақавий қисқа йўналишларга хизмат кўрсатадиган нисбатан кичик ташувчилар ўртасидаги келишувлар киради. Иккинчи тоифага стаационар (сим орқали) телефон алоқасини таъминловчи фирмалар ва уяли алоқа операторлари ўртасида уларнинг биргаликдаги тармоғи ҳажмини оширишни таъминловчи келишувларни киритиш мумкин.

**Истиқболли диверсификацияланган ХСА** аввалбошдан ўзаро боғлиқ бўлмаган тармоқларда фаолият кўрсатувчи, улар ўртасида, инновациялар натижасида чегараларнинг ювилиб кетиши мумкин бўлган ташкилотлар томонидан тузилади. Бу ҳолатда ташкилотларaro ҳамкорлик бошқарув тажрибаси ва технологиялар алмашуви нуқтаи назаридан ҳамкорларни бойитади.

*Microsoft* компанияси бозорнинг ахборот-коммуникациялар тармоғида мавжуд бўлган стратегик муқобил вариантлар кенг доирасидан фойдаланишга мисол бўла олади. *Microsoft* фаолиятини дастлаб операстион тизимлар ва амалий дастурий таъминот ишлаб чиқаришга ихтисослашган фирма сифатида бошлаган. Кейинчалик компания видеоўйинлар ишлаб чиқарувчи *Sega* ва фильмлар яратувчи *Dream Walks SKG* компаниялари билан ахборот ресурсларига уланиш ва кўнгилочарлик хизматлари бозорига чиқиш мақсадида ХСА ташкил қилди. Хусусан, компания NBC янгиликлари дистрибьютисига мутлоқ ҳуқуқни олиш эвазига CNN билан рақобатлаша олиши учун NBC компаниясининг интерактив каналини очишга ёрдам бериш мақсадида 200 млн доллар ажратди.

ХСАда қатнашишдан олинадиган афзалликларни миқёсда тежамкорликка эришиш, таъминотчилар билан квазиинтеграстион алоқадан тежамкорликка эришиш, дистрибьюторлар ва буюртмачилар билан квазиинтеграстион алоқадан тежамкорликка эришиш, фаолият доирасини кенгайтиришдан тежамкорликка эришиш, бошқарув тажрибалари ва технологиялар олиш, рискни ва ноаниқликларнинг пасайиши билан боғлаш мумкин. иттифоқ тузишда дастлаб юқорида санаб ўтилган ҳар битта йўналиш бўйича ҳамкорликдан олинадиган рақобатли афзалликнинг ривожланиш

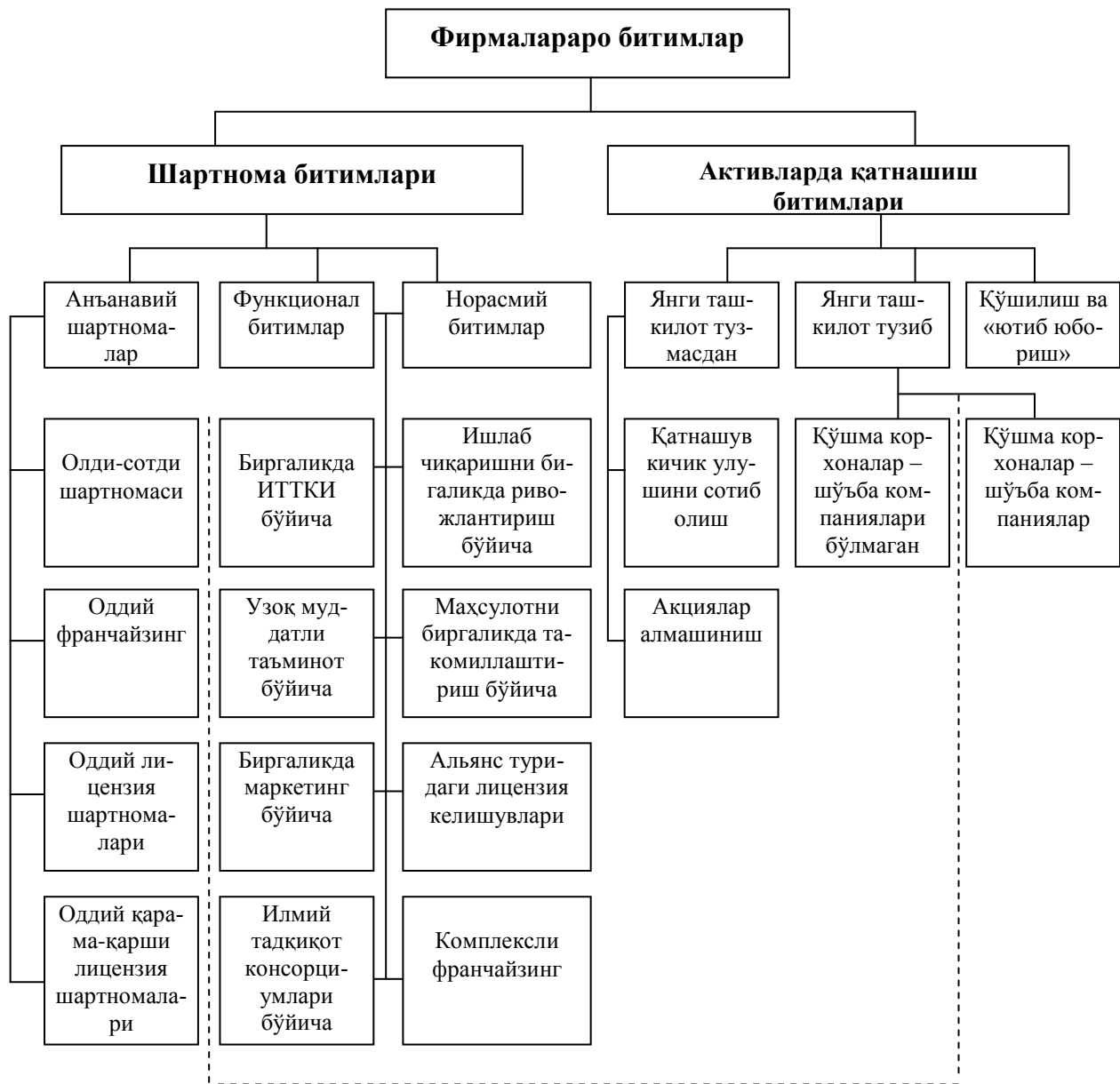
салоҳиятини, шунингдек, мавжуд ва потенциал ҳамкорларнинг ваколатларини баҳолаш зарур. Кейинги қадам — амал қилаётган чекловлар доирасида ҳамкорликдан барқарор афзалликни максималлаштириш учун ҳамкорлар билан муносабатларда жойлаштириш.

### **6.3. Халқаро битимлар ва норасмий келишувлар**

Альянсда иштирок этаётган компанияларнинг мақсадларига қараб, менежмент ташкилий механизмлар кенг доираси ичидан танлаб олиш имкониятига эга. ХСА доирасида шериклар ҳамкорлиги ҳам расмий, ҳам норасмий характерда бўлиши мумкин. Бунда *расмий ҳамкорлик* юридик ҳужжатлаштирилган ва ҳамкорлик қилаётган фирмалар доирасида ҳам, уларнинг ташқарисида ҳам кўпроқ сезиларли бўлади. Бошқа томондан, *норасмий ҳамкорлик* ишбилармонлик муносабатлари орқали мустаҳкамланадиган ишончга асосланади. У ўзаро манфаатларни англаш натижаси сифатида аста-секинлик билан ривожланади. Айтиш мумкинки, норасмий муносабатлар аввал бизнеснинг келиши, «ташқи қобик» кейинроқ вужудга келиши, баъзида эса умуман вужудга келмаслигини назарда тутати. 1980-йиллар бошларидан фирмалараро Ассоциацияларнинг мутлоқ кўпчилиги структураси бўйича нисбатан унчалик расмий бўлмади.

Шартнома даражасида ХСА асосида узоқ муддатли функционал ва норасмий битимлар ётади (6.1-расм).





6.1-расм. Халқаро битимлар таснифи

**Функционал битимлар** ҳамкорларнинг улуш иштирокисиз ёки қўшма корхона ташкил қилмасдан расмий битимларини ифодалайди. Функционал битим шаклидаги иттифоқлар икки ёки ундан ортиқ компания битта ёки бир нечта фаолият йўналиши: ИТТКИ, ишлаб чиқариш, маркетинг, технологиялардан биргаликда фойдаланиш, лицензиялаш, дистрибуция ва ҳоказолар бўйича ҳамкорликка қарор қилган лойиҳаларни ифодалайди. Функционал битимлар доирасида янги ташкилот ташкил қилинмайди, ҳамкорлик эса чекланган характерда бўлади. Томонлар биргаликда фаолият юритиш учун ресурсларни бир-бирига беради, лекин корхона фойдаси ёки мулкни тақсимламайди. Бундай альянслар ҚК асосида ёки активларда улуш иштироки асосида тузилган иттифоқларга нисбатан мослашувчанроқ бўлади: шартномалар нисбатан осон

Ўзгартрилиши мумкин, бу эса ХСИ стратегиясини глобал бозорлар доимий ўзгаришига жавобан қайта йўналтириш имконини беради. Бошқа томондан, функционал альянслар активларда улуш иштироки асосида тузилган иттифоқлар ёки ҚҚга осонлик билан айлантирилиши мумкин.

**Норасмий битимлар** икки ёки ундан ортиқ ташкилотлар томонидан тузиладиган ва масалан, олигополия шароитларида рақобатчилар орасида ўзаро яширин келишувларни (картель келишуви) кўда тутадиган ҳамкорлик бўйича уюшмаларни қамраб олади. Айрим фаолият турларига нисбатан (нарх шаклланиши, товарларни ҳаракатлантириш) бундай келишувлар монополияга қарши ҳал этвчи предметиға айланиши мумкин.

Ташкилотлар кўпинча янги технологияни (маҳсулотни) мустақил яратиш ва лицензия сотиб олишдан бирини танлашиға тўғри келади. Лицензия битимлари агар улар технология, маҳсулот ёки тажрибаларни ҳамкорлар орасида узок муддатли узатишни кўзда тутмаса, стратегик альянслар ҳисобланмайди. Оддий товар олди-сотдиси шартномалари каби, бу битимлар, ўзаро боғлиқликни, менежерларни биргаликда назорат қилишни ёки маҳсулот ишлаб чиқаришни узок муддатли қўллаб-қувватлашни назарда тутмайди. **Франчайзинг** оддий муносабатлар сифатида кўриб чиқилади, бунда фирма товар белгиси ва технологиясидан фойдаланиш ҳуқуқини бошқа фирмадан сотиб олади, қоидаға кўра, бу анъанавий шартномаларға киради.

Бироқ битимларнинг ҳуқуқий шаклини доим ҳам ундан келиб чиқадиган стратегик характерли оқибатлар билан боғлаб бўлмайди. Агар ҳамкорликни алоҳида кўриб чиқадиган бўлсак, у масалан, фақат технологиялар тақдим этишдан, ходимларни ўқитишдан ёки лицензиялар беришдан иборат бўлиши мумкин. Агар узок муддатли мақсад кўзланадиган бўлса, стратегик самара битим доирасидан анча четға чиқади. Бунға мисоллар доишунослик компаниялари лицензия амалиётида ёки автомобиллар йиғиш ҳақидаги битимларда кўп учрайди. Бу ҳолларда компания-лицензиарнинг бош фирмасиға келиб тушадиган номинал фоиз доир-дармонлар учун фаол ингредиентлар ёки автомобиллар учун бутловчи қисмлар етказиб беришдан олинадиган даромад туфайли кескин ўсади.

Шунға ўхшаш вазият франчайзинг ҳақидаги битимда ҳамкорлар ўтасида молиявий ва мулкый муносабатлар узок муддатли характери кўзда тутилган ҳолларда ҳам вужудға келади. Франчайзер франчайзиатға ўз товар белгиси ва технологияларидан фойдаланиш

ҳуқуқини берибгина қолмай, молиялаштиришни амалга оширади, зарур ишлаб чиқариш воситалари, хомашё билан таъминлайди, ходимларни ўқитади ва ҳ.к. Франчайзиат, ўз мустақиллигини сақлаб қолган ва рискларини пасайтирган ҳолда айланмадан фоиз кўринишида франчайзерга барқарор мукофотни таъминлайди. ХСИ шакли сифатида франчайзинг бош ташкилотга бизнесни ташкил қилишнинг анъанавий усулларига нисбатан тезроқ ва кам харажатлар билан ўсиш имконини беради.

#### **6.4.1. Улуш иштирокидаги альянслар**

Активларда иштирок этиш ҳақидаги узоқ муддатли келишувлар шаклидаги альянслар янги ташкилот тузган ҳолда ҳам, янги ташкилот тузмасдан ҳам амалга оширилади. Янги ташкилот тузган ҳолда активларда иштирок этиш ҳақидаги келишувлар улуш иштирокидаги келишувлар деб аталади (жумладан, акциялар айирбошлаш ҳақидаги келишувлар).

*Улуш иштирокидаги ХСА* иккита фирма ўртасида кўнгилли муносабатларни ифодалайди, бунда компаниялардан бири бошқа фирманинг биргаликда фаолият юритиш учун сезиларли бўлган, лекин назорат пакетидан катта бўлмаган улушини сотиб олади. ХСА бу шаклига кўплаб мисолларни автомобилсозлик ва нефтни қайта ишлаш саноатидан келтириш мумкин.

Улуш иштирокидаги альянсда ҳамкорлар одатда ўз ҳамкорларининг бир-бирини тўлдирувчи қобилиятларидан фойдаланиш мақсадида бир нечта функционал битимлар тузадилар. Масалан, мулкчилик муносабатларига асосланган узоқ муддатли алоқа *Ford — Mazda альянси*, американинг *Honeywell* ва америка-япон *Yamatake Honeywell* ҚК альянсининг функционал келишувлари билан тўлдирилган. Акцияларни ҳамкорига бериш муносабатларни мустаҳкамлайди ва функционал келишувларнинг муваффақиятга эришиш имкониятларини оширади. Бундан ташқари, акцияларга эгалик қилиш ҳамкор фирмаларнинг олий раҳбарияти ўртасида шахсий ўзаро тушунишни яхшилашга хизмат қилиши мумкин.

Ҳамкорга кичик қатнашув улушини сотиб олишни таклиф қилиш стратегияси шунингдек, бошқа компанияларнинг тажовузкор ҳаракатларидан қўшимча ҳимоя воситаси сифатида фойдаланилиши мумкин.

Англиянинг *Pilkington Glass* компанияси ўзини «тажовузкор» рақобатчиси «ютиб юбориши»дан ҳимоя қилиш мақсадида АҚШдаги бўлинмаси акцияларининг 20%ини *Nippon Sheet Glass*

япон фирмасига сотди. Битимда кўзда тутилган шартга мувофиқ, *Pilkington Glass* ҳар қандай харидори бир вақтнинг ўзида америка бўлинмасининг мос келувчи улушини япон фирмасидан ҳам сотиб олиши лозим.

Ҳамкорлар ўртасида акциялар айирбошлаш битта фирманинг бошқа фирма қарор қабул қилишга таъсир кўрсатиши, иккинчи фирма эса, худди шу тарзда, биринчи фирмага таъсир кўрсатиши мумкинлигига олиб. Бундай муносабатларни бошқа акциядорлар ва манфаатдор шахсларни бу ҳолатдан хабардор қилиш мақсадида эълон қилиш талаб қилинади. Монополияга қарши қонунчилик кичик акциядорларнинг фирма бошқарувида иштирок этишига тўсқинлик қилган ҳолда бундай иштирокка чекловлар белгилаши мумкин.

Шу билан бир пайтда улуш иштирокига қарши бўлганлар ҳамкор компанияни билиб олиш воситаси сифатида ушбу ташкилий шаклнинг қимматлиги ва rischi юқори эканлиги ҳақида гапирадилар. *Siemens* компанияси собиқ бошқарувчисининг фикрига кўра, улуш иштироки ҳеч қачон яхши тузилган функционал келишувнинг ўрнини боса олмайди.

#### **6.4.2. Қўшма корхоналар**

Янги ташкилот тузган ҳолда активларда иштирок этиш ҳақидаги битимлар қўшма корхоналар (ҚК) ташкил қилишни кўзда тутди. ҚК биргаликдаги, лекин тенг бўлиши шарт бўлмаган мулкчилик ва активлардан фойдаланиш назоратини таъминлайди.

Қўшма корхона — ташкилий жиҳатдан энг мураккаб ХСИ шаклидир. Бунда унинг капитали қўйилмаларга пропорстионал равишда дивиденд олиш ҳуқуқига эга бўлган таъсисчи ҳамкорлар ўртасида тақсимланган мустақил ташкилот пайдо бўлади. Ҳамкорларнинг умумий мулки уларнинг яратилаётган маҳсулотга биргаликдаги мулкчилик ҳуқуқини белгилаб беради.

Айрим ҳолатларда ҳамкорлар ўз ҳамкорлигини белгиланган функцияларни бажариш билан чекланади. Масалан, транспорт воситалари ва бутловчи қисмлар ишлаб чиқарувчи кўплаб ҚКларда таъсисчилар фақат маҳсулотни ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқаришда ҳамкорлик қилади — маркетинг ва дистрибьюция учун жавобгарлик бош ташкилотлар зиммасида қолади. Бошқа ташкилотлар барча функциялар доирасини бирлаштиришни афзал кўради. Масалан, Американинг *General Electric* ва Япониянинг

*Fanuc* компаниялари кучли глобал рақобатнинг олдини олиш учун ишлаб чиқаришни автоматлаштириш бўйича асбоб-ускуналарни биргаликда ишлаб чиқиш, ишлаб чиқариш, сотиш ва хизмат кўрсатишга розилик билдирдилар.

“Мамлакатимиз саноат корхоналари томонидан ўтган йили 160 дан ортиқ турдаги янги товар ва маҳсулотлар, жумладан, мутлақо янги технологик платформа негизида “Спарк” енгил автомобилени ишлаб чиқариш юлга қўйилди.”<sup>49</sup>

Замонавий ҚКларга хос бўлган умумий жиҳат шундаки, ҳамкорлар битта белгиланган маҳсулотни ёки битта мамлакатда ишлаб чиқариш бўйича ҳамкорлик қиладилар, бунда улар бошқа бозорларда рақобатчи сифатида иштирок этиши мумкин. Бундан келиб чиқадики, ҚК тор йўналиш тенденциясига эга.

Айрим компаниялар уларнинг ҳар бирига жойлашган мамлакатда ёки асосий бозорларда қўшимча назорат воситаларини сақлаб қолишга имкон берувчи ўзаро икки ёки ундан ортиқ алоҳида ташкилотлар туздиладар. Масалан, юқорида кўрсатилган *GE* ва *Fanuc* компаниялари ҚК структуралашда учта минтақавий тезкор бўлинмалар: акцияларининг 90%и холдингга, 10%и эса бевосита унга тегишли бўлган *GE Fanuc Automation North America*; акцияларининг 90%и холдингга, 10%и *Fanuc* га тегишли бўлган *GE Fanuc Automation Asia*; тўлалигича холдингга тегишли бўлган *GE Fanuc Automation Europe* билан 50/50 улушида *GE Fanuc Automation Corp* холдинг компаниясини туздиладар

#### **6.4. Халқаро иттифоқ тармоқлари. КМК ТАШКИЛ ҚИЛИШНИНГ ХОЛДИНГ ШАКЛИ**

Кўпчилик альянсларда икки томонлама алоқалар устунлик қилишига қарамай, охириги пайтларда ташкилотлар альянс тармоқлари шакллантириши энг сезиларли тенденциялардан бирига айланди.

*Альянс тармоғи* бу – ҳамкорлик ҳақидаги расмий ва норасмий келишувлар билан ўзаро боғлиқ бўлган икки ёки ундан ортиқ ташкилотнинг бирлашувидир. Улар яна «кўп фирмали альянслар»

---

<sup>49</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

ёки «кластерлар» деб ҳам аталади. Натижада, якка ҳолатдаги фирмалар ва иккита фирмадан иборат бўлган стратегик альянслар билан бир қаторда икки ҳамкордан ортиқ аъзолардан иборат бўлган иттифоқ тармоқлари ҳам халқаро бизнес субъектлари сифатида иштирок этиши мумкин.

Иқтисодиётнинг глобаллашуви, инновация харажатларининг ўсиши ва янги технологияларнинг жорий қилиниши, чиқарилаётган маҳсулотлар ҳаётийлик даврининг қисқариши ва технологияларнинг ўзаро боғланиб кетиши турли мамлакатларда жойлашган ташкилотлар халқаро альянслар тармоғини (ХАТ - *международную альянсовую сеть*) ташкил қилишга олиб келадиган муҳим омиллар сифатида намоён бўлади. У умумий мақсадни амалга ошириш учун қатнашчиларнинг ўзаро алоқалари ва ресурсларни айирбошлаши натижасида вужудга келади. Бир-бири боғлиқ бўлмаган ташкилотлардан фарқли ўлароқ, ХАТ ўзаро боғлиқлик даражасининг юқорилиги ва стратегик йўналишларнинг умумийлиги билан тавсифланади.

Жаҳон кўнгилочарликлар соҳасида етакчилар ўринлардан бирини эгаллашни мақсад қилиб қўйган Япониянинг *Sega* компанияси (видеоўйинлар ишлаб чиқарувчиси) халқаро альянслар тармоғини яратди. Унинг ҳамкорлари орасида америка бизнесининг *AT&T, Time Warner, NCI* компаниялар каби гигантлари бор. *Sega* нинг япони ҳамкорлари орасида *Pioneer, Yamaha, Hitachi* ва *Matsushita* ажралиб туради. ХАТ ташкил қилиш натижасида *Sega* кабелли телевидениедан фойдаланувчи компьютер ўйинлари яратишга имконият берадиган технологияларга уланиш имконини олди.

Ҳозирги пайтда бундай альянслар санаотнинг кўплаб юқори технологияли тармоқларида, жумладан, авиасозлик, компьютерлар ишлаб чиқариш ва дастурий таъминотлар ишлаб чиқиш, телекоммуникациялар, доришунослик тармоқларида одатий ҳолга айланди. Масалан, компьютер RISC-технологиялари ишлаб чиқиш соҳасида ташкил қилинган ҳар битта ХАТ АҚШ, Япония, Жанубий Корея ва бошқа мамлакатлардан кўплаб фирмаларни бирлаштиради.

Халқаро альянс тармоқлари кўпинча «миқёс самараси» асосида чиқарилаётган маҳсулот умумий ҳажмини максималлаштириш учун яратилади. Масалан, Швейцариянинг *Swissair*, американинг *Delta Airlines*, Сингапурнинг *Singapore Airlines* ва Швестиянинг *SAS* компаниялари ташкил этган ХАТ трансатлантика ва Европа-Осиё йўналишида чипталар сотишни ошириши ҳамда самолетлар етказиб

бериш ва уларга хизмат кўрсатишни бирлаштириши кўзда тутилган. Автомобилсозликда *General Motors* корпорацияси тузган ҳамкорлар тармоғи ҳозирда *Toyota, Isuzu, Suzuki* ва *Saab* каби машҳур компанияларни қамраб олган бўлиб, *Nissan, Mazda, Kia* ва *Jaguar* компанияларидан ташкил топган *Ford* компаниялар гуруҳи билан бутун дунёда рақобат қилмоқда(6.1-жадвал).

Компаниялар гуруҳларга бирлашиб, кучлироқ рақобатли афзалликка эга бўлади деган фикрлар янгилик эмас. Биринчи жаҳон урушидан сўнг америкалик ва европалик компаниялар картель шаклида кўп фирмали бирлашмалар ташкил қилдилар, Иккинчи жаҳон урушидан кейин эса япон компаниялари кейресту-молиялаштириш асосида банклар атрофида гуруҳлар ташкил қилдилар. Бироқ замонавий ХАТ улардан жиддий фарқ қилади.

**6.1-жадвал. General Motors ва Ford компаниялари ўртасида фирмалараро алоқалар**

Компания	Активларда қатнашиш ҳақида битим	Қўшма корхоналар	Бутловчи қисмлар етказиб бериш ёки	Маркетинг ёки сотув бўйича	Технологияла рни ривожлантириш бўйича	Ишлаб чиқариш/йиғиш бўйича битимлар
General Motors	Isuzu Mercedes-Benz Suzuki	Chrysler Daewoo Ford Isuzu Nissan Saab Suzuki Toyota Volvo Fanuc	FIAT Fuji Heavy Honda Isuzu Mitsubishi Nissan Renault Rover Saab Suzuki Toyota BA3	SAS Isuzu Renault Saab Toyota	Chrysler Ford Hyundai Isuzu Suzuki Toyota Hitachi	SAS Daewoo Isuzu Suzuki

Ford	Aston- Martin Kia Mazda	Fiat General Mot-ors Nissan Toyota Volkswa gen Volvo	Москвич FIAT Fuji Heavy Mazda Nissan Renault Volkswagen	FIAT Mazda Kia Suzuki	Chrysler General Mot-ors Kia Mazda Nissan	BMW Kia Mazda Nissan Rover Suzuki
------	----------------------------------	---	---	--------------------------------	--	--

Хусусан, урушдан кейинги картеллар замонавий ХАТдан шуниси билан фарқ қиладики, турли тармоқларга мансуб америкалик ва европалик компаниялар ўша пайтда сотув бозорини бўлиб олиш ва рақобатчиларни енгиш мақсадида картелга бирлашган. Бугунги кунда эса битта тармоқ доирасида одатда «ўйинчилар»нинг биттадан ортиқ гуруҳи мавжуд бўлиб, улар ўртасида рақобат анча кучли. Альянс гуруҳлари орасида рақобатда кимдир ғолиб чиқади, кимдир ютқазади, бу энди рақобатли афзалликлар яратиш ва амалга оширда муваффақиятга эришишга боғлиқ. Япониялик компаниялар гуруҳларини, биринчидан, уларга фақат япон фирмаларининг кириши, иккинчидан, бу компаниялар узоқ муддатли, барқарор ва ҳар томонлама ўзаро муносабатларга эгалиги ажратиб туради. Бошқа томонда, халқаро альянс тармоқлари – нисбатан тор йўналишдаги структуралар бўлиб, уларнинг мақсадларини стратегик сифатида тавсифлаш мумкин, аъзоларининг роли эса нисбатан чегарланган.

### **6.5.1 ХАЛҚАРО АЛЪЯНСЛАР ТАРМОҒИ (ХАТ) ташкил қилиш механизми**

Ҳар қандай стратегик танлов учун афзаллик ва камчиликлар хос бўлади. шуниси ҳисобга олиш керакки, ташкилотлараро ҳамкорликнинг ўзи альянс тузишни ўз умумий стратегиясининг бир қисми сифатида кўриб чиқадиган компания томонидан баҳоланиши лозим бўлган фойда ва харажатларга эга. Бошқача қилиб айтганда, бошқа ташкилот билан фаолиятни мувофиқлаштиришни бошлашда аввал фирма бу ҳамкорликдан олинган фойда харажатлардан ортиқ бўлишига ишонч ҳосил қилиши керак. Ҳамкорликдан келадиган асосий фойда ва йўқотишлар 6.2-жадвалда акс эттирилган.



“Шу билан бирга, катта ҳажмда юк ташийдиган “МАН” автомобилларини, энергия тежайдиган лампалар, “ЭлЖи” русумидаги жаҳонга машҳур холодильникларни йиғиш, калий ўғитлари ва бошқа муҳим маҳсулотларни ишлаб чиқариш бошлаб юборилди.”<sup>50</sup>

Ҳамкорликдан олинадиган фойда ва харажатларни таққослаш натижаси қисман ҳамкорларнинг, масалан, ахборот алмашилиш, бошқарув, молия ва фойдани тақсимлаш соҳасида масъулиятни тақсимлашда намоён бўладиган ўзаро алоқалар муваффақиятига боғлиқ бўлади. Бироқ альянс ташкил қилишнинг мақсадга мувофиқлигини аниқлашда асосийси қуйидаги саволга жавоб беришдир: ушбу ташкилий шакл ресурсларни тақшил қилиш усули харажатлари бўйича энг самаралими?

## 6.2-жадвал. Ҳамкорликдан фойда ва харажатлар

Харажатлар	Фойда
Технологияда устунликни йўқотиш; рақобат позициясини йўқотиш rischi	Билим олиш ва мослашиш, биргаликда янги маҳсулотлар ишлаб чиқиш имконияти
Ресурслар: вақт, пул, ахборот, хомашё, мақом ва ҳ.к. йўқотиш	Ресурслар: вақт, пул, ахборот, хомашё, мақом ва ҳ.к. сотиб олиш, тўлиқ юкланмаган ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш
Молиявий аҳвол, обрў ва нуфузга путур етиши каби муваффақиятсизликлар билан боғлиқ харажатлар	Маҳсулот ишлаб чиқиш бўйича харажатларни тақсимлаш ва рискларни тақсимлаш (технологик, тижорат, молиявий ва б.)

<sup>50</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

Натижаларни бир томонлама назорат қилишни ва мустақилликни йўқотиш; дастлабки кўйилган мақсадларнинг ўзгариши	Худудга (фаолият соҳасига) таъсир қилиш имконига эга бўлиш; янги (жумладан, хорижий) бозорларга кириб бориш қобилияти
Барқарорликни, ривожланиш истиқболига ишончни йўқотиш; вақт текширувларидан ўтган, маълум технологиялардан воз кечиш	Ноаниқликни бошқариш, кўринмас ва мураккаб муаммоларни ҳал қилиш қобилиятининг ўсиши; ихтисослашув ёки диверсификация қобилияти, рақобатчиларни сиқиб чиқариш қобилияти
Фаолият соҳаси (худудлар), мақсадлар, уларни амалга ошириш усуллари учун альянс бўйича ҳамкорлар билан рақобат	Альянс бўйича ҳамкорлар билан уйғунликдаги ишчи муносабатлар, синергиядан фойда олиш ва ўзаро қўллаб-қувватлаш
координатцион муаммолар туфайли қарор қабул қилишда кечикишлар	Ўзгарувчан бозор талабига тез жавоблар, янги технологиялардан фойдаланишда кам ушланиб қолиш
Ҳукуматнинг аралашуви, тартибга солиш ва ҳ.к.	чет эл мамлакатлари ҳукуматларидан улар худудда фаолият кўрсатишга розилик олиш

Ташкилотнинг халқаро ҳамкорликка тайёрлиги ва мотивация мавжудлигида ХАТ ташкил қилиш ҳақида қарор қабул қилиниши лозим. Менежерларга муаммолар, зиддиятлар ва альянс тузишда эътиборга олинмаган омиллар кўплигида ўзини йўқотиб қўймасликка ёрдам бериш учун ХАТ ташкил қилишнинг адабиётларда тасвифланган констептуал модели (асосий ички қоидалар тизими), шунингдек, халқаро ҳамкорлик ўрнатиш ҳақида қарор қабул қилиш механизми билан танишиб чиқамиз.

### **Кўпмиллатли компания (КМК) ташкил қилишнинг Холдинг шакли**

Европа ва Шимолий Америка ривожланган мамлакатлари кўпмиллий компанияларининг кўпчилиги *иерархик тамойил* бўйича ташкил қилинган бўлиб, холдинг шаклига эга. *Холдинг*

**компанияси** улар устидан ишбилармонлик назорати ўрнатиш ва улар фаолиятини бошқариш мақсадида бошқа фирмаларнинг акциялар назорат пакетига эгалик қилиш учун ташкил этиладиган молиявий ёки молия-саноат компанияларининг ўзига хос тури ҳисобланади. КМК бошқаруви ва структурасининг турли жиҳатларини муҳокама қилишда «холдинг компанияси» атамаси билан биргаликда кўпинча ўхшаш бўлган «она» ёки «бош» компания тушунчасидан фойдаланилади; бошқарув функцияларини тақсимлаш нуктаи назаридан холдинг компаниясига нисбатан ҳам «бош ташкилот» атамасини қўллаш мумкин.

#### **6.4.1. Шўъба ва қарам компаниялар**

Агар холдинг компанияси мисолида инвесторнинг бошқа фирма акциядорлик капиталида иштирок этиш даражаси унинг жорий операцияларини бошқариш учун етарли бўлса, бундай фирма **шўъба компания** сифатида баҳоланиши мумкин. Корхонани назорат қилиш учун корхона оддий акцияларининг 50%дан ортиғига эгалик қилиш етарли ҳисобланади.

Бироқ амалиётда шундай бўлиши мумкинки, оддий акциялар кичик улушига бевосита эгалик қилиш инвестор томонидан фирмани тўлиқ назорат қилиш учун кифоя бўлади. Бу масалан, акцияларнинг катта қисми кўп сонли майда акциядорлар орасида кенг тарқатиб юборилган ва ҳал қилувчи пакетни бир қўлда жамлаш эҳтимоли паст бўлган ҳолларда рўй беради. Шунингдек, холдинг компанияси ишонч асосидаги бошқарув ёки траст шартномаси асосида фирманинг оддий акцияларини тасарруф этган ҳолда унинг устидан назоратни амалга ошириши мумкин.

“Бу жараёнда марказий ижро этувчи ҳокимиятнинг бошқарув тузилмалари ва маъмурий органларнинг вазифаларини ўзгартиришга, уларнинг бошқариш, тартибга солиш ва тақсимлаш борасидаги ваколатларини, хўжалик тузилмалари фаолиятига бевосита аралашувини кескин қисқартиришга катта эътибор берилди. Бошқача айтганда, уларнинг ваколатларини бозор тамойилларига мувофиқлаштириш ва пировард натижада давлатнинг иқтисодиётни бошқаришдаги ролини жиддий камайтириш кўзда тутилган эди.”<sup>51</sup>

<sup>51</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.

Корхона устидан назоратни ушлаб туришнинг бошқа усуллари қаторига бош компания вакилларининг директорлар кенгаши (кузатув кенгаши) ёки ҳар йили ўтказиладиган акциядорлар умумий йиғилиши оралиғида шўъба компанияни бошқариш учун жавобгар бўлган бошқа орган таркибида устунлик қилишини киритиш мумкин. Шунингдек, бош компания чет элдаги шўъба компания учун ҳаётий аҳамиятга молик ресурслар ёки активларга эгалик қилган ҳолда маълум даражада назоратни амалга ошириши мумкин; бундай активлар қаторига савдо маркази, патент, махсус хом-ашё кирди. Юқорида санаб ўтилган схемалар акциядорлик капитали устидан назорат ўрнатишга қараганда ишончсизроқ, лекин айрим ҳолларда уларни қўллаш ўзини оқлаши мумкин.

Шу билан бир пайтда, 50%дан ортиқ акциялар пакетига эга бўлиш бухгалтерия ҳисоби Халқаро стандартлари нуқтаи назаридан холдинг компанияси ва шўъба корхоналарнинг бухгалтерия баланси ва молиявий натижалари ҳақидаги маълумотларни қамраб оладиган умумий молиявий ҳисоботни шакллантиришга имкон берувчи мезон ҳисобланади.

Агар шўъба компания ўз навбатида битта ёки бир нечта фирмаларга нисбатан холдинг ҳисобланадиган бўлса, бунда оралик холдинг компанияси ёки субхолдинг ҳақида гапириш ўринли бўлади.

КМК холдинг компанияси томонидан маълум бир акциядорлик, бошқарув ёки молиявий назорат остида бўлган, лекин шўъба компаниялар тоифасига киритилмайдиган компаниялар одатда *қарам* компания деб аталади (шунингдек, «бирлаштирилган», «ассостиялаштирилган», ёки «аффилаштирилган» атамалари қўлланади). Биргаликда КМК ҳосил қилувчи холдинг компанияси, шўъба компаниялар ва қарам фирмалар компаниялар гуруҳи деб аталади.

#### **6.4.2. Молиявий ва аралаш холдинглар**

Холдинг компанияларнинг иккита асосий тури энг тарқалган: молиявий («соф») ва аралаш холдинглар. *Молиявий холдинг компанияси* молиявий бошқарув ва назорат функцияларини амалга ошириш мақсадида ташкил этилади. Аксинча, *аралаш холдинг компанияси* маълум бир тадбиркорлик фаолияти: саноат, савдо, транспорт-логистика, молия-кредит ва ҳоказолар билан шуғулланади.

Аралаш холдинглар саноат концернлари ёки гуруҳ компаниялари ўртасида функционал алоқаларнинг сусайиши ва

диверсификация даражасининг юқорилиги билан тавсифланадиган конгломератларни ифодаловчи кўплаб КМК бош компанияси («штаб-квартираси») сифатида кўп. Бироқ кейинги ўн йилликда молиявий ва молиявий бўлмаган фирмаларни кўпмиллий гуруҳ структураларига бирлаштирувчи молиявий холдинг компаниялари сонининг ўсиши кузатилмоқда.

Молиявий ташкилот бўлган ҳолда, бундай холдинг компаниялари бошқа молиявий институтлар – банклар, инвестиция фондларидан қатор функционал фарқларга эга. Банклардан фарқли равишда холдинг компаниялари молиявий бўлмаган корхоналарга, яъни саноат, савдо, қурилиш ва бошқа фирмаларга тўғридан-тўғри инвестицияларни амалга оширишда қонунчилик томонидан чекланмаган. Бунда мос келувчи лицензиялар мавжудлигида холдинг компанияси банк фаолиятини истисно қилганда маълум бир молиявий фаолият турлари билан ҳам шуғулланиши мумкин. Бу фарқ банкларнинг молиявий бўлмаган сектор компаниялари капиталида иштирок этишига қонунчилик чекловлари амал қиладиган давлатларда (масалан, АҚШда) анча сезиларли. Бошқа айрим мамлакатларда (Германия каби) бундай чекловлар йўқ, шу сабабли у ерда банклар ва холдинг компаниялари ўртасида фарқ унчалик яққол эмас.

Инвестицион фондлардан фарқли ўлароқ, холдинг компаниялари халқаро портфелли инвестициялар, яъни турли мамлакатлар компанияларининг акцияларига диверсификацияланган қўйилмалар билан чекланмайди. Холдинг компаниясининг мақсади акциядорлик капитали устидан назоратни кўлга киритиш ҳисобланади, бу уларнинг бошқарув функцияларини самарали амалга оширишга имкон беради.

Шундай қилиб, молиявий холдинг компаниясининг бошқа молиявий институтлардан асосий фарқи унинг манфаатлари йўналишидаги мавжуд ва янги ташкил қилинадиган фирмалар устидан ишбилармонлик назорати ўрнатиш мақсадида инвестиция стратегияси ишлаб чиқиш ва амалга ошириш ҳисобланади.

### **6.4.3. Холдинг компанияларининг иқтисодий ўрни**

Холдинг компаниялари замонавий КМК тепасида туради, уларнинг кўпчилиги *диверсификацияланган концернларни*, яъни иқтисодиётнинг турли тармоқлари ва секторлари корхоналарининг бирлашувини ифодалайди. Ишбилармонлик алоқаларнинг кенг тармоқчилиги, бундй структуралар фаолиятининг кўп тармоқли

характери, алоҳида бўлинмалар хўжалик фаолиятининг мустақиллигини ошириш (айниқса, географик жиҳатдан узоқликда жойлашган бозорларда) – буларнинг барчаси КМК бошқарув ва ўзаро алоқа механизмини сезиларли қийинлаштиради. Барча ҳамкорларнинг саъй-ҳаракатларини бирлаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи молиявий-бошқарув марказини ташкил қилиш зарурати яққол кўзга ташланади. Бу ролни КМК бош холдинг компанияси бажаради.

“Мамлакатимизда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни **диверсификация** қилиш бўйича амалга оширилаётган ишларга алоҳида эътибор қаратишни истардим.

2010 йилда саноат ишлаб чиқариш таркибида **юқори кўшимча қийматга эга бўлган тайёр маҳсулотнинг улуши 50 фоиздан зиёдни ташкил этди.**”<sup>52</sup>

КМК бизнесини кенгайтиришда холдинг компаниялари занжиридан, жумладан, оралик субхолдинглардан фойдаланиш самарали бўлиб бормоқда. Бу ҳолатда бош компания (ўз навбатида — молиявий холдинг компанияси) унинг ўз капиталидан бир неча марта катта бўлган капиталларни назорат қилиш имкониятини қўлга киритади. Бу таъсир кенгайтишининг мультипликатив самараси КМКга глобал рақобатда муваффақиятга эришиш имконини берадиган омиллардан бири ҳисобланади.

Тармоқлашган гуруҳ структуралари яқка ҳолдаги корхоналар олдида қатор устунликларга эга:

- умумий марказ стратегик менежментни бутун гуруҳ доирасида амалга оширади;
- умумий молиявий ва солиқ сиёсати пул ресурслари ва инвестициялар билан маневр қилишга имкон беради;
- активларнинг тармоқ ва географик диверсификацияси КМК фаолияти умумий таҳдидни пасайтиради;
- вертикал интеграция ва ёпиқ технологик занжирлар яратиш ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириш, шунингдек, экология талабларини ҳисобга олган ҳолда атроф-муҳитга камроқ таъсир кўрсатиш имконини беради;

---

<sup>52</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

- умумий инфратузилмадан фойдаланиш (банк, телекоммуникация, сотиш, транспорт-логистика) горизонтал интеграцияда трансакция харажатларини қисқартиришга имкон беради;
- кадрлар ўрнини алмаштириш, уларни ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш, профессионал ўсиш учун рағбатлар яратиш кенг имкониятлари мавжуд.

КМК бош холдинг компанияси ва унинг шўъба фирмалари ўртасида функцияларни тўғри чегаралаб олиш ҳам муҳим аҳамият касб этади. Қоидага кўра, гуруҳнинг бош компанияси қуйидаги функцияларни амалга оширади:

- бутун гуруҳ учун узоқ муддатли ишбилармонлик сиёсати ва иқтисодий стратегия ишлаб чиқиш;
- шўъба компанияларни, жумладан, умумий маркетинг, ишлаб чиқариш, молиявий, инвестиция ва кадрлар сиёсатини стратегик бошқариш;
- шўъба корхоналар тезкор хўжалик фаолиятини мувофиқлаштириш;
- ИТТКИ, йирик лойиҳаларнинг бажарилишини мувофиқлаштириш;
- шўъба компаниялар фаолиятини молиявий ва маъмурий назорат қилиш, ички аудит.

Шундай қилиб, гуруҳ доирасида санаб ўтилган стратегик фаолият йўналишлари бош холдинг компаниянинг ваколатларига киради. Бизнеснинг тезкор масалалари эса улар бўйича қарорлар қабул қилишда маълум даржада мустақилликка эга бўлган шўъба фирмалар ваколатлари доирасида ҳисобланади. Юридик шахс бўлган ҳолда, улар қабул қилинадиган қарорлар бўйича маҳаллий қонунчилик меъёрлари ва ўз низом ҳужжатларига мувофиқ иқтисодий ва юридик жиҳатдан жавоб беради.

Бош холдинг компания шўъба корхоналарда ўзининг функцияларини вакиллар институти орқали амалга оширади. Холдинг компанияси вакиллари шўъба фирмалар директорлар кенгашининг аъзолари ҳисобланади ҳамда стратегик ва тезкор масалалар бўйича КМК раҳбарияти даражасида ишлаб чиқилган сиёсат юритади. Бошқа томондан, холдинг компания менежерлари бўлган ҳолда, бу вакиллар унинг директорлар кенгаши таркибига кириши, шунингдек, унинг айрим бўлинмалари фаолиятини бошқариши мумкин.

## 6.5. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида монополияга қарши қонунчилик

Холдинг компанияси фаолияти маҳаллий корпоратив ва монополияга қарши қонунчилик билан тартибга солинади. Айнан американинг трестларга қарши қонунлари (улардан биринчиси 1890 йилдаги Шерман қонуни) бозорларни монополлаштириб олган собиқ корпорациялар – «трестлар»нинг холдинг компанияларига айланишига олиб келди. Монополияга қарши қонунчиликнинг илк «қурбони»га Джон Д.Рокфеллер томонидан асос солинган *Standard Oil Company Trust* концерни айланди. Аниқландики, компания ўша вақтдаги тозаланган нефть маҳсулотлари бозорининг 90%игача монополлаштириб олган ҳамда рақобатчиларни бизнесдан сиқиб чиқариш ва уларни сусайтириб, кейинчалик «ютиб юбориш» мақсадида ноқонуний фаолият турларидан (шпионаж, демпинг) фойдаланган экан. Натижада 1911 йил АҚШ Олий судининг қарори билан *Standard Oil* 34 та мустақил компанияларга ажратиб юборилди. Бизнесни сақлаб қолиш учун трестнинг энг йирик бўлинмаси — *Standard Oil Company of New Jersey* — марказий органлари кейинчалик *Exxon* концернига айланган *Standard Oil* холдинг компанияси сифатида рўйхатдан ўтишга мажбур бўлдилар.

Янгича шароитларда гуруҳ таркибига кирувчи шўъба корхоналар юридик ва маълум даражада операцион мустақилликка эга бўлдилар. Шу билан бир пайтда, холдинг компанияси раҳбарияти концерн фаолиятига таъсир кўрсатишга қодирлигича қолди. Умуман эса йирик товар ишлаб чиқаришни сақлаб қолган ҳолда рақобатбардошлиги юқорироқ ишбилармонлик муҳити ташкил топди.

Кейинчалик Шерман қонуни 1911 йилдан то 1920 йилгача АҚШда тамаки ишлаб чиқарувчи ва бошқа трестларни тарқатиб юборишда ҳам мувффақиятли қўлланган.

“Бошқарув соҳасини марказлаштиришни чеклаш, бу борадаги вазифаларнинг бир қисмини республика даражасидан вилоят, туман ва шаҳар миқёсига ўтказиш, Ўзбекистонда маҳаллий ўзини ўзи бошқаришнинг ноёб шакли бўлган маҳалла тизимини шакллантириш масалаларига катта аҳамият қаратилди.”<sup>53</sup>

<sup>53</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.



Ҳозирги пайтда монополияга қарши қонунчилик миллий миқёсда ҳам, халқаро даражада қўшилиб кетиши ва ютиб юбориши бўйича битимлар тузишда муҳим роль ўйнамоқда. Бироқ шуни ҳисобга олиш керакки, жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва товар ва хизматлар халқаро бозорининг шаклланиши шароитларида монополияга қарши қонунчилик КМК бирлашмаларига қўядиган чекловлар бироз ўзгарган. Масалан, агар ўтган аср бошларида АҚШ бозорида *Standard Oil Company Trust* фаолияти рақобат нуқтаи назаридан мақсадга мувофиқ эмас деб тан олинган бўлса, 1990-йиллардан бошлаб янги тарихий даврда Рокфеллер империясининг ворислари - американинг *Exxon* ва *Mobil* гигант компаниялари ғайриқонуний сифатида кўриб чиқилмайди, чунки бу компаниялар эндиликда жаҳон бозорида улардан қолишмайдиган КМК билан рақобат қилишларига тўғри келмоқда.

#### **6.6. Халқаро иттифоқлар қатнашчиларининг гибрид стратегияси. БЕҚАРОР ИҚТИСОДИЁТ ШАРОИТЛАРИДА БИРГАЛИКДА ИШТИРОК ЭТИШ МЕХАНИЗМИ**

Жаҳон глобал рақобатнинг вужудга келиши халқаро стратегик иттифоқлар яратишнинг ҳаракатлантирувчи кучига айланиб, анъанавий рақобат стратегиялари самарадорлигини пасайтирди. Шу билан бирга, бундай иттифоқларни шакллантиришда фирмалар муҳим стратегик танлов муаммосига дуч келмоқда: қаерда ва қай даражада ҳамкорлик қилиш, қаерда ва қай даражада рақобат қилиш керак? Бошқача қилиб айтганда, улар объектив равишда гибрид стратегия ишлаб чиқиш зарурати олдида турибдилар.

**Гибрид стратегия** - рақобатли стратегия ва ҳамкорлик стратегиясининг, айрим ҳолларда эса унинг тармоқдаги позицияларини оптималлаштириш мақсадида ўз кучларига таяниш стратегиясининг уйғунлашувини ифодалайди.

Фирма у фаолият кўрсатаётган тармоқда ички ва ташқи муҳит ранг-баранглигига мос келадиган ҳар хил стратегия турларининг уйғунлашувини топиши лозим. Бунда асосий муаммо — ташкилотнинг барқарор устунлигига путур етказадиган эмас, балки уни мустаҳкамлайдиган гибрид стратегияни қандай ишлаб чиқишдир. Кўплаб тижорат ташкилотлари у ёки бу даражада ўзлари билган ёки билмаган ҳолда гибрид стратегия юритади. Бироқ ундан билмаган ҳолда фойдаланиш натижаларни ёмонлаштиришигина эмас, умуиан инқирозга олиб келиши ҳам мумкин.

Тўлақонли ва самарали стратегияни амалга ошириш учун фирма таъминотчилар, буюртмачилар ва ҳ.к. билан ўзаро муносабатлар занжирида ҳамкорлик ва рақобат ўртасида мувозанатга эришиши, шунингдек, ҳамкорлик ва рақобатни ҳамкорлар ўртасида можаролар вужудга келмайдиган йўл билан интеграциялаши лозим.

### **Гибрид стратегия ишлаб чиқиш**

Гибрид стратегия ишлаб чиқиш жараёни тўрт кадамдан иборат:

- 1) ҳамкорлик имкониятларини ҳисобга олмасдан рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш;
- 2) рақобат позицияларини ҳисобга олмасдан ҳамкорлик стратегиясини ишлаб чиқиш;
- 3) 1- ва 2- кадам натижаларини бирлаштириш ва уларнинг мувофиқлик даражасини баҳолаш;
- 4) агар 3-кадам ҳамкорлик ва рақобат стратегиялари ўртасида ўзаро уйғунликдаги алоқа йўқлигини кўрсатса — уларнинг фирма умумий барқарор афзаллигини оптималлаштирадиган комбинастияси имониятларини ўрганиш.

Учинчи кадамни амалга оширишда барқарор рақобатли афзалликни яратиш салоҳияти ҳамкорликдан олинadиган афзаллик манбалари ва рақобат кучларининг ҳар бир позицияси бўйича баҳоланиши лозим. Кўрсатилган афзалликларни яратиш истиқболлари, шунингдек, улар ўтасидаги баланс кўиб чиқилаётган фирма фаолият кўрсатаётган тармоқ хусусиятлари ва фирманинг ўз стратегиясига қараб фарқланиши мумкин.

Ҳамкорлик ва рақобат стратегиялари нисбати, шунингдек, янги технологиялар ишлаб чиқаиш ва жорий қилишда ўз кучларига таяниш мустақил ва тизимли сифатида тавсифланадиган инновациялар характериға боғлиқ. Мустақил инновастиялар бошқа инновастиялардан қатъи назар эришилиши мумкин, тизимли инновастиялар эса — фақат улар билан боғлиқ қўшимча инновастиялар иштирокида.

Йирик компания бир вақтнинг ўзида стратегик альянсларда қатнашиш (ҳамкорлик стратегияси) орқали технологияларни бошқа компаниялардан (рақобат стратегияси) сотиб олиши ва уларни ўзи яратиши (ўз кучларига таяниш стратегияси) мумкинлиги сабабли амалиётда фирмалар уларнинг ҳар бирида кўрсатилган моделлар белгиланган тарзда нисбатда бўладиган гибрид стратегияларни амалга оширади.

## 6.9. 1. Беқарор иқтисодиёт шароитларида биргаликда иштирок этиш механизми

Японияда халқаро альянслар тармоғида (ХАТ) ноиерархик структураси муайян сиёсий, иқтисодий ва ҳуқуқий шароитларда ишлаб чиқаришни жадал қайта тиклаш ва ривожлантириш заруратига жавоб бўлди. Нисбий иқтисодий барқарорлик даврида (1960-1970-йиллар) япон ХАТ, биргаликда иштирок этиш механизмидан фойдаланиб, қисқа муддат ичида Япониянинг интенсив ўсишини, япон ишлаб чиқарувчиларига эса – жаҳон бозорларида етакчи ўринларга чиқишни таъминлаган улкан инвестицион ресурсларни жалб этдилар.

Япон Миллий саноат гуруҳлари (МСГ) жаҳон экспанциясининг натижалари шунчалик ёрқин бўлдики, кўплаб олимлар ва амалиётчилар халқаро бизнес келажаги ноиерархик структураларники деб жиддий ҳисоблай бошладилар. Бироқ, кейинчалик маълум бўлдики, бу структураларга айрим салбий хусусиятлар ҳам хос экан. Кўп сонли ички ва ташқи омиллар таъсири остида Япония иқтисодиётининг жадал ривожланиши ўрнига ўсиш суръатининг табиий пасайиши келди. Янгича шароитларда бозорнинг асосий қатнашчилари ўзаро узвий алоқаси билан кучайтирилган Япония иқтисодиётининг яққол олигополистик характери 1990-йиллар охирида оғир тизимли инқирознинг асосий сабабларидан бирига айланди.

Молиявий бўғин энг заиф бўлиб чиқди, бир-бири билан боғлиқ бўлган қатор молиявий институтлар кетма-кетликда банкротга учради («домино самараси»). Натижада жаҳон бозорида молия-банк соҳасида ҳам, саноат соҳасида ҳам япон кўпмиллий компанияларининг позицияси сезиларли сусайди. Ҳозирги шароитларда япон МСГ фаолият кўрсатиш истикболлари бир томондан, давлатнинг қўллаб-қувватлаш ва миллий ресурсларни марказлаштириш, бошқа томондан – халқаро инвесторлар иштироки билан боғлиқ. Масалан, қатор йирик япон автомобиль ишлаб чиқарувчилари яқинда америка ва Европа КМК томонидан сотиб олинди (*Isuzu* ва *Suzuki* устидан назоратни *General Motors* ўрнатди, *Renault* эса *Nissan* назорат пакетини сотиб олди).

### Хулоса

Шундай қилиб, муваффақиятли фаолият кўрсатаётган ХСА бошқарув ва ташкилий тавсифлари танланган стратегия, ташкилий структура ва ишлаб чиқариш жараёнларининг альянс бўйича

ҳамкорларнинг ички тавсифномалари ва ташқи муҳит шароитларига мувофиқлик натижаси ҳисобланади.

Бундай мувофиқликнинг тартибга солувчи роли қуйидаги жиҳатларда амал қилади.

1. Танланган стратегияни қўллаб-қувватлаш учун зарур бўлган асосий таркибий ва бошқарув жараёнлари аниқланади; мураккаб муаммоларнинг ечимини осонлаштирадиган зарур бошқарув структураси яратилади.
2. Юқорида айтиб ўтилган мураккаб ташкилий ва ишлаб чиқариш муаммолари ечимининг соддалаштирилиши бошқарув жараёнларини умумий тушунишни яхшилайти, бу ўз навбатида, мувофиқликни кучайтиради ва қўллаб-қувватлайди. Ташкилий структура, рағбатлантириш ва назорат тизими менежерлар ва ходимларнинг стратегик вазифаларни ҳал қилишга йўналганлигини қўллаб-қувватлайди.
3. Мураккаб ташкилий ва ишлаб чиқариш муаммолари ечимининг соддалаштириш ҳисобига синчиклаб «ёзилган» мувофиқлаштириш механизмларини ишлаб чиқиш зарурати пасаяди, шу тариқа бундан самаралироқ фойдаланиш мумкин бўлган молиявий ва инсон ресурслари бўшатилади.
4. Фаолиятнинг юқори натижаларига эришиш ва қўллаб-қувватлашда бу натижаларнинг эришилишига сабаб бўлган жараёнлар билан тескари алоқа вужудга келади, натижада стратегик альянс ва ҳамкор компанияларнинг бошқарув тизими ва ходимлари, структураси, стратегияси ўртасида асосий мувофиқлик кучаяди. Шу тариқа, муваффақиятли ривожланаётган ХСА ҳамкор компанияларнинг ички ва ташқи муҳит эҳтиёжларига тўғри жавоб берадиган ташкилий шаклларни излашининг натижаси ҳисобланади.

### **Таянч иборалар**

Халқаро стратегик альянс, функционал келишувлар, горизонтал тураги ХСА, вертикал турдаги ХСА, турдош диверсификацияланган ХСА, истиқболли диверсификацияланган ХСА, расмий ҳамкорлик, норасмий ҳамкорлик, листензия келишувлари, франчайзинг, халқаро альянс тармоқлари, шўба компания, молиявий холдинг компанияси, аралаш холдинг компанияси, диверсификацияланган концернлар, гибрид стратегия.

## Назорат учун саволлар

1. КМК халқаро бўинмалар тармоғидан фойдаланиш ҳисобига қайси мақсадларни амалга оширади?
2. Халқаро молия-саноат гуруҳлари шакллариининг хилма-хиллиги сабаби нимада?
3. Европа ва Шимолий Америка кўпмиллий компанияларининг кўпчилиги қайси тамойил бўйича ташкил этилган? Япония молия-саноат гуруҳларининг асосий фарқи нимада?
3. Компаниялар гуруҳини шакллантириш механизмини тавсифланг. Бу жараёнга монополияга қарши қонунчиликнинг таъсири қандай?
4. КМК бош холдинг компаниясининг иқтисодий роли нимадан иборат?
5. ХСА моҳияти нимада? ХСА оддий ташкилотлараро ҳамкорликдан нимаси билан фарқ қилади?
6. Қўшма корхоналарнинг ХСА бошқа шаклларида фарқи нимада?
7. Халқаро альянс тармоғининг афзалликлари (камчиликлари) қандай?
8. Ташкилотнинг ХСАга кириши асосий мотивларини тушунтириб беринг. Альянс ташкил қилиш билан боғлиқ фойда ва харажатлар қандай?
9. КМК раҳбариятининг маҳаллий фирма билан стратегик иттифоққа кириш халқароги қарор қабул қилиш жараёнини тавсифланг.
10. Стратегик альянс шакллантириш босқичида ҳал этилиши лозим бўлган ташкилотлараро ҳамкорликнинг асосий муаммоарини тавсифланг.

## **7-мавзу. Халқаро менежментда молиявий муносабатлар**

### **РЕЖА:**

**7.1. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш халқаро менежментда валюта-молиявий муҳитнинг моҳияти ва тузилиши.**

**7.2. Халқаро валюта тизими, жаҳон хўжалиги ривожланишининг замонавий босқичида ва халқаро валюта тизимларининг муқобиллашув омиллари**

**7.3. Халқаро бозорда валюта позициялари ва валюта шартномаларининг асосий турлари**

**7.4. Халқаро молиянинг асосий концепциялари. Валюта курсини аниқлаш усуллари**

**7.5. Халқаро фирманинг молиявий менежменти**

**7.6. Фирманинг айланма капитални бошқариш**

**7.7. Валюта таҳдиди ва уни хеджлаш стратегиялари**

**\*\*\***

### **7.1. Халқаро менежментнинг валюта-молия муҳити**

#### **Халқаро менежер фаолиятида ноаниқлик сабаблари**

Халқаро менежернинг қарор қабул қилишида ноаниқликнинг ўсишига хизмат қиладиган замонавий валюта-молия муҳитининг хусусиятлари қуйидагилардан иборат:

1. Валюталар хилма-хиллиги.
2. Валюта таҳдиди.
3. Сиёсий таҳдиди.
4. Иқтисодий ва юридик тизимлар хилма-хиллиги.
5. Евро валюта бозорининг фаолият кўрсатиши.
6. Давлат органларининг роли.

#### **Валюталар хилма-хиллиги**

Халқаро иқтисодий муносабатларни билвосита ифодаловчи миллий пул бирликлари валюта деб аталади. Кенгроқ маънода валюта деганда ушбу мамлакат ҳудудида қонуний тўлов воситаси ҳисобланган банкнота ва тангалар, шунингдек, банк қўйилмалари, вексель ва чек кўринишида ифодаланган талабномалар тушунилади.

Ташқи иқтисодий фаолиятга жалб этилган фирманинг молиявий менежери товар ёки хизматлар экспорт қилинадиган, хорижий бўлинмалар, филиаллар, шўъба компаниялари фаолият кўрсатаётган

кўплаб давлатларнинг валютаси билан ишлайди. КМК бош компаниясига турли давлатлардан келиб тушадиган нақд пул оқими турли валюталарда ифодаланди. Шу сабабли валюта айирбошлаш курсини, шунингдек, валюта қиймати тебранишларининг таъмирини таҳлил қилиш молиявий таҳлилга киритилиши лозим. Бу омиллар фақат экспорт-импорт операцияларини амалга оширадиган фирма учун ҳам муҳим.

“Ҳамон давом этаётган жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида экспортнинг умумий ҳажми 10,8 фоиз, ташқи савдо балансининг ижобий салдоси эса 1,8 баробар ошди ва 4 миллиард 200 миллион долларни ташкил этди. Мамлакатимизнинг олтин-валюта захираси ҳам шунга мувофиқ равишда кўпайди.”<sup>54</sup>

Миллий валюталардан ташқари, халқаро молия бозорида халқаро ташкилотлар томонидан чиқариладиган, халқаро пуллар ролини бажарувчи фидустиар пул бирликлари, маслан, СДРдан фойдаланилади.

*СДР (Special Drawing Rights) — махсус қарз олиш ҳуқуқлари* — Халқаро валюта фонди (ХВФ) томонидан чиқарилади. ХВФнинг валюта ёрдами кўпинча СДРда ифодаланади, шунингдек, бу фонднинг статистикаси ҳам СДРда юритилади. СДР унинг саватчасини ташкил қиладиган бир нечта энг барқарор валютанинг ўртача ўлчанган комбинастияси ҳисобланади. Ҳозирги пайтда СДР саватчаси АҚШ доллари, немис маркаси, япон иенаси, инглиз фунт стерлинги ва француз франки асосида тузилади. СДРнинг долладаги йиллик котировкасини Лондон биржаси беради. СДР ХВФ қатнашчи-мамлакатларининг счетлари бўйича қайдлар шаклида бўлади.

Европа худудида 1999 йилнинг 1 январидан бошлаб янги минтақавий пул бирлиги – евро муомалага киритилган. Уни Европа Марказий банки чиқаради. Бу Иқтисодий валюта иттифоқига (ИВИ) кирадиган мамлакатларнинг умумий пул билиги ҳисобланади. Ҳозирги пайтда бу пул бирлиги вақат нақдсиз ҳисоб-китобларда қўлланмоқда. 2002 йилнинг 1 январидан бошлаб ИВИга аъзо мамлакатларда юридик ва жисмоний шахсларга нақд пул шаклида еврога хизмат кўрсатишга ўтиш режалаштирилган. Тахмин

---

<sup>54</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

қилинадик, евро аста-секинли билан бу мамлакатлардан миллий пул бирликларини сиқиб чиқаради. Евронинг долларга нисбатан кундалик котировкаси дунёнинг молиявий газеталари ва Интернет орқали эълон қилиб борилади.

### **Валюта таҳиди**

Бир нечта валюта билан операцияларни амалга оширишда хўжалик субъекти вақт бўйича ўзгариб турадиган ва шу тариқа халқаро иенежер учун қарор қабул қилиш жараёнини қийинлаштирадиган валюта айирбошлаш курсини билиши зарур.

Валюта курси қатъий белгилаб қўйилган ва ўзгарувчан бўлиши мумкин. Қатъий белгилаб қўйилган миллий валюта курси уни валюталар белгиланган комбинастиясига ёки бошқа бир валютага боғлаб қўйилишини кўзда тутди. Қатъий белгилаб қўйилган валюта курсининг асосини турли мамлакатлар пул бирликларининг белгиланган нисбати ҳисобланади. Ўзгарувчан валюта курсида миллий валюта курси халқаро валюта бозорида талаб ва таклиф ўйини билан белгиланади.

Валютанинг эркин ўзгариш шароитларида ҳам, қатъий белгилаб қўйилган валюта курсида ҳам хўжалик субъектлари ташқи бозорда ўтказадиган барча операцияларнинг валюта курси rischi мавжуд.

**Валюта курси таҳиди** бу – валюта курсининг тебраниши туфайли режадаги кўрсаткичга нисбатан фойдани йўқотиш ёки тўлиқ олмаслик эҳтимолидир.

Валюта курси таҳиди фирманинг нетто-қийматида ҳам салбий, ҳам ижобий акс этиши мумкин бўлиб, молиявий қарорлар қабул қилишда халқаро менежер ҳисобга оладиган асосий кўрсаткичлардан бирига айланади.

Валюта таҳиди қатъий белгилаб қўйилган валюта курсида ҳам мавжуд. Мамлакатнинг дунёдаги иқтисодий аҳволи ўзгариши, сиёсий ўзгаришлар валюта курсининг ўсиши (*ревальвация*) ёки пасайишига (*девальвация*) олиб келади. Бу ўзгаришлар экспорт-импорт фаолиятини амалга ошираётган компаниянинг молиявий ҳолатига жиддий таъсир кўрсатиши мумкин.

Молиявий менежер юзага келадиган валюта рискларини таний олиши, уларнинг миқдорини башорат қила олиши ва оптимал хеджлаш стратегиясини танлай олиши лозим.

**Хеджлаш** — унинг ёрдамида келажакда компаниянинг пул тушумлари беқарорлиги бартараф қилинадиган ёки камайтириладиган ҳар қандай жараёндир.



Умуман, валюта рискнинг мавжудлиги компаниянинг молиявий режалаштиришига ноаниқлик элементи бахш этади ва қарор қабул қилиш жараёнини янада мураккаблаштиради.

Валюта rischi омилининг кучайиши билан валюта riskини бартараф этишга имкон берувчи анъанавий воситалар қаторида янги воситалар пайдо бўлади. Бу асосан банк ва биржалар томонидан тақдим этиладиган муддатли валюта riskи воситаларидир. Улар қаторига валюта форвардлари ва своплари, Опционлар ва фьючерслар, шунингдек, уларнинг асосида молиявий-валюта воситалари кўп сонли комбинастиялари киради.

### **Сиёсий таҳдид**

Сиёсий таҳдид қабул қилаётган мамлакат ҳукуматининг компания инвестициялари қийматини пасайтирадиган ҳар қандай ҳаракатлари билан боғлиқ. Энг сўнгги чора сифатида улар компания активларини товон тўламасдан тортиб олишни (экспроприастия) қамраб олади. Бироқ солиқларни ошириш, валюта назоарти ёки фойдани олиб чиқиб кетишни назорат қилиш, фоиз ставкалари ва нарх ўзгаришига чекловлар бош компаниянинг чет элдаги шўъба корхонасига инвестициялар қимматини пасайтиради. Сиёсий risk мамлакатга боғлиқ бўлиб, тўғридан-тўғри молиявий таҳлилга киритилади. Компания активлари экспроприастиясига мисоллар камдан-кам учрайди. Масалан, американининг Боливиядаги *Gulf Oil*, Ливиядаги *Occidental Petroleum*, Перудаги *Enron Corporation* компаниялари, Эрон, Ироқ ва Кубадаги кўплаб компанияларнинг активлари давлат фойдасига олиб қўйилган.

### **Иқтисодий ва юридик тизимлар хилма-хиллиги**

Ҳар бир мамлакат ўзининг бетакрор сиёсий ва иқтисодий институтларига эга бўлиб, бу мамлакатлар ўртасидаги *институционал фарқлар* бутун дунё бўйлаб шўъба компанияларнинг операцияларини мувофиқлаштиришда қийинчиликлар яратиши мумкин. Масалан, мамлакатлар ўртасида солиқ қонунчилигидаги фарқлар шунга олиб келиши мумкинки, иқтисодий битим бу битимнинг қаерда рўй берганлигига қараб солиқлар тўлангандан кейин турли иқтисодий натижаларга эга бўлади. Хусусан, *солиқ юки* солиқ тўлаш учун маблағлар ажратиш билан яратиладиган иқтисодий чекловлар чораси сифатида Швестияда 52%, АҚШда 30%, Туркия, Япония ва Непалда 5%гача бўлиши мумкин.

Солиқлар капитал манбаси бўлган мамлакатда ҳам, рецидиент мамлакатда ҳам олинади. Бунда солиққа тортиш соф самараси қайси

мамлакатнинг солиқ органлари биринчи бўлиб солиқ олиши ва иккинчи мамлакатнинг солиқ органлари бунга қандай муносабатда бўлишига боғлиқ бўлади. Умумий қоида бўйича биринчи бўлиб солиқ реципиент-мамлакатда олинади.

“Айтиш керакки, бундай иқтисодий ўсиш кўп жиҳатдан иқтисодиётда солиқ юкини пасайтиришга қаратилган ва изчил амалга оширилаётган сиёсат билан боғлиқ. Жумладан, 2010 йилда юридик шахслар учун даромад солиғи 9 фоизгача, микрофирмалар ва кичик бизнес учун ягона тўлов 7 фоизгача туширилгани бунинг амалий тасдиғидир. Шу борада ўтган йили Давлат бюджети ялпи ички маҳсулотга нисбатан ошириб, яъни 0,3 фоиз профитсит билан бажарилганини таъкидлаш зарур.<sup>55</sup>

Капитал манбаси бўлган мамлакат куйидаги стратегиялардан биридан фойдаланиши мумкин:

- уларга солиқ чет элда тўланиб бўлган **чет эл инвестициялари бўйича даромадларни солиқдан озод қилиш**. Бундай давлат сиёсати икки ёқлама солиққа тортишдан қочиш ҳақидаги халқаро шартномаларда амалга оширилади;
- **солиқ кредити**: донор-мамлакат хорижий лойиҳа бўйича инвесторнинг даромадини ички лойиҳалар бўйича солиқ ставкасида солиққа тортиши, бунда чет элда тўланган солиқлар миқдорида кредит тақдим этилади, яъни тўловчининг солиққа тортиладиган базаси чет элда олинган даромадларни ҳисобга олган ҳолда шаклланади, сўнгра ҳисоблаб чиқилган суммадан чет элда тўланган солиқлар чиқариб ташланади;
- **солиқларни чиқариб ташлаш ёки солиқ чегирмаси**: капитал манбаси бўлган мамлакатнинг солиқ органлари инвесторнинг чет элдаги ўз капитали ўсишига тўланган солиқларни мамлакат ичкарасида солиққа тортиш лозим бўлган даромаддан чиқариб ташланадиган харажатлар сифатида кўриб чиқади.

---

<sup>55</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

Бу ерда чет элга инвестиция қилинган капитал икки ёқлама солиққа тортилади, умумий солиқ ставкаси эса қуйидагига тенг бўлади:

$$t \times t_H (1 - t_F) \times t_F$$

бу ерда  $t_H$  ва  $t_F$  — мос равишда рестициент мамлакатдаги ва капитал манбаси бўлган мамлакатдаги солиқ ставкалари.

Қабул қилинаётган мамлакатларнинг юридик тизимларидаги фарқлар (масалн, Буюк Британияда умумий ҳуқуқ тизими ва Францияда Фуқаролик кодекси) шартнома тузиш халқароги қайдлардан тортиб то муаммоларни ҳал қилишда суднинг ролигача кўплаб ҳаракатлар вариантларини назарда тутди. Натижада, бу фарқлар ресурсларни ўз хоҳиши бўйича жойлаштиришда КМК мослашувчанлигин чеклаш ва компаниянинг бир қисми бошқа қисми учун бажарадиган жараёнларнинг ноқонунийлигига олиб келиши мумкин. Бу фарқлар бир мамлакатда ўқитилган ижрочилар учун операцияларни бошқа мамлакатда амалга оширишда қийинчиликлар туғдириши мумкин.

### **Евровалюта бозорининг фаолияти**

Давлат ва йирик компаниялар ўз кредит ва инвестиция фаолиятида евровалютадан фаол фойдаланади.

**Евровалюта** бу — хорижий банклардаги ҳисобрақамларига ўтказилган ва улар томонидан бу валюта эмитенти бўлган мамлакатни истисно қилганда барча мамлакатларда операцияларни амалга ошириш учун фойдаланиладиган миллий валютадир. Масалан, *Credit Agricole Mutuel* (Франция) ҳисоб рақамларида жойлаштирилган АҚШ доллари евродоллар ҳисобланади.

Евродолларлар тарихан илк бор Европада 1960-йилларда пайдо бўлган, шундан буён евровалюта бозори бутун дунё бўйлаб фаоллик билан ривожланмоқда. Евровалюта савдосининг энг йирик марказлари — Лондон, Нью-Йорк, Токио, Сингапур, Европа давлатларининг пойтахтлари ҳисобланади. Евровалюта билан операцияларнинг хусусияти шундаки, улар ушбу валюта эмитенти бўлган мамлакатнинг миллий валюта органлари томонидан назорат қилинмайди ва тартибга солинмайди. Шу сабабли евровалюта бозорида ресурслар ўртача бозор ставкасидан кўра пастроқ ставкада тақдим этилади. Шу билан бирга, евробозорда операциялар даромадининг катталиги уларнинг риск даражаси ҳам юқорилиги билан боғлиқ.

Евродоллар билан операциялар энг кўп тарқалган. Шунингдек, еврофунт, евроиена, еврофранк, евромарка ва бошқа евровалютадан фойдаланилади.

Евровалюта бозорининг пайдо бўлиши шунга олиб келдики, агар хорижий ёки ички кредитлашнинг қайсидир сабабларга кўра имкони бўлмаса, давлат ва йирик фирмалар евробозорда нисбатан арзон молиялаштиришга эга бўлиши мумкин.

### **Давлат органларининг роли**

КМК хорижий бўлинмаларидан асосий пул оқимлари — дивидендлар ва роялти — одатда чет эл мамлакатлари ҳукуматлари томонидан ҳам, маҳаллий ҳукуматлар томонидан ҳам солиққа тортилади. Бундан ташқари, чет эл мамлакатлари ҳукумати КМК бош компанияси жойлашган мамлакатга олиб чиқиб кетиш мумкин бўлган пул даромадлари миқдорини чеклаб қўйиши мумкин. Масалан, шўъба компания бош компанияга тўлаши мумкин бўлган дивидендларни нақд пул билан тўлаш миқдorigа шўъба компаниянинг ўз капитали соф қийматининг фоизида белгиланган чегара ўрнатилиши мумкин. Одатда бу чекловлар КМКни даромадларни чет эл мамлактада қайта инвестициялашга мажбур қилиш учун, бироқ баъзида миллий валюта курсига таъсир этиши мумкин бўлган йирик капитал оқими чиқиб кетишининг олдини олиш учун мўлжалланади.

“Бу жараёнда марказий ижро этувчи ҳокимиятнинг бошқарув тузилмалари ва маъмурий органларнинг вазифаларини ўзгартиришга, уларнинг бошқариш, тартибга солиш ва тақсимлаш борасидаги ваколатларини, хўжалик тузилмалари фаолиятига бевосита аралашувини кескин қисқартиришга катта эътибор берилди.”<sup>56</sup> Ҳукумат мамлакатга чет эл капиталлари оқимининг кириб келишини қўллаб-қувватлаши ҳам, ноқулай инвестицион муҳит яратган ҳолда уни тўхтатиб туриши ҳам мумкин. Мамлакатга импорт тушумлари тартибга солиниши мумкин бўлиб, бу халқаро менежер томонидан молиявий қарорлар қабул қилишда ҳисобга олиниши лозим.

---

<sup>56</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.

## 7.2. Халқаро валюта тизими, жаҳон хўжалиги ривожланишининг замонавий босқичида ва халқаро валюта тизимларининг муқобиллашув омиллари

Жаҳон хўжалигининг барча субъектлари халқаро валюта тизими (ХВТ) доирасида ишлайди. Жаҳон валюта тизими фаолиятининг белгиланган босқичи хусусиятлари халқаро менежер томонидан кундалик фаолиятда ҳисобга олиниши лозим, чунки бу унинг кўплаб қарорларига чекловлар қўяди.

**Жаҳон валюта тизими** — мамлакатлар валюта муносабатларининг тарихан шаклланган, ҳукуматлараро келишувлар билан мустаҳкамланган шаклидир.

Валюта тизимининг асосий *конструктив элементлари* қуйидагилар саналади:

- мамлакатдан олиб чиқилган бойликни ўлчаш қиймати;
- валюта курсини белгилаш усули;
- валюта бозорлари;
- мамлакатларнинг валюта фаолиятини тартибга солувчи халқаро ташкилотлар.

Амалдаги жаҳон валюта тизими 1976 йили Ямайкада расмийлаштирилган бўлиб, Ямайка валюта тизими номини олган.

Ямайка валюта тизими кўп марказли тизим ҳисобланади. Унда етакчи валюта роли дунёнинг биронта миллий валютасига бириктириб қўйилмаган. Мамлакатдан олиб чиқилган бойликни ўлчаш қиймати сифатида эркин конвертацияланадиган валюта, евро ёки СДР халқаро тўлов бирлиги намоён бўлиши мумкин.

Замонавий валюта тизими **ўзгарувчан валюта курслари** асосида тузилган. Мамлакатларнинг марказий банклари ўз валюта курсини ўзгартириш учун валюта бозорлари ишига аралашаётганга мажбур эмас. Бироқ бундай аралашув тақиқланган ҳам эмас. ХВФ қатнашчи мамлакатларга валюта курсини белгилаш режимини мустақил танлашга рухсат берган. Ҳозирги пайтда бундай режимлардан учтаси: ўзгарувчан, қатъий белгилаб қўйилган ва аралаш режим қўлланади.

**Ўзгарувчан** валюта курсини одатда ривожланган мамлакатлар танлайди. Бу мамлакатларнинг валюталари эркин конвертацияланади ва уларнинг курси шаклланиши валюта бозорида талаб ва таклиф ўйини билан белгиланади. АҚШ, Канада, Австралия, Япония, Швейцария ва бошқа мамлакатлар валютаси эркин ўзгариши мумкин. Бироқ марказий банкларнинг валюта

бозорлари ишида иштирок этиш ҳоллари ҳам кам учрамайди. Марказий банклар ўз валютаси курсини қўллаб-қувватлаш, валюта захираларини диверсификациялаш учун **валюта интервенциясини** ўтказди. Шу сабабли кўпинча бу валюталарнинг «ифлос» ёки «бошқариладиган» ўзгариши халқаро гапирилади.

**Валюта интервенцияси** — марказий банк томонидан давлатнинг валюта бозорида хорижий валюталарни миллий валютага олди-сотдиси.

Валюта курсининг *қатъий белгилаб қўйилишига* кўпроқ ривожланаётган мамлакатлар мурожаат қилади. Валюта курсини белгилаб қўйиш эркин конвертацияланадиган валюта, СДР, евро, махсус тузилган валюталар саватчасига нисбатан амалга оширилади. ХВФнинг муҳим хусусияти ҳозирги пайтда олтиннинг барча монетар функцияларини йўқ қилганлиги ҳисобланади. Мамлакатлар ўз валютасини олтинга нисбатан белгилаб қўйиш ҳуқуқига эга эмас, шунингдек, олтин дунё пули ролини бажаришни ҳам тўхтатди.

**Валюта курсининг аралаш ўзгариши** 1999 йилгача Европа валюта тизимига кирган мамлакатлар учун хос бўлган. Бу мамлакатларнинг валюта курслари ЭКЮга нисбатан белгиланган ва бу эквивалент орқали валюталарнинг бир-бирига нисбатан курси аниқланган. Йўл қўйиш мумкин бўлган тебранишлар чегараси қатъий белгилаб қўйилган паритетга нисбатан  $\pm 15\%$  даражада белгиланган. Амалиётда валюта курслари тебранишига бундан қаттиқ чекловлар ҳам фойдаланилган. Валюталар курсини норасмий боғлаб қўйиш қатъий белгиланган курсга нисбатан  $\pm 2,25\%$  даражада белгиланган. ЕВТ мамлакатлари валюталари бу гуруҳга кирмайдиган мамлакатларининг валюталарига нисбатан эркин ўзгаради. Бугунги кунда бу мамлакатлар ҳудудида Европа умумий валютаси **евро** муомалада.

XX аср охирларида глобал иқтисодий инқироз шароитларида АҚШ доллари, евро, иена ва юанни бир-бирига боғлаб қўйиш, шунингдек, уларнинг ўзгаришини биргаликда тартибга солиш вариантлари кўриб чиқиладиган бошлади.

Ямайка валюта тизимида тартибга солувчи валюта органи ролини **Халқаро валюта фонди (ХВФ)** ўйнайди. Унинг асосий вазифаси — мамлакатларнинг валюта сиёсатини кузатиб бориш, мамлакатнинг тўлов балансида қийинчиликка эга бўлган мамлакатларга ёрдам кўрсатиш ҳисобланади. У халқаро молиявий муаммоларни ечишда давлат ҳамкориши механизмини таъминлаб, халқаро кооперацияга хизмат қилиши кўзда тутилган. Унинг

вазифалари қаторига шунингдек, валюта айирбошлаш қоидалари ва валюта курсларини назорат қилиш, валюта операциялари бўйича байналмилал тўлов тизимлари яратиш, миллий валюта чекловларига қарши кураш киради.

ХВФдан ташқари, давлатлар ва йирик фирмаларнинг валюта молиялаштиришида катта роль иқтисодий таркибий қайта қуриш га арзон валюта кредитлари ажратадиган *Халқаро қайта тиклаш ва ривожланиш банкига (МБРР)* тегишли; мамлакатларнинг марказий банклари учун *Базелдаги ҳисоб-китоблар халқаро банки* муҳим роль ўйнайди.

Шундай қилиб, замонавий Ямайка валюта тизими ўзгарувчан валюта курслари тизими, кўп валютали стандарт ҳисобланади. Хўжалик субъектларининг халқаро бозордаги барча операциялари валюта курси рискларига учрайди. Валюталар ва фоиз ставкаларининг ўзгарувчанлиги вақт ўтиши билан ўсади, бу халқаро менежер учун қарор қабул қилиш жараёнини анча қийинлаштиради.

### **7.3. Халқаро бозорда валюта позициялари ва валюта шартномаларининг асосий турлари**

Ташқи иқтисодий фаолиятга жалб этилган ҳар қандай хўжалик субъекти валюта позициясига эга бўлади.

**Валюта позицияси** — хўжалик субъектининг маълум бир валютага талаб ва мажбуриятлари нисбатидир.

Валюта позицияси ҳам очик, ҳам ёпиқ бўлиши мумкин, ушбу валютада талаб ва мажбуриятлар мос келганда валюта позицияси пик ҳисобланади, акс ҳолда очик валюта позицияси халқаро гапирилади. Очик валюта позицияси узоқ ва қисқа позицияларга тақсимланади. Ўзоқ валюта позицияси хўжалик субъектининг валютага мажбуриятлари унга талабдан камлигини назарда тутаяди. Қисқа валюта позицияси муайян санада валютага мажбуриятлар валютага талабдан катта бўлган ҳолатда вужудга келади.

Очик валюта позициясига эга бўлган хўжалик субъекти валюта рискига дуч келади. Халқаро менежер очик валюта позицияси ҳажмини, валютна rischi миқдорини ва ушбу riskни қоплашнинг маъқул келадиган усулларини баҳолай олиши лозим.

Валюта riskини йўқотиш учун кўпинча халқаро биржаларда муомалада бўладиган ёки халқаро банклар савдо қиладиган муддатли шартномалар фойдаланилади. Бундай ўзига хос воситалар

қаторига **форвардлар** ва **своплар** (банк шартномалари), шунингдек, **фьючерслар** ва **Опционлар** (асосан биржа шартномалари) киради.

### **Форвард валюта шартномалари**

**Форвард валюта айирбошлаш шартномаси** бу — банк ва миждоз ўртасида келгусида белгиланган санада белгиланган хорижий валюта суммасини сотиш ёки сотиб олиш бўйича иждоз этиш маждбурий бўлган битимдир.

Бу нуқтаи назардан валюта, сумма, айирбошлаш курси ва тўлов санаси битим имзоланган пайтда қайд этиб қўйилади. Амалга ошириладиган форвард битимининг валюта курси **форвард курси** деб аталади. У муддатли ҳисобланади.

Жорий бозорда валютани етказиб бериш (касса, нақд, зудлик билан) билан боғлиқ битим курси **спот-курс** деб аталади. Бунда **валюталиштириш стандарт спот-санаси** (валюта маблағлари бевосита битим бўйича томонлар тасарруфига келиб тушадиган сана) шартнома имзоланган кундан кейинги икки иш куни ҳисобланади. Ностандарт спот-саналар ҳам мавждуд, масалан, *tom* ва *tom*, улар валюта етказиб бериш муддати шартнома имзоланган кунга мос равишда жорий кунгача ва бир иш кунгача қисқартиради.

Валюталаштиришнинг бошқа саналари (шартнома имзоланган кундан бошлаб икки кундан ортиқ) **муддатли** деб аталади ва муддатида етказиб бериладиган валюта умумий суммасига мос келувчи валютадаги депозитлар бўйича фоиз ставкалари миқдорида тузатиш киритилишини назарда тутуди.

“Банкларнинг кредит ва инвестиция фаолиятида ҳам иждобий ўзгаришлар амалга оширилмоқда. 2010 йилда иқтисодиётнинг реал секторига юналтирилган кредитларнинг умумий ҳажми 35 фоизга кўпайди. Шуниси эътиборга лойиқки, 2010 йилнинг охиридаги ҳолат бўйича ички манбалар ҳисобидан берилган кредитларнинг тижорат банклари умумий кредит портфелидаги ялпи улуши 85,1 фоизни ташкил этди.”<sup>57</sup>

Форвард битимлари муддати 3 кундан 5 йилгача бўлиши мумкин, бироқ уларнинг энг тарқалганлари битим имзоланган кундан бошлаб 1, 3, 6 ва 9 ой ҳисобланади.

---

<sup>57</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни иждтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг маждлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.



Форвард шартномаси *банк шартномаси* ҳисобланади, шунинг учун у *стандартлаштирилмаган* ва муайян мижоз учун танлаб олинган бўлиши мумкин. асосий валюталарда 6 ойгача битимлар форвард бозори етарли даражада барқарор, 6 ойдан ортиқ битимлар бозори эса барқарор эмас, бунда айрим операциялар валюта айирбошлаш курсларининг кучли тебранишига олиб келиши мумкин.

Форвард курси (FR) ва курс спот (SR) бир-бири билан узвий боғлиқ.

Агар  $FR > SR$  бўлса, *валюта «мукофот» билан котировка қилинади*, агар  $FR < SR$  бўлса, *валюта «дисконт» билан котировка қилинади* дейилади. Валюта бўйича мукофот ёки дисконт ҳажми куйидаги тарзда аниқланади:

$$FR(Pm/Dis) = \frac{FR - SR}{SR} \times 100\% \times \frac{360}{t(30,90,180)},$$

бу ерда  $FR(Pm/Dis)$  — форвард мукофоти ёки дисконт;

FR — форвард курси; SR — курс спот; t — форвард шартномаси муддати.

*Валюта бўйича мукофот ва дисконтлар* фалютани форвард битимга киритишнинг даромадлилигини векселлар ва молия бозорининг бошқа воситаларига киритишдан даромад билан таққсолаш мумкин бўлиши учун *йиллик фоизларда* ифодаланади.

Ҳар куни дунёнинг етакчи молиявий газеталари (масалан, The Wall Street Journal) ва Интернетда асосий дунё валюталарининг жорий курслари (spot rate) ва 30, 90, 180 кун олдинга форвард курслари (forward rate) чоп этилади.

Форвард бозорида банклар шунингдек, валюта *сотиб олиш* (Bid rate — BR) ва *сотиш* (Ask rate — AR) курсларини котировка қилади ва мос равишда, *кросс-курс*лар ҳисоблаб чиқилади. Бунда AR ва BR ўртасида *маржа* форвард операцияларида кўпроқ бўлиб, битим муддатига ҳисоблаганда курс спотдан 1/8-1/4% йиликни ташкил қилади.

**Кросс-курс** — икки валюта ўртасида уларнинг учинчи валютага нисбатидан олинган айирбошлаш курси.

Учинчи валюта сифатида одатда АҚШ доллари қатнашади.

Форвард курсини котировка қилишнинг иккита асосий усули мавжуд: аутрайт усули ва своп-ставкалар усули.

**Аутрайт усули** билан котировкада банклар тўлиқ спот-курсни ҳам, тўлиқ форвард курсини ҳам, шунингдек, валюта етказиб бериш муддати ва суммасини ҳам кўрсатади.

Бироқ кўп ҳолларда форвард курси **своп-ставкалар** ёрдамида котировка қилинади. Своп-ставкалар мос келувчи валютанинг долларга нисбати бўйича мутлоқ улушларда ифодаланади.

Форвард битими курсини своп-ставкалар усули билан котировкада фақат мукофот ва дисконт аниқланади, улар тўғри котировкада мос равишда спот курсига кўшилади ёки ундан айирилади. Валюталар тескари котировкасида курс спотга дисконт кўшилади, мукофот эса айириб ташланади.

**Тўғри котировка** — хорижий валюта бирлиги қийматининг миллий валюта бирлигида ифодаланиши.

**Тескари котировка** — миллий валюта бирлиги қийматининг хорижий валюта бирлигида ифодаланиши.

Дунёда тўғри котировка энг кўп қўлланади. Масалан, 1 доллар учун 30 рубль— долларнинг Россия бозоридаги тўғри котировкаси. Анъанавий равишда инглиз фунт стерлинги тескари котировкаланади. Своп ставка миқдори қатнашаётган мамлакатлар фоиз ставкаларининг ҳар хиллиги билан белгиланади ва қуйидаги тарзда аниқланади:

$$\text{Ставка}_{\text{своп}} = \frac{SR_0 \times (r_h - r_f) \times t}{(360 \times 100) + (r_f \times t)}$$

бу ерда  $SR_0$ — спот-курс ;  $r_h$  — миллий валюта бўйича фоиз ставкалари;

$r_f$  — хорижий валюта бўйича фоиз ставкалари;  $t$  — шартномани бажариш муддати.

Форвард операцияларини, айниқса, узоқ муддатли операцияларни амалга оширишда валюта риси сезиларли ортади, чунки етказиб бериш санасида валюта курсининг олдиндан айтиш мумкин бўлмаган ўзгариш эзтимоли ва ҳамкорнинг тўлов лаёқатига эга эмаслик риси ўсади.

**Форвард операцияларининг асосий вазифаси валюта рисини хеджлашдан иборат.** Форвард шартномалари ёрдамида саноат миждозларининг асосий улуши очиқ валюта позициясини ёпишга интилади. Ўзи учун белгиланган санада валюта айирбошлаш курсининг маълум бир даражасини қатъий белгилаб, бундай миждоз валюта курсининг шартномада белгиланган даражадан ноқулай ўзгариши учун рисини контрагентга (банка) ўтказиши ва ушбу

шартнома баҳосини «суғурта» учун ўзига хос тўлов сифатида кўриб чиқади.

### **Фьючерс валюта шартномалари**

Фьючерс операциялари моҳиятига кўра форвард битимларга ўхшаб кетади. Фьючерс операциялари шунингдек, валютани битим имзоланган кундан бошлаб 3 кун ичида етказиб бериш билан боғлиқ, бунда шартномани келажакда ижро этиш нархи битимимзоланган куни белгиланади

Бироқ, ўхшаш жиҳатлар кўп бўлсада, фьючерс операциялар билан форвард операциялар ўртасида жиддий фарқлар ҳам мавжуд.

**Биринчидан,** фьючерс операциялари асосан биржа бозорида, форвард операциялари эса банклараро бозорда амалга оширилади. Бу шунга олиб келадики, фьючерс шартномасини ижро этиш муддати белигланган санага (масалан, ҳар ойнинг учинчи чоршанбаси) боғлаб қўйилади ва муддати, ҳажми, етказиб бериш шартлари бўйича стандартлаштирилади. Форвард шартномаларида эса битим муддати ва ҳажми томонларнинг ўзаро келишувига биноан белгиланади.

**Иккинчидан,** фьючерс операциялари валюталар чекланган доираси: АҚШ доллари, евро, иена, фунт стерлинг ва бошқа айрим валюталар билан амалга оширилади. Форвард шартномасини шакллантиришда эса валюталар доираси анча кенгрок.

**Учинчидан,** фьючерс бозори йирик инвесторлар учун ҳам, якка тартибдаги ва майда институционал инвесторлар учун ҳам очиқ. Форвард бозорларининг кичик фирмалар учун очиқлиги чекланган, чунки форвард операциялари асосан йирик суммалар билан амалга оширилади.

**Тўртинчидан,** фьючерс операциялари 95%га офсет (тескари) битим тузиш билан якунланади: бунда валютан ҳаққатда етказиб бериш амалга оширилмайди, ушбу операстия қатнашчилари эса фақат шартнома имзолангандаги бирламчи нарх ва тескари битим амалга оширилган кундаги нарх ўртасидаги фарқни олади. Форвард операцияларда битимларнинг 95%и шартнома бўйича валюта етказиб бериш билан якунланади.

**Бешинчидан,** шартномаларни стандартлаштириш шуни англатадики, фьючерс битимлари банк ва мижоз ўртасида якка тартибда тузиладиган форвард битимларига нисбатан анча арзон амалга оширилиши мумкин. Шу сабабли форвард битимлари одатда қимматроқ бўлади, яъни уларга олди-сотди спреди (курсдаги фарқ)

катталиги ҳамроҳлик қилади. Бу позицияларни ёпишда мижоз учун катта харажатларга олиб келиши мумкин.

Фьючерслар форвардларга нисбатан бир қатор жиддий камчилларга ҳам эга. Масалан, агар фьючерс шартномасининг стандарт шакли хеджлаш керак бўлган суммага тенг бўлмаса, фарқ ёки очиқ ёки форвард битим бўйича хеджланган бўлиши лозим. Бундан ташқари, агар кутилаётган хеджлаш даври фьючерснинг муомалада бўлиш даври билан мос келмаса, фьючерслар билан ишлаётган валюта бозори субъекти (фьючерс оператори) базис рискка учрайди, чунки иккита сана учун форвард курслари турлича ўзгариши мумкин.

Шартномаларнинг икки тури ўртасидаги асосий фарқлар 7.1.-жадвалда акс эттирилган.

Ҳисоб-китоб палатаси ҳар куни жорий бозор нархларига мувофиқ шартномаларни қайта баҳолайди. Агар шартнома бўйича зарар кўриладиган бўлса, маржа талаб қилинаётган суммадан кам бўлмаслиги учун қўшимча таъминот киритиш талаблари қўйилади.

### 7.1-жадвал. Форвард ва фьючерс шартномалари ўртасидаги фарқлар

Мезон	Форвард шартномаси	Фьючерс шартномаси
Шартнома шартлари	Индивидуал	СТандартлаштирилган
Комиссион	Индивидуал	СТандартлаштирилган (шартнома суммасининг 2% дан 5% гача)
Бажариш бўйича кафолатлар	Индивидуал	СТандартлаштирилган
Савдо операцияси	Биржадан ташқари	Биржада
Ликвидлик	Паст	Юқори

Таҳдид	Келишаётган томонлар қабул қилади	Биржа клиринг палатаси қабул қилади
Фойда/зарар	Етказиб беришда	Фойда ёки зарар биржа савдолари асосида ҳар куни аниқланади

Фьючерс битимида мижознинг ҳамкори бўлиб мос келувчи фьючерс биржасининг ҳисоб-китоб (клиринг) палатаси намоён бўлади. Фьючерс биржаларининг ўзи уларда муомалада бўлган шартномалар ҳажми ва битим тузиш қоидалари бўйича фарқланади. Валюта фьючерс шартномалари муомалада бўлган асосий биржалар — Чикаго товар биржаси (CME), Филадельфия савдо палатаси (RWOT), Сингапур халқаро валюта биржаси (SIMEX).

Шу тариқа, валюта айирбошлаш фьючерслари муомалада бўлган стандартлаштирилган биржа шартномаларини ифодалайди. Банклар ва брокерлар битим томонлари ҳисобланмайди, улар фақат мижозлар ва фьючерс биржасининг ҳисоб-китоб (клиринг) палатаси ўртасидаги воситачилар ролини ўйнайди, холос.

Мижоз ҳисоб-китоб палатасида бошланғич маржани депонентлаши лозим. Маржа миқдори ҳисоб-китоб палатаси томонидан ўтган давр учун шартнома асосида ётган активнинг кузатилаётган кундалик оғишларидан келиб чиқиб белгиланади. Ҳисоб-китоб палатаси шунингдек, энг кам маржа даражасини ҳам белгилайди. Бу мижознинг маржа ҳисобрақамидаги пул миқдори белгиланган даражадан пастга тушмаслиги лозимлигини англатади. Бу даража кўпинча бошланғич маржанинг 75%ини ташкил қилади.

Ҳар бир шартнома тури бўйича биржа жорий кундаги фьючерс нархининг ўтган кундаги котировка нархидан оғиш лимитини белгилайди. Агар фьючерс нархи бу чегарадан четга чиқадиган бўлса, биржа шартнома билан савдони тўхтатиб қўяди, бу катта йўқотишлар рискинни пасайтириш ва банкротнинг олдини олиш нуктаи назаридан катта роль ўйнайди. Бундай вазият фьючерс нархи лимит оралиғига кирмагунга қадар давом этади. Чайқов фаоллигини чеклаш учун биржа позистсион лимит ҳам белгилайди, яъни битта инвестор очик ушлаши мумкин бўлган шартномалар сонини уларни вақт бўйича тақсимлаган ҳолда чеклайди.

Умуман, биржа савдоси қоидалари турли биржаларда фарк қилади. Бироқ фьючерс битимларини амалга ошириш механизмлари ҳамма жойда бир хил.

### **Опцион шартнома**

Опцион битимлари форвард ва фьючерс операцияларидан принципно фарқланади. Опционларнинг асосий тавсифи шундаки, опцион эгасига қуйидагилардан бирини танлаш таклиф этилади: Опционни илгари белгилаб қўйилган нархда сотиш ёки уни ижро этишдан воз кечиш; Опцион эгасида бу ҳаракатларни бажариш ҳуқуқи бор, мажбурияти эмас.

Шундай қилиб, опцион битимида опцион сотувчиси ва харидори қатнашади. Опцион эгаси белгиланган активни битим тузилган пайтда қатъий белгилаб қўйилган нарх бўйича келажакда сотиб олиш ёки сотиш ҳуқуқини (лекин мажбуриятини эмас) олади. Опцион сотувчиси Опцион битими асосида ётган активни олдиндан келишиб олган нарх бўйича сотиш (ёки сотиб олиш) мажбуриятини олади. Опцион сотувчининг валюта курси ўзгариши билан боғлиқ йўқотишлар rischi опцион эгасидан кўра анча юқори эканлиги сабабли таҳдид учун тўлов сифатида опцион эгаси уни тузиш пайтида сотувчига мукофот тўлайди.

Мукофот ҳажмини белгилаш - қийин вазифа. Мукофот опцион сотувчини зарар кўриш riskини ўзига олиши учун етарли даражада юқори ва харидорни яхши фойда олишга қизиқтириш учун етарли даражада паст бўлиши лозим. Мукофот ҳажми қуйидаги каби омиллар таъсири билан белгиланади:

- **Опционнинг ички қиммати** — унинг эгаси дарҳол ижро этишда олиши мумкин бўлган фойда;
- **Опцион муддати** — Опцион шартномаси тузилган муддат;
- **валюталар ҳаракатчанлиги** — кўриб чиқиладиган валюталарнинг ҳозирги ва ўтмишдаги тебранишлар ҳажми;
- **фоиз харажатлари** — мукофот тўланиши лозим бўлган валютада фоиз ставкаларининг ўзгариши;
- Опционни ижро этиш нархи ва базис активнинг спот нархи ўртасидаги **ўзаро алоқа**.

Валюта Опционлари асосан биржаларда муомалада бўлади. Бунда биржа бозорининг ушбу сегменти учун турли биржалар бўйича битимларни амалга ошириш усулларидаги фарқлар ва доимий ўзгаришлар характерли.

Бироқ барча Опцион бозорлари умумий жиҳатларга ҳам эга: шартномалари стандартлаштириш ва «ҳеч қандай қарз» кундалик

ҳисоб-китоб тизимининг мавжудлиги. Йирик тижорат банклари, масалан, ўз мижозларига таклиф этадиган чакана Опционлар камроқ учрайди. Опцион шартномаси мижоз ва банк ўртасида махсус келишувлар асосида тузилади, бунда мижозлар музокара жараёнида Опционни ижро этиш нархи ва мукофотнинг мос келувчи ўзгариши билан ностандарт шароитлар олиши мумкин.

Опционлар харидор Опционлари ёки call-Опционлар ва сотувчи Опционлари ёки put-Опционларга тақсимланади.

**Call (колл)-Опцион** унинг эгасига келажакда белгиланган активни ҳозирги пайтда қатъий белгиланган нархда келажакда харид қилиш ҳуқуқини беради.

**Put (пут)-Опцион** уни худди шу шароитларда сотиш ҳуқуқини беради.

Шунингдек, фақат шартноманинг амал қилиш муддати тугайдиган кун ижро этилиши мумкин бўлган европа Опционлари ва базис активни шартнома амал қилаётган муддат давомида исталган пайт сотиб олиш ёки сотиш ҳуқуқини берувчи америка Опционлари ажратиб кўрсатилади. Америка Опционларида сотувчи кўпроқ рискка учраши сабабли одатда улар учун мукофот европа Опционларига нисбатан кўпроқ тўланади. Европа мамлакатлари ва Россияда асосан европа Опционларидан фойдаланилади.

Опцион билан ишлашда унинг қатнашчиси сотувчи Опциони ёки харидор Опциони (надписател) сифатида ҳам, белгиланган турдаги Опцион эгаси сифатида ҳам иштирок этиши мумкин. Исталган ҳолатда ҳам ушбу битимнинг асосий ғояси — валюта курслари тебранишидан фойда олиш ҳисобланади. Бунда базис актив курсининг ўзгаришига сотувчи Опциони (надписател) ҳам, харидор Опционининг эгаси ҳам умид қилиши мумкин; шартномани амалга ошириш муддатида базис активи курсининг пасайишидан мос равишда, сотувчи Опциони ҳамда харидор Опционининг эгаси манфаатдор бўлади.

Форвард ва фьючерс шартномалардан фарқли равишда, валюта Опционлари валюта курсларининг ноқулай ривожланиши билан боғлиқ рискни чеклаш имконини беради, бунда курснинг қулай ривожланиши ҳолатида фойда олиш имконияти сақланиб қолади. Айнан шу сабабли Опционлар, валюта бозорининг нисбатан янги воситаси бўлган ҳолда, барча биржа майдончаларида кенг тарқалган.

### **Своп-шартномалар**

*Своп (swap)*-операциялар банклараро бозорда амалга ошириладиган операциялар гуруҳига киради ва своп ва форвард

битимлари комбинациясни ифодалайди. Кўпинча валюта своп-операциялари валюта бартери сифатида белгиланади.

**Своп-операция** — зудлик билан етказиб бериш шартларида иккита валюта олди-сотдисини бирлаштирган валюта операстияси, бир вақтнинг ўзида худди шу валюта билан белгиланган муддатди контрбитим (қарама-қарши битим) кўзда тутилади.

Моҳиятига кўра, своп-битим бу — валюта айирбошлаш бўйича иккита алоҳида шартномани бир вақтнинг ўзида имзолашдир. Бунда шартномалар қарама-қарши йўналишга эга ва ҳисоб-китоб санаси ҳар хил бўлади.

Своп операциялар бўйича мавжуд битим спот курси бўйича амалга оширилади, у контрбитимда валюта курсининг ўзгариш тенденцияларига қараб, мукофот ёки дисконтни ҳисобга олган ҳолда тузатиш киритилади.

Ушбу битим турида мижоз маржада — мавжуд битим бўйича харидор ва сотувчининг курси ўртасидаги фарқдан тежаб қолади. Бу операциялар банклар учун ҳам маълум бир афзалликларга эга бўлиб, уларнинг асосийси шундаки, своп-битимлар очик валюта позицияси яратмайди ва унинг курси ўзгариши билан боғлиқ рисксиз валюта билан вақтинчалик таъминлайди.

Своп-битимлар одатда 1 кундан 6 ойгача бўлган муддатда амалга оширилади. Ижро этиш муддати 5 йилгача бўлган своп-битимлар камроқ учрайди. Своп-операциялар тижорат банклари ўртасида ҳам, тижорат банклари ва мамлакатнинг марказий банки ўртасида ҳам, шунингдек, бевосита марказий банклар ўртасида ҳам амалга оширилади. Охирги ҳолатда улар миллий валютада бир-бирини кредитлаш халқароги битимларни ифодалайди. 1969 йилдан бошлаб своп операциялардан фойдаланиш асосида Базель шаҳрида халқаро ҳисоб-китоблар Банки орқали валюта айирбошлаш кўп томонлама тизими фаолият кўрсатмоқда. Бундай иккитомонлама акциялар мамлакатларнинг марказий банклари томонидан самарали валюта интервенстияларини амалга ошириш учун фойдаланилади.

Свопларни қўллашнинг кўплаб йўллари мавжуд. Масалан, улар қатъий белгиланган айирбошлаш курси бўйича чекланган даврда хорижий валюта харид қилиш воситаси сифатида фойдаланилиши мумкин. Своп-битим бир вақтнинг ўзида икки хил валютада кредит такдим этишни, шунингдек, битта валютада ифодаланган қарз мажбуриятларини бошқа валютада ифодаланган мажбуриятларга айирбошлашни ҳам ифодалаши мумкин.



Ҳозирги пайтда валюта билан своп-операциялардан ташқари фоиз ставкали, Опционли, олтинли, қимматли қоғозли, кредитли ва депозитли своп-комбинастиялар кенг тарқалган.

#### 7.4. Халқаро молиянинг асосий концепциялари

Халқаро молиявий менежер ўз ишида унга вазиятнинг ривожланиш сценарийсини тузиш ва қабул қилинадиган қарорларнинг оқибатларини башорат қилишга имкон берадиган назарияга таяниши лозим. Улар қаторига валюта бозори паритети асосий шартларини тавсифловчи назариялар киради:

1) валютанинг харид лаёқати паритети назарияси (PPP — Purchasing Power Parity);

2) фоиз ставкалари паритети назарияси (IRP — Interest Rate Parity);

3) «Фишер самараси» (Fisher Effect);

4) «халқаро Фишер самараси» (International Fisher Effect);

5) силжитилмаган форвард курси назарияси (Unbiased forward rate).

Паритет шартларини топиш иқтисодий-математик аппарат ёрдамида топилади, халқаро валюта бозорининг асосий индикаторлари ўртасидаги алоқани аниқлаш ва шу асосда капитал инвестициялаш учун энг оптимал йўллارни излаб топиш учун зарур.

Барча паритет назариялари унга кўра бир хил рискли молиявий активлар нархи барча жаҳон бозорларида операстион харажатларни ҳисобга олган ҳолда тузатиш киритилган умумий нарх қонунининг ҳосиласи ҳисобланади. Тўғирлаш механизми бўлиб халқаро арбитраж намоён бўлади.

**Арбитраж** — активни арзон бозорда сотиб олиш ва уни қимматроқ бозорда сотиш билан боғлиқ операстиядир.

#### **Валютанинг харид лаёқати паритети назарияси (PPP — Purchasing Power Parity)**

Валюта харид лаёқатининг мутлоқ ва нисбий паритети фарқланади. Улар мамлакатларда нарх даражаси (инфляция даражаси) ва уларнинг валюта курси ўртасидаги ўзаро алоқаларни кўрсатади.

Харид лаёқати мутлоқ паритети назарияси бўйича валюта курси турли мамлакатлардаги нархлар нисбати сифатида аниқланади:

$$SR = \frac{P_h}{P_f}$$

бу ерда  $SR$  — валюта курси.

$P_h$  — ўз мамлакатада нарх даражаси,

$P_f$  — чет эл мамлакатада нарх даражаси,

Умумий нарх қонуни бўйича бир мамлакатдаги нархлар валюта курсини ҳисобга олган ҳолда бошқа мамлакатдаги нархга тенг бўлади:

$$P_h = P_f \times SR$$

Бирок ушбу назария реал воқеликни етарли даражада аниқ акс эттирмайди, чунки умумий нарх қонунини амалга оширишга қуйидагилар халақит беради:

- тариф билан боғлиқ ва тарифсиз тўсиқлар;
- таққосланаётган мамлакатларда ишлаб чиқариш ва истеъмол структурасидаги фарқлар;
- худди шундай товарлар ишлаб чиқариш харажатларидаги фарқлар;
- бошқа омиллар.

Валюта харид лаёқатининг нисбий паритети назарияси валюта курси ҳажми башоартини тузиш нуқтаи назаридан аниқроқ ҳисобланади. У мамлакатлар ўртасида нарх мутлоқ даражалари ўтасидаги нисбатни эмас, белгиланган вақт оралиғида уларнинг ўзгаришини ҳисобга олади:

$$SR_1^a = SR_0 \times \frac{1 + \Delta P_h}{1 + \Delta P_f}$$

бу ерда  $\Delta P$  — нарх ўзгариши;  $SR_0$  — ўтган даврдаги мувозанат курси.

Валюталар курсининг ўзгариши кўриб чиқиладиган мамлакатлар ўртасида инфляция суръатининг ўсишига боғлиқ бўлади. Мамлакат ичкарасида нархларнинг чет эл мамлакатларига нисбатан тезроқ ўсиши миллий валютанинг қадрсизланишига олиб келади.

### **Фоииз ставкалари паритети назарияси (IRP)**

Ушбу назария форвард курси миқдори ва депозитлар бўйича фоииз ставкалари даражасини боғлайди. Улар ўртасидаги боғлиқлик қуйидаги тарзда ифодаланади:

$$\frac{FR}{SR} = \frac{1 + r_h}{1 + r_f} \text{ — или — } \hat{FR} = \hat{r}$$

бу ерда  $FR$  — валюта муддатли курси,  $SR$  — валюта спот-курс;

$r$  — миллий депозитлар бўйича фоииз ставкалари;

$r_f$  — чет элда депозитлар бўйича фоииз ставкалари.

Бу назарияга мувофиқ, мувозанат шароитларида юқори (паст) фоиз ставкалари валюта бўйича форвард дисконт (мукофот) билан қопланиши лозим.

### «Фишер самараси» (Fisher Effect)

Бу самара фоиз ставкаларини кўриб чиқилаётган мамлакатдаги инфляция билан боғлайди.

Оддий (ординар) Фишер назариясига кўра мамлакатда  $r$  номинал фоиз ставкаси  $R$  реал фоиз ставкаси ва  $p$  инфляция суръатига боғлиқ:

$$(1 + r) = (1 + R) \times (1 + p),$$

бу ерда  $r$  — номинал фоиз ставкалари,

$R$  — реал фоиз ставкалари;  $p$  — инфляция суръати.

Икки ва ундан ортиқ мамлакатларга нисбатан умумий Фишер самараси қўлланади, унга мувофиқ таққосланаётган мамлакатларда фоиз ставкаларидаги фарқ уларнинг инфляция суръати фарқининг функцияси ҳисобланади. Инфляция суръати баландроқ валюталар инфляция суръати паст валюталарга нисбатан баландроқ фоиз ставкасига эга бўлиши лозим.

$$\frac{1 + r_h}{1 + r_f} = \frac{1 + p_h}{1 + p_f}, \quad \text{ёки} \quad \hat{p} = \hat{r}$$

### «Халқаро Фишер самараси» (International Fisher Effect)

Ушбу самара ёрдамида фоиз ставкаларидан валюта курсларига ўтиш амалга оширилади. «Халқаро Фишер самараси»га мувофиқ фоиз ставкалари фарқи нақд валюта курслари кейинги ўзгаришларининг холис баҳоси ҳисобланади. Шундай қилиб, хорижий ёки маҳаллий иқтисодиётга инвестициялашдан кутилаётган даромадлар (маҳаллий валютада) тенглаштирилиши, курс дифференциали эса мос келувчи мамлакатлар ўртасида фоиз дифференциалига тенг бўлиши лозим:

$$\frac{SR_1}{SR_0} = \frac{1 + r_h}{1 + r_f}, \quad \text{ёки} \quad \hat{SR} = \hat{r}$$

бу ерда  $SR_1$  — башорат қилинаётган даврнинг спот-курси;

$SR_0$  — базавий даврнинг спот-курси;

$r_h$  — миллий валюта бўйича фоиз ставкалари;

$r_f$  — хорижий валюта бўйича фоиз ставкалари.

## 7.5. Халқаро фирманинг молиявий менежменти

Молиявий менежер мунтазам корхона мақсадлари ва уларни амалга оширишнинг молиявий имкониятлари ўртасида вужудга келадиган зиддиятларни ҳал қилади. Унинг ранг-баранг вазифалар мажмуига молиявий менежмент вазифалари ҳам, халқаро молиявий менежментнинг ўзига хос вазифалари ҳам қиради. Молиявий менежмент вазифалари қуйидагилардан иборат:

- молиявий таҳлил ва қарор қабул қилиш тизими;
- қисқа муддатли молиявий ресурслардан фойдаланишни режалаштириш;
- узоқ муддатли молиявий ресурслардан фойдаланишни режалаштириш;
- учраши мумкин бўлган риск таҳлили;
- назорат ва ижро этиш халқаро ҳисобот.

Халқаро молиявий менежментнинг ўзига хос вазифалари қаторига қуйидагилар қиради:

- мамлакатнинг ташқи аҳволини унинг тўлов балансини таҳлил қилиш асосида баҳолаш;
- халқаро ҳисоб-китобларда турли валюталардан фойдаланиш нуқтаи назаридан КМК молиявий операцияларини режалаштириш;
- экспорт фаолиятини кредитлаш;
- капитални халқаро бюджетлаш, тўғридан-тўғри инвестициялар ва портфелли инвестициялар киритишни мотивациялаш;
- евровалюта, еврокредит ва еврооблигастия бозорларида операциялар.

Халқаро молиявий менежернинг асосий вазифаси халқаро бозорлардан вақт ва замон бўйича фойдаланишда КМК қисқа муддатли ва узоқ муддатли активлари ва мажбуриятларини баҳолашдан иборат.

Фирманинг қисқа муддатли молиялаштириш мақсади айланма капитални тўлдириш, жорий мажбуриятларни бажариш ҳисобланади. Қисқа муддатли капитал соҳасида менежернинг вазифалари нақд пулни бошқариш, моддий-техника захираларини, молияни бошқариш ҳисобланади.

## **Фирмани қисқа муддатли молиялаштириш**

Халқаро фирмани қисқа муддатли молиялаштириш манбалари иккита асосий гуруҳга тақсимланади:

- ички молиялаштириш манбалари;
- ташқи молиялаштириш манбалари.

Ички молиялаштириш турлари ўзини-ўзи молиялаштириш ва фирманинг ички кредитлари ҳисобланади. Умумий ҳолатда, фирмани молиялаштиришнинг ички манбалари фирмада фирманинг ички халқаро заёмлари ёрдамида қайта тақсимланадиган тақсимланмаган фойда ва амортизастия ҳисобланади. Фирманинг ташқи молиялаштириш манбалари бўлиб банк молиялаштириши (миллий, хорижий ва еврвалюта) ва қимматли қоғозлар бозори ёрдамида маблағлар олиш ҳисобланади.

## **Фирмада ички қисқа муддатли молиялаштириш**

*Фирмада ички қисқа муддатли молиялаштириш* компаниянинг турли бўинмаларининг бир-бирига заёмлар тақдим этиши, шунингдек, бош компаниянинг ўз шўъба компанияларига ва аксинча кредитлар тақдим этишни ифодалайди.

Бундай заёмлар қуйидаги кўринишда тақдим этилади:

- тўғридан-тўғри халқаро фирма кредити;
- компенсацион ички фирма кредити;
- параллел ички фирма кредити.

## **Тўғридан-тўғри халқаро ички фирма молиялаштириши**

Бу схемадан фойдаланишда КМК бош компанияси вақтинчалик бўш маблағларни ўзининг шўъба компаниясига тақдим этади. Бу кредитлар оддий вексель билан расмийлаштирилади ва бозор ставкасига яқин фоиз ставкаси бўйича тақдим этилади.

Молиялаштиришнинг бу схемаси афзаллиги уни расмийлаштиришнинг жуда соддалигидадир. Бироқ бу усул халқаро амалиётда кенг тарқалмаган, чунки:

- 1) у фирмалар учун кўпинча солиқни режалаштириш нуқтки назаридан фойдали эмас;
- 2) валюта курси рисклари юқори;
- 3) чет элдаги валюта фондларини ушлаб қолиш (блокировка) rischi мавжуд.

## **Компенсацион ички фирма кредити**

Бу схемадан фойдаланишда бош компания мақсадли фондларни бу пул маблағларини шўъба компанияга ўтказиш шарти билан ўз мамлакатигаги банкка муддатли депозитга қўяди. Банк бош компаниядан олинган пулларни бошқа мамлакатдаги шўъба

компанияга қайта кредитлаш учун чет элдаги филиалидан фойдаланади.

Молиялаштиришнинг бу схемаси афзалликлари қуйидагилар ҳисобланади:

1) фирманинг валюта курси ноқулай ўзгариши рискдан озод этилиши (рискнинг бу тури воситачи банкка ўтади);

2) блокировка қилинган маблағларнинг бўшатилиши ва валюта чекловларининг айланиб ўтилиши (хорижга фирмалараро валюта ўтказмаларини чеклайдиган ёки тақиқлайдиган мамлакат кўпинча йирик чет эл банкига кредитни қайтариш тартибида валюта тўловларига рухсат беради, шу тариқа мамлакатнинг кредит рейтингини йўқотиш хавфидан қочади);

3) кредит ресурслари бозори етарлича ривожланмаган ва фоиз ставкалари баландроқ мамлакатларда жойлашган бўлинмаларни молиялаштириш учун арзонроқ пул маблағлари олиш имконияти (хусусан, маҳаллий ёки халқаро бозорларда молиялаштириш рентабеллик нуқтаи назаридан фойдали бўлмаган вазиятда).

Молиялаштиришнинг бу схемаси камчилиги шўъба компания жойлашган ва кредит рейтинги юқори мамлакатда ўз филиалига эга бўлган банк билан ишлаш зарурати билан боғлиқ. Акс ҳолда бу схеманинг кўплаб афзалликлари йўққа чиқиб кетади.

### **Параллел ички фирма кредити**

Битим қатнашчилари молиялаштиришнинг бу схемасидан фойдаланишда белгиланган вақт муддатида ўз мамлакатлари валютасида бир-бирига заемлар тақдим этади. Кредитлаш билан боғлиқ барча битимлар халқаро валюта бозори доирасидан ташқарида амалга оширилади.

Бундай операстия валюта рискларини қоплашга ёрдам беради, чунки ҳар бир компания пулни айнан тўловлар амалга ошириладиган валютада олади. Параллел ички фирма кредити ҳукуматнинг бир мамлакатдан бошқа мамлакатга пул ресурслари ўтказишни очиқ ёки яширин тақиқлаш ҳолатларида ҳам фойдаланилади.

Кредитлашнинг бу схемаси афзалликлари қуйидагилар:

1) валюта rischi бартараф этилади, заемлардан биронтаси валюта рискига учрамайди;

2) мамлакатларнинг миллий қонунчилиги бу турдаги молиялаштиришга тўсқинлик қилмайди;

3) валюта назорати бўйича чекловлар айланиб ўтилади (чунки чет эллик ҳамкорни молиялаштириш учун ҳукуматнинг рухсатини олиш зарурати йўқ);

4) блокировка қилинган фондларни мамлакатдан олиб чиқиб кетиш амалга оширилади;

5) жалб этувчан фоиз ставкаси бўйича инвалютда молиялаштириш олиш мумкин.

Параллел молиялаштиришнинг камчиликлари:

1) қуйидаги талабларга жавоб берадиган контрагентни топишда қийинчиликлар:

а) бош компания жойлашган мамлакатда филиалнинг мавжудлиги;

б) унга пул маблағларини ушбу битим ташаббусчиси бўлган компания билан бир хил муддатга ва миқдорда инвестициялаш истаги;

2) кредит рисклари юқорилиги, чунки қарзни тўлаш иккита бири-бири билан боғлиқ бўлмаган кредит битимлари билан расмийлаштирилади, валюта курси динамикасининг ноқулай ўзгариши натижасида контрагент филиали ўз қарзини кечроқ тўлаши ёки ушбу битим унинг филиали банкротга учраганлиги сабабли умуман бажарилмаслиги мумкин.

«Ўтган йил давомида **кичик бизнес субъектларига** ажратилган кредитлар ҳажми 1,4 баробар кўпайди ва 2 триллион 700 миллиард со‘мни ташкил этди. Жумладан, микрокредитлар ҳажми 485 миллиард со‘мдан ортиб, бу кўрсаткич 2009 йилга нисбатан 1,5 баробар кўпайди.»<sup>58</sup>

Ички фирма молиялаштириши жуда қиммат ёки имконсиз бўлган ҳолларда фирма ташқи молиялаштиришга мурожаат этиши мумкин.

**Вақтинчалик (ўз-ўзидан пайдо бўладиган) молиялаштириш манбалари**

Ўз-ўзидан пайдо бўладиган молиялаштириш манбаларига савдо кредити киради. Унинг вужудга келиши фирма амалга ошираётган битимлар билан боғлиқ. Масалан, бошқа фирмалардан товар, хомашё, бутловчи қисмларни кредитга сотиб олишда кўриб

---

<sup>58</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

чиқиладельган фирмада кредиторлик қарзи (савдо кредити) кўринишида ҳисобга олинадиган қарз вужудга келади. Кредиторлик қарзларини тўлаш даври қанчалик узоқ бўлса, фирма учун қўшимча молиялаштириш шунчалик аҳамиятли бўлади.

**Савдо кредити (тўлов учун счетлар)** —компания таъминотчиларга қайтариши лозим бўлган пул маблағлари.

Савдо кредити товар-моддий захираларни молиялаштиришнинг энг оддий ва кўпинча арзон шакли ҳисобланади.

### **Банк молиялаштириши**

Банк молиялаштириши қуйидаги асосий шаклларда амалга оширилиши мумкин:

- кредит линияси;
- револьвер кредит;
- муддатли заем;
- овердрафт.

1) **Кредит линияси** — банк ва унинг миждози ўртасида банкнинг миждозга белгиланган муддат давомида айрим лимитгача белгиланган миждорда пул маблағлари тақдим этиш ваъдаси кўрсатилган шартнома.

Кредит линияси одатда банк билан ёзма кредит битими сифатида расмийлаштирилади ва мунтазам фойдаланиш учун очилади. Кредит линияларининг шартли (боғланган) ва шартсиз турлари фарқланади. Боғланган кредит линияси очишда банк фирмага пул маблағларини фақат белгиланган мақсадларга ишлатиш учун рухсат беради. Шартсиз кредит линиясида фирма олинган кредитдан исталган мақсадда фойдаланиши мумкин.

2) **Револьвер кредит** — узоқ муддат даврида қайта тикланадиган кредит линиялари, юридик расмийлаштирилган шартномалар.

Агар фирманинг молиявий аҳволи ўзгармайдиган бўлса, унга илгари тақдим этилган кредит линияси муддати қайд этилган муддатга (одатда бир йилга) узайтирилади. Кредитни қайта кўриб чиқишда қуйидагилар аниқлаштирилади: кредит линияси ҳажми, кредит бўйича фоиз ставкаси ва бошқа шартлар. Фоиз ставкаси ҳажми — банк учун жуда муҳим тоифа, чунки ҳозирги пайтда фоиз ставкаларининг ўзгарувчанлиги кескин ўсмоқда.

Револьвер кредит линияси кўпинча банк уни очиш учун гаров лаба қилганда, таъминланган ҳисобланади.

3) **Муддатли заем** — одатда қарздор тоомнидан имзоланган оддий вексель кўринишида расмийлаштириладиган қисқа муддатли



кредит (кўпинча 90 кунлик). Муддатли заем бўйича пул маблағлари бир марта тўлиқ суммада тақдим этилади ва бир вақтда тўлиқ суммада фоизлар билан бирга қайтарилади.

Бу тарзда қарз маблағлари олишни фирма пул фондларига кутилмаган, илгари режалаштирилмаган эҳтиёжлар пайдо бўлган ҳолларда амалга оширади. Илгари режалаштирилмаган пул маблағлари тақдим этишда банк ўзининг валюта позициясини кескин ўзгартириши мумкин. Шунинг учун муддатли заемлар бу турдаги шартномаларни расмийлаштириш ва бажариш бўйича маъмурий харажатларнинг йириклиги билан боғлиқ юқори қийматга эга бўлади.

4) **Овердрафт** бу — мижознинг счегида дебет қолдиғига йўл қўйиш. Кўплаб мамлакаларда мижозлар овердрафтлари қонунчилик билан тақиқланган (бирок масалан, Буюк Британияда улар фаол қўлланади). Овердрафт мижозга қисқа муддатла ва ўртача бозор ставкасидан юқори фоиз ставкасида тўланиши лозим бўлган ўзига хос ссуда сифатида кўриб чиқилади.

## 7.6. Фирманинг айланма капитални бошқариш

Фирманинг айланма капитални бошқариш жорий мажбуриятлар ва айланма активлардан фойдаланишнинг турли шакллари билан боғлиқ.

**Жорий активлар** бу — шубҳасиз биринчи талаб бўйича бозорда сотилиши мумкин бўлган нақд пул, қимматли қоғозлардир. Жорий активлар фирманинг счегирага 1 йил давомида қайтариш муддатига эга бўлади.

**Жорий пассивлар** фирманинг қисқа муддатли ресурсларини шакллантиради (уларни тақдим этган шахслар олдидаги мажбуриятлар). Уларни бажариш муддати ҳам бир йилни ташкил қилади. Бу қаторга тўланиши лозим бўлган счеглр ва тилхатлар, шунингдек, кредит бўйича фоизлар киради.

Жорий активлар ва жорий пассивлар ўртасидаги фарк фирманинг айланма фондлари деб аталади (7.2-жадвал).

## 7.2-жадвал. Компаниянинг айланма капитал структураси

<b>Жорий активлар</b>	<b>Жорий пассивлар</b>
Пул маблағлари	Қисқа муддатли заемлар
Захира ва материаллар	Тўлаш учун счетлар
Олиш учун счетлар	Ҳисобланган даромад солиғи
Қисқа муддатли молиявий кўйилма	Қисқа муддатли қарз бўйича жорий мажбуриятлар
Бошқа жорий активлар	Бошқа жорий пассивлар

Халқаро фирма айланма валюта ресурсларидан кутилаётган тўловларни амалга ошириш, зарур ликвидликни таъминлаш, даромадлилик олиш, сотувни рағбатлантириш ва ишлаб чиқариш жараёнини қўллаб-қувватлаш учун фойдаланади. Бу жорий халқаро валюта активларига жойлаштирилган маблағлар фирма ва унинг учун ташқи бўлган молиявий-иқтисодий муҳит ўртасида валюта оқимларини шакллантиради.

Халқаро қисқа муддатли маблағларни жойлаштиришдан мақсад куйидагилар:

- тўловларни ўз вақтида амалга ошириш;
- компания ликвидлигини қўллаб-қувватлаш;
- кўйилмалар даромадлилигини таъминлаш.

Умуман кўпмилий компания айланма капиталнинг менежмент усуллари мамлакатнинг ички бозорида фаолият кўрсатаётган фирманинг айланма капиталини бошқаришдаги билан бир хил. Бундаги фарқлар фақат ўз фаолиятида валюта rischi ва сиёсий riskни ҳисобга олиш, халқаро менежер тасарруфида бўлган катта воситалар тўплами ва валюта айирбошлашни ўтказишга маблағларни сарфлаш зарурати билан боғлиқ.

Фирманинг қисқа муддатли активларини шакллантириш ва фойдаланиш бўйича қабул қилинадиган қарорларнинг кўпчилиги хорижий валюталарнинг аҳволи ва уларнинг нисбати фирма савдо ва кредит операцияларига кўрсатувчи таъсирини баҳолаш билан боғлиқ. Бунда халқаро молиявий менежер қатор саволларга жавоб ебриши лозим:

- айна пайтда ва ушбу бозорда қайси валютани қўллаш ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ бўлмаган йўқотишлар rischi нуктаи назаридан энг самарали ҳисобланади?
- белгиланган тижорат режасини ёки тадбиркорлик афаолияти босқичини малга оширишда қисқа муддатли кредитлашнинг қайси шартлари етарли бўлиши мумкин?
- фирма муддати ўтказиб юборилган тўловлар бўйича жарималар ва пул маблағларини муддатидан олдин тўлаш учун чегирмалардан фойдаланиши мумкинми ва бу фирманинг асосий вазифасини амалга оширни енгиллаштирадими?
- валюта rischi қайси даражагача форвард битимлари, «своп» битимлари, локал кредитлаш билан қопланиши лозим?
- тадбиркорлик фаолиятини амалга оширишнинг ушбу босқичларида ёки айна пайтда қисқа муддатли инвалюта активлари оптимал портфели қандай бўлиши лозим?

Айланма капитални бошқариш вазифаларини ҳал қилишда қайси (ишлаб чиқариш, савдо ёки аралаш) турдаги компания халқаро гап кетаётганлиги муҳим аҳамиятга эга.

Молиявий менежер қарорлари бу хусусиятларни ҳисобга олиши лозим.

Ҳар қандай компания айланма капиталнинг структурасини тузишда асосий ғоя шундан иборатки, айланма активлар ва пассивларнинг барча элементлари вақт ўтиши билан бир-бирига айланиб кетади. Демак, муайян элементга кўзда тутилган қўйилмалар ҳажми компаниянинг хусусиятлари, тармоқ ва ташқи муҳит ҳолатига боғлиқ бўлади.

Халқаро қисқа муддатли воситаларни жойлаштириш мақсадларини амалга оширишга имкон берувчи ишларнинг тўртта асосий йўналишлари ажратиб кўрсатилади:

- 1) нақд пулни бошқариш;
- 2) пул маблағлари менежменти;
- 3) кредит менежменти;
- 4) молиявий режалаштириш.

### **Нақд пулни бошқариш**

#### **(кэш-бюджетлаш, касса бюджети, нақд пул бюджети)**

Кэш-бюджетни тузиш квартал режаларини тузиш билан, айрим ҳолларда эса – ойлар ва ҳатто ҳафталарга тақсимлаган ҳолда боғлиқ. Бунда баъзан маблағларни у ёки бу таъминотчига инвестициялаш таҳлили ўтказилади (омбордаги товар захиралари айланувчанлиги,

товар учун тўлов сифатида пул маблағларининг келиб тушиши бўйича маълумотлар ёки товарларни юклаб жўнатиш бўйича маълумотлар асосида). Касса бюджетларини тузиш харажатларни амалга ошириш учун келиб тушаётган пул маблағлари етишмаган ҳолда «тор» жойлар муаммосини ҳал этишга ёрдам беради. *Касса бюджетлари* кўшимча молиялаштиришга эҳтиёжни башорат қилишга имкон беради, демак, компания раҳбариятининг етишмаётган маблағларни излаб топиш учун вақт беради.

Пул маблағларининг келиб тушиш ва фойдаланиш тузилган режалари асосида компания кўйилган мақсадларга эришиш учун уларни бшқариш билан шуғулланиши мумкин.

### **Дебиторлик қарзларини бошқариш**

Кредит менежментида фирманинг барча мижозлар учун умумий кредит ҳажмини аниқлаш кўзда тутилади. Унинг режадаги ҳажми билан нисбати дебиторлик қарзларини инкассастиа қилишнинг энг яхши даврини аниқлаб беради. Бу кўрсаткич таъминотчиларнинг счетларини тўлашда ўртача муддатни узайтиришдан ошмаслиги лозим.

Шундан кейин фирма учун мижозларни ишончлилиқ даражаси бўйича, ичкарида эса – буюртмалар ҳажми бўйича (ёки аксинча) рангларга ажратиш мақсадга мувофиқ. Бундай чегаралаш истеъмолчилар учун шароитларни энг қулай қолдириб, ҳар бир гуруҳ учун кредит чегаралини белгилашга имкон беради. Кредит менежменти дебиторлик қарзлари умумий ҳажмини ҳам, мижозлар учун индивидуал шароилтарни ҳам вақти-вақти билан қайта кўриб чиқиш вазифасини кўяди.

Савдо компаниялари ўртасида нарх рақобати шароитларида харидорга тақдим этилаётган кредит муддати даражасида ҳам кураш бошланиб кетиши мумкин. Бу қадамга масалан, бозор шароитларида мижозлар доим ҳам ўз муддатида тўламаслиги, инкассастиа даврини кўнгилли ошириш кутилмаган оқибатларга олиб келиши мумкинлигини ҳисобга олган ҳолда қарор қилиш мумкин: ёмонлашиб бораётган молиявий аҳвол туфайли кредит сиёсатини ҳар қандай кучайтириш мижозларнинг йўқотилиши ва айланманинг пасайишига олиб келади.

Филиаллар ва шўъба компаниялар ҳисоботни турли вариантларда юритиши сабабли, халқаро нақд пул оқими билан операциялар ўтказишда айирбошлаш операциялари билан боғлиқ харажатлар масаласи кўндаланг туради. бу харажатларни минималлаштириш учун компаниялар кўпинча марказлашган

депозитарий орқали кўп томонлама неттолаш тизимини яратишга муурожаат қилади.

**Неттолаш (неттинг)** — кўпмиллий компаниялар операстион рискни хеджлаш харажатларини камайтириш учун муурожаат қиладиган жараён. Бу усул ушбу компаниянинг кирувчи ва чиқувчи валюта оқимларини салбдолашга асосланади.

Бундай марказлашган депозитарий барқарор ишлаётган ва зарур ҳолларда солиқ итиёзларига эга бўлган йирик халқаро молия марказларида ташкил қилинади. Бу депозитарийда компаниянинг турли бўлинмаларидан барча нақд пул оқимлари халқароги хабарлар тўпланади, кейин улар сальдоланади ва фақат тўловларни ўтказиш бўйича якуний операстиа бажарилади. Бунда турли валюта курсларидан фойдаланиш билан боғлиқ харажатлар камайтирилади.

Бироқ бундай депозитарий ташкил қилиш иқтисодий жиҳатдан ўзини оқлаши лозим. Бунинг учун фирма уни жорий қилишдан тўғридан-тўғри харажатларни тежашни белгилаб олиши лозим. Неттинг тизимини жорий қилишнинг ўзи ўртача 20 минг доллар атрофида баҳоланади. Инвалюта операциялари бўйича харажатларни йиллик тежаш ва ўтказмалар учун банк устамалари 1 «неттоланган» долларга тахминан 1,5% баҳоланади. Бундан ташқари, айрим мамлакатларда марказлашган депозитарий тузиш учун молиявий ҳукуматлардан неттингни амалга ошириш учун рухсат олиши керак.

Тўлов учун счетлар ва тўланадиган счетларни бошқаришда менежер харидор учун молиявий операстиа сифатида тўланадиган счетлар қиймати ва тўлов учун счетлардан фойдаланишда таъминотчиларга сотиш ўртасида оптимал нисбат топиши лозим. Халқаро менежер учун бу жараён Ямайка валюта тизими доирасида мавжуд бўлган доимий ўзгарувчан валюталар қиймати туфайли қийинлаштирилган. Бундан ташқари, келажакда беқарор сиёсий режимга эга давлатларда пул маблағларини ўтказишнинг тақиқланиши rischi мавжуд.

### **Моддий-техник захираларни бошқариш**

Молиявий менежернинг энг муҳим вазифаларидан бири моддий-техник захираларин (МТЗ) бошқариш ҳисобланади.

Алоҳида олинган мамлакат доирасида МТЗ бошқаришнинг моҳияти бу захираларни қўшимча захира партияси харажатлари бу партиядан олинадиган энг юқори фойдадан ошмагунга қадар кўпайтиришга бориб тақалади.

Захиралар билан шуғулланувчи менежер у ёки бу товарнинг айланувчанлиги хақида, шунингдек, буюртма берилган пайдан бошлаб уни етказиб бериш муддати хақида доимий маълумотларга эга бўлиши зарур. Омбордаги товар захиралари оптимал ҳажмини, шунингдек, буюртма тузиш вақтини аниқлаш учун қуйидаги кўрсаткичларга асосланган моделлар фойдаланилади.

1. Ушбу товарнинг барқарор сотувида унинг захиралари ўртача ҳажми қуйидаги тарзда ҳисоблаб чиқилади:

$$X \times Q / 2,$$

бу ерда  $Q$  — кўриб чиқиладиган давр мобайнида ўзгармайдиган, белгиланган товар ҳажми (бирликда).

*1. Оптимал буюртма ҳажми:*

$$Y = \sqrt{2SO / C},$$

бу ерда  $S$  — белигилаган давр учун товар харажатлари умумий ҳажми;

$O$  — буюртмани бажариш баҳоси — буюртма ҳажмига боғлиқ бўлмаган доимий кўрсаткич;  $C$  — умумий харажатлар.

**3.** Кутилмаган буюртмалар учун товар *захираси*. Ушбу коэффициент ўртача захиранинг фоизида ифодаланади ва унинг ҳажми бевосита фирманинг ўзи хусусиятларига боғлиқ бўлади.

Товарни омборда сақлаш билан боғлиқ бўлган харажатлар ва сотув тенденциялари муҳим баҳолаш кўрсаткичлари ҳисобланади.

Халқаро менежер учун айланма капитални бошқариш бўйича қарор қабул қиладиган қийинчиликлар айирбошлаш курсларининг тебраниши, пул ўтказмаларининг чекланиши, нархларнинг давлат томонидан назорат қилиниши, дискриминация тариф сиёсати юритилиши, квоталар белгиланиши, листензиялаш ва мамлакат ташқи савдоси шароитларини ёмонлаштирувчи бошқа усуллар билан боғлиқ.

Бундай чоралар кўриш билан боғлиқ харажатларни пасайтириш учун қуйидагилар фойдаланилади:

- олдиндан харид қилиш;
- трансферт нарх шаклланиши;
- эркин савдо ҳудудлари ташкил қилиш.

Айланма капитални бошқаришнинг мақсадларидан бири компаниянинг қисқа муддатли қўйилмалар даромадлигини таъминлаш ҳисобланади. У халқаро пул бозори воситаларига инвестицияланадиган вақтинчалик бўш қисқа муддатли фондларга даромадни ошириш воситасида эришилади.

Қисқа муддатли инвестициялаш ҳақида оптимал қарор танлаш муаммоси қуйидаги сабаблар туфайли қийинлашади:

1) нақд пул ҳажми доим ҳам бозор таклиф этаётган молия воситалари ҳажмига мос келмайдими.

2) таклиф этилаётган воситаларнинг амал қилиш муддати улар давомида менежер бўш капиталга эгалик қиладиган муддатларга мос келмаслиги мумкин.

**Компаниянинг бўш нақд пуллари** қуйидагиларга жойлаштирилиши мумкин:

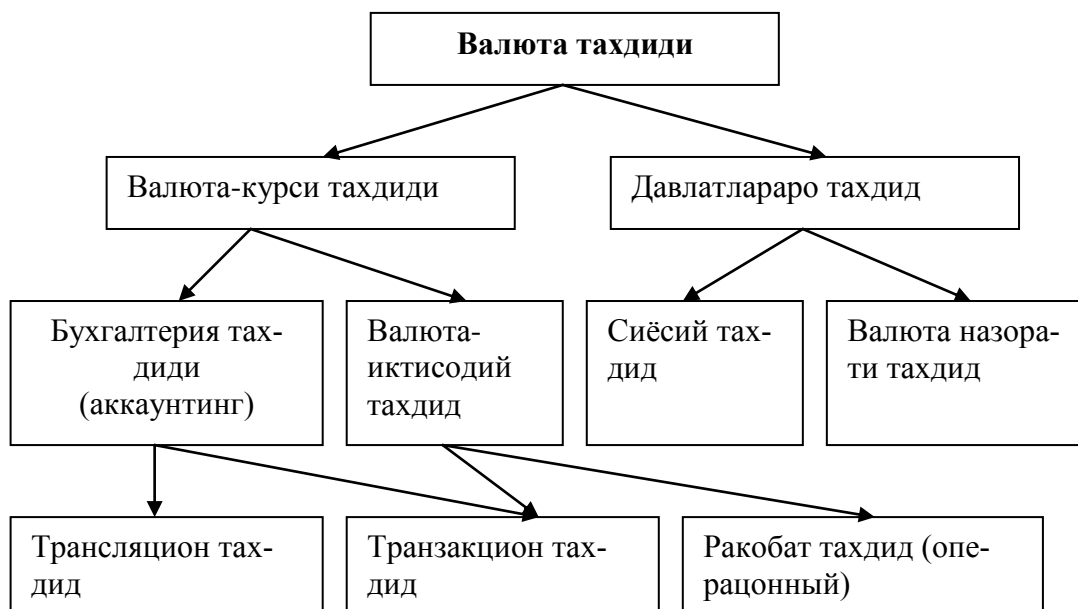
- марказий ҳукуматлар ва федерал агентликлар чиқарадиган ноталар ва ғазна векселлари;
- тижорат банкларининг депозитли сертификатлари, одатда 90 кунгача бўлган муддатга жойлаштирилади;
- банк акцептлари;
- йирик корпорациялар чиқарадиган қисқа муддатли тижорат қимматли қоғозлари;
- муомаласиз шаклда чиқариладиган муддатли корпоратив заемлар;
- бошқа валютага қўйилмалар;
- бошқалар.

## **7.7. Валюта таҳиди ва уни хеджлаш стратегиялари**

Халқаро молиявий менежер ўз ишида рискларга ички бозорда фаолият кўрсатаётган менежерга нисбатан кўпроқ учрашига тўғри келади. Хусусан, у ташқи иқтисодий фаолиятни амалга ошириш билан боғлиқ сиёсий, мамлакат ва валюта курси рискларини доимий таҳлил қилиб бориши лозим.

**Валюта таҳиди** — валюта курсининг ноқулай ўзгариши натижасида режадаги кўрсаткичларга нисбатан фойдани кам олиш ёки фойдани йўқотиш эҳтимоли .

Валюта таҳиди мамлакатлар rischi ва валюта курси riskига тақсимланади (7.1-расм).



7.1-расм. Валюта таҳдидлари турлари

Мамлакатлар таҳдиди ёки суверен рисклар гуруҳини валюта назорати рисқи ва сиёсий риск ташкил қилади.

*Валюта назорати таҳдиди* чет элга валюта ўтказмалари амалга оширишни тақиқлаш эҳтимоли, яъни валюта мораторийси жорий қилиш билан боғлиқ.

Мамлакатлар рисклари ушбу мамлакатдаги норезидентларнинг активларини давлат фойдасига олиб қўйиш билан боғлиқ. Агар бундай эҳтимол катта бўлса, фирма раҳбарияти бу ерда ўз лойиҳаларини амалга оширмаслик ҳақида қарор қабул қилишлари мумкин. Бу ҳолатда молиявий менежер компания раҳбариятига бундай рискнинг башоарт баҳоларини тақдим этиши лозим, лойиҳани амалга ошириш ҳақидаги қарор эса КМК инвестиция қўмитаси томонидан қабул қилинади. Халқаро молиявий менежерларда валюта курси рискларини хеджлаш ҳақида қарор қабул қилиш учун кенг имкониятларга эга.

Ямайка валюта тизими шароилларида одатий бўлган валюта курси тебранишлари ёки фирманинг бухгалтерия ҳисоботида, ёки банкдаги пул маблағлари қолдиқларининг ҳолатида, пул маблағлари соф оқимида, кенгроқ маънода эса – фирманинг рақобатбардошлигида акс этади.

### **Бухгалтерия таҳдидини бошқариш**

Бухгалтерия (экзаунтинг) таҳдиди — ҳисобот, қоғоз рисқи. У валюта курсининг ўзгаришлари ташқи иқтисодий операциялар бўйича молиявий ҳисоботларни хорижий валютадан маҳаллий



валютага ўтказишда фирманинг нетто-қийматида салбий акс этиши мумкинлиги туфайли вужудга келади (транслясион риск).

Турли мамлакатларда амал қилаётган ҳисоб юритишнинг турли усуллари мавжуд. Мамлакатларнинг ҳисоб тизимларидаги фарқларнинг сабаблари ижтимоий-иқтисодий, сиёсий ва географик омиллар ҳисобланади.

Ижтимоий-иқтисодий омиллар қаторига қуйидагилар киради:

- капитал бозорининг ривожланиш характери;
- инвесторлар ва кредиторлар сони;
- мамлакатнинг халқаро капитал бозорда иштирок этиши;
- инфляция даражаси;
- таълим умумий даражаси;
- қонунчилик тизимлари турлари.

Хусусан, қимматли қоғозлар бозорлари АҚШ ва Буюк Британияда айниқса ривожланган. Шу сабабли йирик бўлмаган инвесторларнинг катта қисми учун инвестициялаш ҳақида қарор қабул қилиш учун компаниялар фаолияти ҳақида доимий ва тўлиқ ахборот талаб қилинади. Германия ва Японияда тарихан компанияларни кредитлашда банкларнинг позициялари кучли. Компаниялар фаолияти ҳақидаги ахборот биринчи гавбатда уларга мўлжалланган. Франция, Швестия ва Россияда ҳисоб ахборотларининг йўналганлиги давлат талабларининг кондирилиши билан боғлиқ.

Умуман, ривожланаётган мамлакатларда ҳисоб тизимлари соддароқ, чунки улар корхоналар ҳажмининг нисбатан кичиклиги ва таълим даражасининг пастлиги натижаси ҳисобланади. Ривожланган мамлакатларда ҳисоб тизими анча мураккаб бўлиб, ранг-баранг иқтисодий воқеликни акс эттиради.

### **Валюта-иқтисодий таҳдидни бошқариш**

**Валюта-иқтисодий таҳдид** валюта курсининг ўзгариши ноаниқликлари билан асосланадиган фирма қийматининг ўзгарувчанлиги сифатида белгиланади. У фирманинг реал пул оқимларида акс этади.

Валюта-иқтисодий риск икки турга тақсимланади:

- транзакция таҳдиди;
- рақобат таҳдиди.

### **Транзакция валюта таҳдиди**

**Транзакция валюта таҳдиди** — у бўйича тўлов белгиланган вақт ўтгандан сўнг келажакда келиб тушадиган, тузилган шартнома бўйича валюта курсининг ўзгариши билан боғлиқ зарар. Масалан,

инглиз фирмаси Японияда бир партия ксероксни 25,5 млн иен. нархида сотиб олди. Товарни етказиб бериш вақтида валюта курси 1 фунт стерлингга 300 иен, тўлов пайтида эса — 280 иенга тенг бўди.

Фирманинг ксероксларни сотиб олиш ва етказиб беришидаги транзакция rischi иена баҳосининг ўсишидан иборат бўлиб, натижада фирманинг дастлаб кутилганидан кўпроқ тўлашига тўғри келган:

харид вақтида битимнинг баҳоси — 84 минг фунт стерлинг;  
тўланган маблағлар — 90 минг фунт стерлинг;  
ортиқча тўланган сумма — 6 минг фунт стерлинг.

Бундан ташқари, нусха кўчириш машиналарининг хизмат кўрсатиш муддати даврида фирманинг оладиган фойдаси ҳам камроқ бўлади, чунки амортизастия ажратмалри 84 минг фунт стерлинг эмас, 90 минг фунт стерлингдан келиб чиқиб белгиланади.

Шартнома валюта rischi қандай элиминацияланади? Менежер юзага келган вазиятда мақсадга мувофиқликни баҳолаб, қуйидаги усуллардан энг истиқболлисини танлаши лозим.

**Биринчидан**, валюта riskини суғурталашнинг шартнома усулларидан фойдаланиш — нарх валютасини танлаш ва шартномага валюта ўзаро келишувини киритиш мумкин. **Иккинчидан**, хеджлаш учун муддатли бозор воситаларидан фойдаланиш мумкин.

«Биз жорий этган бундай механизм **банкрот корхоналарда** ишлаб чиқариш фаолиятини қайта тиклаш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш учун банклар томонидан кўшимча инвестиция киритиш, ана шундай корхоналарни молиявий соғломлаштириш, янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни юлга қўйиш ва замонавий бошқарув усулларини татбиқ этиш, шунингдек, иш ўринларини қайта тиклаш ва янги иш ўринларини яратишни кўзда тутди.»<sup>59</sup>

### **Транзакция riskини суғурталашнинг шартнома усуллари** **Тўлов валютаси ва нарх валютасини танлаш**

Шартномани имзолашда экспортчи уни турли валюта riskларидан ҳимоя қиладиган нарх валютасини ёки контрагентлар манфаатларини валюта курсининг ўзгаришидан ҳимоя қиладиган

---

<sup>59</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

кўшимча шартларни танлайди. Бу кўшимча шартлар «валюта ўзаро келишуви» деб аталади.

**Валюта ўзаро келишуви** — валюта курсининг ўзгариши рискдан томонлар суғурталаш мақсадида халқаро савдо, кредит ва бошқа келишувларида тўлов суммасини валюта курсининг ўзгаришига пропорционал равишда қайта кўриб чиқиш келишиб олинadиган шарт.

Ташқи иқтисодий шартномада нарх валютаси ва тўлов валютаси келишиб олинади.

**Нарх валютаси** — шартнома предмети бўлган товар, хизмат баҳоси қайд этиладиган валюта.

**Тўлов валютаси** — ташқи иқтисодий шартнома бўйича товар ёки измат учун тўловни амалга ошириш кўзда тутилган валюта.

Нарх валютаси ва тўлов валютаси мос келиши ҳам, мос келмаслиги ҳам мумкин. Бу кўп жихатдан товарнинг кўриниши ва халқаро савдо одатлари билан белгиланади.

Валюта ўзаро келишуви қўлланган ҳолларда шартномага янги валюта — *келишув валютаси* киритилади. Бунда нарх валютаси барқарор валютага боғлаб қўйилади.

Экспортчи шартномада нарх валютасини «кучли валюта»га, яъни шартнома амал қиладиган муддатда ўсиш тенденстиясига эга бўладиган валютага боғлашга ҳаракат қилади. Импортчи эса, аксинча, «кучсиз» валютага боғлашдан манфаатдор бўлади. Шунда шартнома бўйича тўлов вақтига келиб, унинг ўз валютасида камроқ пул тўлашига тўғри келади, чунки миллий валютадаги танлаб олинган нарх валютаси арзонроқ бўлади. Шундай қилиб, муваффақиятли танланган нарх валютаси валюта курсларининг тебранишидан йўқотишга учрамасликдан ташқари, фойда олишга ҳам имкон беради.

Шу сабабли нарх валютасини танлаш валюта рискини суғурталашнинг ўзига хос усули ҳисобланади. Бироқ у қатор камчиликларга ҳам эга.

Биринчидан, ождания изменения валюта курсининг ўзгаришини кутиш ўзини оқламаслиги мумкин, яъни валюта курсининг ўзгариш йўналиши нотўғри баҳоланиши ёки валюта курсининг ҳаракати динамикаси, унинг тебранишлар ҳажми нотўғри баҳоланиши мумкин.

Иккинчидан, шартнома тузишда энг тўғри келадиган нарх валютасини танлашнинг имкони доим ҳам бўлавермайди, чунки халқаро савдо одатлари шартномани умуман олганда, экспортчини

ҳам, импортчини ҳам қониктирмаслиги мумкин. Масалан, нефть нархини АҚШ долларарида белгилаш қабул қилинган.

Валюта рискдан валюта тушумини суғурталашнинг иккинчи шартнома усули шартномага валюта курси кескин ўзгариши ҳолатида нарх валютасини тўлов валютасига қайта ҳисоблаш - шартнома суммасини қайта кўриб чиқиш ҳақидаги қониданинг киритилиши ҳисобланади.

Валюта келишуви ҳимоя келишувларининг бир тури бўлиб, узок муддатли асбоб-ускуналар етказиб беришга шартномаларда кўпроқ фойдаланилади.

***Ҳимоя келишувлари — шартноманинг битим ва шартномаларга киритиладиган валюта, кредит ва бошқа рискларни суғурталаш мақсадида шартномани ижро қилиш жараёнида шартнома нархини қайта кўриб чиқиш имкониятини кўзда тунадиган шартлари.***

Шундай қилиб, ҳимоя келишуви ҳақида иқтисодий муносабатлар контрагентларининг йўқотишларини чеклаш учун қўлланади.

Барча келишувларнинг тўланиши лозим бўлган тўловларни валюта ва товар бозорларидаги ўзгаришлар билан боғлаш тамойили бўйича тузилади.

## ХУЛОСА

7-бобда халқаро менежер фаолиятидаги ноаниқликларнинг сабаблари кўриб чиқилган. «Фирма учун молиялаштириш манбаларини қаердан топиш керак?», «Ушбу манбалардан пул маблағларини қарзга олиш баҳоси ва заруратини қандай баҳолаш керак?», «Вақтинчалик бўш маблағларни инвестициялашда фирманинг қандай имкониятлари бор?», «Инвестицион лойиҳаларнинг ҳар хил турларига маблағ киритишдан фойдани қандай баҳолаш мумкин?» каби саволларга жавоб топишда менежер учун очик бўлган қарор(ечим)лар доираси кўрсатилган.

Ушбу бобда моҳиятига кўра ташқи иқтисодий фаолиятга жалб этилган ҳар қандай ташкилотда бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёнига жиддий таъсир кўрсатадиган валюта рисклари таҳлил қилинган. Кўрсатилганки, валюта рискини хеджлаш стратегиясини танлаш компаниянинг соф пул оқимиға, демак унинг фаолияти молиявий натижаларига таъсир этиши мумкин.

Менежернинг валюта рискдан суғурталаш усулини танлаши ушбу ташкилотда қабул қилинган рискларни хеджлаш умумий

стратегиясига боғлиқ бўлади. Агар компания раҳбарияти валюта rischi йўқотилиши лозим деб ҳисобласа, ташкилотда риск бўйича менежер ёки бўлим мавжуд бўлиб, у компаниянинг валюта фаолиятини таҳлил қилади ва ҳар бир муайян ҳолатда афзал бўлган хеджлаш услубиятини қўллайди. Агар компания раҳбарияти валюта riskларини суғурталашдан манфаатдор бўлмаса, молиявий менежер барча хеджлаш услубиятларидан фойдаланиб, алоҳида олинган шартномалар бўйича riskларни минималлаштириши лозим. Бу вазиятда у фирмада умумий валюта оқимларини оптималлаш масалалари билан қизиқмайди.

Ҳақида молиявий менежер фаолиятининг тури компаниянинг бошқа менежерлари фаолияти билан мувофиқлаштирилган бўлиши лозим.

### **Таянч иборалар**

Фидуциар пул бирилклари, махсус қарз олиш ҳуқуқлари, қатъий белгиланган ва ўзгарувчан валюта курслари, нетто-қиймат, (ревальвация), (девальвация), хеджлаш, сиёсий таҳдид, мамлакат-рестипиент (тўлов олувчи мамлакат), солиқ кредити, Евровалюта, евродоллар, жаҳон валюта тизими, валюта интервенцияси, валюта позицияси, форвард валюта шартномалари, спот-курс, кросс-курс, своп-ставка, фьючерс валюта шартномалари, Опцион шартнома, call-Опцион, put-Опцион, своп-шартнома, умумий нарх қонуни, «Фишер самараси», «Халқаро Фишер самараси», савдо кредити, револьвер кредит, муддатли заем, кэш-бюджетлаш, касса бюджети, нақд пул бюджети, неттолаш (неттинг), транзакция валюта таҳдиди, валюта келишуви, тўлов валютаси, ҳимоя келишуви.

### **Назорат учун саволлар**

1. Замонавий молия-валюта муҳитининг хусусиятлари нимадан иборат?
2. «Валюта таҳдиди» деганда нима тушунилади ва унинг пайдо бўлиш сабаблари қанақа?
3. Валюта riskини хеджлаш нима ва унинг бу мақсадда молиявий менежер фойдаланадиган асосий воситалари қандай?
4. Фьючерс ва форвард шартномалари ўртасидаги фарқ қандай? Бу шартномаларнинг ҳар бири қандай афзаллик ва камчиликларга эга?
5. Опцион шартномани тавсифланг. Опционларнинг фьючерслар ва форвардлар олдидаги афзаллиги нимада?

6. Еврооблигастия заемлари, хорижий кредитлар ва еврокредитларнинг афзаллик ва камчиликлари нимада? Қайси фирмалар молиялаштириш манбаларининг ҳар бирини олишга умид қилиши мумкин?
7. Ташқи иқтисодий фаолиятга жалб этилган фирмани узок муддатли молиялаштиришнинг асосий манбаларини тавсифланг, уларнинг афзаллик ва камчиликларини санаб беринг.
8. Компаниянинг айланма капитал нима? Халқаро компания айланма капиталини бошқариш асосий тамойиллари қайсилар?
9. Капитални бюджетлаш атамаси нимани англатади? Уни тузишнинг асосий тамойиллари қайсилар?
10. Ташқи иқтисодий фаолиятга жалб этилган компания дуч келадиган риск турларини санаб беринг.
11. Транзакция валюта рискларини хеджлаш воситаларини тавсифланг, кўриб чиқиладиган ҳар бир воситанинг афзаллик ва камчиликларини умумлаштиринг.

## **8-мавзу. Ташқи савдони молиялаштириш**

**Режа:**

- 8.1.Экспортни молиялаштириш. Экспортни молиялаштиришнинг ноанъанавий шакл ва усуллари**
- 8.2. Лизинг асосий тушунчалари, замонавий ва иқтисодий амалиёти**
- 8.3. Лизинг жараёни босқичлари ва лизинг тўлови турлари**
- 8.4. Лизинг битимларининг таснифи. Лизинг афзалликлари ва камчиликлари**
- 8.5. Факторинг ва форфейтинг**
- 8.6. Ўзбекистонда лизингнинг қўлланиши**

\*\*\*\*

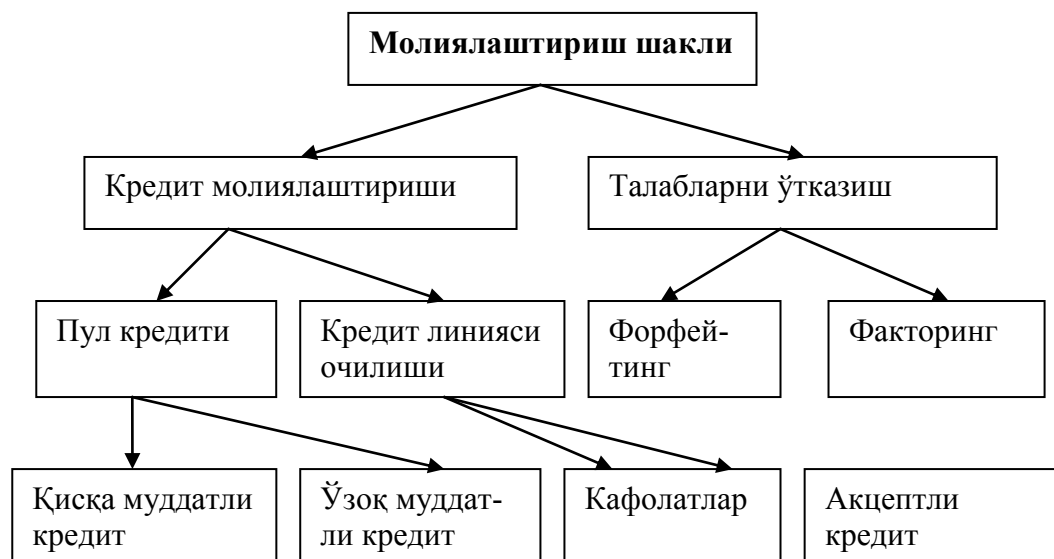
### **8.1. Экспортни молиялаштириш. Экспортни молиялаштиришнинг ноанъанавий шакл ва усуллари**

**Экспортни молиялаштириш**—экспорт битимини амалга ошириш мақсадида молиявий воситаларни жалб қилиш, таъминлаш ва фойдаланишдир.

Бундай битим асосида нафақат халқ истеъмоли товарлари билан савдо, балки машина ва асбоб-ускуналар етказиб бериш, номоддий мулкни (муаллифлик ҳуқуқи, лицензия) сотиш ҳам ётиши мумкин.

Экспортни молиялаштириш бевосита муайян товар ва хизматлар етказиб бериш ҳақидаги, унда сотувчи (таъминотчи) ва харидор (пудратчи) ҳуқуқ ва мажбуриятлари тартибга солинган шартнома билан боғланган бўлиши лозим.

Экспортни молиялаштиришда ички савдо учун қўлланадиган кредитларнинг деярли барча шакллари фойдаланилади. Молиялаштиришнинг чет эллик ҳамкорга тақдим этилган тўлов шартлари билан узвий боғлиқликда бўлган махсус шакллари ҳам ташкил топди (8.1-расм).



**8.1-расм. Экспортни молиялаштириш шакллари**

Экспортни молиялаштириш оддий ёки ноанъанавий усуллар билан олиниши ва банклар, банкдан ташқари ташкилотлар ёки давлат муассасалари томонидан тақдим этилиши мумкин. Экспортни молиялаштиришнинг турли усуллари умумлашган кўринишда 8.1-жадвалда келтирилган.



**8.1-жадвал. Экспортни молиялаштиришнинг турли усуллари**

<b>Молиялаш тириш капитали</b>	<b>Молиялаштиришнинг оддий ёки анаънавий турлари</b>	<b>Ноанъанавий молиялаштириш турлари</b>
Қисқа муддатли (айланма капитал)	1.1. Миллий ёки хорижий валютада таъминланмаган овердрафт 1.2. Инкассо остида аванслар 1.3. Банкнинг вексель чекларни ҳисобга олиши ёки харид қилиши 1.4. Акцептли кредит линиялари 1.5. Харидор аванслари	1.1. Экспорт факторинги 1.2. Экспорт воситачилари кредитлари 1.3. Комиссион фирмалар орқали молиялаштириш
Ўрта муддатли	2.1. Миллий валютада ссуда 2.2. Хорижий валютада ссуда 2.3. Махсус муассаса кредити	2.1. Форфейтинг 2.2. Лизинг 2.3. Халқаро кредит иттифоқлари 2.4. Жавоб тариқасидаги савдо
Ўзоқ муддатли	3.1. Еврооблигациялар чиқариш 3.2. Харидорга кредит 3.3. Лойиҳали молиялаштириш	3.1. Акциялар чиқариш

**Қисқа муддатли молиялаштириш**

Ташқи савдо доирасида товарни тайёрлаш ва харид қилиш, транспорт воситасида ташиш, сотиш ва тўлов учун зарур бўлган даврлар қисқа муддатли (умумий қолатда 12 ойгача, кўпинча — 90 кунгача) молиялаштирилади.

Экспортчи икки хил турда: **миллий ва хорижий валютада овердрафт олиши** мумкин. Агар экспортчи чет эллик ҳамкорнинг тўловдан бош тортишида ёқотишлардан рискни камайтириш учун экспорт кредитини суғурталаш бўйича полисга эга бўлса, **овердрафт бўйича кредит олиш** эҳтимоли ўсади.

Вексел ёки чекларни ҳисобга олиш йўли билан айланма капитални молиялаштириш экспортчи ўз товарларини очик счет, инкассо ёки тратта акцептли документар аккредитив шартларида сотадиган ҳолларда ўринга эга бўлиши мумкин. Бунда гарчи банк чет эллик харидор тўловдан бош тортган ҳолатда мижозга регресс ҳуқуқини ўзини сақлаб қолсада, мижоз ўз экспорт қарзлари учун дарҳол кредит (ёки тўлов) олади. Молиялаштиришнинг ушбу туридан фойдаланишда экспортчи банкка гаров хати тақдим этиши лозим бўлиб, бу хатда у барча векселларни таъминот сифатида банкка гаров қилиб топширади; банк уларнинг ҳисобга олингани ёки аванс қилинганидан қатъий назар, уларни мижознинг ҳисобрақамида ушлаб туради ва ҳисобга олувчи банкка тўловдан воз кечилган ҳолатда экспортчининг розилигини олиб ўтирмасдан, вексел бўйича товарни дарҳол тасарруф қилишга рухсат беради.

Мунтазам равишда чет элга товар сотадиган экспортчи қайта тикланадиган лимитли қисоб кредит линияси олиши мумкин, яъни банк шартномада кўрсатилган муддатда исталган пайтга максимал кредит лимитигача экспортчининг векселларини ҳисобга олиб боради. Бу усулдаги молиялаштиришнинг афзаллиги унинг масалан, якка тартибдаги инкассога нисбатан баҳоси анча пастлиги ҳисобланади. Бу битта мамлакатда кўплаб экспортчиларнинг турли чет эллик тижозлари томонидан тўланиши лозим бўлган векселлар билан кенг миқёсда ишлаши билан боғлиқ. Экспортчи, шунингдек, агар келажакдаги тушумларни олдиндан ҳисобга олиш мумкин бўлса, банк билан келгуси форвард айирбошлаш курслари ҳақида келишиб олиши мумкин. Молиялаштиришнинг бу усули камчиликлари қаторига экспортчи чет эллик харидорнинг унга тўловдан бош тортиш маълум бўлиб қолган ва банк регресс бўйича ҳаракатларни бошламасдан аввал пул тўлаган ёки тўламаганлигини билмаслиги киради. Бу шуни англатадики, экспортчи кейинчалик яхшигина тўловчилар бўлиб чиқиши мумкин бўлган мижозларга товар жўнатишда давом этаверади. Ўз банкидан кредитлаш ҳисоб манбасини олгач, экспортчи бошқа ё'ллар билан ссуда олиш имкониятини чегаралайди.

Банк инкассо остида авансни экспортчига у банкни ўзининг номидан инкассо ўтказишни сўраган пайтда берилади. Аванснинг максимал ҳажми ҳар бир муайян ҳолатда банкнинг кредит рискинни бақолашига қараб белгиланади ва одатда тратта суммасининг 80-85%идан ошмайди. Тратта харидор томонидан тўланганидан сўнг, экспорттерчи билан қисоб-китобларда банк унга хизматлар учун

комиссион тўловлар, кредит учун фоизлар ва аванс суммасини чиқариб ташлаб, қолган фарқни экспортчига қайтаради. Банклар бундай авансларни фақат ишончли хорижий харидорларга, одатда экспортчининг доимий мижозларига нисбатан қўллайдилар. Бунда банк одатда экспортчидан гаров хати талаб қилади. Бу ҳолатда гарчи банк векселнинг эгасига айланмаса ҳам, агар чет эллик харидор вексел бўйича мажбуриятларни бажармаса ёки тўлашдан бош тортса банк экспортчига нисбатан регресс ҳуқуқига эга бўлади.

Акцептли кредит линиялари унга мувофиқ банк экспортчи ёзиб берган векселларни савдо вексели кўринишида таъминот остида актсептлашга рози бўлган битимни ифодалайди, бунда савдо векселининг тўлов муддати банк акцептлаган ссуда векселини қондириш муддати билан бир хил ёки ундан олдин тугаши лозим. Бунда экспорт шартномаси, қоидага кўра, экспорт кредитини суғурталаш билан қопланиши лозим.

**Акцептли кредит** линиясининг амал қилиш схемаси қуйидагича.

Экспортчи банк билан мос келувчи савдо векселларининг 90%игача экспортчи томонидан ёзилган векселларни актсептлаш ҳақида банк билан келишиб олади. Экспортчи товарларни чет эллик харидорга сотади ва харидорга ёзилган савдо вексели ва юклама ҳужжатларни документар инкасса ўтказиш учун банкка беради. Кейин экспортчи банкка савдо векселларининг 90% суммасига муддатли вексел ёзиб беради. Банк бу векселни актсептлайди, экспортчи векселни ҳисобга олади ва пул олади.

Банк инкасса ўтказгандан сўнг у тўлов муддати келганда дўстона вексел бўйича тўлаш учун фойдаланиладиган пулни чет эллик харидорлардан олади, инкассони чиқариб ташлаган ҳолда экспортчига тўланади.

Кредитлашнинг акцептли манбаси очиқ бўлиши мумкин бўлган давр баъзида беш йиллик муддатга етади қамда банк ва мижоз ўртасидаги битим шартлари билан белгиланади. Бу муддат давомида мижоз кредит лимити тугамагунга қадар банкка векселлар ёзиб бериши мумкин.

Банк мижозлари учун акцептли кредитларнинг афзаллиги қаторига векселни савдо векселларини ҳисобга олиш учун қўлланадиган ставкага нисбатан пастроқ ҳисоб ставкаси бўйича ҳисобга олиш имконияти киради. Шу сабабли одатда акцептли кредитлар ҳаттоки банк бу хизмат турини тақдим этишда акцепт учун ҳақ олган тақдирда ҳам мижоз учун қисқа муддатли

молиялаштиришнинг арзон манбасига айланади.

Молиялаштиришнинг ушбу усули камчиликлари сифатида акцепт кредити суммасининг катталиги, шунингдек, экспортчига нисбатан регресс ҳуқуқининг банкда қолишини кўрсатиш мумкин.

«Бугунги кунда тижорат банклари балансига берилган 147 та банкрот корхонанинг 140 тасида ишлаб чиқариш қайта тиклангани, уларнинг 64 таси янги инвесторларга сотилгани бу фикрнинг ёрқин далилидир. Қайд этиш керакки, банklar томонидан бу корхоналарни модернизация қилиш ва технологик қайта жиҳозлаш учун 156 миллиард сўм миқдорида инвестиция юналтирилди, 21 мингдан кўпроқ иш ўрни ташкил қилинди.»<sup>60</sup>

Харидор аванслари экспортчи товар қийматининг бир қисмини (баъзида 100%ини) товар юклаб жўнатилмасдан аввал тўлашга рози бўлган ҳолларда ўринга эга бўлади.

Аванслар экспортчининг хом-ашё тайёрлашини молиялаштириш учун ҳам, экспорт қилинадган товарни ишлаб чиқариш учун ҳам, айниқса, индивидуал бажаришни талаб қиладиган асбоб-ускуналарни харид қилишда, шунингдек, шартнома шартларининг импортчи томонидан бузилишида экспортчининг манфаатларини таъминлаш учун мўлжалланиши мумкин.

Импортчи товар ёки хизматни экспортчидан олмасдан туриб аванс тўлаши сабабли унинг учун сотувчи товарни етказиб бермаган ёки авансни қайтариб бермаган ҳолларда кредит таҳдиди вужудга келади. Шунинг учун импортчи одатда сотувчи томонидан кафолат сифатида бирон нарса талаб қилади. Одатда бунинг учун биринчи сифатли банкнинг авансни қайтариб бериш кафолатидан фойдаланилади. Аванс қиймати шартномада келишиб олинган йиллик фоиз ставкаларида белгиланади, бироқ кўпинча у шартномада кўрсатилмайди ва томонларнинг товар нархини келишиб олишида ҳисобга олинади.

## **Ўрта муддатли ва узок муддатли молиялаштириш**

Ташқи савдони ўрта муддатли ва узок муддатли молиялаштириш одатда 7.2-бўлимда тақдим этилган банк

---

<sup>60</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

молиялаштириши кўринишида амалга оширилади.

Юқорида кўриб чиқилган имкониятлардан ташқари, экспортни молиялаштириш шаклларида яна бири сифатида экспортчига хизмат кўрсатиладиган банк воситасида амалга ошириладиган харидорга кредитлардан фойдаланилади.

Бундай кредит сотувчи-мамлакатнинг банки томонидан бевосита харидорга ёки унинг банкига тузилган шартнома суммасида тақдим этилади.

Харидорга кредитларнинг хилма-хил шакллари учта тоифа бўйича гуруҳлаш мумкин:

-машина ва асбоб-ускуналар етказиб беришга алоҳида шартномалар бўйича кредитлар;

-харидорлар томонидан тузиладиган қатор шартномаларга узок муддат давомида амал қиладиган кредит линиялари;

-қурилиш, монтаж ва созлаш бўйича хизматлар кўрсатиш ва асбоб-ускуналарни етказиб бериш билан мақсадли объектлар қурилиши учун кредитлар.

Харидорга кредит асосидаги битим қатаншчиларининг шартнома муносабатлари кўп қолларда уч турдаги битимларда расмийлаштирилади:

-экспортчи ва импортерчи ўртасида;

-кредит берувчи банк ва қарздор (импортчи банки) ўртасида молиявий битим;

-суғурта муассасасининг кредит берувчи банкка берилган кафолатлари.

Тақдим этилган кредит одатда шартнома нархининг 80-85%ини қоплайди. қолган қисмни молиялаштириш учун харидор қўшимча манбалар излаб топади. Келишиб олинган сумма доирасида у кредитор мамлакатнинг исталган фирмаларининг етказиб беришига ҳақ тўлаши мумкин, гарчи уларни танлашда кредит берувчи банк маълум бир рол ўйнаса қам. Экспортчи учун кредитлашнинг бу шакли афзаллиги товар юклаб жўнатилиши билан дарҳол тўловни олиш ҳисобланади.

### **Ноанъанавий молиялаштириш усуллари жавоб тариқасидаги битимлар**

Ривожланган мамлакатлардан экспорт географиясини тўлов баланси билан боғлиқ қийинчиликлар сезаётган, демак, ликвидли тўлов воситалари етишмаслиги мавжуд мамлакатларга кенгайтириш экспортчилар учун етказиб берилган товарларга ҳақ тўламаслик

тахдидини пасайтирувчи янги тўлов шакллари излаб топишни назарда тутди. Харидор мамлакатидан маҳсулотларни импорт қилиш тобора экспорт товарлар харид қилишнинг шартига айланиб бормокда. Шу тариқа импортчи экспорт товарга тўловни амалга ошириш учун зарур бўлган, бирламчи импорт операстиясига боғлаб қўйилган ўз экспортдан олинган тушум кўринишида хорижий конвертацияланадиган валюта олади. Битимларнинг бу тури «Соунтер Траде» — жавоб тариқасидаги савдо номи остида машхур.

**Жавоб тариқасидаги савдо** — ташқи савдо операстиялари бўлиб, уларни амалга оширишда экспортчи ва импортчининг тўлик ёки қисман мувозанатланган товар айирбошлашни амалга ошириш мажбуриятлари хужжатларга киритилади.

Жавоб тариқасидаги савдонинг улушига ҳозирги кунда жами савдо операцияларининг 25-30%и тўғри келади.

Бундай операцияларда товар хариди товарларни қабул қилиш бўйича мажбуриятлар билан, сотиш эса – товар етказиб бериш мажбуриятлари билан боҳоланади. Бунда тўлов кўпинча тўлик ёки қисман товар ва хизматлар трансферти билан алмаштирилади.

БМТ экспертлари томонидан жавоб тариқасидаги битимларнинг учта асосий тури ажратиб кўрсатилади:

- 1) бартер битимлар;
- 2) савдо компенсацион битимлар;
- 3) саноат компенсацион битимлар.

Уларни қисқача тавсифлаб ўтамыз.

ҳақида жавоб тариқасидаги битимларнинг асосий шакллари

### **Бартер**

Товар айирбошлашда экспортчи ва импортчи тўғридан-тўғри товар айирбошлаш ҳақида, яъни товар учун пул тўлашсиз битта шартнома тузадилар. Бунда товарларнинг қиймат баҳоси шартномада кўрсатилмайди. Экспорт қилинган товарлар қийматини ҳисоб-китоб қилишда, қолган ортиқча товарлар пул билан қайтариладиган бартер операциялари вариантлари ҳам учрайди.

Бартер битимлари Иккинчи жаҳон урушидан сўнг жаҳон савдосида кенг тарқалган эди, бунда Европа мамлакатлари импортни тўлаш учун валюта маблағлари етишмаслигини сезарди. Урушдан кейинги Европада нормал валюта-молия муносабатларининг тикланиши ва унинг иқтисодиёти инқироздан чиқиши билан бартер битимлари камроқ учрайдиган бўлди. Бироқ 1970-йилларнинг ўталарида нефт инқироzi кучайган шароитларда «хомашё-хомашё» ва «хомашё-тайёр маҳсулот» туридаги бартер битимлари

ривожланаётган мамлакатлардан хомашёни ривожланган мамлакатларга етказиб беришда кафолат воситаси сифатида фойдаланила бошлади. Соф бартер жавоб тариқасидаги савдода энг кам тарқалган.

### **Клиринг битими**

Бу битим икки давлат ўтасида тузилади ва белгиланган муддат давомида улар ўртасида товар айирбошлашни кўзда туттади. Етказиб бериладиган товарлар учун тўловлар хорижий валютада эмас, мос келувчи марказий банкнинг қисоб-рақамига давлатнинг миллий валютасида амалга оширилади. Миллий марказий банк ҳамкор мамлакатнинг марказий банки билан ҳисоб-китобларни «клиринг валюта»да (одатда — клиринг долларисида) амалга оширилади. Ўз навбатида, ҳамкор мамлакатнинг иккинчи марказий банки экспортчига экспортчи-мамлакат валютасида мос келувчи суммани тўлайди.

### **Параллел битимлар**

Параллел битимлар экспортчи ва импортчи ўртасида товар айирбошлашни кўзда туттадиган бартер битимларидан фарқли равишда бир-биридан мустақил равишда бажариладиган иккита шартнома тузилишини назарда туттади. Бунда шартномада етказиб бериладиган товарнинг пул баҳоси кўзда тутилади.

### **Дастлабки харид**

Дастлабки харидда жавоб тариқасидаги битим ва эквивалент етказиб бериш иккита алоҳида шартнома билан мувофиқлаштирилиши кўзда тутилади. Дастлаб импортчи мамлакатдан экспортчининг эквивалент товарларни сотиб олиши рўй беради, бунда кўпинча харид нархи махсус фидустиар счёта (ессrow ассоунт) киритилади.

Бундай битимда иштирок этадиган экспортчи импортчининг товарларини унинг етказиб берилган товарларининг олдиндан келишиб олинган фоизида харид қилиш мажбуриятини олади. Бунда дастлабки экспорт шартномасида харид муддати ва суммаси қайд этилади. Шартнома бўйича тўловлар бир вақтда амалга оширилади.

Экспортчи импортчидан товар харид қилишни учинчи томонга ўтказиши мумкин.

### **Жавоб тариқасидаги харид**

Ушбу битимда экспорт қилинадиган инвестицион товарлар учун тўлов дастлабки экспорт битимининг предмети бўлган ускунада тайёрланган товарлар импорти ҳисобига амалга оширилади. Бунда жавоб тариқасида товар етказиб бериш ҳақидаги битим бутун

таъминот ҳажмига ёки унинг бир қисмига нисбатан қўлланиши мумкин.

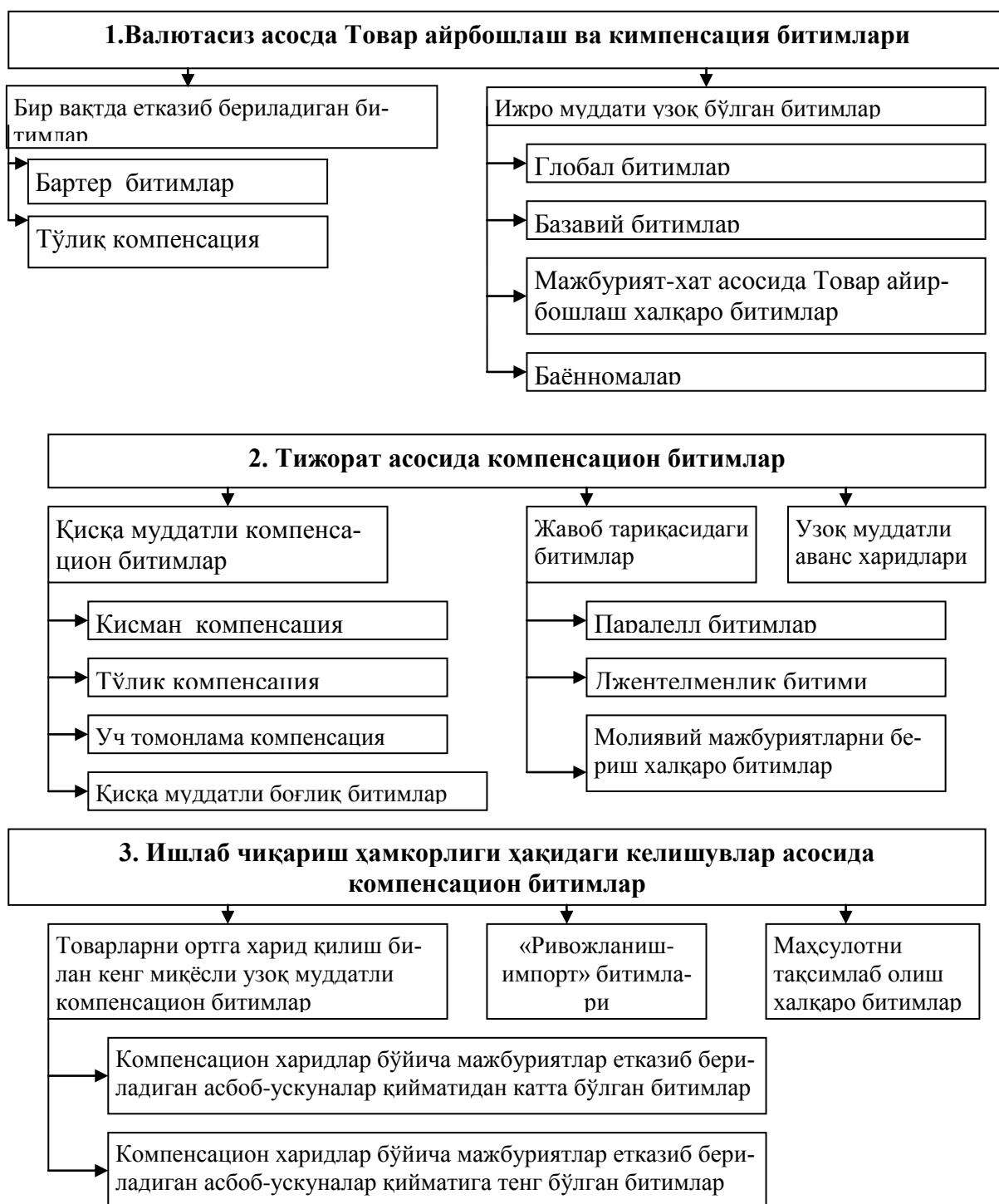
### **Саноат кооперацияси**

Саноат кооперацияси бундан олдинги, асосан банклар томонидан амалга ошириладиган битим турларидан фарқли равишда экспортчиларнинг ўзлари томонидан амалга оширилади. Одатда бу халқаро даражадаги жуда катта ҳажмдаги битимлар бўлади.

Компенсация усули бўйича жавоб тариқасидаги битим турлари

Халқаро жавоб тариқасидаги битимлар таснифи ҳам бундай битимларнинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари ва компенсация тамойилидан келиб чиқиб берилиши мумкин. Бундай тасниф 8.2-расмда акс эттирилган.





**8.2-расм. Халқаро жавоб тариқасидаги битим турлари**

Бу ерда барча халқаро жавоб тариқасидаги битимлар учта асосий турга ажратилади:

- валютасиз асосда товар айирбошлаш ва компенсацион битимлар;
- тижорат асосида компенсацион битимлар;
- ишлаб чиқариш ҳамкорлиги ҳақидаги келишувлар асосида компенсацион битимлар.

## 8.2. Лизинг асосий тушунчалари, замонавий ва иқтисодий амалиёти

**Лизинг** бу — мулкни сотиб олиш ва уни белгиланган ҳақ эвазига вақтинчалик фойдаланиш ва эгалик қилиш учун топшириш билан боғлиқ юзага келадиган мулкӣ ва иқтисодий муносабатлар мажмуидир.

Классик лизингда учта томоннинг иштирок этиши кўзда тутилади: лизинг берувчи, лизинг олувчи ва мулк сотувчиси (таъминотчи). Шундай қилиб, лизинг субъектлари қуйидагилар ҳисобланади:

-мулк эгаси (лизинг берувчи) — мулкни атайлаб вақтинчалик фойдаланишга топшириш учун сотиб оладиган шахс;

-мулкдан фойдаланувчи (лизинг олувчи) — мулкни вақтинчалик фойдаланишга олувчи шахс;

-мулкни сотувчи (таъминотчи, ишлаб чиқарувчи) — лизинг объекти бўлган мулкни сотаётган шахс.

Лизинг операстиясининг моҳияти қуйидагидан иборат. Бўш молиявий воситалари бўлмаган потенциал лизинг олувчи лизинг компаниясига лизинг битими тузиш таклифи билан чиқади. Шу битимга кўра, лизинг олувчи талаб қилинган мулкка эга бўлган сотувчини топади, лизинг берувчи уни мулк қилиб сотиб олади ва лизинг шартномасида келишиб олинган ҳақ эвазига лизинг олувчига вақтинчалик фойдаланиш ва эгалик қилишга топширади. Лизинг муддати тугагач, шартнома шартларидан келиб чиқиб, мулк лизинг берувчига қайтариб берилади ёки лизинг олувчининг мулки бўлиб қолади.

Агар сотувчи ва лизинг берувчи ёки сотувчи лизинг олувчи битта шахс бўлса, битим қатнашчилари таркиби иккитагача қисқаради, қимматбаҳо лойиҳани амалга ошириш ҳолатида битим қатнашчилари сони ортади. Бу қоидага кўра, лизинг берувчининг битимга янги молиявий воситалар манбаларини (банклар, суғурта компаниялари, инвестицион фондлар ва б.) жалб этиши ҳисобига рўй беради. Шундай қилиб, яна бир **лизинг субъекти** инвестор — лизинг битимини молиялаштиришда иштирок этувчи шахс (банк, инвестицион фонд, суғурта компанияси ва б.) бўлиши мумкин.

Лизинг берувчи шунингдек, лизинг фаолиятини амалга оширувчи, яъни шартнома бўйича махсус шунинг учун сотиб олинган мулкни лизингга берувчи юридик шахс ёки юридик шахс ташкил қилмасдан фаолият кўрсатувчи ва яқка тартибдаги

тадбиркор сифатида рўйхатга олинган фукролар ҳам бўлиши мумкин.

### **Юридик шахс сифатида қуйидагилар қатнашиши мумкин:**

-банклар ва низомида лизинг фаолияти билан шуғулланиш кўзда тутилган бошқа кредит муассасалари;

-лизинг компаниялари — фақат битимни молиялаштиришга ихтисослашган молиявий ташкилотлар ёки молиявий хизматлардан ташқари лизинг операцияларини амалга ошириш билан боғлиқ бошқа (масалан, техник хизмат кўрсатиш, ўқитиш, маслаҳат ва б.) хизматлар кўрсатувчи универсал ташкилотлар;

-таъсис хужжатларида лизинг фаолияти кўзда тутилган, листензияга ва етарли миқдорда маблағга эга бўлган ҳар қандай фирма.

### **Замонавий лизинг амалиёти**

Умуман ривожланган ғарб мамлакатларида лизинг ишлаб чиқариш асбоб-ускуналарига инвестициялар умумий ҳажмининг 20%га яқинини тақдим этади (АҚШда—30%). Европада лизинг операциялари ҳажми бўйича етакчи ўринлардан бирини Франция эгаллайди. Учта мамлакат — Франция, Германия ва Буюк Британия зиммасига бутун Европа бўйича асбоб-ускуналар лизингининг 75%га яқини тўғри келади.

Ғарб компаниялари учун охириги йилларда кузатилаётган умумий тенденция корхона шу мақсадда ташкил қилинган фаолиятга асосий эътиборни қаратишдан иборат. Корхоналар кераксиз мулк уларни асосий фаолиятдан чалғитишини тушундилар. Ўз ишлаб чиқариш воситаларига мулк ҳуқуқидан озод бўлиб, корхоналар янада мослашувчан ва атроф-муҳит ўзгаришларига тезроқ жавоб қайтарадиган бўлади, уларда ўз структурасини тезроқ ўзгартириш имконияти пайдо бўлади, бунда улар ижарага ёки лизингга олинган ишлаб чиқариш қувватларидан тўлиқ фойдаланишлари мумкин. Бунинг устига, кўплаб активлар (компютерлар ва идора техникаси) тез маънавий эскиради, бу корхоналарни уларни янгилашга катта миқдорда маблағ сарфлашга мажбур қилади, лизинг ёрдамида эса бу мустасно бўлиши мумкин.

Ўтиш иқтисодига эга мамлакатлар учун ишлаб чиқариш асбоб-ускуналарига инвестицияларни молиялаштириш техникаси сифатида лизинг иқтисодий жараёнлар катализаторига айланиши мумкин. Инфляция даражаси юқори ва капитал қўйилмаларни молиялаштиришнинг анъанавий манбалари тақчиллиги шароитларида лизинг инвестицион фаолликни ошириш, асосий

фондларни янгилаш ва асбоб-ускуналарни модификациялаш йўли билан фан-техника тараққиётини тезлатиш, асбоб-ускуналар ишлаб чиқарувчилари учун тўлов лаёқати инқирози шароитларида қимматбаҳо асбоб-ускуналар сотиш имкониятларини кенгайтириш, инвестицион сиклни қисқартиришга имкон бериб, инвестицияларни молиялаштиришнинг энг истиқболли шаклларида бири ҳисобланади.

Бу ўринда шуни таъкидлаш жоизки “Инфляция даражаси 7-9 фоиз атрофида бўлиши назарда тутилмоқда.

Тасдиқланган давлат бюджетида ялпи солиқ юкини 1,2 фоизга, кичик бизнес субъектлари ва микрофирмалар учун ягона солиқ тўловини эса 2010 йилдаги 7 фоиздан 2011 йилда 6 фоизга тушириш мўлжалланган.”<sup>61</sup>

### **Лизингнинг иқтисодий моҳияти**

Иқтисодий моҳияти бўйича лизинг кредит муносабатлари ва инвестицияларга ўхшаб кетади. Масалан, кредит муносабатлари уч тамайилга асосланади: муддатлилик (кредит белгиланган муддатга берилади), қайтариб бериш шарти (белгиланган муддатда қайтариб берилади), пуллилик (тақдим этилган хизматлар учун пул олинади).

Лизингда мулк эгаси, уни белгиланган муддатга вақтинчалик фойдаланишга бериб, кўрсатилган муддатда уни қайтариб олади, хизматлар учун эса комисион мукофот олади. Кредит муносабатларининг элементлари яққол кўриниб турибди. Фақат битим қатнашчиларининг ўзи пул маблағлари билан эмас, балки мулк (асосий капитал) билан операцияларни амалга оширади. Шу муносабат билан лизинг асосий фондларга товар кредити сифатида тавсифланади, шакли бўйича эса инвестицион молиялаштиришга ўхшаб кетади.

Мулкрий муносабатлар нуқтаи назаридан лизинг битими иккита бир-бири билан боғлиқ элементдан таркиб топади:

-олди-сотди муносабатлари;

-мулкдан вақтинчалик фойдаланиш билан боғлиқ муносабатлар.

Лизинг жараёнининг барча элементлари бир-бири билан узвий боғлиқ. Масалан, мулкдан вақтинчалик фойдаланиш бўйича

---

<sup>61</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

муносабатлар фақат олди-сотди шартномаси амалга оширилгандан сўнг вужудга келади. Шундай қилиб, битта шартномани бажариш кейинги битимнинг вужудга келишига туртки бўлади, лизинг жараёни қатнашчилари эса турли босқичларда ўзаро алоқада бўлади.

### **8.3. Лизинг жараёни босқичлари ва лизинг тўлови турлари**

Биринчи босқичда асбоб-ускунлар ишлаб чиқарувчи ва бўлажак лизинг берувчи, олди-сотди шартномасини имзолаб, сотувчи ва харидор сифатида иштирок этади. Бунда мулкдан фойдаланувчи гарчи битимнинг фаол иштирокчиси бўлиб, асбоб-ускуналар ва муайян таъминотчини танласада, юридик жиҳатдан олди-сотди шартномасида қатнашмайди. Олди-сотди шартномасининг барча техник масалалари мажмуасини етказиб бериш вақти ва жойи, кафолат мажбуриятлари ва қ.к.) ишлаб чиқарувчи (таъминотчи) ва лизинг олувчи ўртасида ҳал этилади, лизинг берувчига эса битимнинг молиявий томонини таъминлаш юклатилади.

Иккинчи босқичда мулк харидори уни вақтинчалик фойдаланишга топшириб, лизинг берувчи сифатида иштирок этади. Бунда, гарчи мулк сотувчиси лизинг берувчи билан олди-сотди шартномаси имзолаган бўлсада, у асбоб-ускуналар сифати учун фойдаланувчининг олдида жавоб беради.

Лизинг шартномасини амалга ошириш учун лизинг берувчида йетарли миқдорда маблағи бўлиши ёки у «арзон» пулларга осонлик билан йўл топа олиши лозим. Мамлакатимиз шароитларида банклар ва бошқа кредит муассасалари ёки молия структуралари иштирокида тузилган шўъба лизинг компаниялари бундай объектлар бўлиши мумкин.

#### **Лизинг тўлови турлари**

Лизинг операцияларининг муҳим элементи тўловлар графиги – лизинг тўловларини белгилаш муҳим ҳисобланади, улар қуйидаги элементларни қамраб олади:

-молиялаштириладиган актив амортизацияси;

-лизинг берувчининг харажатлари,

#### **айнан бу:**

-капитал жалб этиш билан боғлиқ харажатлар, яъни кредит бўйича фоиз тўловлари;

-лизинг берувчининг лизинг шартномаси тузиш ва бошқариш билан боғлиқ операцион харажатлари;

**Лизинг берувчининг фойдаси.** Тўловлар қуйидагича амалга

оширилиши мумкин:

-шартнома тузилган пайтдаги қайд этилган лизинг ставкаси бўйича, яъни бутун шартнома муддати давомида лизинг олувчи лизинг тўловларини тенг қисмларда амалга оширади;

-шартнома амал қилган муддат давомида пул бозори ёки облигастиялар бозорининг эволюстиясига қараб вақт бўйича ўзгариб турадиган ўзгарувчан ставкани, айнан фоиз ставкасини қўллаб, янги ўзгариш киритилмайдиган вақтга қадар ўзгармайди.

**Лизинг тўловлари** одатда аванс билан амалга оширилади, яъни кейинги давр учун тўлов бу даврнинг бошида ва ҳеч қандай кечикишисиз амалга оширилади. Тўловлар графиги кўпинча асбоб-ускуналардан фойдаланиш усули ва муддатига, шунингдек, тўловлар режимини имкон қадар корхонанинг ишлаб чиқариш циклига ва амортизастия хусусиятларига яқинлаштириш мақсадида мижознинг хоҳиш-истакларига боғлиқ бўлади. Лизинг тўловлари графигига мисол қилиб 8.2-расмда Франциянинг Усабаил лизинг компанияси ўз мижозларига таклиф этадиган лизинг тўловлари келтирилган.

### 8.2-жадвал. Лизинг тўловлари графикларинг вазифалари.

Активдан фойдалани ш	Мижознинг кутиши		
	Харажатлар ни бир текисда таксимлаш	Натижани (фойдани) минималлаштир иш	Эскирган асбоб- ускунани сотишдан бўш маблағлар мавжудлиги
Доимий фойдаланил адиган асбоб- ускуна (актив)	Чизиқли тўловлар графиги	Тўловлар дегрессив графиги ёки биринчи тўлови энг катта график	Эски мулкни сотишдан олинган тушумга тенг биринчи тўлов
Маънавий эскириши тезлаштирил ган асбоб- ускуналар	Чизиқли ёки дегрессив тўловлар графиги билан 3 йил	Дегрессив графикли ёки биринчи тўлови йирик график 3 йил	Кейинги чизиқли ёки дегрессив графикли биринчи йирик тўлов

Изоҳ: Усабаил компанияси маълумотлари бўйича тузилган, Франция.

Бундан ташқари, фоиз ставкасининг ўсиши ёки пасайишидан қатъий назар, ўзгарувчан тўловлар бу чегарадан юқори кўтарилиши мумкин бўлмаган максимал чегарага ва ундан пасайиб кетиши мумкин бўлмаган минимал келишув чегарасига эга. Агар келишув фоиз ставкаси лимитдан масалан, 4,06% ортиқ бўлса, лизинг тўловлари энг юқори ставкадан келиб чиқиб белгиланади. Бундай вариантни танлашда лизинг олувчи лизинг берувчига молиялаштирилган активнинг, масалан, 0,80% миқдоридан бир марталик мукофот тўлайди. Бу мукофот биринчи лизинг тўловига киритилади.

Амалиётда лизинг турларини ажратишга имкон берувчи белгилар сифатида қуйидагилар намоён бўлади:

- битим қатнашчилари сони; мулк тури;
- бозор сектори;
- лизинг тўловлари шакли;
- мажбуриятлар ҳажми (хизмат кўсатиш ҳажми);
- мулкдан фойдаланиш муддати ва у билан боғлиқ амортизация шартлари.

#### **8.4. Лизинг битимларининг таснифи. Лизинг афзалликлари ва камчиликлари**

Лизинг битими қатнашчилари (субъектлар) сонига қараб, **битимлар қуйидагича бўлади:**

-икки томонлама лизинг битимлари (ёки бевосита лизинг), бунда мулк таъминотчиси ва лизинг берувчи битта шахс бўлади;

-кўп томонлама лизинг битимлари (ёки билвосита лизинг), бунда мулкни лизингга таъминотчи эмас, молиявий воситачи топширади, бу сифатда лизинг компанияси иштирок этади. Ушбу битим турининг классик варианты уч томонлама битим ҳисобланади, унда таъминотчи, лизинг берувчи ва лизинг олувчи қатнашади.

##### **Мулк тури бўйича:**

-ҳаракатдаги мулк лизинги (саноартнинг турли тармоқлари учун ишчи машиналар ва асбоб-ускуналар, қисоблаш техникаси ва идора техникаси, транспорт воситалари ва б.);

-кўчмас мулк лизинги (ишлаб чиқариш бино ва иншоотлари) фарқланади.

Лизинг операциялари амалга ошириладиган бозор секторига қараб, қуйидагилар фарқланади:

-ички лизинг, бунда барча лизинг қатнашчилари битта мамлакат вакиллари ҳисобланади;

-ташки (халқаро) лизинг, бунда лизинг берувчи ва лизинг олувчи турли мамлакатларда жойлашади. Мулк сотувчиси бу мамлакатларнинг исталганидан ёки умуман бошқа мамлакатдан бўлиши мумкин.

Ўз навбатида, халқаро лизинг экспорт ва импорт лизинги бўлиши мумкин. халқаро битимда лизинг олувчи импорт лизингида, лизинг берувчи эса экспортни лизингида қатнашади. Ўзбекистон учун ҳозирги пайтда импорт лизинги характерли.

**Лизинг тўловлари шаклига қараб қуйидагилар фарқланади:**

-пул билан тўланадиган лизинг, бунда тўловлар пул шаклида амалга оширилади;

-компенсацион тўловли лизинг (ёки компенсацион лизинг), бунда лизинг олувчи лизинг берувчи билан, ижарага олинган мулкда ишлаб чиқарилган товарлар билан ёки жавоб тариқасидаги хизматлар билан ҳисоб-китоб қилади;

-аралаш тўловли лизинг, бунда тўловнинг бир қисми пул шаклида, қолган қисми товар ва хизматлар шаклида олинади.

Берилаётган мулкнинг хизмат кўрсатиш ҳажми бўйича лизинг қуйидагиларга тақсимланади:

-соф лизинг (нет леасинг) — мулкка барча хизматлар кўрсатишни лизинг олувчи бажаради. Шу сабабли бу ҳолатда асбоб-ускуналарга хизмат кўрсатиш бўйича харажатлар лизинг тўловларига киритилмайди. Ушбу модел молиявий лизинг учун характерли ва классик қисобланади;

-қўшимча хизмат кўрсатиладиган лизинг (wet леасинг) мулк билан боғлиқ лизинг берувчининг зиммасига юклатилган мажбурий техник хизмат кўрсатиш, таъмирлаш, суғурталаш ва бошқа операцияларни назарда тутди. Бу хизматлардан ташқари, лизинг олувчининг истаги билан лизинг берувчи малакали ходимлар тайёрлаш, маркетинг ва тайёр маҳсулотни реклама қилиш, хомашё етказиб бериш каби хизматларни ҳам ўз зиммасига олиши мумкин. Шунини таъкидлаш жоизки, тезкор лизингга асосан қўшимча хизматлар кўрсатиладиган лизинг хос.

Ўзбекистонда лизинг хизматлари ривожланган бозори ҳали шаклланмаганлиги ва лизинг объектларига сифатли техник хизматлар кўрсатишни таъминлайдиган лизинг компаниялари амалда йўқлиги туфайли энг тарқалган лизинг тури соф лизинг қисобланади. Бироқ лизинг операциялари 1960-йиллардан бери амалга оширилаётган Франция тажрибасига мурожаат қиладиган бўлсак, француз лизинг компаниялари ўз мижозларига қўшимча



хизматлар кўрсатган қолда автотранспорт воситалари лизингидан тортиб йирик кўчмас мулк объектлари лизингига кенг доирада хилма-хил лизинг хизматлари кўрсатмоқда.

Мулкдан фойдаланиш муддати ва у билан боғлиқ амортизатсия шартлари бўйича қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

-тўлиқ қопланадган ва мос равишда мулк тўлиқ амортизатсияланадиган лизинг, бунда шартнома муддати мулкнинг хизмат қилиш меъёрий муддатига тенг бўлади ва лизинг берувчига лизинг мулкнинг тўлиқ қиймати тўланади;

-тўлиқ қопламайдиган ва мос равишда мулк тўлиқ амортизатсияланмайдиган лизинг, бунда шартнома муддати мулкнинг хизмат қилиш меъёрий муддатидан кичик бўлади ва у амал қилган муддат давомида лизинг мулки қийматининг бир қисмигина тўланади.

Лизинг мулкнинг шартнома муддати ва ўзини қоплаш (амортизатсия) даражаси лизингни молиявий ва тезкор турларга ажратишнинг асосий мезонларидан санаалди.

### **Тезкор ва молиявий лизинг**

Тезкор (операцион) лизинг (оператинг лизинг) мулкнинг меъёрий хизмат кўрсатиш муддатидан кам бўлган муддатга мулкни лизингга беришни ифодалайди. Шу муносабат билан битта шартнома бўйича лизинг тўловлари мулкнинг тўлиқ қийматини қопламайди. Лизинг берувчи мулкни яна бир неча марта вақтинчалик фойдаланишга беришга мажбур бўлади ва унинг учун лизинг объектига талаб бўлмай қолганда унинг қолдиқ қийматини қоплаш таҳдиди ортади. Шундай қилиб, айтиш мумкинки, тезкор лизинг тушунчаси ижара тушунчасига тенг. Тезкор лизингга қуйидаги белгилар хос:

-лизинг шартномаси муддати мулкнинг меъёрий хизмат кўрсатиш муддатидан анча кам бўлиб, натижада лизинг берувчи мулк қийматини битта шартнома ҳисобига қоплашдан умид қила олмайди;

-мулк лизингга кўп марта берилади;

-кўпинча лизинг олувчининг махсус аризаси бўйича сотиб олинган мулк эмас, балки лизинг компаниясида мавжуд мулк лизингга берилади. Бошқача қилиб айтганда, мулкни сотиб олар экан, лизинг компанияси унинг муайян фойдаланувчисини билмайди. Шу аснода тезкор лизингга ихтисослашган лизинг компаниялари лизинг мулки (ҳам янги, ҳам ишлатилган) бозорининг конъюнктурасини яхши билишлари лозим;

-лизинг битими кўпинча асбоб-ускуна ишлаб чиқарувчисиз икки

томонлама характерга эга бўлади (лизинг берувчи — лизинг олувчи);

-лизинг мулкига техник хизмат кўрсатиш, уни таъмирлаш, суғурталаш бўйича мажбуриятлар кўпинча лизинг компаниясига юклатилади, чунки тезкор лизинг учун кўшимча хизматлар характерли;

-агар мулк кўзда тутилмаган ҳолатлар туфайли фойдаланиш учун яроқсиз ҳолга келиб қолган бўса, лизинг олувчи шартномани бекор қилиши мумкин;

-лизинг мулкининг тасодифий йўқотиши, таҳдиднинг бартараф этилиши лизинг берувчига юклатилади;

-тезкор лизингда лизинг тўловлари ҳажми молиявий лизингга нисбатан юқори, чунки лизинг берувчи масалан, мулкни такрорий ижарага бериш учун мижозларнинг йўқлиги, мулкнинг бузилиши ёки ёқотилиши, шунингдек, ушбу мулкка иккиламчи бозор нархларининг тушиб кетиши билан боғлиқ кўшимча тақдидларни ҳисобга олиши зарур;

-шартнома муддати тугагач, лизинг мулки лизинг берувчига қайтарилади. Лизинг олувчи истаган ҳолатда шартномани янги шартларда узайтириши ва ҳатто лизинг мулкни сотиб олиши ҳам мумкин. Сшартнома муддати тугагач, мулкни сотиб олиш учун кўшимча манфаат яратиш мақсадида лизинг берувчи ушбу мулкнинг қолдиқ қийматини минимал даражада белгилашга интилади.

Тезкор лизинг транспорт, қурилиш, қишлоқ хўжалиги ва саноатнинг бошқа тармоқларида кенг қўлланади. Охирги йилларда компьютер техникаси тезкор лизинги кенг тарқалган бўлиб, унинг ўзига хос хусусияти тез маънавий эскириши ҳисобланади.

**Тезкор лизинг** бўйича шартнома муносабатлари Ўзбекистонда Фуқаролик кодексининг 6-қисм 34-моддаси билан тартибга солинади.

**Молиявий лизинг** (финансе лeасе) мулкни махсус сотиб олиш ва уни кейинчалик унинг эксплуатация муддати ва мулк ёки унинг бир қисмининг амортизация муддатининг тугашига максимал яқин муддатга вақтинчалик топшириш бўйича операцияларни ташкил этади. Шартнома муддати давомида лизинг берувчи лизинг тўловлари ҳисобига мулкнинг бутун қийматини қайтариб олади ва лизинг битимидан фойда олади.

Молиявий лизингни тавсифлайдиган асосий белгилар қуйидагилардан иборат:

Янги муносабатлар субъекти — мулк сотувчисининг пайдо

бўлиши.

Лизинг берувчи мулкни ўзи фойдаланиш учун эмас, уни лизингга бериш учун махсус сотиб олади.

Мулкни ва унинг сотувчисини танлаш ҳуқуқи фойдаланувчига тегишли.

Мулкни сотувчи унинг мулки лизингга бериш учун махсус сотиб олинаётганини билади.

Мулк бевосита фойдаланувчига етказиб берилади ва у томонидан эксплуатацияга қабул қилинади.

Мулк сифати, бутлиги, кафолат муддатини камчиликларни тузатиш бўйича даволарни лизинг олувчи бевосита мулкни сотувчига жўнатади, чунки лизинг шартномасига одатда лизинг компаниясини молиялаштирилган асбоб-ускунанинг сифати учун жавобгарликдан озод қилиш банди киритлади. Албатта, лизинг компанияси асбоб-ускуналар сифатини текшириб кўришга ҳаракат қилади, чунки унга нимага эгалик қилиши бефарқ эмас, бироқ айнан лизинг олувчи асбоб-ускуналар ва таъминотчини танлайди, шунинг учун мулкнинг сифати учун жавобгар бўлади.

мулкни эксплуатацияга топшириш-қабул қилиш далолатномаси имзоланган пайтдан мулкнинг тасодифий тугатилиши, дастлаб тахдидни бартараф этиш лизинг олувчига ўтади.

### **Лизингнинг афзалликлари ва камчиликлари**

Лизинг бутун дунёда маблағларни асбоб-ускуналарга инвестициялашнинг энг самарали ва ишончли усулларида бири сифатида тан олинган. Унинг оддий банк заемлари ҳисобига инвестицияларни молиялаштиришга нисбатан афзаллиги қуйидагилардан иборат.

1. Асбоб-ускуналар шаклида инвестициялаш маблағларни қайтариб бермаслик riskини пул кредитига нисбатан пасайтиради, чунки берилган асбоб-ускуналарга мулк ҳуқуқи лизинг берувчида сақланиб қолади. Шу сабабли, кўпинча корхона асбоб-ускуналар харид қилиш учун ссуда олишдан кўра унинг ўзини лизингга олиши осонроқ кечади. Шу муносабат билан лизинг қуйидаги тоифага мансуб корхоналарни молиялаштириш усули ҳисобланади:

-рентабеллик даражаси юқори, лекин молиявий структураси кучсиз корхоналар, масалан, кенгаётган корхоналар;

-моддий маблақлар гарови кўринишида банкка етарли кафолатлар тақдим этишга қодир эмаслиги сабабли банк кредитини олиш имконига эга бўлмаган ёш ёки кичик корхоналар.

2. Лизинг 100% молиялаштиришни назарда тутуди ва тўловларнинг дарҳол бошланишини талаб қилмайди, бу кескин молиявий зўриқишсиз ишлаб чиқариш фондларини янгилаш, қимматбаҳо асбоб-ускуналар харид қилишга имкон беради. Оддий кредитдан фойдаланишда корхона хариднинг бир қисмини ўз маблағлари ҳисобидан тўлаши лозим.

3. Лизинг шартномаси асбоб-ускуналарга хизмат кўрсатиш бўйича қўшимча хизматларни: материалларга буюртма бериш, таъминотни бошқариш, асбоб-ускуналарга сервис хизматлари кўрсатиш ва таъмирлаш, эҳтиёт қисмлар ўрнатиш, шунингдек, эски асбоб-ускуналарни қисман ёки тўлиқ янгисига алмаштиришни қамраб олиши мумкин.

4. Лизинг битими иккала томонга тўловлар қулай схемасини ишлаб чиқишга ссудаларга нисбатан мослашувчанроқ имкон беради. Томонларнинг ўзаро келишуви бўйича лизинг тўловлари лизинг олинган асбоб-ускуналарда ишлаб чиқарилган товарлар сотишдан пул тушуми келиб тушган пайдан бошлаб амалга оширилиши мумкин. Тўлов ставкалари қатъий белгиланган ва ўзгарувчан бўлиши мумкин.

5. Лизинг олувчи учун маънавий ва жисмоний эскириш тақдиди пасаяди, чунки асбоб-ускуналар мулк қилиб сотиб олинмасдан, вақтинчалик фойдаланишга олинади. Бундан ташқари, лизинг мулки унинг балансида турмайди, бу унинг активларини оширмайди.

6. Лизинг мулки лизинг олувчининг балансида турмайди, бу унинг активларини оширмайди ва ушбу мулкка солиқ тўлашдан озод қилади.

7. Лизинг тўловлари лизинг олувчининг ишлаб чиқариш ва муомала харажатлари (таннарх) таркибига киради ва мос равишда солиққа тортиладиган фойдани пасайтиради.

8. Лизинг берувчи учун у лизинг тўловлари ҳажмини пасайтириш ё'ли билан лизинг олучи билан баҳам кўриши мумкин бўлган амортизатсия ва солиқ имтиёзлари мавжудлиги.

9. Асбоб-ускуналарни ишлаб чиқарувчи ўз маҳсулотларини сотиш учун қўшимча имкониятга эга бўлади.

10. Халқ хўжалиги нуқтаи назаридан лизинг маҳсулотни сотиш, ишлаб чиқаришни ривожлантириш, фан-техника тараққиётини жорий қилиш, янги иш ўринлари яратиш воситаси бўлиб хизмат қилади. Шунинг учун давлат лизинг операцияларини кенгайтириш ва рағбатлантиришдан манфаатдор.

## **Лизингнинг камчиликлари қуйидагилардан иборат.**

1. Лизинг берувчига асбоб-ускуналарнинг маънавий эскириш лизинг тўловлари олиш таҳқидиди юкланади, лизинг олувчи учун эса лизинг қўлмати банк кредити ёки харид нархидан баланд бўлади. Шу сабабли лизинг битимидан олдин уни экспертиза қилиш бўйича катта ишларни амалга ошириш керак.

2. Ўзининг асосий воситалари эгаси ҳисобланмаган лизинг олувчи банк заеми олиш заруратида уларни кафолат сифатида тақдим эта олмайди, бу унинг фойдалироқ шартларда заем олиш имкониятини пасайтиради.

«Арзон» ва барқарор молиявий воситалар манбасига эга бўлмаган лизинг берувчи у лизинг олувчининг инвестицияларини молиялаштириш учун олишга мажбур бўлган кредитлар бўйича фоиз ставкаларининг тўсатдан ўзгариш rischiга дуч келади, бу лизинг шартномасини ҳам қимматлаштиради. Бу риск лизинг компанияси йирик банкнинг филиали бўлган ҳолларда йўқ бўлади.

Шунга қарамай, лизингга хос бўлган ижобий жиҳатлар салбий жиҳатлардан кўпроқ, кўплаб мамлакатларда лизинг ривожланиш тарихи унинг ишлаб чиқаришни янгилаш, маҳсулот сотувини кенгайтириш ва инвестиция фаолиятини активлаштиришдаги роли муҳим эканлигини кўрсатади. Лизинг жалб этувчанлиги айниқса, солиқ ва амортизастия имтиёзларининг жорий қилиниши билан ортади.

## **Лизинг берувчининг таҳдиди ва унинг асосий шартнома кафолатлари**

Тадбиркорлик фаолиятининг бошқа ҳар қандай тури каби, лизинг фаолияти учун маълум бир рисклар характерли.

Лизинг берувчи у ёки бу даражада учрайдиган рискларнинг учта асосий тоифасини ажратиб кўрсатиш мумкин.

1. Умумий ёки глобал таҳдидлар.

2. Лизинг олувчи фирма фаолият кўрсатаётган тармоқнинг ҳолати билан боғлиқ таҳдидлар.

3. Муайян мижоз ёки оператсия билан боғлиқ таҳдидлар.

Барча рискларни шунингдек, уларни суғурталаш имкониятига қараб иккита катта гуруҳга ажратиш мумкин: суғурталанадиган ва суғурталанмайдиган таҳдидлар. Лизинг компанияси рискни қисман иқтисодиётнинг бошқа субъектларига, ушбу ҳолатда — суғурта компанияларига ўтказиши мумкин.

Рискларнинг ҳар бир турини алоҳида кўриб чиқамиз.

## **Умумий таҳдидлар**

Умумий таҳдидлар лизинг компанияси учун лизинг олувчи фаолият кўрсатаётган иқтисодий муҳитга таъсир этиш имконияти ёқлигидан келиб чиқади. Бу таҳдидлар асосан сиёсий ва иқтисодий инқирозларнинг вужуда келиши мумкинлиги билан боғлиқ. Бундай таҳдидлар муаммоси айниқса, лизинг компанияси бошқа мамлакатда туриб, бундай инқирозларни, шунингдек, уларнинг лизинг олувчининг аҳволига таъсир этувчи оқибатларини олдиндан кўра билиши қийин бўлган халқаро лизингда ўткирлашади.

Лизинг компанияси сиёсий таҳдидларга бевосита таъсир кўрсата олмаслиги сабали ва потенсиал лизинг олувчи бу турдаги тақдид юқори бўлган бошқа мамлакатда жойлашган шароитларда лизинг компанияси бундай мижозларни молиялаштириш масаласини кўриб чиқишда уларни ҳисобга олмаслиги мумкин эмас. Бундай вазиятда бу мижозлардан воз кечиш эҳтимоли юқори. Акс ҳолда лизинг компанияси ўзини максимал даражада кафолатлар билан таъминлашга ҳаракат қилади.

Иқтисодий беқарорлик қар қандай фирма ва унинг фаолият натижаларига бевосита таъсир кўрсатади. Айниқса, халқаро лизинг операцияларида валюта таҳдиди ҳам муҳим рол ўйнайди.

Сиёсий ва иқтисодий рисклардан қатъи назар лизинг олувчи корхонанинг нормал фаолият кўрсатишига хавф солишдан ташқари, лизинг мулканинг ўзига зарар етказиши мумкин бўлган табиий офатларнинг оқибатлари (сув босиши, қурғоқчилик, ёнқин ва қ.к.) каби умумий рискларни ҳам қайд этиш зарур.

**Тармоқ таҳдиди** бу — лизинг олувчи фаолият кўрсатаётган тармоқнинг иқтисодий аҳволидаги ўзгаришлар натижасида йўқотишлар эҳтимолидир.

Айрим тармоқлар ёки фаолият соҳалари божхона чекловларининг қаттиқлашуви ёки технологик такомиллашган, нисбатан арзон бўлган ўхшаш маҳсулотларнинг пайдо бўлиши натижасида ташқи ва ҳатто ички бозорда сотув бозорининг тўсатдан ёқ бўлишига ҳам дуч келиши мумкин. Сабаблар қандай бўмасин, лизинг берувчи доимо бу масалага эҳтиёт билан ёндашиши ва у кўпроқ ишлайдиган саноатнинг барча тармоқлари ҳолатини билиши зарур.

## **Муайян мижоз ёки оператсия билан боғлиқ таҳдидлар**

Таҳдидларнинг бу тури юқорида санаб ўтилган барча таҳдид турларидан фарқли равишда, фақат муайян оператсия билан боғлиқ

равишда, яъни муаян равишда ва муаян молиялаштирилган актив билан алоқада вужудга келади. Мос равишда, у икки тоифадаги рискларга тақсимланиши мумкин.

1. Мижоз таҳдиди бевосита мижознинг молиявий аҳволи, унинг кредит лаёқати, шунингдек, технологик таълим даражаси ва раҳбариятнинг софдиллик даражасига ишончилиги билан боғлиқ. Бу рискнинг омиллари лизинг олувчининг лизинг тўловларини кечиктириши ёки умуман тўламаслиги, шунингдек, унинг банкрот бўлиш эҳтимоли ҳисобланади. Мижоз таҳдиди асосан кредит лаёқатини баҳолаш тизими воситасида, яъни корхона молиявий ҳолатининг асосий кўрсаткичларини таҳлил қилиш ёрдамида баҳоланади.

2. Молиялаштирувчи актив таҳдиди лизингга бериладиган мулкка мулккий муносабатларга олиб келувчи, фақат лизинг операцияларига хос бўлган махсус таҳдид.

## **8.5. Факторинг ва Форфейтинг**

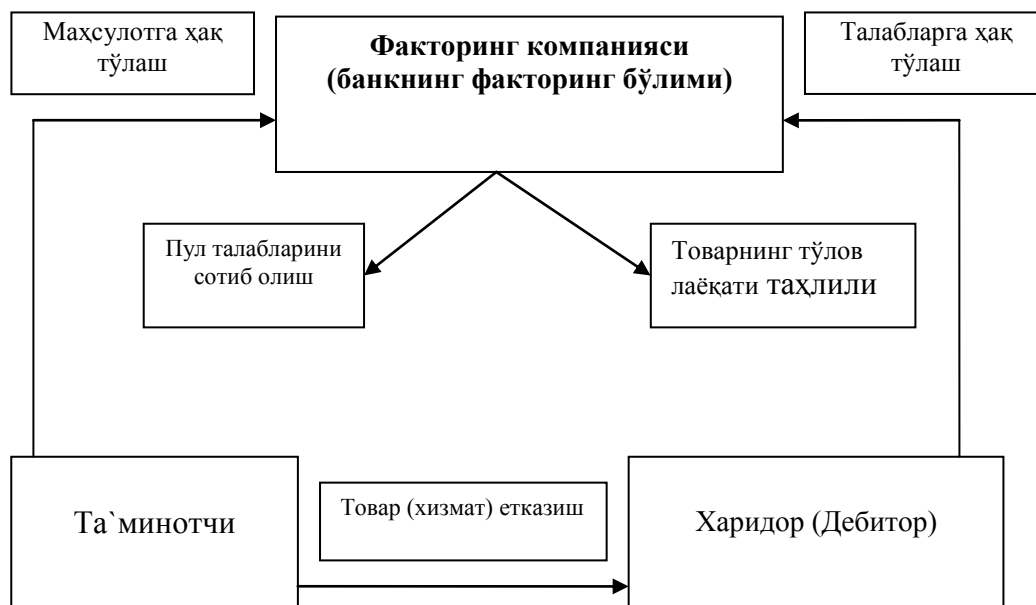
### **8.5.1. Факторинг моҳияти ва турлари**

Факторинг операциялари илк бор америка банклари томонидан қўллана бошлаган.

**Факторинг** — банклар ва махсус компаниялар томонидан ўтказиладиган воситачилик оператсияларининг турларидан бири, экспортчининг импортчига пул талабларини сотиб олиш ва уларни инкассатсиялашни ифодалайди.

Пул талабларини сотиб оладиган компания фактор-фирма ёки факторинг компанияси деб аталади.

Бундай оператсияда экспортчи счет-фактуралар номинал қийматининг 70-90%ини дарҳол нақд пулда олади. Счет-фактуралар номинал қийматининг қолган 10-30%и кредит учун фоизлар ва кўрсатилган хизмат учун комисион тўловлар чиқариб ташлангандан сўнг экспортчининг ёпиб қўйилган ҳисоб-рақамига ўтказилади. Шу тариқа фактор-фирма ўзини импортчининг тўловни амалга оширмаслик risksдан ҳимоя қилади. Агар импортчи ўз мажбуриятларини муддатида тўласа, факторинг компания унинг ҳисобрақамини очади ва қолдиқни экспортчи мижозга қайтаради (8.3-расм).



8.3-расм. Факторинг ташкил қилиш.

Факторинг ёрдамида экспортчининг талаблари 360 кундан кўп бўлмаган муддатга қайта молиялаштирилади.

Факторингли кредитлаш экспортчини тижорат кредитлашидан фарқ қилади. Факторинг операцияларида экспортчи сотилган товар учун тўловни нақд пулда олади, тижорат кредитида эса вексел берилади ва экспортчига хизмат кўрсатиладиган банкда ҳисобга олинади. Бунда сумма, векселни ҳисобга олишда экспортчи олган сумма счет-фактурани сотишдаги суммадан кам бўлади.

#### Факторинг турлари.

Икки хил факторинг тури мавжуд: очик ва яширин.

**Очик факторингда** талабларни сотиб олар экан, фактор-фирма очик сессияни қўллайди, яъни харидорга (импортчига) экспортчининг талаблардан воз кечганлигини билдиради. Яширин факторингдан фойдаланишда харидор мажбуриятларнинг фактор-фирмага сотилганидан хабардор қилинмайди, шунингдек, экспортчининг контрагентларидан биронтасига ҳам унинг сотувлари фактор компания томонидан кредитланиши хабар қилинмайди.

Кўпинча факторинг операциялари импортчининг ўз мажбуриятларини тўлай олмаслик ҳолатида экспортчига талаблар регрессини назарда тутаяди, бироқ ҳозирги пайтда айланмасиз факторинг ҳолатлари тобора кўп учрамоқдаки, бунда ихтисослашган компания кредит рискларини ўзига олиб, экспортчини улардан озод қилади. Бунда факторинг хизматлари қиймати ўсади. Бироқ харидор тўлов лаёқатини ё'қотган, ҳукуматнинг ҳаракатлари сабабли тўловлар кечиктирилган, тўлов валютасининг курси пасайган



ҳолларда йўқотишлар учун барча йўқотишлар фирма-омилига тўғри келади, ўз навбатида, у экспортчига даъволарини билдириши мумкин.

**Айланмасиз факторингда** фирма-омили экспортчидан кўра кўпроқ унинг контрагентларининг молиявий аҳволи ва кредит тарихини ўрганиб чиқади. Бу экспортчини ихтисослашган муассасаларда кредитни суғурталаш бўйича харажатларлардан озод қилади.

Фирма-омили мижознинг харидорларга талабларини сотиб олиши сабабли, шу вақтнинг ўзида унга ўтказиладиган оператсияларнинг бухгалтерия ҳисоби ва дебиторлик қарзларини инкассалаш ҳам ўтади. Тартибсиз тўловчиларга таъсир кўрсатиш ва зарур ҳолларда банкротдан тўлиқ ёки қисман қайтариб олиш мақсадида мос келувчи чоралар кўриш фактор-фирманинг мажбуриятига айланади. Бунга тажриба, кенг қалқаро алоқалар ва бундай қийинчиликлар вужудга келганда тўловларни тезлатишга имкон берадиган йирик факторинг компанияларининг нуфузи хизмат қилади.

#### **Факторинг қиймати.**

Факторинг хизмати кўрсатиш қиймати фактор-фирма хизматларининг комплексли характери ва айланмасиз факторинг ҳолатида рискнинг юқорилиги туфайли катта. У қуйидагилардан шаклланади:

-кредит фойдаланиш учун фоиз (мос келувчи муддатли кредитлар бўйича бозор ставкаларидан 2-3% пунктга юқори);

-хизмат кўрсатиш учун тўлов (бухгалтерия, қарзни инкассалаш ва бошқа хизматлар): счёта-фактура суммасидан фоиз сифатида, одатда 0,5-3% олинади;

-айланмасиз факторингда — кредитлаш суммасидан 0,2-0,5% миқдорида риск учун махсус устама.

Факторингдан фойдаланиш сотув ҳажмини кенгайтираётган ёки янги бозорларга чиқаётган кичик ва ўрта корхоналар, шунингдек, дебиторлардан тўловларнинг ўз вақтида келиб тушмаётганлиги, қаддан ортиқ катта захиралар мавжудлиги, ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этишдаги қийинчиликлар туфайли пул маблақларининг етишмаслигини ҳис қилаётган, янги ташкил қилинган компаниялар учун кўпроқ самарали. Факторинг экспортчига капитал айланмасини тезлатишга имкон беради. Кўпинча айтиб ўтилган фирмалар ноқулай баланс структурасига эга бўлади, шу сабабли уларнинг кредит мақоми банк кредити олишга

имкон бермайди. Бу ҳолатда фактор-фирмалар воситачилиги қисқа муддатли кредитлаш муаммосини ҳал этишга ёрдам беради.

Бундан ташқари, факторинг компаниясининг воситачилиги бошқарув харажатларини қисқартириш, тижорат ишлар самарадорлигини оширишга имкон беради, чунки бухгалтерия хизматлари кўрсатиш билан бирга фактор-фирма мижознинг битимлари бўйича кредит назоратини амалга оширади, фирманинг хўжалик фаолияти, унинг сотув стратегияси, бозор конъюнктураси умумий таҳлилини ўтказади.

Экспорт факторинги факторинг компанияларининг ўзаро кенг алоқаларига асосланиб тузилади. Уларнинг энг йириклари халқаро гуруҳлар аъзолари ҳисобланади, мисол қилиб Фирст Натионал Банк оф Бостон томонидан асос солинган Интернатионал Фасторс ва Валтер Э. Неллер анд Со. фирмаси ташкил қилган Неллер групп ни кўрсатамиз. Бу компанияларнинг филиаллари Шимолий Америка, Ғарбий Европа, Австралияда жойлашган. Нисбатан кичикроқ факторинг компаниялари Фасторс Чаин Интернатионал ассосиастиясига бирлашган. Бу ассосиастия томонидан ишлаб чиқилган халқаро факторинг операциялари ўтказиш махсус кодексида факторинг компаниясининг экспортчи мамлакатадаги мажбуриятлари алоқадор қоидалар, шунингдек, импортчининг мамлакатада амал қиладиган ҳуқуқий қоидалар кўрсатилган.

Шундай қилиб, факторингдан фойдаланиш экспортчи учун тўловнинг тўлиқ хавфсизлигини таъминлайди.

### **8.5.2. Форфейтинг операциялари**

Узоқ муддатли мажбуриятлар учун факторинг оператсиясига ўхшаш операцияларни ўтказиш зарурати форфейтинг пайдо бўлишига олиб келди. Дастлабки ихтисослашган форфейтинг компанияси — ФинанзАГ (СТюрих) — 1965 йил пайдо бўлди.

**Форфейтинг** — ўртача муддатли векселлар, товар етказиб беришда вужудга келадиган бошқа қарз ва тўлов ҳужжатларини махсус кредит институти (форфейтор) томонидан экспортчига регресс ҳуқуқисиз унга етарли даражада таъминот такдим этган ҳолда нақд пулга харид қилинишидир.

Экспортчига регрессиз қарз мажбуриятларини сотиб оладиган компания форфейтинг компанияси ёки форфейтер деб номланади. Форфейтер рискнинг барча турларини ўз зиммасига олади. Экспортчи талабларнинг ҳуқуқий жихатларини таъминлаш учун, масалан, талабларни форфейтерга беришни тўғри амалга ошириш

учун жавоб беради. Одатда форфейтинг машина ва асбоб-ускуналар сотишда қўлланади. Бу шартномалар ўрта муддатли ва узоқ муддатли бўлиб, йирик маблағлар ҳисобига тузилади. Шу сабабли форфейтингда қўлланадиган минимал сумма 250 минг АҚШ долларидан кам бўлмайди; ўртача шартнома суммаси 1-2 миллион долларни ташкил қилади. Шу тариқа экспортчи олган маблағлар ҳажми оддий тижорат кредити ҳажмидан катта бўлади, лекин шу билан бир пайтда машина ва асбоб-ускуналар йирик партияси етказиб беришини таъминловчи харидорга кредит миқёсига етмайди. Форфейтинг улар ўртасида оралиқ ўринни эгаллайди, холос. Каттароқ маблағларга талабларни сотиб олиш фақат форфейторлар консорстиуми томонидан амалга оширилиши мумкин.

Сиёсий рисклар мавжуд бўлиши туфайли ҳамма мамлакатларнинг импортчилари ҳам форфейтингда қатнаша олмайди.

Форфейтинглаш экспортчига қатор сезиларли афзалликлар беради:

-экспортчининг ликвидлик бўйича позитсияси яхшиланади, чунки фирма дарҳол нақд пул олади;

-экспортчи валюта, кредит, фоиз рискларидан озод бўлади;

-фирма балансида узоқ муддатли талаблар камаяди, бу унинг рақобатбардошлиги ўсишига олиб келади;

-кредитни тўлаш ва тўловлар инкассастиyasi бўйича ишларни назорат қилиш зарурати йўқолади;

-форфейтинг экспортчининг овердрафт бўйича ёки банк тақдим этадиган бошқа кредитлар бўйича лимитига таъсир этмайди.

### **Форфейтингнинг камчиликлари қуйидагилар:**

1) қийматнинг юқорилиги: форфейтинглаш бўйича кредитлар ставкалари бўйича оддий ставкалардан анча катта, чунки форфейтер барча рискларни ўзига олади. Форфейтинглаш бўйича харажатлар қуйидагилардан ташкил топади:

-банк кафолатлари ёки вексел бўйича авал олиш харажатлари;

-сиёсий таҳдид учун таҳдид мукофоти;

-евробозорда фоиз ставкаларига боғлиқ бўлган пул маблағларини мобилизастиялаш харажатлари;

-бошқарув харажатлари;

-битим тузиш ва ҳужжатларни тақдим этиш ўртасидаги вақт фарқини ташкил қилувчи форфейтер комиссияси.

Шундай қилиб, ҳисоб ставкаси мамлакат рискига қараб йиллик

10%га етиши ва ундан ортиши мумкин. Бироқ, кредитлашнинг бу шакли қийматини давлат суғурта муассасалари кафолати остида берилган оддий экспорт кредитлари қиймати билан таққослашда суғурта мукофотлари, шунингдек, кредитни ташкил қилиш ва бошқариш учун банк йиғимларининг йўқлигини ҳисобга олиш зарур;

2) экспортчи учун форфейтер сифатида ҳаракат қилиш истагида бўлган банкни топиш қийинлиги.

Экспортчи учун форфейтинг жараёни жуда оддий. Векселларни сотиш уларга ўтказма қайди ва реквизитлар кўрсатилган, етказиб бериш муддати ва ҳисоб ставкаси қайд этилган оддий ҳужжат билан расмийлаштирилади. Векселлар харидор мамлакати банкининг авали билан, бошқа талаблар эса – банк кафолати билан бўлиши лозим.

Форфейтинг тезкорлиги уни худди шундай муддат ва ҳажм билан тавсифланадиган, лекин кредитни суғурталаш ва оператсия қатнашчилари ўтасида қатор махсус битимлар тайёрлашни назарда тутадиган экспорт кредитининг бошқа шаклларида фойдани ажратиб туради.

Экспорт талабларини форфейтинглаш учун қуйидаги шартларга амал қилиш зарур:

1) экспорт талаби қайтимли ва инкор эта олмайдиган бўлиши лозим;

2) векселлар импортчига оддий, тратта кам фойдаланиладиган бўлиши лозим;

3) векселда харидор мамлакати банкининг авали бўлиши, бошқа талаблар банк кафолати билан бўлиши лозим;

4) агар импортчининг тўлов лаёқати шубҳа остида бўлса, форфейтер учинчи мамлакат банкининг кафолати ёки авалини талаб қилиши мумкин;

5) экспортчи вексел бўйича жавобгарликдан озод этилиши мумкин. Бу ҳолатда оддий векселда «Регрессиз» ёки «Мажбуриятсиз» ёзуви киритилади, ўтказма векселга экспортчининг жавобгарликдан озод этилгани ҳақида махсус ҳужжат илова қилиниши мумкин.

### **8.5.3. Форвейтинг ва факторингни таққослаш**

Форфейтингнинг факторингдан асосий фарқи қуйидагилар (8.3-жадвалга қаранг);

-экспортчига нисбатан регресснинг мумкин эмаслиги, яъни

экспортчи тўловни амалга оширмаслик risksдан тўлиқ озод этилган;

-форфейтинг фақат банк ва махсус молиявий институт (форфейтер) кўмагида амалга оширилади;

-фақат битта талаб сотилади;

-талаблар ўрта ва узоқ муддатли характерга эга бўлиши лозим;

-форфейтер сиёсий riskларни ҳам ўзига олади;

-талабнинг тўлиқ нархи тўланиши (факторингда одатда 10% музлатиб қолинади);

-импортчига банк кафолатлари зарурлиги.

Ўзбекистонда 1989 йилдаёқ факторингни молиявий амалиётга татбиқ этишга ҳаракат қилиб кўрилган. Инфляция ва корхоналарнинг тўлов лаёқати инқирози ўшанда фактор бозорининг ривожланишига имкон бермади. 1998 йил августдаги инқирозгача икки факторли операциалар бозори фаол ривожланган бўлиб, унда экспортчи мамлакатдаги фактор маҳаллий бозорда вужудга келадиган riskларни суғурталаш ва қарзларни инкассалаш осонроқ бўлган импортчи мамлакатдаги фактор билан шартнома тузади.

Ўзбек экспортчиларини факторинг кредитлаш икки факторли асосда амалга оширилган. Экспортчи мамлакатнинг фактор-фирмаси кафолати асосида Россиянинг йирик банки дарҳол экспортчига таъминот суммасининг 60-90%ини тўлайди. Келишилган муддат (одатда 3 ой) тугагач, хорижий фактор-фирма ўзбек банкига комиссиян тўловларин чиқариб ташлаган ҳолда таъминотнинг тўлиқ суммасини ўтказди, у эса экспортчига қолган 10-40%ни ҳам умуман олганда товар баҳосининг 2-8%ини ташкил этадиган комиссиян тўловларни чиқариб ташлаган ҳолда ўтказди.

### 8.3-жадвал. Факторинг ва форфейтинг солиштирма тавсифи

Таққослаш мезони	Факторинг	Форфейтинг
Муддат бўйича	1 йил муддатгача талаблар қабул қилинади	Узоқ муддатли векселлар қабул қилинади (1 йилдан ортиқ муддатга)
Сумма бўйича	Чеклов йўқ	Йирик сумма, одатда 500 минг USDдан бошлаб

Муомала соҳаси бўйича	Асосан ички бозорда	Асосан халқаро операцияларда
Рискларни ҳисобга олиш бўйича	Харидорга талаблар регресси бўлиши мумкин	Экспортчига регрессиз
Валюта бўйича	Валюталар кенг доираси	Фақат ЭКВда
Қўшимча кафолатлар	Доим ҳам талаб қилинмайди	Банк аваил шарти

“Халқаро саноат ярмаркаси ва Кооперацион биржада умумий қиймати 2 миллиард 700 миллион долларлик экспорт битимлари тузилди ва бу 2009 йил даражасидан 1,2 баробар ортиқдир.”<sup>62</sup>

Ўзбек импортчиларини форфейтинг кредитлаш схемаси 8.3-расмда акс эттирилган.

**Импортчининг харажатлари қўйидаги тўловлардан иборат:**

а) авал учун комисион тўловлар (4-8%);

б) хорижий банк дисконт, у қўйидагилардан иборат:

-ЛИБОР халқаро кредити лондон ставкаси(кредит муддатига қараб (6-7%);

-Ўзбекистон мамлакати таҳдиди.

Натижада импортчи корхонанинг ишончилиги, шартнома предмети, вексел бўйича мажбуриятлар суммаси ва унинг амал қилиш муддатига қараб йиллик 16-24% оламиз. Шу билан бир пайтда 6 ойдан 1 йилгача валюта кредитини ишончли ўзбек қарз олувчиси йиллик 25-40% остида олиши мумкин, ўзбек импортчилари учун факторинг ва форфейтинг операцияларининг афзаллиги аввало товарлар хариди бўйича харажатларни пасайтиришдан иборат.

---

<sup>62</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

## 8.6. Ўзбекистонда лизинг қўлланиши

Ўзбекистонда фаолият кўрсатаётган лизинг операторларини қуйидаги тарзда таснифлаш мумкин (ЎзР ФК, 34-боб, 6-модда):

1. Лизинг операцияларини амалга оширишга лицензия олган банклар.

2. Тижорат лизинг компаниялари — йирик банкларнинг шўъба компаниялари.

3. Тармоқ, ҳудудий ва ҳудудий-тармоқ белгиси бўйича тузилган тижорат лизинг компаниялари.

4. Ҳудудий органлар иштирокида тузилган ва мос келувчи бюджетлар қисобига (тўлиқ ёки қисман) молиялаштириладиган ярим тижорат лизинг компаниялари, шунингдек, кичик тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш учун ташкил этилган ва лизинг операциялари ўтказишга лицензия олган минтақавий ташкилотлар.

5. Савдо компаниялари томонидан ташкил қилинган лизинг компаниялари.

6. Халқаро лизинг компаниялари.

Йирик банкларнинг шўъба компаниялари ҳисобланган лизинг компаниялари энг кўп тарқалган.

### **Лизинг компанияларининг фаолият йўналишлари**

**Лизинг компаниялари** — банкларнинг шўъба компания ва тижорат банклари фаолиятининг асосий йўналишлари:

Ёғочни қайта ишлаш, ўрмон ва мебел комплекслари, нефтехимия ва нефт-газ қазиб чиқариш, металлургия ва тоғ-кон-бойитиш комбинатлари, тиббиёт, энергетика, транспорт, телекоммуникациялар, портлар учун технологик ускуналарнинг қимматбаҳо турлари билан молиявий лизинг операциялари;

-темир-йўл орқали юк ташиш ишларини бажарувчи автотранспорт корхоналари учун узоқ муддатли молиявий лизинг, Европадаги етакчи автомобил техникалари ишлаб чиқарувчиларининг юк ташувчи машиналар ва ярим тиркамалар узоқ муддатли молиявий лизинги;

-компютерлар, бино ва иншоотлар, саноат ускуналари ва қишлоқ хўжалик техникаси, нон корхоналари, озиқ-овқат саноати учун асбоб-ускуналар, темир ё'ллар учун ҳаракатланувчи таркиб ва бошқа техникалар, полиграфия ускуналари, тиббий ва мураккаб техника, ўров линиялари, юк ташиш ва юклаш техникаси, автосервис ва АЁҚШ учун асбоб-ускуналарни лизингга бериш.

Халқаро лизинг оператсиялари ўтказиш билан боғлиқ

муаммоларни кўриб чиқишда лизинг берувчи ва лизинг олувчи турли давлатларнинг резидентлари ҳисобланган операциялар энг қизиқарли ва мураккаб ҳисобланади. Халқаро амалиётнинг кўрсатишича, халқаро лизинг бундай операциялари етакчи эмас. Уларнинг лизинг хизматлари умумий ҳажмидаги улуши қоидага кўра 15-17%ни ташкил қилади. Бунинг сабаби қуйидагиларда:

миллий қонунчиликлардаги фарқлар;  
систематик (сиёсий ва иқтисодий) рискларга юқори мойиллик;  
экспорт-импорт чекловлари, валютани тартибга солиш ва назорат таъсири;  
одатда ички лизингда мавжуд бўладиган валюта рисклари;  
солиққа тортиш муаммолари ва лизинг операцияларини ҳисобга олишда жиддий фарқлар.

### **Ўзбекистонда лизинг фаолиятининг хусусиятлари**

Ўзбекистонда лизинг ривожланишининг ҳозирги босқичида ўзбек корхоналари фақат лизинг хизматларининг импортилари сифатида иштирок тиши мумкин.

Ўзбекистон лизинг хизматлари қоидага кўра, кўчмас мулк лизингининг қимматлиги, амалга оширининг қийинлиги ва кўчмас мулк лизинги бўйича шартномалар мудатининг узоклиги сабабли ҳаракатдаги мулк лизинги билан чекланилади. Лизинг объектлари бўлиб номоддий активлар хизмат қила олмайди, ғарб мамлакатларида эса дастурий таъминот лизинги амалиёти кенг тарқалган.

Хорижий лизинг компаниялари Ўзбекистон бозорида дуч келадиган асосий муаммолар (Ўзбекистон иқтисодиётига инвестициялар билан боғлиқ ҳар қандай операцияларга хос бўлган систематик рискларни ҳисобга олмасдан) қуйидагича:

- 1) лизинг фаолиятини лицензиялаш зарурати;
- 2) божхона тартибга солишнинг беқаролиги;
- 3) солиқни тартибга солишнинг беқарорлиги ва бошқа камчиликлар;
- 4) лизинг мулкни ғирромчи лизинг олувчидан тортиб олиш амалиёти;
- 5) лизингга олинган мулк иккиламчи бозорининг ривожланмаганлиги;
- 6) мижозлар рискинни баҳолаш қийинлиги;
- 7) лизинг хизматлари доирасининг торлиги.

**Ўзбекистонда лизинг ривожланишига таъсир этаётган асосий сабаблар**



1. Кўп жиҳатдан таъсисчи банкларга боғлиқ бўлган лизинг компаниялари молиявий заифлиги. Банклар лизинг компанияларидан корхоналарни кредитлашнинг шаклларида бири сифатида тез-тез фойдаланади.

Бу лизинг компаниясининг мустақил ривожланиш стратегиясига таъсир этади ва уни ўз таъсисчиларига кўпроқ боҳоланишига олиб келади. Банкнинг молиявий аҳволи ёмонлашганда лизинг компаниясининг фаолият кўрсатиш шароитлари ҳам ёмонлашади.

2. Кредит ресурслари жуда қиммат.

3. Гаров қонунчилигининг ривожланмаганлиги, бунда лизинг битими бекор қилинганда лизинг мулкани тез қайтариб олиб бўлмайди. Шу муносабат билан мулк битимнинг таъминоти сифатида намоён бўладиган лизинг афзалликларидан бири амалга оширилмайди. Шунинг учун лизинг берувчилар битим таъминоти бўйича талабларни кучайтиришига тўғри келади, бу амалда кичик бизнесни лизинг хизматлари истеъмолчилари сафидан чиқариб ташлайди.

4. Асбоб-ускуналар иккиламчи бозорининг йўқлиги.

5. Солиқ, божхона ва валюта қонунчилигининг ноқулай шартлари.

6. Лизинг бизнеси билан шуғулланаётган ходимлар малакасининг пастлиги.

### **Хулоса**

Ушбу бобда кўрсатилганки, экспорт ва импортни молиялаштиришда менежер ҳам оммавий ҳам оммавий бўлмаган ностандарт усуллардан фойдаланади. Бу ўз навбатида, экспорт-импорт жараёнларни турли усуллар билан олиялаштириш орқали амалга оширилиши мумкин.

Дунёда охириги пайтда лизинг операциялари кенг тарқалган. Кўплаб ҳолатларда банк кредитлари ўрнига лизингдан фойдаланиш фойдалироқ. Бундай вазият бугунги кунда Ўзбекистонда ҳам шаклланмоқда.

Бундан ташқари, кўрсатилганки, молиявий менежер молиялаштириш усулларини ривожлантиришдаги тенденцияларни ҳисобга олиши зарур. Бунда у бозор муносабатлари ривожланган мамлакатларда ишлаётган фирмаларнинг билимларига таяниши лозим. Бошқа мамлакатар бозорларига чиқиш молиявий менежерга миллий бозорда мавжуд бўлмаган янги имкониятлардан фойдаланиш имконини беради.

## Таянч иборалар

Аккредит тратта акцепти билан, авансў под банк инкассо асосидаги аванс, астсептлаштирилган кредит линияси, харидорлик аванслари, кредит таҳдиди, карама-қарши савдо, бартер, клиринг келишуви, параллел битим, фидутсиар ҳисоб-китоби (ессrow ассоунт), лизинг, лизинг тўлови, иккиёқлама лизинг битими, кўпёқлама лизинг битими, кўчмас мулк лизинги, ички лизинг, ташқи (ҳалқаро) лизинг, соф лизинг (нет леасинг), кўшимча хизмат кўрсатадиган лизинг (wet леасинг), жорий (операстионнўй) лизинг (оператинг леасе), молиявий лизинг (финансе леасе), лизингга бериш таҳдиди, миждоз таҳдиди, факторинг, очик ва яширин факторинг, экспорт факторинги, форфейтинг.

## Назорат учун саволлар

1. Оммавий экспортни молиялаштириш усуллари ифодалаб беринг. Уларнинг ижобий ва салбий томонларини кўрсатиб беринг.
2. Экспортни тасодифий молиялаштириш усули қандай вазиятда вужудга келади қандай ҳолатларда у фирма фаолиятида қўлланилади?
3. Экспортни молиялаштиришда факторинг ва форвейтинг жараёнларининг моҳиятини таснифлаб беринг. Уларнинг фарқи нимадан иборат?
4. Давлат томонидан экспортни қўллаб-қувватлаш тадбирлари нималрдан иборат. Мазкур ҳолатларни хорижий давлатлар тимсолида таққослаб беринг.
5. Лизинг операцияларини кредит ва ижара жараёнларидан нимаси билан фарқланишини кўрсатиб беринг.
6. Ҳалқаро лизингга лизингга берувчи қандай таҳдидларга учрайди. Уларни суғурталашнинг қандай усуллари мавжуд.
7. Лизингни асосий турларини санаб ўтинг. Қандай вазият, ҳолатларда уларни қўллаш мумкин?
8. Импортни молиялаштиришнинг қандай усуллари мавжуд. Уларнинг афзаллик ва камчиликлари нималардан иборат?

## **9-мавзу. Халқаро инвестициялар технологиялари**

### **Режа:**

**9.1. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида бевосита хорижий сармояларнинг мазмуни ва моҳияти.**

**9.2. Халқаро инвестицияларнинг моҳияти ва шарт-шароитлари**

**9.3. Халқаро инвестициялар шакллари**

**9.4. Инвестицион жараённинг оддий ва фонд шакллари**

**9.5. Халқаро инвестициялар бозори**

**9.6. Халқаро инвестиция таҳдидлари**

**\*\*\***

**9.1. Мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида бевосита хорижий сармояларнинг мазмуни ва моҳияти.**

Президентимиз Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги (2010 йил 27 январь) маърузасида Олий Мажлиснинг қонун ижодкорлиги фаолиятида мамлакатимизда иқтисодий соҳада амалга оширилаётган таркибий ўзгаришларни, қулай инвестицион муҳитни шакллантириш, ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва техник қайта жиҳозлаш, банк-молия тизимини ривожлантиришни норматив-ҳуқуқий жиҳатдан таъминлаш масалалари алоҳида ўрин эгаллаганлигини таъкидлаб ўтди.

Бу даврда хусусий мулкни ҳуқуқий жиҳатдан ҳимоя қилишни кучайтириш, мамлакатимизда ҳар томонлама бақувват мулк эгалари синфини шакллантириш, фермерлик ҳаракатини мустаҳкамлаш, иқтисодиётни янада либераллаштиришни таъминлаш, тадбиркорлик, аввало кичик бизнес фаолиятини ривожлантириш учун қулай шароитлар яратиш, кенг тармоқли бозор инфратузилмасини барпо этишни кўзда тутадиган қонун ҳужжатларининг бутун бир мажмуаси қабул қилинди.

Аҳоли даромадлари ва халқ фаровонлигини узлуксиз ошириб бориш, кенг миқёсдаги ижтимоий дастурларни муваффақиятли амалга ошириш масалалари парламентнинг эътибор марказида бўлди.

Иқтисодий ислоҳотларни қонуний жиҳатдан таъминлашга йўналтирилган бундай ва бошқа бир қатор тадбирлар 2009-2012 йилларга мўлжалланган, жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозининг салбий оқибатларини имкон қадар камайтиришга қаратилган Инқирозга қарши чоралар дастурини самарали амалга оширишни ҳуқуқий таъминлаш, дунёдаги санокли давлатлар қаторида Ўзбекистонга иқтисодиётнинг барқарор ўсиш суръатларини сақлаб қолиш ва аҳолининг реал даромадларини ошириш имконини берди<sup>63</sup>.

Мамлакатимизда амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий ўзгаришларнинг таҳлили шуни кўрсатадики, қўлга киритилаётган ютуқ ва муваффақиятларнинг асосида иқтисодиётни модернизациялаш жараёнининг ўрни аҳамиятли ҳисобланади. Шунга кўра, ҳозирда модернизация жараёнининг назарий ва методологик асосларини тадқиқ этиш долзарб аҳамият касб этмоқда.

Энг аввало, модернизация атамасининг мазмунига тўхталадиган бўлсак, одатда уни техника, технологияга оид тушунча деб қаралади. Жумладан, иқтисодиётга оид аксарият луғатларда унга қуйидаги мазмундаги таъриф берилади: «Модернизация – объектни янгилаш, яхшилаш, такомиллаштириш, уни янги талаблар ва меъёрларга, техник шартларга, сифат кўрсаткичларига мувофиқлаштириш. Асосан машина, асбоб-ускуналар, технологик жараёнлар модернизацияланади»<sup>64</sup>. Фикримизча, бу модернизацияга тор маънодаги ёндашув бўлиб, бугунги кунда унинг кенг маънодаги мазмуни тобора долзарб аҳамият касб этиб бормоқда.

Модернизация – анъанавий жамиятнинг илғор, индустриал жиҳатдан тараққий этган жамиятга айланишини таъминловчи ижтимоий-тарихий жараён. Модернизациянинг кенг маънодаги мазмунини тушунишда иқтисодчи олим Р. Нуреев унинг неоклассик ва кейнсча талқинларини фарқлайди. Жумладан, неоклассиклар томонидан модернизацияга хусусий мулкчилик ва демократияни мустаҳкамлаш сифатида ёндашилса, кейнсчилар томонидан, энг аввало, хўжаликнинг асосий тармоқларини қамраб олувчи таркибий ўзгаришлар сифатида тушунилади. Дастлабки ўринга техник-иқтисодий муаммолар қўйилади. Хўжаликнинг замонавий

---

<sup>63</sup> Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. - Президент Ислон Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2010 йил 29 январь.

<sup>64</sup> <http://economic.doco.ru/?id=797665467>.

тармоқларининг мавжуд бўлмаслиги тараққиётнинг асосий тўсқинлик кучи сифатида қабул қилинади<sup>65</sup>.

Умуман олганда, модернизация анъанавий жамиятдан индустриаллашган, йирик машиналашган ишлаб чиқаришга ҳамда ижтимоий жараёнларни қонунларга таянган ҳолда оқилона бошқаришга асосланган жамиятга ўтиш жараёнларини намоён этади. Назарияда модернизация деганда «анъанавий тарздаги ёпик жамият»га қарама-қарши ўлароқ «замонавий очик тарздаги жамият»ни шакллантиришга олиб келувчи индустриялаштириш, секулярлаштириш, урбанизация, умумий таълим, ваколатли сиёсий ҳокимият тизимларининг қарор топиши, ҳудудий ва ижтимоий сафарбарликнинг кучайиши каби жараёнларнинг мажмуи тушунилади.

Реал сектор корхоналарини қўллаб-қувватлашда ишлаб чиқаришни модернизация қилиш, кооперация алоқаларини кенгайтириш, мустаҳкам ҳамкорликни йўлга қўйиш, мамлакатимизда ишлаб чиқарилган маҳсулотларга ички талабни рағбатлантириш масалалари алоҳида ўрин тутди.

***Иқтисодиётнинг реал сектори*** – иқтисодиётнинг бевосита моддий неъматлар ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш билан боғлиқ соҳаси бўлиб, у ўз ичига саноат, қишлоқ хўжалиги, қурилиш, транспорт, алоқа тармоқларини олади.

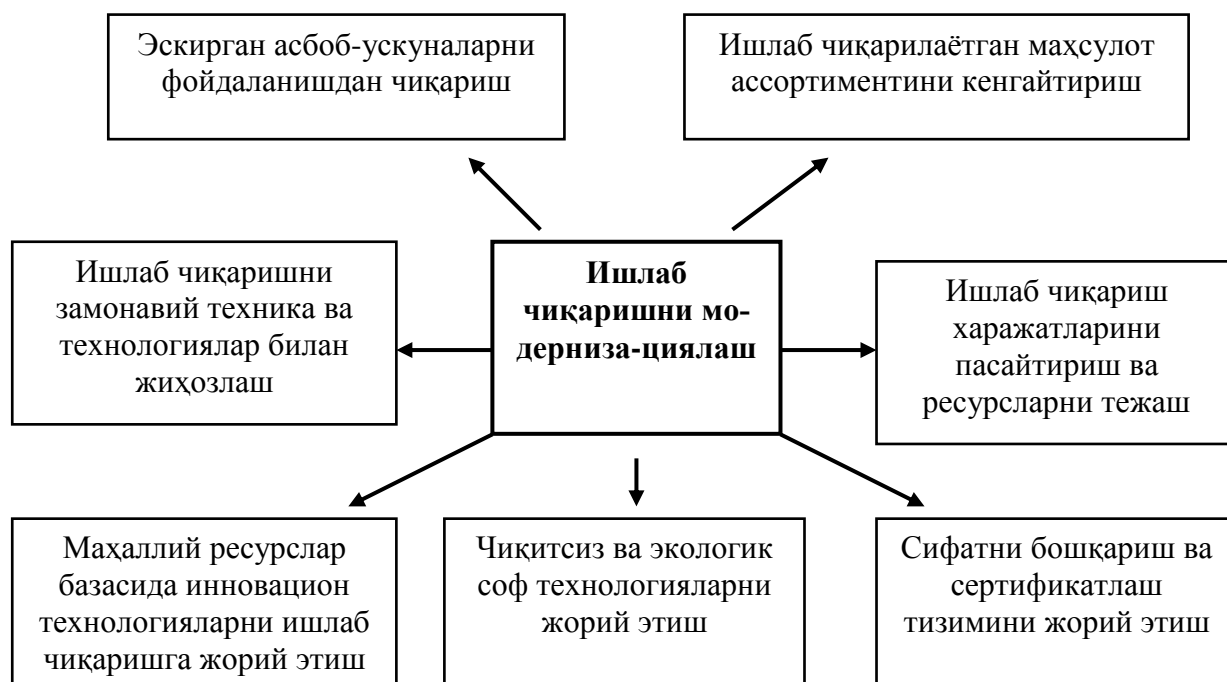
***Ишлаб чиқаришни модернизациялаш*** – ишлаб чиқаришни замонавий технологиялар билан жиҳозлаш, уни маънавий жиҳатдан янгилаш, таркибий жиҳатдан техник ва технологик қайта тузиш каби чора-тадбирларни ўз ичига олувчи жараён. Ишлаб чиқаришни модернизациялашнинг асосий йуналиш ва воситалари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: корхоналардан эскирган асбоб-ускуналарни чиқариш; ишлаб чиқаришни замонавий техника ва технологиялар билан жиҳозлаш; маҳаллий ресурслар асосида ишлаб чиқаришга инновацион технологияларни жорий этиш; ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ассортиментини кенгайтириш; ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириш ва ресурсларни тежаш; сифатни бошқариш ва сертификатлаш тизимини жорий этиш; чиқитсиз ва экологик тоза технологияларни жорий этиш ва бошқалар.

***Кооперация алоқалари*** – турли соҳа ишлаб чиқариш

<sup>65</sup> Нуреев Р. Модернизация экономики: концепции и средства. - <http://www.soob.ru/n/2005/10/c/6>.

тармоқларида маълум маҳсулотни тайёрлаш бўйича узоқ муддатли алоқаларни ўрнатиш.

Бугунги кунда республикаимиз иқтисодиётининг деярли барча тармоқ ва соҳаларида ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик жиҳатдан қайта жиҳозлаш тадбирларининг кенг кўламда амалга оширилиши рақобатдош маҳсулотлар ишлаб чиқариш имкониятларини кенгайтирмоқда. Бироқ, бу борадаги жиддий муаммо – маҳсулотларимиз таннархининг юқори даражада қолаётганлиги уларнинг рақобатдошлигига салбий таъсир кўрсатмоқда.



9.1-расм. Ишлаб чиқаришни модернизациялашни амалга оширишнинг асосий йўналишлари ва воситалари<sup>66</sup>

**Мамлакатимиз иқтисодий ривожланишининг мақсадли кўрсаткичлари ва уларга эриши борасидаги вазифалар:**

Юқоридаги фикр-мулоҳазалардан кўринадики, мамлакатимизни янгилаш ва модернизация қилиш – замон талабидир. Бугунги кунда ривожланган мамлакатлар қаторида муносиб ўрин эгаллаш, миллий маҳсулотларимизнинг жаҳон бозорларидаги рақобатдошлигини таъминлаш, шу асосда экспорт ҳажмини сезиларли даражада

<sup>66</sup> Манба: Саидова Г. Модернизация, техническое обновление и диверсификация производства, широкое внедрение инновационных технологий – необходимое условие выхода Узбекистана на новые рубежи на мировом рынке / «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжуманидаги тақдимот материаллари. – Т., ТДИУ, 2009 йил 5 май.

ошириш мавжуд соҳа ва тармоқларни техник ва технологик жиҳатдан қайта жиҳозлаш асосида модернизациялашни тақозо этади. Айни пайтда, жаҳон бозоридаги эҳтиёж ва талабнинг ўзгаришини ҳисобга олган ҳолда иқтисодиётимиз таркибий тузилмасини такомиллаштириб бориш, бу мақсадда янги, замонавий тармоқларни барпо этиш ва жадал ривожлантириш лозим бўлади.

Шунга кўра, Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш, уларни барқарор ишлашини таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида»ги (2008 йил 28 ноябрь) 4058-сонли Фармонида муҳим чора-тадбирлар қаторида маҳаллий ишлаб чиқарувчи корхоналарнинг барча ресурслардан самарали фойдаланиши ҳисобига маҳсулот таннархини 20 фоиздан кам бўлмаган миқдорда пасайтириш орқали уларнинг рақобатдошлигини таъминлаш вазифаси ҳам белгилаб берилган эди.

**Кредитор қарздорлик** – корхона, ташкилот ёки муассасанинг тегишли юридик ёки жисмоний шахсларга тўланиши лозим бўлган пул маблағлари бўлиб, улар меъёридаги (муддати ўтмаган) ҳамда муддати ўтган қарздорликларга бўлиниши мумкин.

**Маҳсулот таннархи** – маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш учун кетган барча харажатларнинг қиймати.

Мамлакатимизда Инқирозга қарши чоралар дастурини амалга оширишда инвестицияларни жалб этиш, аввало, ички манбаларни сафарбар этиш ҳисобидан иқтисодиётимизнинг муҳим тармоқларини жадал модернизация қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлаш, транспорт коммуникацияларини янада ривожлантириш ва ижтимоий инфратузилма объектларини барпо этиш ҳал қилувчи устувор йўналишга айланди (9.2-расм).

**Инвестициялар** – асосий ва айланма капитални қайта тиклаш ва кўпайтиришга, ишлаб чиқариш қувватларини кенгайтиришга қилинган сарфларнинг пул шаклидаги кўриниши. У пул маблағлари, банк кредитлари, акция ва бошқа қимматли қоғозлар кўринишида амалга оширилади. Пул маблағлари кўринишидаги инвестиция **номинал инвестиция**, ана шу пул маблағларига сотиб олиш мумкин бўлган инвестицион ресурслар **реал инвестиция** дейилади.

Инвестицияларни рўёбга чиқариш бўйича амалий ҳаракатлар **инвестицион фаолият** деб аталиб, у қуйидаги манбалар ҳисобига амалга оширилиши мумкин:



- инвесторларнинг ўз молиявий ресурслари (фойда, амортизация ажратмалари, пул жамғармалари ва ҳ.к.);
- қарз олинган молиявий маблағлар (облигация заёмлари, банк кредитлари);
- жалб қилинган молиявий маблағлар (акцияларни сотишдан олинган маблағлар, жисмоний ва ҳуқуқий шахсларнинг пай ва бошқа тўловлари);
- давлат бюджети маблағлари;
- чет элликлар маблағлари.

Иқтисодиётдаги таркибий ислоҳотларни янада чуқурлаштириш, корхоналарнинг инвестицион фаолиятини янада жонлантириш, хорижий инвестицияларни, аввало тўғридан тўғри хорижий инвестицияларни кенг жалб қилиш ва улардан самарали фойдаланиш, ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик қайта қуроллантириш, янги иш ўринларини шакллантириш ва булар асосида миллий иқтисодиётимизни барқарор ва динамик ривожланишини таъминлаш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1213-сонли «Ўзбекистон Республикасининг 2010 йилга инвестицион дастури ҳақида»ги Қарори<sup>67</sup> тасдиқланган бўлиб, ушбу дастур асосидаги капитал қўйилмаларни молиялаштириш манбалари таркибида банк тизими инвестицион кредитларнинг аҳамияти юқори бўлмоқда. Буни қуйидаги жадвал маълумотлари орқали кўришимиз мумкин.

Ушбу жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, 2010 йилги инвестицион дастурда белгиланган капитал қўйилмаларнинг умумий ҳажми 18220,3 млрд. сўмни ташкил қилиб, унинг 8,4 фоизи тижорат банклари кредитлари ҳисобига молиялаштирилади. Шундан, «Қишлоқ қурилиш банк» АТБнинг имтиёзли кредитлари 256,0 млрд. сўмни ташкил қилиб, асосан ушбу кредитлар қишлоқ жойларида уй-жой қурилишига сарфланиши режалаштирилган.

**9.1.1-жадвал. Ўзбекистон Республикасида 2010 йилги инвестицион дастури капитал қўйилмаларининг асосий параметрлари**

<b>№</b>	<b>Молиялаштириш манбаларининг номлари</b>	<b>2010 йил млрд. сўм</b>	<b>Жамига нисбатан фоизда</b>
	Капитал қўйилмалар, жами	18220,3	100

<sup>67</sup> Қаранг: www.lex.uz



1.	Марказлаштирилган инвестициялар	3819,8	20,9
2.	Номарказлаштирилган инвестициялар	14400,5	79,1
2.1.	Корхоналар маблағлари	7777,7	42,7
2.2.	Тижорат банклари кредитлари	1530,0	8,4
2.2.1	Шу жумладан, АТБ «Қишлоқ қурилиш банк»нинг имтиёзли кредитлари	256,3	1,4
2.3.	Тўғридан тўғри хорижий инвестициялар в кредитлар	3876,8	21,2
2.4.	Аҳоли маблағлари	1216,0	6,6

Манба: Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1213-сонли «Ўзбекистон Республикасининг 2010 йилга инвестицион дастури ҳақида»ги Қарори.

Юқорида таъкидланганидек, мамлакатимизда инвестицияларни жалб этишда аввало ички манбаларни сафарбар этишга устувор аҳамият қаратилмоқда. Бу янги ишлаб чиқаришни ташкил этиш ёки мавжуд ишлаб чиқариш қувватларини янада кенгайтиришда инвесторларнинг ўз молиявий ресурслари – корхона фойдаси, амортизация ажратмалари, пул жамғармалари ва бошқалардан кенгроқ фойдаланиш зарурлигини англатади. “Шу тариқа фаолият кўрсатишга лаёқатли, илгаригига қараганда технологик жиҳатдан анча юқори даражада ишлайдиган, фаолияти қайта тикланган корхоналар янги инвесторлар эътиборини тобора кўпроқ ўзига тортмоқда. Инвесторлар ҳозирги пайтда бундай корхоналарни банклардан фаол сотиб олмоқда.”<sup>68</sup> Чунки, ички манбаларнинг тўлиқ сафарбар этилиши, бир томондан, мавжуд иқтисодий ресурслардан тежамли ва оқилона фойдаланишни таъминласа, бошқа томондан, инвестицияларнинг самарадорлигини оширади.

<sup>68</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

## 9.2. Халқаро инвестицияларнинг моҳияти ва шарт-шароитлари

**Халқаро инвестициялар** — иқтисодий ва ўстириш ва ривожлантириш мақсадида моддий ва молиявий ресурсларни бирлаштириш жараёнини қамраб оладиган кенг қамровли тушунчадир. Халқаро инвестициялар бу — халқаро молия капиталининг ҳаракатланиш шакли. Эркин халқаро капиталлар дунёнинг биринчи навбатда улардан энг катта қайтим кутилаётган минтақа ва тармоқларига интилади.

«Инвестициялар» тушунчасининг хилма-хил талқини мавжуд. Масалан, Дж. Кейнс инвестицияларни жамғармалар сифатида тавсифлайди.<sup>69</sup> Инвестициялар муаммосини куриб чиқар экан, У. Шарп инвестициялар бу — «келажакдаги ҳиммат учун ҳозирги пайтда маълум бир ҳимматдан воз кечиш» деб таъкидлайди.<sup>70</sup> Дж. Гитман ва М. Джонк инвестицияларга «капитал қийматини сақлаш ва (ёки) даромаднинг мусбат ўсишини таъминлайдиган капитални жойлаштириш усули» деб таъриф берган.<sup>71</sup> К. Дикинсон «халқаро инвестициялар» атамасидан «бир мамлакатнинг фонд бозорида бошқа мамлакатда жойлашган инвесторлар томонидан котировка қилинадиган қимматли қоғозларни белгилаш учун» фойдаланади. Бунда у «хорижий қимматли қоғозлар билан савдо қилиш битта мамлакатда иккита қатнашчи ўртасида ёки халқаро миқёсда маҳаллий қатнашчи ва чет эллик қатнашчи ўртасида рўй беради» деб таъкидлайди.<sup>72</sup>

Шундай қилиб, халқаро инвестициялар деганда одатда айни пайтда инвестиция жараёни қатнашчиларининг зарур эҳтиёжларини қондиришдан қолган вақтинчалик бўш маблағларни келажакда даромад олиш мақсадида хорижий қимматли қоғозларга ёки бошқа мулкӣ маблағларга киритиш тушунилади.

Инвестиция жараёнининг асосий қатнашчилари бу — ҳукуматнинг турли органлари тимсолида давлат, корпорациялар ва хусусий шахслардир. Турли даражада зарур эҳтиёжлар ҳам ҳар хил: давлат миқёсида бу — ижтимоий аҳамиятга молик капитал қўйилмалар (мактаб, касалхона, кўприклар, тозалаш қурилмалари ва

<sup>69</sup> Dj. Keynes. Obhaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg //Antologiya ekonomicheskoy klassiki. T. 2. –M.: 1992.

<sup>70</sup> U. Sharp, G. Dj. Aleksander, D.V. Beyli. Investitsii. M.: Infra-M, 1997.

<sup>71</sup> Dj. Gitman, M. Djonk. Osnovo` investitsii. M. Delo, 1996.

<sup>72</sup> K. Dickinson. Vsemirnoe depozitarnoe xranenie. M.: NOU-XAU fond, 1995.

б.) ва бюджет тақчиллигини молиялаштириш (чегараларга қараш, давлат мудофааси, соғлиқни сақлаш, таълим, маданият харажатлари ва бошқаларни молиялаштириш); корпорациялар даражасида бу — капитал қурилиш, бинолар ва иншоотлар харид қилиш, янги технологиялар ишлаб чиқиш, моддий-техник, хомашё ва энергетика таъминоти, ходимларга тўловлар ва б.; индивидлар даражасида — зарур турмуш даражасини таъминлаш учун товар ва хизматлар сотиб олиш.

Ўз эҳтиёжларини қондириш учун давлат ва корпорациялар кўпинча қисқа муддатли ва узоқ муддатли қимматли қоғозлар (облигастия, акция, вексел ва б.) чиқаради. Хусусий шахслар ўз эҳтиёжларини қондириш учун истеъмол кредитларидан фойдаланади. Маълумки, давлат ва корпорациялар инвестициялар етказиб бергандан кўра кўпроқ уларни истеъмол қилади, хусусий шахслар эса аксинча.

Инвестиция жараёни қатнашчилари инвестициялар истеъмоли томонида ҳам, таклиф томонида ҳам бўлиши мумкин. Инвестициялар қажми инвестиция жараёни қатнашчиларининг ҳошиш-истакларига қараб белгиланади. Шундай қилиб, инвеститсия жараёни қатнашчилари бу маблағларни келажакда истеъмолни таъминлаш учун бугунги кунда истеъмолдан воз кечадилар.

А. Маршалл «Сиёсий иқтисод тамойиллари»да жамғармаларга мойиллик ва қодирликни изоҳлайди: «Жамғармаларга қодирлик даромадларнинг зарур харажатлардан устун келишига боқлиқ бўлади». Демак, аҳоли жамғармалари, шунингдек, инвестициялар ишлаб чиқаришда даромад истеъмолидан устун келадиган самарадорлик даражасига эришган ҳолатда бўлиши мумкин.

Одамларни жамғарма йиғишга ундайдиган, инвестицияларни амалга оширишга таъсир этадиган муҳим омиллардан яна бири хавфсизлик ҳисобланади. Мамлакатда сиёсий ва иқтисодий беқарорлик шароитларида инфляция суръати кучли бўлган ҳолатда бугунги кунда истеъмолдан воз кечган ҳолда келажакда, бу бозорда даромад олиш илинжида ўз жамғармаларини йиқиш истагида бўлган одамлар кам топилади. Ишлаб чиқаришнинг пасайиши шароитларида нафақат даромад олиш, балки қўйилган маблағларни худди шу ҳажмда қайтариб олиш қам муаммо ҳисобланади. Демак, инвестиция ресурслари оқимининг бу бозордан чиқиб кетиши рўй беради. Айнан сиёсий ва иқтисодий беқарорлик халқаро инвестицияларни иқтисодиётга жалб қилишнинг зарур шarti ҳисобланади. «Узоқ ўтмишда, — деб ёзганди А.Маршалл, —

исрофгарчилик кўп жиҳатдан хавфсизликнинг йўқлиги, эртанги кунга йиғиши лозим бўлган шахсларнинг келажақда ўз захираларидан фойдаланишга ишонмаслиги билан асосланади. Фақат бой бўлган кишиларгина жамғарма йиғиш учун етарли даражада кучга эга бўлган».<sup>73</sup>

Иқтисодий маънода халқаро инвестициялар ўзига хос хусусиятга эга товар – халқаро инвестицион товарлар олди-сотдисини ифодалайди. Халқаро инвестицион товарларнинг хусусиятлари улар товар бозорлари структурасида эгаллаб турган ўрни ва ролидан иборат. Халқаро инвестицион товарлар келажақда қар қандай эҳтиёжларни қондириш учун ёки уларни қондиришни яна айрим муддатга қолдириш учун фойдаланиш мумкин бўлган даромад келтиради.

Халқаро инвестицион товар оммавий характери, ликвидлиги эркин муомалада бўлиши билан тавсифланади. Халқаро инвестицион товарлар биржа товарлари гуруҳига киради. Бу товарлар гуруҳи инвесторнинг эҳтиёжларига – капиталнинг товарлар бир туридан бошқасига ўтиши, пул ресурсларининг тез бўшатилишига жавоб беради. Демак, бу товарлар ликвидли бўлиши, яъни пулга алмаштирилиши лозим. Бундай товарларга барқарор юқори талаб сақланиши лозим. Юқорида айтиб ўтилгандек, инвестор учун инвестиция жараёни у даромад келтирган ҳолатдагина маънога эга бўлади.

### 9.3. Халқаро инвестициялар шакллари

Халқаро инвестиция товарлари амалиётда қимматли қоғозлар, технологиялар, кўчмас мулк ва ҳоказоларга катта ёки кичик тақдид билан қисқа ёки узоқ муддатга бевосита ёки билвосита каптиал қўйилмаларининг хилма-хил шаклларини ифодалайди.

**Реал активларга** халқаро инвестициялар фойда (даромад) олиш мақсадида мулкый бойликлар кўринишида активларга талабни харид қилиш билан боғлиқ ресурслар киритишни ифодалайди. Саноат корхоналарининг реал активларига инвестициялар ишлаб чиқариш қувватларини яратиш, асбоб-ускуна ва технологиялар, хомашё ва материаллар харид қилиш, ишчи кучини ёллаш, ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилишни англатади. Бундай инвестициялар манбаси бўлиб ишлаб чиқариш ташкилотчиларининг

---

<sup>73</sup> Marshall. Printsipo` politicheskoy ekonomiki. T. 1, M.: Progress, 1993.S. 307.

(акциядорлар, мулк эгалари, пайчилар) ўз маблағлари ҳам, қарзга олинган маблағлар (банк кредити, ссуда) ҳам хизмат қилиши мумкин.

Маблағларни қимматли қоғозларга киритиш **молиявий инвестициялар** деб аталади. Амалиётда бу қимматли қоғозлар олди-сотдисиди ифодаланади. қимматли қоғозлар тушунчасининг кўплаб талқинлари мавжуд. Кенг маънода бу атама остида муайян шароитларда келажакда кутилаётган даромадни олиш ҳуқуқининг тан олинган қонуний далолатини тушуниш қабул қилинган. Бироқ бу таъриф жуда умумий бўлиб, уни аниқлаштиришга эҳтиёж сезилади. Шу сабабли кейинчалик «қимматли қоғозлар» тушунчаси остида биз қарз мажбуриятлари ёки мулк эгаси ҳуқуқиди капиталда улуш иштироки, белгиланган иштирок улушини сотиш ёки сотиб олиш қонуний ҳуқуқини тасдиқлайдиган инвестицион воситаларини тушунамиз. Шундай қилиб, қимматли қоғозлар маълум бир қимматга эгаллик ҳуқуқини тасдиқлайди. Демак, қимматли қоғозларнинг истеъмол қиймати улар таркибиди даромадга, мулкка эгаллик ҳуқуқидан иборат бўлади. Қоғознинг истеъмол ва алмашиниш қийматига эга бўлиш лаёқатини қимматли қоғоз деб аташ лозим.

Қимматли қоғозларни беришда унда тасдиқланган барча ҳуқуқлар биргаликда янги эгасига ўтади. Бунда қимматли қоғозларнинг икки ёқламалик табиати намоён бўлади, чунки қимматли қоғозларга эгаллик ҳуқуқи ва унга эгаллик қилиш натижасиди вужудга келадиган ҳуқуқлар қақиди гапириш мумкин бўлади. қимматли қоғозларга эгаллик ҳуқуқи бу — мулкчилик ҳуқуқи ёки бошқа мулк ҳуқуқи, қимматли қоғозларга эгалликдан келиб чиқадиган ҳуқуқ эса – мажбурий ҳуқуқдир. Бироқ у шунингдек «мулк ҳуқуқи, корпорастияга аъзолик ёки ўзга ҳуқуқий соҳага тааллуқли ҳаракатларни амалга оширишга ваколат ҳуқуқи» қам бўлиши мумкин.<sup>74</sup> қимматли қоғозларга эгаллик ҳуқуқи ва уларга эгаллик қилишдан келиб чиқадиган ҳуқуқлар орасиди узвий ва узилмас алоқа мавжуд. қимматли қоғозларга жорий қилинган ҳуқуқларни амалга ошириш учун қимматли қоғозларнинг ўзидан фойдаланиш зарур.

Акциялар механизми хусусиятларидан фойдаланиш турли инвесторлардан йирик халқаро инвестиция маблағларини жалб қилишга имкон беради. Бунда маблағларни жалб этишнинг ушбу

<sup>74</sup> М.М. Агарков. Основные банковского права. Учения о ценных бумагах. М., 1994

механизми улардан фойдалироқ ва узоқ муддатли асосда фойдаланиш имконини беради. Бошқа томондан, инвесторлар бутун дунё бўйича ўз маблағларини ишончли, фойдали ва назорат остида инвестициялаш механизмини қўлга киритади.

Шундай қилиб, акция халқаро инвестиция жараёнида томонларнинг манфаатларини бир-бирига энг самарали боҳолашга имкон берадиган восита ҳисобланади.

Умумий қабул қилинган, қисман кўплаб мамлакатларнинг меъёрий ҳужжатларида белгилаб қўйилган қоидаларга кўра, акциялар чиқараётган тадбиркор инвесторларнинг амалда чекланмаган маблағларини узоқ муддатли фойдаланишга олади, бунда инвесторлар киритилган маблағларни, ўз акцияларини бозорда сотган қолдагина қайтара олади, шунингдек, қатор ҳолларда ўз инвестицияларидан даромадга таъсир этиши мумкин, чунки акциялар бўйича дивиденд тўловлари жамиятнинг акциядорлар олдидаги муайян мажбурияти ҳисобланмайди. Акциядорлик жамияти, чекланмаган муддатга ташкил этилади. Инвестор эса акциядорлик жамиятининг фаолияти учун жавобгарликни ўз қўйилмалари доирасида тақсимлайди. Дивидендлар акциядорлик жамиятининг самарали, фойдали фаолият кўрсатиши шартларида тўланиши мумкин. Фойда етарли бўлмаган шароитларда дивидендлар умуман бўлмаслиги мумкин. Халқаро инвестициялар нуқтаи назаридан облигастиялар кредитнинг юридик расмийлаштирилган далили ҳамда кредитор ва қарздор ўртасида қарз муносабатларининг исботи ҳисобланади. Шундай қилиб, облигастия ҳақиқий капиталда қатнашиш улуши ҳуқуқини тасдиқламайди, фақат заемни юридик таъминлайди, холос.

Облигастияларнинг муддатли ҳужжат эканлиги ва улар бўйича фоиз тўловларининг акциялардан фарқли равишда белгилаб қўйилганлиги унинг кредит далили ҳисобланишидан дарак беради. Ҳуқуқий мақомнинг ўзи эмитентнинг кредитор қарздорга берадиган мажбуриятлари каби мажбуриятларни кўзда тутаяди: муддатлилик, мажбурийлик, қайтариб берилиш, белгиланган даромад кафолатланиши, фирмани тугатишда қайтариб беришнинг устуворлиги кабиларда.

Маблағларнинг облигастияларга халқаро инвестициялари даромад олиш нуқтаи назаридан маблағларни банк ҳисоб-рақамига киритишдан кўра фойдалироқ шаклни ифодалайди. Бир томондан, бу механизм капитал истеъмолчиларига ссуда капитали жаҳон бозорларига кўпроқ имконият беради, бу рақобатли нарх

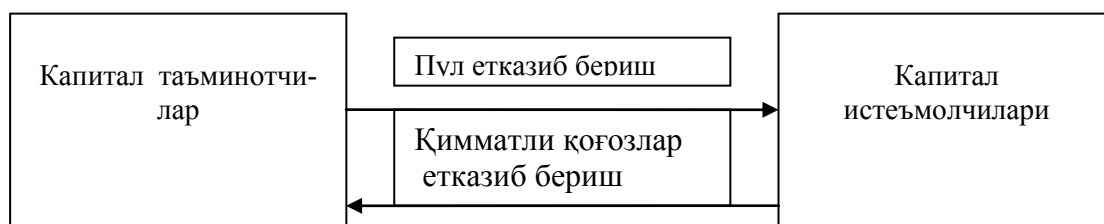
афзалликлари бахш этади. Бошқа томондан —ссуда капитали таъминотчилари ахборотнинг очиклиги туфайли рискни камайтириш имкониятга эга бўлади, чунки облигастиялар эмиссияси мос келувчи органлар томонидан тартибга солиб борилади.

**Халқаро инвестор** — бўш пул ресурсларига эга бўлган ҳам индивидуал, ҳам институционал инвестор, қимматли қоғозларда ўз маблағларини жойлаштиришнинг нисбатан оддий, фойдали бир воситасини топади. Маблағларни қимматли қоғозларга киритиш учун товар бозорлари конъюнктурасин кузатиб бориш, ишлаб чиқаришнинг техник ва технологик мураккабликлари моҳиятига кириб бориш, бевосита ишлаб чиқариш даврининг ривожланишини кузатиб бориш эҳтиёжи ё'қ. Барча муаммолар шунга бориб тақаладики, бутун қимматли қоғозлар тўплами ичидан инвесторнинг инвестицион мақсадларига кўпроқ мос келадиганини топиш лозим.

#### 9.4. Инвестицион жараённинг оддий ва фонд шакллари

Инвестицион жараён ўзининг ривожланишида қатор боскичлардан ўтди. Меҳнат тақсимотининг ривожланиши, ишлаб чиқариш жараёнларининг мураккаблашуви, инвестицион товарларнинг тобора янги турлари пайдо бўлиши билан қимматли қоғозлар инвестициялар бозорида умуман бошқача рол ўйнай бошлади. Шу тариқ қимматли қоғозлар ҳар қандай инвестицион товарни ифодалашнинг потентсиал шаклига айланмоқда. Тарихан ва мантиқан инвестициялар жараёни кетма-кетликда реал активлар ёки қимматли қоғозларга тўғридан-тўғри инвестициялардан мулкый қимматлар ёки қимматли қоғозлар портфелига билвосита инвестицияларгача ривожланди.

Шундай қилиб, қимматли қоғозлар билан билвосита ифодаланган инвестицион жараённи инвестицион жараёнларнинг оддий шакли деб аташ мумкин. Схема кўринишида бу шакл 9.1-расмда акс эттирилган.



9.1-расм. Инвестицион жараённинг оддий шакли

Бошқа инвестицион товарларни алмаштирувчи ҳисобланган қимматли қоғозлар бўш маблағларга эга одамлар – инвесторларнинг инвестицион жараёнларда иштирок этишини сезиларли енгиллаштиради. Бунинг натижаси кенг доирадаги шахслар оммасининг қимматли қоғозларга инвестициялаш жараёнига жалб этилиши, шу тариқа инвестиция бозорларидаги алоқа ва муносабатларни мураккаблаштириш ҳисобланади.

Ижтимоий-иқтисодий нуқтаи назардан қимматли қоғозлар инвестицион товар ҳисобланади. Унга **инвестицион товар хислатлари**: оммавийлик, стандартлик, бир-бирини алмаштира олиш, ноаниқлик ва нарх ўзгаришини олдиндан айтиб бўлмаслик хос. Бироқ фақат қимматли қоғозларгина бу хислатларни юқори универсаллик даражасига кўтаради. қимматли қоғозлар моқиятига кўра бошқа ҳар қандай инвестицион товарни алмаштира олади.

“...инвестицияларнинг салкам 72 фоизи ишлаб чиқариш корхоналарини барпо этишга, жумладан, 38 фоизга яқини асбоб-ускуна ва илг‘ор технологиялар сотиб олишга юналтирилди. Шу борадаги умумий қўйилмалар ҳажмида хорижий инвестициялар ва кредитлар улуши 28,8 фоизни, тўғридан-тўғри хорижий инвестициялар миқдори эса 2 миллиард 400 миллион доллардан зиёдни ташкил этди.”<sup>75</sup>

Инвесторнинг ишлаб чиқариш ривожланишининг батафсил жиҳатлари, товар бозорлари конъюнктураси ва ҳоказоларга чуқур кириб бормасдан ўз маблағларини қимматли қоғозларга киритиши кифоя. қимматли қоғозларга хос бўлган универсаллик даражаси уни фарқлаб турадиган хусусият ҳисобланади. Универсал инвестицион товар сифатида қимматли қоғозлар универсаллик даражаси қимматли қоғозларга нисбатан паст бўлган бошқа инвестицион товарлар (реал активлар) ва универсаллик даражаси энг юқори бўлган пул-товарлар ўртасида оралиқ ҳолатни эгаллаган.

Қимматли қоғозлар сифатида оддий акция бошқа қимматли қоғозлардан шуниси билан ажралиб турадики, у мулкий қимматларга биргаликда эгалик қилиш муносабатларини билвосита ифодалайди. Оддий акция реал капиталга эгаликнинг далили

---

<sup>75</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.



сифатида намоён бўлади, фирманинг капиталида иштирок этишдан гувоҳлик беради.

Ҳақиқатдан ҳам, акциядорлик жамияти ишларини бошқаришда иштирок этиш, директорлар кенгашига кириш учун бунинг учун етарли бўлган акциялар назорат пакетига эга бўлиш зарур. Бир нечта акцияларга эга бўлган майда инвестор учун бу акциялар облигациялар ва бошқа ишбилармонлик қоғозларидан ҳеч нима билан фарқ қилмайдиган оддий фоизли қоғозлар сифатида намоён бўлади, тўғри, акциялар бўйича қарзлар доим ҳам қайтарилмайди. Расман акцияларга киритилган қатнашув ҳуқуқи меъёрий ҳужжатлар билан киритилган. Бу ҳуқуқни акциядорлар умумий йиғилишида овоз бериш йўли билан амалга ошириш мумкин. Бироқ иқтисодий демократиянинг моҳияти шундаки, акциядор ўз ҳуқуқини фақат акциялар йирик пакетига эга бўлган тақдирдагина амалга ошира олади. Бу маънода акциялар сифати уларнинг белгиланган миқдорда марказлашувида амалга оширилади. Битта алоҳида акция расман иштирок этиш ҳуқуқини беради, холос.

Бозорда кўп сонли янги инвестицион воситаларнинг пайдо бўлиши ва инвестицион жараёнларнинг глобаллашуви билан оддий инвестор учун қимматли қоғозларга инвестициялаш жараёни мураккаблашмоқда.

Қимматли қоғозларга инвестициялаш кўплаб оддий инвесторлар учун қийинлаштирилган. **Биринчидан**, барча инвесторларда ҳам зарур диверсификация даражасини таъминлаш учун етарли миқдорда маблағар бўлмаслиги мумкин. **Иккинчидан**, акциялари тўлиқсиз лотлар билан сотиб олар экан, брокерга нисбатан кўпроқ комиссия тўловлар тўлашга тўғри келади, бу эса қўшимча харажатларга олиб келади. Учинчидан, ҳар бир майда инвестор ҳам муқобил қарор вариантларини танлаш учун етарли вақтга, шунингдек, зарур профессионал билимларга эга эмас.

Бу эҳтиёжларни қондириш учун халқаро капитал бозорида катта миқдорда жамоавий инвестициялашнинг хилма-хил шакллари пайдо бўлди. Жамоавий инвестициялаш воситалари тобора халқаро капитал бозорининг муҳим ўсиш элементга айланиб бормоқда. Бу жараён хусусий жамғармаларни турли жамоавий инвестициялар схемаларига жалб этилиши ва шу вақтнинг ўзида тижорат банкларининг депозит қисоб-рақамларида қўйилмалар сонининг камайишида ўз аксини топмоқда. Бутун дунёда жамоавий

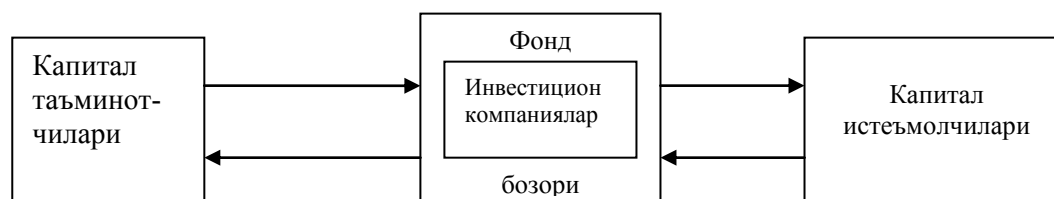
инвестициялашнинг энг тарқалган ва истиқболли шакли инвестицион компаниялар ҳисобланади.<sup>76</sup>

**Инвестицион компания** бу — махсус ташкил қилинган молиявий воситачи шаклидир. У инвесторларнинг маблағларини жалб қилади ва уларга молиявий активлар сотиб олади. Ўз навбатида, инвесторлар компания харид қилган молиявий активларга ва улардан олинadиган фойдага нисбатан маълум бир ҳуқуқларга эга бўлади. Шу тариқа, инвестицион компаниялар ўз олдига бир хил инвестицион мақсадларни қўйган кўплаб инвесторларнинг капиталларини бирлаштиради. Инвестицион компаниялар бир-биридан кўплаб белгилари бўйича фарқланади ва уларни таснифлаш қийин. Бу ерда ва кейинчалик биз одатий қарб амалиётига эргашамиз ва инвестицион компания остида «фақат маблағларни депозитга жалб этмайдиган молиявий воситачилар» ни тушунаемиз.

Бу инвестицион компаниялар одатда қуйидаги ташкилий шакллардан бирида мавжуд бўлади: одатда ўзаро ёрдам фондлари деб аталadиган **очиқ инвестицион компаниялар ва ёпиқ инвестицион фондлар**.

Эндиликда инвесторнинг у ёки бу қимматли қоғозлар бозор курсининг ўзгаришини кузатиб бориш, ўз қўйилmalarини турли рисклардан ҳимоя қилиш учун мураккаб математик ҳисоб-китобларга мурожаат қилиш, бухгалтерия ҳисоби ва солиққа тортиш масалалари билан шуғулланиш зарурати йўқ. Буларнинг барчаси билан тажрибали бошқарувчилар шуғулланади. Инвесторнинг шахсий истакларидан келиб чиқиб: ўз қўйилmalarининг ўсиши, уларнинг даромадлилиги ёки инфляциядан ҳимоя қилишдан келиб чиқиб турли фондларнинг орасида танлаб олиши талаб қилинади.

Шу тариқа, ишлаб чиқаришга йўналтириладиган фуқароларнинг пул маблағлари, аҳолининг молиявий ресурслари (инвестицион салоҳият) билвосита ифодалашнинг яна бир босқичидан ўтади. Инвеситсион жараённинг фонд шакли қуйидаги кўринишга эга бўлади (9.2-расм).



9.2-расм. Инвестицион жараённинг билвосита (фонд) шакли

<sup>76</sup> A. Fridman, R. Wiles. How mutual Work. N.Y.: Printice Hall, 1993.

9.2-расмдан кўришиб турибдики, инвестицион жараённинг фонд шаклида капитал-функция капитал-мулкдан максимал узоқлашади.

Расман фонд активларидаги қўйилмасига пропорционал акция улушига эга бўлган қўйилмачи акцияларига фонд эгалик қилаётган акциядорлик жамиятлари бошқарувида иштирок эта олмайди. Расман унинг манфаатларини акциядорлик жамияти акциядорлар йиғилишида фонд акцияларини сотиб олишда бу ваколатлар топширилган фонд менежерлари ифодалайди. Расман ва ҳақиқатда бу акцияларнинг эгаси юридик шахс сифатида инвестицион фонд ҳисобланади. Бунинг устига, айрим инвестицион воситачилар оддий қўйилмачиларни инвестицион фондни бошқаришда қатнашув имкониятидан маҳрум этади, фонд акцияларини сотишда овоз бериш ҳуқуқини ўзида сақлаб қолади.

Шундай қилиб, инвестицион жараённинг кўриб чиқилган оддий ва фонд шакллари бир томондан, капитал-функцияни аста-секинлик билан капитал-мулкдан тобора узоқлаштирмоқда, бошқа томондан эса — бу айниқса, фонд шакли учун характерли, унда тарқоқ қолдаги молиявий ресурслар билвосита йўл билан жамланади ва инвестицион товарлар харид қилишга йўналтирилади. Инвестицион жараённинг фонд шакли пайдо бўлиши билан капиталнинг бир тармоқдан бошқасига кўчиб ўтиши осонлашди. Инвестиция — бу улкан капитал аралаштирувчилар — қўйилмаларни диверсификациялаш йўли билан оддий инвесторларга қимматли қоғозларга инвестициялар рискдан қочиш имконини беради.

### **Инвестициялашнинг мақсадга мувофиқлик мезони**

Ҳар бир инвестор ўз портфелида қимматли қоғозларнинг шу турига эга бўлишни истаётгани ҳақида қарор қабул қилишда таққослаш учун маълум бир мезонларга эга бўлиши лозим. Ҳар бир актив ўзининг жорий бозор нархига (бу олдиндан маълум бўлган ягона нарса), тахмин қилинаётган келажакдаги тўловлар оқимига (дивидендлар, купон тўловлари), ўз индивидуал муддатига (масалан, облигатсияларда бу тўлаш муддати, оддий акцияларда меъёрий белгиланмаган муддатларда, фючерсда шартнома ижро этиш муддати ва ҳ.к.), келажакда ҳар бир давр учун бизга номаълум бўлган сотув нархига эга бўлади.

Даромадлиликнинг энг оддий тури бу — активнинг муомала даври бўйича даромадлигидир. Айтайлик, активнинг бошланғич нархи —  $P_0$ , давр учун тўловлар (дивидендлар, фоиз тўловлари) -  $D_1$ , давр охирида актив нархи  $P_1$ га тенг бўлди. Шунда муомала даври бўйича даромадлилик қуйидаги формула билан аниқланади

$$R = \frac{P_1 + D_1 - P_0}{P_0}. \quad (9.1.1)$$

Бу ерда  $R$  харфи билан даромадлилик белгиланган. Даромадлилик ёки бирлик улушларида, ёки фоизларда белгиланади. Бироқ маълумки, муомала даври учун даромадлилик — мукамал бўлмаган кўрсаткич. Айтайлик, битта облигастия ойига 10%, бошқа акция эса — йилига 10% таклиф қилади. Кўриниб турибдики, биринчи иккинчидан катта, иккинчи биринчидан анча кичик.

Стандарт ёндашув барча даромадликлар йиллик даромадликка келтириладиган мураккаб фоизлар формуласини қўллашдан иборат (масалан, инвестицион-молия воситалари рекламасида АҚШ қонунчилигига кўра йиллик фоизларда даромадлилик албатта кўрсатилиши шарт). Айнан, агар  $R$  —  $T$  давр учун бутун йил улушида ўлчанадиган даромадлилик бўлса (айтайлик, агар давр бир чоракка тенг бўлса, унда  $T$  қ 0,25), йиллик даромадлилик  $R_e$ , ( $e$  — самарали даромадлилик) қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$R = (1 + R)^{1/T} - 1 \quad (9.1.2)$$

(9.1.2) формула, мураккаб фоизларни ошириш мантиқига амал қилиб, берилган молиявий активдан бир йилга тенг бўлган муддатнинг ҳар бир  $T$  даврида  $R$  даромадлилик олиш имкониятини кўзда тутди. Таваккалли активлар билан боғлиқ ҳолат умуман бошқача, чунки даромадлилик бир вақт оралиқдан бошқасигача жиддий фарқ қилади. Формула (9.1.2) кўпинча даромадлиликка оширилган баҳо беради.

Лекин, шунга қарамай биз ҳисоб-китобларда йиллик фоизлардан фойдаланиш мантиқийроқ деб ҳисоблаймиз, чунки молиявий формулалар бухгалтерия формулаларидан фарқли равишда шубҳасиз тўғри ёки нотўғри ҳисобланмайди — барчаси таҳлил вазифалари ва таҳлил қўлланадиган объектга боғлиқ бўлади.

**Инвестор бозорда хеджер** — нархнинг кутилмаган ўзгариш рискдан суғурталанишни истаган томон сифатида иштирок этади.

Шу сабабли инвесторни hozирда реал секторда ишламаётган капитал ўртача даражада даромад келтириши қониқтирган бўларди.

Инвестор учун акция оддий олди-сотди предмети эмас, балки реал активларнинг бир қисмига эгалик қилиш, келажакдаги дивидендлар оқими, корпорацияни бошқаришда иштирок этиш имкониятидир.

Қимматли қоғозларга қўйилмалар билан боғлиқ риск манбалари хилма-хил. Бунда гап фақат биз кутаётган даромадлиликни олмаслигимиз rischi хақида боради. Агар аниқроқ айтадиган бўлсак, риск кутганимиздан камроқ даромад олишимиз ёки умуман зарар кўришимиз билан боғлиқ. Формула (9.1.1) оддий акциялар учун хос бўлган қатор риск сабабларини дарҳол кўрсатади:  $D$  дивидендлар ҳажми номаълум (у фирманинг умумий маҳсулдорлиги, ишлаб чиқаришни кенгайтиришга қўйилмалар бўйича қарорлар ва қ.к.га боқлиқ), йил якунида компания сиёсати ва нуфузига, фонд бозорининг умумий конъюнктурасига, сиёсий вазиятга (масалан, корпорацияларни давлат фойдасига олиб қўйиш кутилаётган ҳолларда нарх кескин ўзгариши мумкин) боғлиқ бўлган  $P_1$  нархи номаълум. Айтиб ўтилганлар даромадлиликни реал дунёнинг хилма-хил қолатларида муайян қийматга эга бўладиган тасодифий кўрсаткич сифатида шарқлашга имкон беради.

Имтиёзли акцияларда дивидендлар бўйича ноаниқлик йўқ (ёки деярли йўқ), бироқ  $P_1$  халигача номаълум.

Корпорация облигацияларининг эгалари олдиндан белгилаб қўйилган тўловлар олиши лозим, шу сабабли бу ерда  $D_1$  ва  $P_1$  бўйича ноаниқлик йўқ. Бироқ барча ҳолатларда корпорациянинг ишлари кўнгилдагидек кетмаслиги ва у тўлов лаёқатини йўқотиши ёки банкротга учраши хавфи мавжуд.

Даромадлилик ва рискнинг расмий таърифларига ўтамиз. Олдиндан айтиш керакки, агар даромадлилик таърифи кеч қандай саволлар туғдирмаса ва яхши тушунарли бўлса, риск таърифи билан боғлиқ ҳолат анча мураккаб.

$P$  — молиявий актив даромадлилиги бўлсин. Юқорида айтиб ўтилдики,  $P$  тасодифий кўрсаткич ҳисобланади. Кутилаётган даромадлилик деб  $E(P)$  — тасодифий кўрсаткич  $P$  нинг математик натижаси. Бу таъриф математик натижанинг эҳтимолларни ҳисобга олган ҳолда ўртача қийматдан математик натижа стандарт талқинига мос келади.

Агар дунё ҳолатлар якуний сонидан туриши мумкин деб ҳисоблайдиган бўлсак, бунда тасодифий кўрсаткич  $P$  дискрет

бўлади. Агар уни тақсимлаш қонуни  $\Pi(P \times R_i)$  х ни (и қ  $1,2,\dots,n$ ), тенгламалар билан берилса, бу ерда  $R_i$  —  $P$  қабул қиладиган хилма-хил қийматлар, унда

$$E(R) = \sum_{i=1}^n p_i R_i \quad (9.1.3)$$

Бироқ дунёнинг сезиларли фарқланувчи ҳолатлар реал сони шунчалик кўпки,  $P$  эҳтимолларни тақсимлашни узлуксиз деб қабул қилиш табиий (гарчи аслида қимматли қоғозлар нархи тасодифий буюм қийматига эга бўлмаса — нарх ўзгариши минимал норматив қиймати бўлсада). Шу сабабли

$$E(R) = \int_{-\infty}^{\infty} \xi f(\xi) d\xi, \quad (9.1.4)$$

бу йерда  $f(\xi)$  — тасодифий кўрсаткич  $P$  эҳтимолларни тақсимлаш зичлиги. Г.Марковицнинг портфел назариясида кўзда тутилганки, қимматли қоғозлар даромадлилиги энг кўп ўрганилган қонунга амал қилади.<sup>77</sup>

$E(P)$  кўрсаткич  $P$  билан бир хил ўлчов бирликларида — бирлик улушлари ёки фоизларда ифодаланади. Маъно тушунарли: кутилаётган  $p \times E(P)$  даромадлиликда биз капитал қўйилмаларнинг ҳар бир долларидан  $1 \times p$  доллар олишни режалаштирамиз.

Шундай қилиб, биз учун риск бу — ушбу башоратда хато қилиш rischi. Ўртача қиймат атрофида математик ўлчам ҳисобланган дисперсия молия назариясида вариация деб аталади:

$$\sigma = \sqrt{D(R)}$$

Г. Марковиц замонавий портфел назариясини тузишда қабул қилинган риск тушунчаси ва CAPM (Сапитал Ассет Присинг Модел — капитал активларга нарх шаклланиши модели), стандарт оқиш сифатида белгиланади. Бироқ бу таъриф тасодифий кўрсаткичлар нормал тақсимланган ҳолатдагина интуитив тушунишга тўғри келишини кўрсатиш мумкин. Бошқа томондан, стохастик етакчилик назарияси ҳали кучли таҳлилий аппаратга айлангани ё'қ.

<sup>77</sup> D. R. Harrington. Modern Portfolio Theory and Capital Asset Pricing Model. A User's Guide. N.Y. Prentice-Hall, 1983.

Носимметрик тақсимотлар учун юқорида айтилганлар тўғри келмайди. Улар учун ҳозирда ярим вариатсиядан (семи-вариатсион) олинадиган илдиз сифатида белгиладиган ўртачадан пастга оқишларнигина ҳисобга оладиган қуйи рискни (down-сиде риск) кўриб чиқиш қабул қилинган:

$$\sigma_-^2 = D(R) = E \left[ \left\{ (R - E(R))_-^2 \right\} \right]. \quad (9.1.5)$$

Бу ерда «-» индекси орқали соннинг манфий қисми белгиланган. Г.Марковицнинг портфел назарияси аналоги бўлган, полувариациядан фойдаланиб тузилган назария постзамонавий портфел назарияси деб аталади.<sup>78</sup> Полувариациядан фойдаланишга қизиқиш фақат 1980-йиллар охирида пайдо бўлиб, бу инвестонинг портфелида қимматли қоғозларнинг айрим турлари эмас, ўзаро ва бошқа инвестицион фондларга қўйилмалар сезилари рол ўйнай бошлагани билан боғлиқ. Буларнинг кейингиси ўз портфелини ҳосила воситалардан (фьючерс, Опционлар) фойдаланиб тузади, уларни рисклар ёрдамида хеджлайди. Шу тариқа бу активлар бўйича бу активнинг даромадлилик эҳтимолини тақсимлаш зичлиги максимал функциясига жуда яқин бўлган даромадлилик қуйи чегараси мавжуд. Сўнгра зичлик графиги нормал тақсимотдаги каби аста-секинлик билан пасаяди. Гарчи бундай батафсил нашрлар бўлмасда, постзамонавий портфел назарияси таҳлилияти анча тушунарли.

Агар ишонч даражасини аниқлаш учун ҳамма доимо бир хил услубиятдан фойдаланадиган бўлса, қабул қилинадиган қарорларда кўрсаткичнинг мутлақ қийматларини бақолайдиган «датчик» шаклланади. Бу ерда фан инвестициялар амалиётига бевосита, меъёрий таъсир кўрсатади: биз риск агентлари билан тушунишни моделлаштирмасдан, қарор қабул қилишнинг уларга риск тушунчаси кiritилган стандарт моделларини таклиф этамиз. Шу сабабли қарор қабул қилиш услубияти деярли барча инвесторларда бир хил бўлиб, фарқ фақат хабардорликда бўлади. Бу малакали инвесторларга бозор ўртача натижалари даражасида ўзини дадил тутишга имкон беради.

**«Таваккал-даромадлилик» таҳлили** доирасида биз ҳар бир молиявий активни координата текислигида тасвирланган нуқта сифатида тақдим этамиз ( қ,Е(Р) ). Ўз-ўзидан тушунарлики, турли активлар битта нуқтада тасвирланиши мумкин. Бунда улар бир-

<sup>78</sup> D. H. Chew. The Corporate finance: Where Theory Meets Practice. N.Y. 1993.

бирдан мустақил бўлиши ҳам, бир-бири билан алоқада бўлиши ҳам мумкин. Бу алоқа ковариастия билан ифодаланади ва портфел назарияси доирасида ҳисобга олинади.

**Диверсификация рискни қисқартиради.** Бу инвестицион фондларга инвестициялашнинг асосий афзаллигидир. Бироқ барибир бутун қимматли қоғозлар бозори ёмон натижалар кўрсатиш хавфи мавжуд. Бу риск ўзини фақат ички миллий қимматли қоғозларга инвестициялар билан чеклайдиган инвесторлар учун анча юқори бўлади. Активларни турли қимматли қоғозлар бозорлари ўртасида тақсимлаб, нафақат даромадларни қурбон қилиб рискни пасайтириш, балки узоқ вақт давомида юқори даромадлар олиши мумкин. Бу халқаро диверсификациянинг моҳиятидир.

### **Халқаро инвестициялаш учун имкониятлар**

Замонавий коммуникациялар инвесторлар учун миллий чегаралар ташқарисида катта имкониятлар тақдим этади. АҚШ дунёда энг йирик молия бозори бўлиб қолаверишига қарамай, улар салоҳиятининг аҳамияти жаҳон қимматли қоғозлар бозорида камайди. Масалан, 70-йилларнинг бошларида қимматли қоғозлар бозори қийматининг тахминан 70%и америка қимматли қоғозлари бўлган, бироқ 1980 йилга келиб, бу кўрсаткич 50%гача, 1992 йил эса 40%гача қисқарди. Бунга қўшимча бошқа мамлакатларда ишлаб чиқариладиган ЯММ пропорстияси мос равишда ўсди. Дунёнинг 40дан ортиқ қимматли қоғозлар бозорларида, айниқса, ривожланаётган мамлакатларда бунинг учун ажойиб имкониятлар мавжуд. Дунёнинг кўплаб йирик ва муваффақиятга эришган компаниялари АҚШ худудидан ташқарида жойлашган. Масалан, агар гипотетик инвестор фақат америка қимматли қоғозларидан иборат портфел шакллантиришни мақсад қилиб қўйган бўлса, бу гипотетик портфелга дунёдаги энг йирик 10та суғурта компаниясининг 7 таси, 10 та кимё компаниясининг 8 таси, 10та энг йирик электроника ишлаб чиқарувчисининг 8 таси, 10 та йирик машинасозлик ишлаб чиқарувчиларининг 7 таси, 10 та коммунал хизматлар компанияларининг 9 таси, 24 та йирик банкнинг акциялари киритилмаган бўларди.<sup>79</sup>

Қимматли қоғозларнинг индивидуал инвесторлари учун хорижий бозорларга инвестициялаш мамлакат ичкарисида инвестициялашга нисбатан rischi баландроқ. Хорижий компаниялардан ўз вақтида ва аҳамиятли ахборот ҳамда молиявий хабарлар ва бошқа маълумотлар олиш қийинроқ. Хорижий бозорларнинг хилма-хил

---

<sup>79</sup> A. Fridman, R. Wiles. How mutual Work. N.Y.: Printice Hall, 1993



турлари мавжуд. Масалан, АҚШ, Япония, Англияга нисбатан ривожланаётган бозорларда улар ўзгарувчанроқ, ликвидлиги пастрок. Бундай бозорларда битимлар бўйича харажатлар жуда юқори бўлиши мумкин, бунинг устига, бозорларнинг кўпчилигини тартибга солиш ҳам қийинроқ. Инвестицион фондлар хорижий қимматли қоғозларга инвестициялашнинг идеал усули ҳисобланади, чунки улар тажрибали портфелли менежерлар томонидан бошқарилади. Халқаро фондларнинг менежерлари компанияларга ташриф буюриб, етакчи менежерлар, мижозлар, банкирлар, бухгалтерлар билан учрашади ва ишни анча енгиллаштиради. Жойларда тадқиқотлар ўтказиш босма ахборот нотўғри бўлган ҳолларда оқилона қарор қабул қилиш учун жуда муҳҳим омил ҳисобланади. Шу сабабли бошқарув учун комиссияни йиғимлар халқаро фондларлардан юқори бўлиши мумкинлигини тушуниш осон.

70-йилларда АҚШда бошланган молиявий бозорларни бошқариш бошқа мамлакатларга, жумладан, Буюк Британия, Германия ва Японияга ҳам етиб борди. Бошқаришида хорижий қимматли қоғозларни глобал инвесторлар учун янаям очикроқ қилади. 80-йиллар давомида халқаро инвеститсиялаш айниқса, пенсия фондлари орасида ва тобора ўсиб бораётган индивидуал инвесторлар орасида кенг оммавийлашди. Инвестицион бизнес бунга ўнлаб янги халқаро инвестицион портфеллар яратиш билан жавоб қайтарди. Липпер Аналитисал Сервисе хизмати маълумотлари бўйича бу вақт оралиғида фақат АҚШнинг ўзида мавжуд 40 дан ортиқ мамлакат фондларига 56 та глобал, 9 та кичик компанияларнинг глобал, 107 та халқаро, 27 та европа минтақаси, 23 та тинч океани минтақаси, 3 та латин америкаси, 6 та япон ва 3 та канада фондлари қўшилди.

Юқорида айтиб ўтилганидек, глобал инвесторлар ушбу риск даражасига кўпроқ даромад олиши мумкин. Бунга қўшимча айрим бозорлар бошқаларга нисбатан яхшироқ нарх таклиф этади, чет эллик харидорларга зарур битимлар ва самарали нарх сиёсатини излаб топиш учун кенг имкониятлар тақдим этади. Бошқа томондан, АҚШ, Англия ва Япония иқтисодиёти бошқа мамлакатлар иқтисодиётига нисбатан йетукроқ эканлиги сабабли улар ривожланаётган мамлакатларга нисбатан секинроқ ўсади. Демак, ривожланиш даражаси ҳар хил иқтисодиётларга қўйилмалар киритишда рискнинг пайишини кутиш мумкин, чунки турли қимматли қоғозлар бозорлари бир йўналишда ҳаракатланмайди. Халқаро бозорлар ўртасида нарх ҳаракатлари ўртасидаги алоқалар даражаси айниқса, Чили, Грестия, Индонезия, Мексика, Филиппин, Таиланд каби ривожлана-

ётган мамлакатларнинг бозорлари ўртасида анча паст бўлиши мумкин.

## 9.5. ХАЛҚАРО ИНВЕСТИЦИЯЛАР БОЗОРИ

Инвестицион менежментда қарор қабул қилиш замонавий назарияси инвестициялардан максимал даромад олиш истаги ва оқланмаган рискдан қочишга интилиш бир-бирини мувозанатлашини тушунтиришга ҳаракат қилади. Гарчи риск ва даромадлар ўртасида тўғридан-тўғри алоқа ҳақида тасаввур етарлича содда бўлсада, инвесторлар учун замонавий портфел назариясидан келиб чиқадиган айрим оқибатлар унчалик яққол кўзга ташланмайди ҳам. Ушбу бўлимда инвестицион фаолиятнинг у ёки бу тамойиллари оқибатларини тақлил қилиш усули кўриб чиқилади. Диққат марказида эса активларни глобал тақсимлаш ётади. Асосий хулоса шундаки, тобора хилма-хил жаҳон активларидан фойдаланиб, оқланмаган рискдан қочиши ва кўшимча фойда олиши мумкин.

Халқаро инвестицион жараёнда уларни ҳал қилишга тўғри келадиган асосий **муаммолар қуйидагилар:**

- а) активларни тақсимлаш (қайси активларни ва қандай ўртача қажмда портфелга киритиш);
- б) турли активлар синфини ҳажмининг фаол ўзгариши;
- в) қимматли қоғозларнинг у ёки бу муайян турларини танлаш;
- г) инвестицион дастурнинг ваколатли раҳбарини излаш.

Турли портфеллар солиштирма самарадорлиги одатда уларнинг активлар тақсимоти структурасига боғлиқ. Масалан, америка акциялари турли ассортиментидан олинадиган даромаднинг катта қисми америка қимматли қоғозлар бозоридаги умумий жараёнларни акс эттиради. Америка облигастиялари ассортиментининг ранг-баранглиги эса бевосита қайд қилинган даромадли қимматли қоғозлар америка бозори билан боғлиқ даромад олишга имкон беради. Натижада 50% америка акциялари ва 50% америка облигастияларидан иборат бўлган портфелдаги фойда ва риск америка акциялари ва облигастиялари 85% ва 15% пропорстиясида тақсимланадиган портфел rischi ва фойдасидан фарқ қилади.

Инвестициялар бозорининг кенгайиши билан активларни тақсимлаш ҳақида қарор қабул қилиш тобора мурккаблашиб боради, чунки энди маҳаллий ва хорижий активлар орасида танлашдан ташқари хорижий валюта билан боғлиқ рискни ҳам эътиборга олиш

керак бўлади. Глобал активлар бозорлари даромадни ошириш ва рискни пасайтириш учун кенг имкониятлар таклиф қилади, бироқ бунга узок муддат давомида фақат бозор ўзгаришларига, инвестицион хислатларни баҳолаш ва активларни жойлаштиришга доимий диққат еътибор қаратган ҳолда эришиш мумкин.

“Барча молиявий манбалар ҳисобидан техник ва технологик қайта жиҳозлаш учун юналтириладиган инвестициялар ҳажми 3 миллиард 600 миллион доллардан ошгани ёки 2010 йилдаги барча капитал қўйилмаларнинг 37,5 фоизини ташкил этгани принципал муҳим аҳамиятга эгадир.”<sup>80</sup>

Активларни тақсимлашнинг аҳамияти инвесторлар олдида уфқнинг кенгайиши билан тобора яққол кўзга ташланиб боради ва улар айниқса, хорижий давлатлар бозорларида активлар хилма-хиллигини кўриб чиқиши мумкин. Гарчи айрим мамлакатлар, масалан, Буюк Британия ва Нидерландиянинг инвесторлари аллақачондан бери ўз фондларининг катта қисмини чет элда ушласада, бошқа кўплаб мамлакатларнинг инвесторлари яқиндагина ўз портфелларига чет элдаги инвестицияларнинг сезиларли ҳажмини қўша бошладилар.

9.1-жадвалда 1996 йилнинг охирида инвестициялар учун бўш капитал бозорининг структураси ва ҳажмининг баҳолари келтирилган. Бугунги амалий атамалардан фойдаланиб, айтамикки, бу бозор портфелининг баҳоси. Маълумотлар шундан далолат берадики, халқаро бозор жуда катта ва ранг-баранг.

### **9.1-жадвал. Инвестициялаш учун бўш капитал халқаро бозори (2008 йилнинг 31 декабр ҳолатига)**

<b>Бозор</b>	<b>Капиталлашув, \$ млрд</b>	<b>Бозор улуши, %</b>
АҚШ акциялари	7915,3	7,5
Япон акциялари	3071,0	6,8
Бошқа акциялар	6484,5	14,4

<sup>80</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

Шаклланаётган бошқа акциялар	684,0	1,5
АҚШ облигациялари	9200,0	20,4
Доллор облигациялари	725,0	1,6
Юқори даромадли облигация	385,0	0,9
Япон облигациялари	4017,5	8,9
Ноамерика облигациялари	8524,9	18,9
Шаклланаётган	598,6	1,3
Спекулятив капитал	42,7	0,1
АҚШ кўчмас мулки	1732,7	3,8
Нақд пул эквивалентлари	1804,5	4,0
<b>Жами:</b>	<b>45 186,0</b>	<b>100</b>

Манба: «Brinson Partners, Inc. 2009».

Гарчи АҚШ ва Япония каби мамлакатларнинг активлари бозорда сезиларли ўин эгалласада, улар бу ерда етакчилик қилмайди.

Активлар синфининг хилма-хиллигини ҳисобга олиб, жаҳон портфели маҳаллий активлардан иборат бўлган портфелга қараганда узоқ муддатли истиқболда худди шу риск билан кўпроқ даромад бериши ёки худди шу даромадни пасайтирилган риск даражасида бериши лозим.

Халқаро инвестицион активларни тавсифлашда сезиш қийин эмаски, активларнинг энг рисксиз синфи пуллар ҳисобланади, бироқ улар жуда катта умумий даромад келтиради. Гарчи кўчмас мулк кам риск даражасининг пастлигини кўрсатсада, бу кўпроқ кўчмас мулклар нархи қай тарзда маълум қилиниши билан боғлиқ. Одатий кўчмас мулк нархига кўрсатмалар унинг бозордаги реал битимларда ўринга эга бўладиган нархларга нисбатан камроқ ўзгариб турадиган бозор қийматини келтиради

Натижада кўчмас мулк билан битимлардан даромаднинг рисклилигини ретроспекти баҳолаш бу активлар синфининг рисклилиги ҳақида аниқ мулоҳаза юритишга имкон бермайди.

Нариги чеккада жойлашган спекулятив капитал одатда энг катта рискни ҳам, энг катта даромадни ҳам намоиш этади.

Акциялар даромад нуқтаи назаридан ҳам, риск даражаси нуқтаи назаридан ҳам иккинчи ўринда туради. Облигастиялар даромад нуқтаи назаридан ҳам, риск даражаси нуқтаи назаридан ҳам акциялар ва нақд пулнинг ўртасида туради.

Айтиб ўтиш жоизки, хеджлашсиз даромадлар турли акциялар бозорларидаги ўзгаришларни ҳам, доллар курсининг ўзгариши билан боғлиқ ўзгаришларни ҳам акс эттиради. Хеджлашдаги даромадлар эса бир томондан, инвестор ўз маблағларини хорижий акцияларга киритган ҳолда олиши мумкин бўлган соф кўринишдаги бозор даромадлари ҳисобланади.

9.2-жадвалнинг кўрсаткичи, америка акциялари бутун даври давомида хеджланадиган ноамерика акцияларига нисбатан фойдалироқ бўлган. Шунинг ҳам айтиб ўтиш керакки, хеджланадиган ноамерика акцияларининг ўзгарувчанлиги хеджланмайдиган ноамерика акциялари ўзгарувчанлигига нисбатан анча паст бўлиб чиқади. Бу фарқ айирбошлаш курслари ўзгарувчанлигини акс эттиради.

Хеджланмайдиган АҚШ облигастияларидан даромаддаги фарқлар худди шундай акциялар даромадидаги фарқлардан катта. Айтиш керакки, хеджланган ноамерика облигастиялари хеджланмаган ноамерика облигастияларига нисбатан пастроқ даромадларни ҳам, пастроқ ўзгарувчанликни ҳам кўрсатади. Хеджланган облигастияларнинг хулқ-атвори кўп даражада АҚШ облигастияларининг хулқ-атворига мос келади, бироқ даромад структурасида сезиларли фарқ кузатилади.

**9.2-жадвал. Активлар турли синфидан даромадлар ва стандарт тебранишлар (2007 йил 31 декабр—2008 йил 30 июн)**

<b>Бозор</b>	<b>Даромад, %</b>	<b>Ўзгарувчанл ик. %</b>
<b>Акциялар:</b>		
АҚШ акциялари	12,6	17,5
Хеджланмаган ноамерика акциялари	2,4	17,6
Хеджланган ноамерика акциялари	11,1	15,9

<b>Облигациялар:</b>		
АҚШ облегацтиялари	9,3	7,2
Хеджланмаган ноамерика облигациялари	11,0	11,7
Хеджланган ноамерика облигациялари	9,8	5,7
<b>Бошқалар:</b>		
Кўчмас мулк	8,3	3,2
Спекулятив капитал	13,8	29,6
Нақд пул эквивалентлари	8,5	1,7

*Manba:* «Brinson Partners, Inc. 2008».

Вақт ўтиши билан жаҳон бозорининг қандай ўзгаришини таҳлил қилиш қизиқарли. Эллик йил олдин шубҳасизки, АҚШ инвестициялаш учун бўш бўлган бутун жаҳон капитал бозорини монополлаштириб олган. Бироқ кейинги йиллар давомида бошқа мамлакатларда бозорнинг ривожланиши билан бугунги кунда биз бозор портфели таркибида бошқа қатнашчиларни ҳам ҳисобга олишимиз лозим. Яқиндагина бозор янаям кенгайиб, инвестицион-маслаҳат ва рейтинг агентликларининг ташкил этилиши ва ривожланишини қам қамраб олди. Инвестициялар соҳасининг бундай кенгайишига бозор индексларининг ривожланиши, инвестицион-маслаҳат ва рейтинг агентликларининг ташкил этилиши ва ривожланиши ҳам катта таъсир кўрсатди. Бошқа мамлакатларда молия бозорининг ривожланиши билан АҚШнинг жаҳон капитал бозоридаги улуши сезиларли қисқарди. 9.3-жадвалда инвестициялар учун бўш капитал бозори 70-йилларнинг бошидаги кўринишда акс эттирилган. Жаҳон бозорида америка активларининг улуши ўша даврдаги 70%дан 90-йилларнинг ўрталарида 50%гача қисқарди. Ушбу бозорда АҚШ улушининг қисқариши биринчи навбатда фойда меъёридаги фарқни эмас, балки ер шарининг бошқа қисмларида бозорларнинг ўсишини акс эттиради.

“Мухтасар айтганда, Инвестиция дацури доирасида 2010 йилда 200 дан зиёд лойиҳа амалга оширилди. Жумладан, йилига 50 мингта автомобил ишлаб чиқариш қувватига эга бўлган “М-300” русумидаги енгил автомобил ишлаб чиқаришни ўзлаштириш”, 200 минг тонна калий ўғитлари ишлаб чиқариш қувватига эга бўлган “Деҳқонобод калий ўғитлари заводи қурилиши”, “Хонжиза конида полиметалл рудаларга ишлов бериш” каби йирик лойиҳалар, Навоий кон-металлургия комбинати, “Навоиязот” компаниясининг бир

қатор янги объектларини барпо этиш ишлари ва бошқа лойиҳалар ниҳоясига етказилганини таъкидлаш жоиз.»<sup>81</sup>

Инвестицион жараёни замонавий тушуниш бозор портфелига риск билан боғлиқ активлар ҳам киритилишини талаб қилади. Шундай қилиб, бозорда даромад келтириши мумкин бўлган ҳамма нарса: акциялар, облигациялар, кўчмас мулк, хусусий капитал иштирок этиши лозим. Активларнинг барча шаклларини санаб ўтишнинг имкони ёқлиги тушунарли. Инвесторнинг бозор портфели тавсифини аниқлаш учун ҳар бир актив туридан кутилаётган даромадни баҳолаш эҳтимоли бундан ҳам паст.

### 9.3-жадвал. Инвестициялаш учун бўш бўлган жаҳон капитал бозори, (2008 йил 31 декабр)

Бозор	Бозор үлүши,
АҚШ акциялари	30,7
Нақд пул эквивалентлари	6,9
АҚШ кўчмас мулки	11,6
Спекулятив капитал	0,1
Ноамерика облигациялари	14,3
Япон облигациялари	1,3
АҚШ облигациялари	21,3
Доллар облигациялари	1,0
Бошқа акциялар	11,2
Япон акциялари	1,6
<b>Жами:</b>	<b>100</b>

*Manba: «Brinsoh Partners, Inc. 2008».*

Айрим инвесторлар улар амалга ошириши мумкин бўлган инвестициялар характерида жиддий чекловларга учрамоқдалар.

Масалан, япония пенсион фондлари қонун бўйича ўз активларини 30%гача хорижий (японияники бўлмаган) акцияларига киритишлари мумкин, кўплаб ташкилотлар эса ўз активларининг камида 50%ини япониянинг давлат облигацияларида ушлаши лозим. Худди шундай Канада пенсион фондлари ҳам хорижий активларга

<sup>81</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

ўз капиталининг 20%игача киритиши мумкин. Жанубий Уорея кукумати эса ҳозирги пайтда корейс актсиядорлик компанияларида чет элликлар иштирокини 23% даражада чеклаб қўйган.

Капитал қўйилмалар киритга чекловлар (Япониядаги каби) инвесторлар фаолиятининг потентсиал майдонини торайтиради. Табиийки, бу инвесторлар улар тасарруфида мавжуд инвестицион муқобил вариантларни торроқ бозор портфели асосида баҳолайдилар. Бозор чекловларидан келиб чиқиб, инвестицион портфелнинг реал имкониятларини баҳолаш бозорнинг гипотетик имкониятларидан анча фарқли бўлиши мумкин.

## **9.6. Халқаро инвестицион таҳдидлари**

Халқаро диверсификация рискни қисқартиши мумкинлигига қарамай, инвесторлар барибир маълум бир хавф-хатарга учрамоқдалар. Инвестициялаш ҳақида қарор қабул қилишдан аввал техник муаммолар: ҳукуматнинг тартибга солиши, солиқ қоидалари ва ҳисоб-китоблар амалиётининг қандай таъсир кўрсатишини эътиборга олиш муҳим. Рискни бошқариш жараёнини ё'лга қўйиш зарур, чунки хатолар қимматга тушиши ва уларнинг нархи инвеститсиялашдан кутилаётган ҳар қандай фойдадан катта бўлиши мумкин. Бу рискларни урта кенг тоифаларга ажратиш мумкин.

### **Мамлакат rischi**

Бу риск активларни бошқа мамлакатда сақлашга вужудга келиб, сиёсий, ҳуқуқий, иқтисодий ўзгаришлар ва назорат муаммолари, шунингдек, географик жайлашув ва маданият-тил хусусиятлари билан боғлиқ бўлади. Мамлакат rischi АҚШ ва Англияда жуда кичик, Югославия ва Албания каби мамлакатларда уларнинг миллий-этник муаммолари туфайли жуда юқори. Ўз маблақларини фақат битта бозорда жамлайдиган инвесторлар мамлакат riskига мойиллигини кучайтиради.

### **Қимматли қоғозлар бозори rischi**

Кўплаб хорижий бозорлар унчалик ривожланмаган ва самарали эмас, унчалик тартибга солинмайди ва албатта, АҚШ, Англия ва Япония бозори каби тартибга солувчи органлар ҳимоясидан фойдаланмайди. Ривожланаётган мамлакатларнинг кўплаб қимматли қоғозлари ривожланган мамлакатлар қимматли қоғозларига нисбатан ликвидлиги паст ва rischi баланд ҳисобланади. Кўплаб бозорларда жиддий инфратузилма мавжудлиги ахборот-техника базасининг ривожланмаганлиги ва бозорнинг шаффоф эмаслиги,



шунингдек, инфратузилма фаолиятини амалга ошираётган компаниялар томонидан рақобат ва хизмат кўрсатиш даражасининг пастлиги билан изоҳланади.

Мамлакат rischi ва қимматли қоғозлар бозори rischi, айниқса, ривожлаанётган ва энди пайда бўлаётган бозорларда бир-бири билан боғлиқ. Мамлакат rischi ва қимматли қоғозлар бозори rischi катта бўлиши мумкин. Халқаро диверсификациядан афзаллик олиш учун камида ўн та мамлакатга инвестициялаш зарур бўлиб, намунавий инвестицион фондлар айнан шундай қилади ҳам. Бироқ худди шу ёндашув валюта riskини пасайтирмайди.

#### 9.4-Жадвал. Энг тарқалган мамлакат riskлари

<b>Рисклар</b>	<b>Шарҳ</b>
Трансферт riskи	Бу биронта мамлакатда маҳаллий валютани хорижий валютага конвертациялашга имкон бермайдиган назорат чораларининг жорий этилмаслиги riskи бўлиб, натижада бу маблағларни хорижий валютада олиб чиқиб кетишнинг имкони бўлмайди
Сиёсий riskлар	Биринчи навбатда, хилма-хил сиёсий инқирозлар ва можаролар (Россия, Руминия), иш ташлашлар ва оммавий тартибсизликлар (Руминия, Албания), табиий офатлар ва техноген кулфатлар (Перу, Венесуела), ғарбий ҳаракатлар ва мамлакатнинг суверен мақоми (Қувайт, Афғонистон), амалдаги режимнинг ўзгариши ва жаҳон ҳамжамияти санкциялари (Куба, Югославия, Ироқ, Эрон ва б.)
Ҳуқуқий riskлар	Солиққа тортиш, маҳсулотни тақсимлаб олиш, тарифли ва тарифсиз протекционизм, божхона тарифлари каби соҳаларда кукуматлараро келишувлар ва қонунчиликдаги ўзгаришлар билан боғлиқ riskлар
Иқтисодий riskлар	Бу riskлар гуруҳига инфляция ва фоиз ставкаси даражасининг ўзгариши киради; улар шунингдек, ривожланган мамлакатларнинг иқтисодий тизимлари ўзаро боқлиғлиги билан асосланади

Тартибга солиш билан боғлиқ рисклар	Миллий тартибга солувчи органлар томонидан турли бозорларда инвесторларга қўйиладиган талаблар билан боғлиқ хилма-хил рисклар
Вақт камаридаги фарқ билан боғлиқ рисклар	Ҳисоб-китоблар учун вақт доираси тор бозорларда муаммо белгиланган ҳисоб-китоб муддати келмагунга қадар ҳал этилмаслиги rischi, яъни савдо битимининг барбод бўлиш rischi мавжуд. Инвестор шунингдек, дунёнинг турли қисмларида жойлашган битим қатнашчилари учун амалдаги ҳисоб-китоб санаси бир хил бўлишига қарамай, Токиода қимматли қоғозлар учун ҳисоб-китоблар ва Нью-Ёрқда валюта учун ҳисоб-китоблар ўртасида вақт оралиқи туфайли рискка учрайди.
Маданият-тил муаммаолари	СТандарт форматлар киритилмаса ҳисоб-китобларни амалга ошириш бўйича ёриқномалар компаниядан компанияга ва мамлакатдан мамлакатга фарқланиб боради. Агар бунга тил билан боғлиқ фарқларни қўшадиган бўлсак, натижа бутун дунё бўйича тартибга солинмаган савдо битимлари эҳтимоли юқори бўлади. Хабар турлари ва шакллари стандартлаштириш ҳисоб-китоб жараёнида сезиладиган қийинчиликларни қисқартиришга ёрдам беради

*Manba: K.zDikinson. Всемирное депозитарное хранение. М., 2006.*

### 9.5-жадвал. Энг тарқалган бозор рисклари

Рисклари	Шарҳ
Бозор нархларининг ўзгариш rischi	Бозор нархларининг ўзгарувчанлиги, бунда битим ижро этиладиган пайтдаги нарх якуний ҳисоб-китоб пайти нархдан фарқ қилади. У шунингдек, узун ёки қисқа позицияга мансуб бўлса, позитсион риск деб ҳам аталади

<p>Бизнес билан боғлиқ риск</p>	<p>Хизматлар даражасининг пастлиги, нзамоनावий техник йечимларнинг етишмаслиги, инфратузилма харажатларининг катталиги ва контрагентлар зарур даражасининг ё'қлиги.5 Бу муаммоларнинг барчаси мижозларнинг ё'қотилиши ваа бизнеснинг қисқаришига олиб келиши мумкин</p>
<p>Оператсион риск</p>	<p>Персонал хатоси, ташкилий камчиликлар, ушланиб қолишлар, фирибгарчиликлар, тизимнинг бузилиши, фавқулодда вазиятлар, табиий офатлар ёки терроризм қоолатлари учун режаларнинг самарасизлиги, шунингдек, учинчи томонларнинг мажбуриятларни бажармаслиги туфайли вужудга келади</p>
<p>Битим бўйича томон билан боғлиқ риск</p>	<p>Битта томон савдо шартномасини бажара олмайди ёки бажаришни истамайди. Битим қатнашчиси бўлган томон (а) битимнинг иккинчи ярми бажариб бўлинган пайтда қимматли қоғозларни йетказиб бермаслиги ёки белгиланган санада тўлиқ тўламаслиги ёки (б) тугатиш ё банкрот жараёнини бошлаш rischi. Бу riskни бартараф қилиш ё'лларида бири бу – клиринг агентининг мавжудлигидир</p>

<p>Қимматли қоғозларни етказиб бериш rischi</p>	<p>Қимматли қоғозлар сертификатларини йетказиб бериш куйидаги сабабларга кўра кечикиб амалга оширилиши мумкин:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бундан олдинги харидлар бўйича сертификатларни рўйхатдан ўтказиш жараёни учун бир неча хафтагача вақт керак бўлиши ва бу савдо учун ҳисоб-китобларни кечиктириши мумкин;</li> <li>• рўйхатдан ўтказилган сертификатлар ё'қотиб қўйилиши ва уларни алмаштириш учун вақт, шунингдек, компания-эмитент сертификатлар оригиналини йетказиб беришда кечикиш туфайли зарар кўрмаслиги учун ё'налтириладиган қўшимча харажатлар талаб қлиниши мумкин.</li> </ul> <p>Номи ёзилмаган сертификатлар, худди нақд пуллар каби, улар йўқотилган ёки ўқирланганлиги сабабли алмаштирилиши лозим. Бир мамлакатдан бошқасига етказиб бериш вақт талаб қилади, суғурта анча қиммат ва бундан ташқари, йўқотиш ёки ўғирлатиш rischi мавжуд.</p>
<p>Нақд пул тўловлари билан боғлиқ риск</p>	<p>Нақд пул маблағларини самарали узатиш ҳеч қандай муаммо эмас; масаланинг моҳияти шундаки, тўлов мос келувчи қимматли қоғозлар бўйича битим билан қанчалик ва қандай боғлиқ. Битимдаги бошқа қатнашчи томон унинг шартларини бажармаслиги rischi барча битимлар бўйича ҳисоб-китоблар «тўловга жавобан етказиб бериш» усули асосида амалга оширилган ҳолларда сезиларли қисқаради, бунда қимматли қоғозлар қаракати ва мос келувчи нақд тўловлар бир пайтда рўй беради ва уларни тугаллаш нуқтаи назаридан бир-бирига боғлиқ бўлади. Бошқача қилиб айтганда, нақд тўлов амалга оширилмаганга қадар етказиб бериш яқунланмайди ва аксинча.</p>

Инвесторлар ҳуқуқларини камситиш rischi	Бозорлар ҳақида аниқ ва равшан ахборотнинг етишмаслиги корпоратив ҳаракатлар орқали даромад олиш ва миждозлар ҳуқуқини ҳимоя қилишни қийинлаштиради.
Ликвидлик rischi	Белгиланган кун албатта рўй бериши лозим бўлган ҳисоб-китоб шу кун эмас, келажакда аниқ бўлмаган бир кун рўй бериш rischi.
Ҳисоб-китоблар rischi	Томон битимнинг бошқа қатнашчилари ёки битта ё бир нечта таъминот бўйича, битта ёки ундан ортиқ тўловлар бўйича ҳисоб-китоб агенти олдидаги ўз мажбуриятларини бажармайди.

• Вужудга келадиган бозорлар қоидага кўра, маҳаллий миқёслар бўйича нормал ҳисобланадиган ҳажмларни самарали қайта ишлаши мумкин. Бироқ бозор хорижий инвесторлар орасида оммалашуви билан савдо ҳажми у билан удалаш қийин бўладиган даражагача кескин ортади. Вазиятни шу ҳам қийинлаштирадики, шу инвесторларнинг ўзи оммавий сотувлар ё'ли билан қисқа муддатли фойда олишга ҳаракат қилади.

• Актсияларни рўйхатдан ўтказиш акциялар реестри бунга ихтисослашган компаниялар эмас, балки оддий компанияларнинг ўзи томонидан юритиладиган мамлакатларда муаммога айланиши мумкин. Бунинг устига, ушбу компаниялар бозордан узоқ жойлашуви мумкин, бу ҳам янги сертификат бериш вақтини узайтиради.

Битим (лот) бўйича акциялар минимал сонининг белгиланиши (ёк ўзгартирилиши) бозорнинг ҳисоб-китобларни амалга ошириш лаёқатини нолга келтируви мумкин ҳисоб-китоб даврини аниқлаш у қадар осон бўлмаган бозорлар мавжуд. ҳаттоки иккита ҳисоб-китоб сингли мавжуд бўлиши мумкин: биттаси бевосита қатнашчилар (брокерлар) ўртасидаги ҳисоб-китоблар учун ва иккинчиси бевосита қатнашчилар ва билвосита қатнашчилар (институтсионал инвесторлар) ўртасида ҳисоб-китоб учун. Бошқа ҳолатларда сотувчи томонидан қимматли қоғозлар етказиб бериш бўйича ҳисоб-китоблар бир кун, мос келувчи харид бўйича ҳисоб-китоблар эса – бошқа кун амалга оширилиши мумкин

• Кўплаб бозорларда оператсиялар тўловга жавобан етказиб бериш тамойили бўйича олиб борилмайди ва шу тариқа инвесторлар бу билан боғлиқ қатор рискларга дуч келади.

Қимматли қоғозларни қарзга бериш вужудга келадиган бозорларда асосан «қисқа» сотувларга мавжуд тақиқлашлар туфайли умуман ва қисман қўлланмайди.

Манба: К. Dickinson. Vsemirnoe depozitarnoe xranenie. М., 2006.

## Валюта таҳдиди

Агар миллий валюта хорижий инвестициялаш деноминатсияланган валютага нисбатан юқори баҳоланадиган бўлса, инвестициялардан даромад пасаяди ва аксинча, миллий валютанинг пасайиши хорижий актсиялар эгаларининг, жумладан, халқаро инвестицион фондлар қиймати.

Портфелнинг инвестицион активларини фақат маҳаллий бозорда эмас, жаҳон бозорида қам жойлаштириш бўйича қарорлар қабул қилиш зарурати вужудга келганда инвесторларнинг хорижий валюта курси феноменига дуч келади. Валюта бўйича қарорларнинг активларни бозорда тақсимлаш бўйича қарорлардан фарқи инвесторларга хорижий активлардан даромад ва рискни ҳам, мақаллий активлар ва улар билан боғлиқ даромад ва рискни ҳам аниқлашларига имкон беради. Активларни бозорда жойлаштириш риск учун мукофотни назарда тутаяди, бундай мукофот эса хорижий валюталар курси томонидан таъсирни акс эттирмайди.

Валюта тебранишлари халқаро инвестициялар учун катта аҳамиятга эга, чунки якуний ҳисобда инвесторлар ўз миллий валютаси ёки базавий валютада олинган даромадни истеъмол қилади. Масалан, фақат буюк Британияда истиқомат қиладиган шахслар фойдаланаётган ва фойдаланадиган пенсион фонд улар олдида фақат фунт стерлингга жавоб беради. Фонддан фойдаланётган шахсларга тўловларни амалга оширар экан, унинг маъмурият ходимлари масалан, Токио бозорида иенада олинган даромадни фунт стерлингга ўтказиши лозим. Айирбошлаш курсининг ўзгариши япон иеналаридаги инвестициялар ёрдамида ишлаб топилиши мумкин бўлган фунт стерлинггаги суммага таъсир этади. Фунт стерлингнинг япон иенасига нисбатан курсининг пасайиши шунга олиб келадикки, ишлаб топилган қар бир иена учун кўпроқ фунт стерлинг айирбошлаш мумкин бўлади, бунинг натижасида фонднинг даромадлари ортади. Фунт стерлинг курсининг ўсиши эса ушбу фонд даромадларига салбий таъсир кўрсатади.

Кўплаб ҳолларда валюта ўзгарувчанлигини хеджлаш ёрдамида, айнан валюта форвард шартномалари, фючерслар, опционлар ёки своплар ёрдамида нейтраллаш мумкин (7-мавзуга қаранг). Инвесторнинг валюта билан ишлаш бўйича муайян қарорлар қабул қилишидан қатий назар, валюта курслари билан боғлиқ ҳар хил риск

турлари муқаррар. Хорижий валютада активлар харид қилиш билан боғлиқ хорижий валюта курсининг ўзгарувчанлик омилига эътибор қаратмайдиган инвестор айирбошлаш курсларида ўйнайдиган валюта чайқовчиси билан бир хил рискка учрайди. Шу сабабли активлар бўйича ва бозорлар бўйича қарорларнинг оқибатларини валюта курсларининг ўзгариши оқибатларидан фарқлай олиш лозим.<sup>48</sup>

Бозор соҳасидаги қарорлар ва валюта соҳасидаги қарорларнинг бундай чекланиши ақамиятини хеджланган чет эл активларидан даромадлар мисоли билан намоиш этиш мумкин. Гарчи мисолларда аввало америка долларлари билан ишлайдиган инвестор ҳақида гапирилсада, бу мисол бошқа базавий валюталар билан ишлайдиган инвесторларга ҳам тўғри келади.

Америкалик инвестор учун чет элдаги инвестицияларни хеджлашнинг таъсири АҚШда ва бу маблағлар киритиладиган мамлакатда нисбий қисқа муддатли фоиз ставкалари ҳажмига тенг:

$$k = C(i) - C(\$),$$

бу йерда  $k$  — хеджлаш таъсири,  $C$  — нақд валюта курси ёки қисқа муддатли фоиз ставкаси,  $i$  — маблағлар киритиладиган мамлакат ёки унинг валютаси,

$\$$  — инвесторнинг базавий валютаси.

Бу ҳолатда АҚШ долларларидаги хорижий активдан хеджланган даромад қуйидагича бўлади:

$$R(h) = R(i) - (C(i) - C(\$)),$$

бу ерда  $R(h)$  — хеджланган даромад,

$R(i)$  — маҳаллий валютада активдан даромад.

SARM(капитал активларга нарх шаклланиши модели) бозор қарори риск учун мукофотлар нисбий истиқболида кўриб чиқилишини талаб қилиши сабабли хеджланган даромад учун мукофот инвестор валютасининг маҳаллий курсига тенг бўлган риск ҳисобсиз ставкани чиқариб ташлаш ё'ли билан ҳисоб-китоб қилинади, бизнинг мисолда уни АҚШ долларларида ҳисоблаймиз ( $C(\$)$ ). Хеджланган даромад учун мукофотни  $RP(i)$  орқали белгилаб, қуйидагига эга бўламиз:

$$RP(i) = R(i) - (C(i) - C(\$)) - C(\$).$$

Бу ифодани соддалаштириш мумкин:



$$RP(i) = R(i) - C(i),$$

Бу маҳаллий валюта курси ва хорижий валюта курси ўртасидаги фарқ билан боғлиқ риск учун мукофотга тенг. Бошқача қилиб айтганда, бу маҳаллий валютадаги активдан даромад минус бу билан боғлиқ маҳаллий нақд пулдаги даромаддир. Шунга эътибор қаратингки, гарчи биз таҳлилни гипотетик инвесторнинг базавий валютаси АҚШ доллари деган ҳолатдан келиб чиққан бўлса-да, якуний ҳисобда активни жойлаштириш бўйича қарор қабул қилиш учун талаб қиладиган бозор даромадида доллар қатнашмайди. Худди шундай инвесторнинг базавий валютаси ушбу таҳлилда қатнашмаслиги сабабли риск учун мукофот уларнинг қаерда яшаши, қаерда фаолият кўрсатиши, шунингдек, уларнинг ватанида қайси валюта амал қилишидан қатъий назар барча инвесторлар учун бир хил бўлади.

Гарчи халқаро бозорлар миқёсида маблағларни киритиш валюта курслари тебранишидан келиб чиқадиган риск билан боғлиқ бўлсада, чет элдаги активлар учун бозор фойдаси тақлили маҳаллий активлардан фойда тақлили билан бир хил. Ушбу ҳолатда муҳим универсал ўзгарувчи ҳар бир муайян риск учун маҳаллий мукофот ҳисобланади. Шундай қилиб, таҳлил у ёки бу муайян валютага боғлиқ эмас.

Бозорларида муддатли шартномалар тизими самарали амал қилмайдиган географик вилоятлар (яъни битимларни хеджлаш мумкин бўлмаган вилоятлар) бу қоидадан истисно ҳисобланади. Бу ҳолатда, бозор энди шаклланиш босқичида бўлган мамлакатларда тез-тез бўлгани каби, валюта курслари ўзгариши билан боғлиқ самара ва бозор самаралари бир-биридан ажралмайди. Бундай бозорларда маблағларни киритиш шунингдек, валюта курслари ўзгариши билан боғлиқ риск мавжудлигини назарда тутаяди. Шундай қилиб, бу ҳолатларда умумий рискни (бозор rischi плюс валюта курсининг ўзгариши билан боғлиқ риск), шунингдек, кутилаётган фойдани баҳолаш зарур.

9.6-жадвалда 2003 йилнинг 30 июнида яқунланган даврда бир неча мамлакатда акциялар ва облигациялар бозоридаги даромадлар келтирилган.

**9.6-жадвал. Жаҳон бозоридаги даромадлар  
(2007 йил 30 июнь — 2008 йил 30 июнь)**

Бозор	Маҳаллий валюта да foyда (+)	Айирбош лаш курсидан foyда \$ (-)	Доллар foyдаси (к)	Маҳаллий валютада foyдадан мукофот(+)	Нақд пул foyдаси, \$
<b>Акциялар бозори:</b>	8,51	0,39	8,90	-1,34	10,24
Австралия	7,99	-0,35	7,64	-0,17	7,47
Канада	9,61	0,47	10,07	3,33	6,74
Германия	-1,63	2,49	0,86	-5,44	6,30
Япония	10,73	0,30	11,03	1,62	9,41
Буюк Британия АҚШ	13,95	0,00	13,95	7,83	6,12
<b>Акциялар жаҳон индекси</b>	8,62	0,78	9,40	2,567	6,84
<b>Облигациялар бозори:</b>	12,39	0,39	12,78	2,54	10,24
Австралия	10,24	-0,35	9,88	2,41	7,47
Канада	7,12	0,47	7,58	0,85	6,74
Германия	5,93	2,49	8,42	2,12	6,30
Япония	9,92	0,30	10,23	0,82	9,41
Буюк Британия АҚШ	8,12	0,00	8,12	2,00	6,12
<b>Облигациялар жаҳон</b>	8,31	0,20	8,51	2,02	6,49

*Манба:* «MSCI», «Salomon Brothers» i «Brinson Partners, Inc. 2009».

*Изоҳ:* Фойда меъёри узлуксиз ҳисоблаб чиқилган. Акциялар жаҳон индекси учун маҳаллий валюта даромади «Word Экуитй Индекс»га киритилган барча бозорларга асосланади. Облигациялар жаҳон индекси «Саломон Бротхерс Word Говернмент Бонд Индекс»га киритилган барча бозорларга асосланади. Нақд пулдаги даромадлар мос келувчи уч ойлик евродепозитларга асосланади.

Бу мамлакатларнинг ҳар бирида нақд пул маблағларидаги фойда маҳаллий валюта фойдасининг бир қисмини ифодалайди.

9.7-9.9-жадвалларда худди шу ахборот келтирилган. Олдинги жадваллардан фарқ шундаки, бу ерда бозорлар маҳаллий валюта фойдасига қараб жойлаштирилган. 9.7-жадвалдан кўриниб турибдики, АҚШда ва Буюк Британияда таҳлил қилинаётган ўн йиллик давр давомида акциялар бозорларида энг юқори маҳаллий валюта даромадлари аниқланди. Агар шу бозорларда олинган мукофотларни ҳисоб-китоб қилишда нақд пулдаги фойда эътиборга олинмаган бўлса, АҚШ бозори аввалгидек биринчи ўринда қолади, Буюк Британия бозори эса ўз ўрнини Германияга бўшатиб беради. Австралияда нақд пул бўйича фойда акциялар бозори фойдасидан катта бўлиб, натижада манфий фарқ ўринга эга бўлди ва Австралия бозори ўрнини Канада бозорига бўшатиб берди.

9.8-жадвалда облигациялар бозоридаги даромадлар келтирилган. У ерда ҳам шунга ўхшаш натижалар кузатилган. Гарчи япон облигациялар бозори маҳаллий валютада энг паст фойдага эга бўлган бўлсада, унда нақд пул даромадлари Буюк Британия, Германия ва АҚШ бозорларидан юқори бўлди. Буюк Британиянинг облигациялар бўйича даромадлари таҳлил қилинган олти бозор ичида маҳаллий валюта нуқтаи назаридан учинчи ўринда туради, бироқ Буюк Британиянинг облигациялар бозорида юқори даромади энг паст бўлди.

**9.7-жадвал. Маҳаллий валютада акциялар бўйича даромадлар ва акциялар бўйича фойдадаги фарқлар (2007й. 30 июнь—2008й.30 июнь)**

<b>Бозор</b>	<b>Маҳаллий валютада акциялар бўйича даромадлар, %</b>	<b>Акциялар бўйича фойдадаги фарқ, %</b>
АҚШ	14,6	8,2
Буюк Британия	11,4	2,6
Германия	9,8	3,7
Австралия	9,2	0,4
Канада	7,7	-1,3
Япония	-2,5	-5,8
Ўртача қиймат	9,2	3,7

*Манба: «Brinson Partners, Inc. 2009».*

**9.8-жадвал. Маҳаллий валютада облигациялар бўйича даромадлар ва облигациялар бўйича фойдадаги фарқлар (2007й. 30 июнь—2008й.30 июнь)**

<b>Бозор</b>	<b>Маҳаллий валютада облигациялар бўйича даромад, %</b>	<b>Облигациялар бўйича фойдадаги фарқ, %</b>
АҚШ	11,7	1,9
Буюк Британия	9,5	0,6
Германия	7,6	0,7
Австралия	11	2,4
Канада	10,2	2,3
Япония	5,6	2,1
Ўртача қиймат	8,3	2,0

Манба: «Brinson Partners, Inc. 2009».

Ва ниҳоят, 9.9-жадвал АҚШ доллари билан ишлайдиган инвестор айирбошлаш курсининг ўзгариши ҳисобига ва нақд пулни турли мамлакатларда жойлаштириш ҳисобига оладиган фойдани кўрсатади. Австралия ва Буюк Британияга киритилган нақд пул маблағлари бу мамлакатлар валюталарининг юқори даромадлилиги туфайли долларда энг катта фойда келтирди. АҚШ ва Япония ўртасида айрибошлаш курсидаги фарқ энг катта бўлишига қарамай, иенага ўз маблақларини киритган инвесторлар бу мамлакат валютаси даромадлилигининг пастлиги туфайли ўртачадан паст фойда келтирган бўларди.

**9.9-жадвал. Доллар айирбошлаш курсининг йиллик ўзгариши  
ва АҚШ \$ да нақд пул даромади  
(2007 йил 30 июнь — 2008 йил 30 июнь)**

<b>Бозор</b>	<b>\$ айирбошлаш курси йиллик ўзгариши, %</b>	<b>АҚШ \$ да нақд пул даромади, %</b>
АҚШ	-	6,2
Буюк Британия	0,3	9,5
Германия	0,5	7,6
Австралия	0,4	10,1
Канада	-0,4	7,9
Япония	2,8	6,3
Ўртача қиймати	0,76	7,6

*Манба: «Brinson Partners, Inc. 2009».*

Активлар билан ишлаш нуқтаи назаридан келтирилган маълумотлар шуни кўрсатадики, инвестор АҚШ акциялар бозори ва Австралия облигациялар бозорида ишлаб, австралия доллари билан ва камроқ даражада фунт стерлинг билан ишлаш учун АҚШ долларини хеджлаган тақдирда энг катта фойда олган бўларди. Бундай стратегия хеджлашсиз АҚШ акциялари билан ишлашдан кўра кўпроқ фойда келтирган бўларди. Бу 9.6-жадвалнинг ўрта устунидан ҳам кўриниб турибдики, бу икки актив бўйича доллардаги фойла бошқа активлар бўйича фойдадан паст.

Инвесторлар ўз фаолиятини хеджлашсиз самарадорлик эталонлари билан таққослаганда валюта айирбошлаш курси аҳамиятга эга бўлади. Гарчи активлар билан ишлаш бўйича қарорлар тўлиқ хеджлаш шароитларида қабул қилиниши мумкин бўлсада, чет элдаги хеджланмаган активлар валюта курсининг тебранишини сезиши мумкин.

Исталган ҳолатда ҳам бозор даромадлар ва валюта бўйича даромадлар халқаро портфелнинг умумий самарадорлигига қандай таъсир этишини тушуниш керак. Бозор билан боғлиқ риск ва хорижий валюталар билан риск бир-биридан кучли фарқ қилади. Агар уларни алоҳида кўриб чиқадиган бўлмасак, кутилаётган капитал қўйилмалар самарадорлигига нисбатан нотўғри хулосага

келиш мумкин, бу якуний ҳисобда кутилмаган натижаларга олиб келади.

## **Хулоса**

Ушбу бобни ўрганиш халқаро инвестициялар ва халқаро инвестицион фирмаларнинг ривожланиш жараёнини такомиллаштиришга конструктив ёндашув ишлаб чиқишга имкон беради. Боб материални ўзлаштириш ўқувчига халқаро инвестициялар ва халқаро инвестицион рискларнинг долзарб масалалари, жамоавий инвеститсиялашнинг замонавий шакллари ва халқаро инвестицион фондларнинг характерли хусусиятлари, турли инвестицион услублар турлари ва инвестицион фирма даромадлилигини яхши тушуниб олишга имкон беради.

## **Таянч иборалар**

Халқаро инвестициялар, қимматли қоғозлар, истеъмол кредитлари, қимматли қоғозларнинг икки ёқлама табиати, акция, облигация, инвестицион жараённинг оддий ва фонд шакли, оддий акция, акциялар пакети, диверсификация даражаси, жамоавий инвестициялаш, инвестицион компания, имтиёзли акциялар, Г.Марковистнинг замонавий портфел назарияси, стохастик етакчилик назарияси, постзамонавий портфел назарияси, инвестицион фондлар, портфел назарияси, активларни глобал тақсимлаш, қимматли қоғозлар бозори rischi.

## **Назорат учун саволлар**

1. Халқаро инвестицион жараёнда қимматли қоғозларнинг роли ва ўрнини кўрсатинг. Халқаро инвестицион жараён ривожланишининг босқичларини тавсифлаб беринг.
2. Халқаро инвестицион товарлар амалда нимани ифодалайди?
3. Реал активларга ва қимматли қоғозларга халқаро инвестициялар нимани ифодалайди.
4. Даромадлилик ва рискка таъриф беринг.
5. Инвестицион жараённинг глобаллашуви ва молия бозорларини тартибга солмаслик нима билан асосланади?
6. Қўшимча диверсификация манбаларини кўрсатинг.
7. Халқаро инвестициялар бозорини тавсифланг.
8. Махсус халқаро инвестицион рискларни тавсифланг.

9. Дунёда инвестицион компаниялар феноменал ўсишининг сабабларини тушунтириб беринг.
10. Жамоавий инвеститсиялашнинг турли схемалари солиштирма таҳлилини ўтказинг ва жамоавий инвестицияларнинг асосий иқтисодий афзалликларини кўрсатинг.
11. Инвестицион фирмаларнинг асосий турлари ва уларни ажратиб турувчи жиҳатларни тавсифланг.
12. Бошқарув бўйича мукофотлаш харажатларини тавсифланг ва тушунтириб беринг.
13. Инвестицион фондлар услубларини санаб беринг.

## 10-мавзу. Ташқи бозорларни ўрганиш ва товарни халқаро бозорга ҳаракатлаштириш

Режа:

**10.1. Халқаро бозорга етказиб бериладиган товарларнинг умумий тавсифи**

**10.2. Товар сиёсатини шакллантириш. Жаҳон бозорларида товарларни расмийлаштириш ва қадоқлаш**

**10.3. Ташқи савдо нарх шаклланишининг асосий формалари**

**10.4. Халқаро менежмент коммуникацион тизимлар турлари.**

\*\*\*\*

### 10.1. Халқаро бозорга етказиб бериладиган товарларнинг умумий тавсифи

Маркетингда товар деб эҳтиёжларни қондириш учун сотиб олиш ёки истеъмол қилиш мумкин бўлган ҳар қандай нарсадир. *Товар бирлиги* – ҳажм, нарх, ташқи кўриниш ва бошқа белгилар билан тавсифланадиган алоҳида ажратилган мажмуадан иборатдир. Товарларнинг беш хил даражаси фарқланади:

1. *Мўлжалдаги товар* – товар тушунчасининг юраги, яъни товар моҳияти, ундан олинадиган фойда.

2. *Товар табиати* – сифат даражаси, хусусиятлар тўплами, ўзига хос расмийлаштириш, марка номи ва ўзига хос сўров.

3. *Кутилаётган товар* – харидор товардан топиш истагида бўлган тавсифномалар мажмуи.

4. *Кучайтирилган товар* – уйга етказиб бериш, ўрнатиш, бузилган товарларни бепул алмаштириш кафолати каби қўшимча хизматлар тақдим этиш.

5. *Потенциал товар* – янги бошланғич материаллар ёки ғариоддий, эксклюзив, дизайнерлик қарорлари.

Халқаро бозорларда товар сиёсати бозорда мавжуд товарларни модернизастиялаш, инновастия, халқаро бозорда фаолият кўрсатаётган фирманинг ишлаб чиқариш дастуридан товарни элюминастиялашни қамраб оладиган чора-тадбирлар мажмуини режалаштириш ва амалга ошишга йўналтирилган. Товарга халқаро бозорда ҳамроҳлик қиладиган асосий маркетинг тавсифномалар



қуйидагилар ҳисобланади: товар сифати, ассортименти, товар ўрови ва дизайни, савдо маркаси ва сервис сиёсати. Товар тавсифномаси икки йўналиш бўйича белгиланиши мумкин: товарнинг техник сифатларига нисбатан (экологиклик, узлуксизлик, фаолият кўрсатишининг хавфсизлиги) ва истеъмолчининг эҳтиёжларини қондириш қобилиятига нисбатидир. Шу муносабат билан товарнинг объектив (техник) ва субъектив (қулайлик, урф, фойдаланиш усулларига нисбатан) тавсифлари мавжуд.

«Ўтган йили **хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасида 13,4** фоиз ўсишга эришилди, сўнгги ўн йилда эса аҳолига кўрсатилган пуллик хизматлар ҳажми, киши бошига ҳисоблаганда, қарийб 20 баробар ошди...»<sup>82</sup>

**Товар ассортиментни.** Товар ассортиментни деганда ўхшаш фаолият белгилари, бир хил истеъмолчилар гуруҳига сотилиши, бозорга чиқаришнинг маркетинг усули ёки битта нарх доирасига мансублик орқали ўзаро боғлиқ бўлган товарлар гуруҳи тушунилади. Товар қаторининг ассортиментни борасидаги қарорлар товар ассортиментни бўйича менежер томонидан амалга оширилади ва қуйидаги йўналишларни қамраб олади: *товар ассортиментни кенглиги хақида қарор, ассортиментни дастга ёки юқорига кенгайтириши, ассортиментни икки томонлама кенгайтириши, товар ассортиментининг тўйиниши ва уни янгилаши.*

**Товар ассортиментни кенглиги** бевосита компания мақсадлари билан боғлиқ. Ўзини бозорда позициялаш, бозордаги ўз улушини ошириш ва бозорнинг ўсишини таъминлаш истагида бўлган компаниялар кенгроқ ассортиментга интилади. Қисқа муддатли юқори даромад олишни хоҳлаган компаниялар эса, аксинча, айрим товарлардан иборат бўлган ассортиментни торайтиради.

*Товар ассортиментни кенгайтириши* деганда чиқарилаётган товарлар сонини ошириш тушунилади. Ассортиментни кенгайтириш юқорига ҳам, қуйида ҳам, икки томонлама ҳам бўлиши мумкин.

**Ассортиментни қуйида кенгайтири,** юқори сегментда жойлашган компания аста-секинлик билан ассортиментни қуйи сегментларга кенгайтирган (ўз фаолиятини бозорнинг қуйи сегментига кенгайтирган) ҳолларда рўй беради. Компанияни ўз

---

<sup>82</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

ассортиментини пастга томон кенгайтиришга унловчи асосий сабаблар қуйидагилар: қуйи сегментда таъсирни кенгайтириш; рақобатчилар эгаллаб олиши мумкин бўлган бозорнинг қуйи секторида ўрин эгаллаш; компанияга тезроқ ўсишни таъминлаш. Компания ассортиментни қуйида кенгайтирганда учраши мумкин бўлган муаммолар: товарларни қуйи сегментда таклиф этиш рақобатчиларнинг юқорига томон ҳаракатлантиришга сабабчи бўлиши мумкин; компания дилерлари паст сифатли товарлар билан ишлашни истамаслиги мумкин; бозорнинг қуйи сегменти учун янги товар юқори сифатли товарлар сотишни «ютиб юбориши» ва компанияни анча ёмон аҳволда қолдириши мумкин. Масалан, Xerox, Canon, Sharp компаниялари ва бошқалар нусха кўчириш техникалари бозорининг қуйи сегментига кириб келдилар ва у ерда етакчи позицияларни тезлик билан эгаллаб олдилар.

**Ассортиментни юқорига кенгайтириш** бозорнинг қуйи сегментида ишлаётган компания юқори сегментга чиқишни истаган ҳолларда рўй беради (ўз фаолиятини бозорнинг юқори сегментига кенгайтиради). Бунинг асосий сабаблари қуйидагича бўлиши мумкин: юқори ўсиш суръати, бозорнинг бу қисмида нисбатан юқори фойда, ўзини товарлар тўлиқ линияси ишлаб чиқарувчи сифатида позициялаш имконияти; мавжуд товарлар нуфузини ошириш имконияти. Муаммолар: юқори сегментдаги рақобатчилар қарши ҳужумга ўтиб, бозорнинг қуйи сегментлари томон ҳаракатланиши мумкин; харидорлар томонидан юқори сегментга интилаётган компания юқори сифатли товарлар ишлаб чиқариш қобилиятига ишончсизлик; компания дистрибьюторлари ва савдо вакилларининг юқори сегментда хизмат кўрсатиш учун билим ва тажрибалари етарли бўлмаслиги мумкинлиги.

**Ассортиментни икки томонлама кенгайтириш** - товар ассортиментини бир вақтнинг ўзида ҳам юқорига, ҳам қуйига кенгайтиришни, яъни компаниянинг бозор ўрта қисмида ишлашини назарда тутди. Бунга мисол қилиб Sony компанияси фаолиятини кўсатиш мумкин.

**Товар ассортиментини бойитиш ва янгилаш** - янги товарлар қўшиш ҳисобига рўй беради. Товар ассортиментини бойитишнинг бир нечта сабаблари мавжуд: қўшимча фойда олишга интилиш; ортиқча ишлаб чиқариш қўвватларидан фойдаланиш истаги; бой ассортиментга эга етакчи компания бўлишга ҳаракат қилиш; рақобатчилар ҳужумини қайтариш учун ассортиментдаги камчиликларни бартараф қилиш. Шу билан бирга, ассортиментни

ортиқча бойитиб юбориш бир товарнинг бошқа товарни «еб юбориши»га олиб келиши мумкин. Бундан келиб чиқадики, компания янги товарнинг мавжуд товардан сезиларли фарқ қилишига ишончи комил бўлиши лозим. Айрим ҳолларда мавжуд товарлар сифатини модернизастиялаш, масалан, товар дизайнини қайта кўрб чиқиш кифоя.

Халқаро соҳада компанияларнинг ассортимент сиёсатиға иккита асосий омиллар гуруҳи – ички ва ташқи омиллар таъсир кўрсатади.

**Ташқи омиллар** қаторига товар етказиб беришга ҳуқуқий чекловлар, рақобат даражаси, сотув каналларининг очиклиги ва ривожланганлиги, истеъмол усули ва қизғинлиги, истеъмолчиларнинг ижтимоий-иқтисодий тавсифномалари ва б. Ассортимент сиёсати кўп жиҳатдан компания товарининг ташқи бозордаги бошқа товарларга боғлиқлик даражаси белгилаб беради: бозорда ўрнини босадиган товарлар мавжудлиги, компания товарларининг биргаликда ишлаб чиқарувчи товарлар ҳисобланишига боғлиқлик.

**Ички омиллар** компаниянинг ишлаб чиқариш қувватлари, ноу-хау, ишлаб чиқариш тажрибаси, харажатлардан иборатдир.

Санаб ўтилган ташқи ва ички омиллари ташқи бозор учун ишлаб чиқиладиган ва қуйидаги асосий элементлардан иборат бўлган товар дастури соҳасида компания қарорларини асослаб беради: *дастур таркиби (ҳажми); дастур «кенглиги ва чуқурлиги»; дастур йўналиши; портфел сиёсати.*

*Дастур таркиби* унинг ассортиментидаги маҳсулотлар сони билан белгиланади. Дастур таркибини белгилашда асосий муаммо маҳсулот линиясида «мустақил» бирликларни (товар ва модификастиялар) аниқлаш ҳисобланади.

*Дастур «кенглиги ва чуқурлиги»* мос равишда ташқи бозорда таклиф этилаётган маҳсулот линиялари (гуруҳлари) сони ва ҳар бир гуруҳ таркибидаги вариантлар сони билан белгиланади.

*Товар дастурининг йўналиши* бу – ассортиментнинг товар тавсифномасига йўналганлиги, мақсадли истеъмол гуруҳлари, нарх ва ҳ.к.

Товар дастурининг йўналишига узвий боғлиқ бўлган *портфел сиёсати* товар дастурининг олдинги уч элементи компаниянинг ташқи бозордаги стратегик вазифаларига мувофиқлигини белгилаб беради.

## 10.2. Товар сиёсатини шакллантириш. Жаҳон бозорларида товарларни расмийлаштириш ва қадоқлаш

Халқаро маркетингда товар сиёсати халқаро маркетинг сиёсатининг маркетинг мажмуи марказий элементи – товарга нисбатан узвий бир қисмини ифодалайди. Халқаро маркетингда товар сиёсатининг таркибий қисмлари қуйидагилар ҳисобланади: *товар стратегияси, сифат, ассортимент, қадоқлаш, маркалаш, дизайн, савдо маркаси ва сервис соҳасидаги сиёсат.*

Фирма халқаро товар сиёсатининг асосий жиҳати товарни ташқи бозор шароитларига мослаштириш ва стандартлаштиришнинг уйғунлашуви ҳисобланади. Халқаро маркетингда тўртта товар стратегиясига мос келадиган тўртта принципиал сиёсат йўналишларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

- *оддий кенгайтириш (экспорт);*
- *маҳсулотни мослаштириш;*
- *«тескари» ихтиро ёки янги ихтиролар;*
- *товар ишлаб чиқаришни тўхтатиш.*

**Оддий кенгайтириш стратегияси ёки экспорт стратегияси** - фирманинг экспорт ассортиментиغا стандартлаштирилган ёндашувни назарда тутаяди. Бу ҳолатда фирма ташқи бозорларда ҳам худди ички бозордаги каби товарларни ишлаб чиқаради ва сотади. Бунда товар ривожланиши жиҳатларидан биронтаси (товар тавсифномаси, қадоқланиши, дизайни ва б.) янги ташқи бозор шароитларига мослаштирилмайди ва ўзгаришларга учрамайди.

Оддий кенгайтириш стратегиясига фирма кўпинча ички бозордаги сотув тижорат муваффақияти келтирмай қолган ҳолларда мурожаат қилади. Фирма ички бозорда сотув ҳажмининг пасайиши белгилари пайдо бўлгандан кейин ташқи бозорга чиқиш ҳақида қарор қабул қилади. Товарни ташқи бозорга чиқариш бўйича барча харажат турларида тежаб қолиш учун фирма оддий кенгайтириш стратегиясидан фойдаланган.

Фирманинг экспорт товар стратегиясини шакллантиришда асосий эътибор товар ассортиментини самарали шакллантириш ва бошқаришни таъминлашга қаратилади, унинг моҳияти истеъмолчилар талабларини энг тўлиқ қондирадиган товарлар йиғиндисини замонавий таклифидан иборат.

**Маҳсулотни мослаштириш стратегияси** ташқи муҳит ва бозор хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда товарни

модификациялашдан иборат. Мослаштириш товар тавсифномаларидан ташқари (сифати, ташқи кўриниши) унинг қадокланиши, сервис хизматлари кўрсатишга ҳам тааллуқли бўлиши мумкин. 10.1-жадвалда тўрта хил модификация варианты кўриб чиқилган.

**10.1-жадвал. Товар модификациясининг асосий вариантлари**

Коммуникация	Товар	
	Товар ўзгармайди	Товар ўзгаради
Стандарт коммуникация	Тўлиқ стандартлаштириш (коммуникация ва товар)	Товар модификацияси
Коммуникация ўзгаради	Коммуникацион алоқалар модификацияси	Коммуникацион алоқалар ва товар модификацияси

**Тўлиқ стандартлаштириш** икки ҳолатда фойдаланилади: эпизодик экспортда, яъни ишлаб чиқарувчини экспортга бу маҳсулотни айнан шу ишлаб чиқарувчидан сотиб олиш истагида бўлган чет эллик харидор (воситачи) «мажбур қилади». Тўлиқ стандартлаштиришдан фойдаланишнинг бошқа варианты бирламчи зарурат кенг истеъмол товарлари (асосан озиқ-овқат маҳсулотлари) ишлаб чиқарувчи йирик трансмиллий компаниялар (ТМК) билан боғлиқ.

**Коммуникацион алоқаларни модификациялаш** варианты танлаш бир хил товар турли бозорларда турли эҳтиёжларни қондириши ва турли функцияларга эга бўлиши билан асосланади. Масалан, велосипед кўплаб ривожланаётган мамлакатларда (Хитой) катталар учун асосий транспорт воситаси ҳисобланади. Ривожланган мамлакатларда у спорт воситаси сифатида фойдаланилади. Шу муносабат билан реклама хабарининг мазмуни иккала ҳолатда ҳам бир хил бўлиши лозим. Коммуникацион алоқаларни мослаштириш зарурати асосан бозорнинг миллий-маданий ва ижтимоий-иқтисодий хусусиятлари билан боғлиқ.

**Товар модификацияси варианты** товар барча бозорларда бир хил мақсадлар учун мўлжалланган ҳолларда қўлланади, бироқ ундан фойдаланиш шартлари фарқ қилади. Масалан, фирма дунёнинг

турли қисмларида иқлим шароитларига мувофиқ турли таркибдаги бензин сотади. Бунда фирма стандарт мурожаатдан фойдаланади: масалан: «Бензобакингиизга йўлбарсни киритинг».

**Товар модификацияси ва коммуникацион алоқалар варианты** жуда катта харажатлар талаб қилади ва молиявий қўллаб-қувватлашга эга бўлган ёки йирик мижозларга хизмат кўрсатадиган йирик, кучли компанияларнинг қўлидан келади.

Мослаштириш ва стандартлаштириш стратегияларидан бирини танлашда уларнинг самарадорлиги иқтисодий ҳисоб-китоб қилиниши, масалан, маҳсулотни модификациялашнинг у ёки бу стратегиясидан фойдаланишда ишлаб чиқарувчи фирманинг харажатларини муайян модификациядан фойдаланишдан олинадиган даромад билан таққослаш зарур. Экспортчи фирманинг ҳошиш истакларидан қатъий назар, модификация заруратини талаб қиладиган қатор омиллар ҳам мавжуд:

- расмий талаблар (ушбу мамлакатда товарга махсус стандартлар);
- тарифлар;
- миллий протекционизм сиёсати (кўплаб ҳукуматлар маҳаллий саноатни кўтариш ва янги иш ўринлар яратиш учун маҳсулотни ўз мамлакатда ишлаб чиқаришни талаб қилади);
- техник сабаблар: айрим истеъмолчиларнинг сўровларини техник қарорлани мослаштирамасдан қондириб бўлмайди (автомобил ғилдираклари поршен халқалари диаметри, дизайни, рангини ўзгартириш);
- маҳаллий солиққа тортиш хусусиятлари;
- иқлим шароитлари.

**«Тескари» ихтиро ёки янги ихтиролар стратегияси** фирмани ривожланаётган мамлакатларга, миллий бозорда сотилаётган маҳсулотлардан оддийроқ маҳсулот чиқаришга йўналтиради (масалан, қўл касса аппаратлари, тикув машиналари).

Янги товарлар ишлаб чиқиш катта миқдорда пул маблағлари талаб қилади, шунинг учун у билан кўпинча дастлаб ривожланган мамлакатларнинг бозорларига, сўнгра ривожланаётган мамлакатлар бозорларига чиқарадиган ТМК шуғулланади.

**Товар ишлаб чиқаришни тўхтатиш стратегияси.** Агар экспортчи фирма стандартлаштирилган стратегиядан фойдаланадиган бўлса, у товар ишлаб чиқариш ва экспортни барча бозорларда бир вақтнинг ўзида тўхтатади. Масалан, мебел ва аксессуарлар билан каталог бўйича савдо қиладиган МВТ немис

мебел компанияси худди шундай қилади. Ассортимент ҳар олти ойда бир марта тўлиқ янгиланиб туради. Ҳозирги пайтда айрим мамлакатларда йирик фирмаларнинг товар ишлаб чиқаришни тўхтатиш стратегиялари яхши маълум:

- Кока-кола 1978 йил ҳинд бозоридан чиқиб кетди;
- Кока-кола Германияда Cherry-Coke ишлаб чиқаришни тўхтатди;
- Кока-кола АҚШда New Coke ишлаб чиқаришни тўхтатди ва ҳ.к.

***Жаҳон бозорларида товарни расмийлаштириш ва ўраб-қадоқлаш.***

Товар ***дизайни*** ташқи бозорга чиқариладиган товар номи, ранги ва шаклини қамраб олади. Товар дизайни кўп жиҳатдан мамлакат аҳолисининг маданият хусусиятларига боғлиқ бўлади. Дизайн бўйича қарор қабул қилишда мамлакатнинг тил билан боғлиқ хусусиятлари ва рангларни қабул қилишини ҳисобга олиш лозим.

Мамлакатнинг тил билан боғлиқ хусусиятларини қуйидаги даражаларда кўриб чиқиш керак: фонетик, орфографик, морфологик ва семантик даража. Охирги пайтда тобора кенг тарқалаётган «умумий марка» сиёсатида товар имиджини кўчириш мақсадида бутун бир товарлар тоифаси учун товар маркази ишлаб чиқилади. Айрим мамлакатларда тил билан боғлиқ хусусиятлар компаниялардан ташқи бозорлар учун махсус марказлар ишлаб чиқишни талаб қилади, чунки товар номи осон айтиладиган, тез эсда қоладиган ва салбий тасаввур уйғотмайдиган бўлиши лозим.

«Юртимизда оилаларнинг сифатли ва узок муддат фойдаланадиган ***истеъмол товарлари*** билан таъминланиш даражаси сезиларли равишда ошди. Жумладан, бугунги кунда ҳар 100 та оилага ўртача 132 та телевизор, 99 та холодильник, 18 тадан зиёд кондиционер, 12 та шахсий компьютер, 27 тадан ортиқ енгил автомобил тўғри келмоқда.»<sup>83</sup>

Бозорга таклиф этилаётган кўплаб товарлар албатта ўраб-қадоқланиши лозим

***Товар ўрови*** – товар учун сизим ёки қобиқ ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқариш.

---

<sup>83</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

Ўров вариантлари хилма-хил бўлиши мумкин, бироқ уларнинг ҳар бири учта қатламни қамраб олиши лозим:

**ички ўров** бу – товар бевосита жойлаштириладиган идиш (жой);

**ташқи ўров** – ички ўров учун хизмат қиладиган ва товарни бевосита фойдаланиш учун тайёрлашда олиб ташланадиган материал;

**транспорт ўрови** – товарни сақлаш, таниб олиш ва транспорт воситасида ташиши учун зарур идиш. Ва ниҳоят, товар ўровининг муҳим бир қисми товар ҳақида маълумотлар кўрсатилган ҳақида ахборот ва маркировка ҳисобланади.

Товар ўровига қўйиладиган асосий талаблар:

- товарни шикастланиш ва бузилишдан сақланишини таъминлаши лозим;

- товарга рекламани таъминлаши лозим;

- товарни транспорт воситасида ташиш ва омборга жойлаштириш учун оқилона birlikлар яратишни таъминлаши лозим;

- рақобатчилар ўровидан фарқланиб туриши лозим;

- ишлаб чиқарувчини тезда таниб олишга ёрдам бериши лозим;

- имидж яратиш ва нарх даражасига мувофиқ бўлиши лозим.

Ўров материали товар кўринишига эга бўлиши, осон утилизасти қилиниши, хавфсиз бўлиши ва осон қайта ишланиши лозим. Қоидага кўра, ўров ҳажми материаллар ҳақида уларни тайёрлаш, ранги ва ҳоказолар ҳақида маълум бир тасаввур беради. Товар ўрови таркибий қисмлари нарх шаклланиши сиёсати, реклама ва бошқа маркетинг элементлари билан боғланган бўлиши лозим. Ўров конструкустиyasi ишлаб чиқилгандан кейин уни қатор синовлардан ўтказиш лозим. Техник синовлар товар ўрови нормал эксплуатастия шартларига жавоб беришини тасдиқлаши лозим; ташқи кўриниш синовлари матннинг ўқилиши ва рангларнинг бири-бирига мос келишини аниқлаши лозим; дилерлик синовлари товар ўрови дилерларга ёқишини, улар юклаш-туширишда қулайлигини тасдиқлаши лозим; истеъмолчиларда синаб кўриш уларнинг бу янгиликни қандай қабул қилишини кўрсатиши лозим.

### **10.3.Ташқи савдо нарх шаклланишининг асосий формалари**

Ташқи савдо операцияларида нархларнинг тўғри белгиланиши товар сифати, тўлов лаёқати ва олинган мажбуриятларни бажаришда ишонччилик билан бир қаторда фирманинг юзини белгилаб беради.



Ҳар қандай фирманинг тижорат муваффақиятини айнан нархлар белгилаб беради, чунки самарали нарх сиёсати товарларни сотишдан олинадиган фойдага бевосита таъсир этади. Фирманинг ташқи бозордаги барқарорлиги эса халқаро нарх комплексли тизимини ишлаб чиқиш ва изчиллик билан амалга ошириш, уларни шакллантиришда белгиланган стратегия юритиш бирламчи заруратини белгилаб беради. *Базис ташқи савдо нархлари, шартнома нархлари, реал экспорт (импорт) нархлари тушунчалари фарқланади.*

**Базис нарх** бундан олдинги даврда нарх динамикасининг умумий йўналишини ифодалайди. Ўз навбатида, ташқи савдо (экспорт-импорт) шартномалари тузишда нарх шаклланиши таҳлилини ўтказиш учун фойдаланилади. Экспорт сиёсати барқарор валюта тушумларини таъминловчи товар маҳсулоти сотув нархини белгилаш бўйича вазифаларни ҳал қилиш заруратини қамраб олади. Сотув нархининг шаклланиши ҳар бир мамлакат учун оптимал нарх белгилашда ҳам, жаҳон товар ҳамкорлиги нарх умумийлигини таъминлаш учун тузатишлар киритишда ҳам жиддий қийинчиликлар билан боғлиқ. Бунда ҳар бир мамлакатда оптимал нархнинг ўз устуворликлари мавжуд (товарнинг ижтимоий қиммати, товарнинг келиб чиқиши, яъни унинг имиджи, харид лаёқати, ишлаб чиқариш ва сотув харажатлари, нарх ва сифат нисбати ва б.).

**Шартнома нархи** муайян шартномада қайд этилиб, тузилган ташқи савдо битимларининг ўлчови бўлиб хизмат қилади, шу сабабли нарх ҳақида энг ишончли ахборот ҳисобланади. Одатда тижорат сирини ҳисобланиб, шартноманинг битим шартларини шакллантирадиган махфий қисмида кўрсатилади ва сир сақланиши талаб этилади.

**Реал экспорт (импорт) нархи** — шартномани бажариш натижасида олинган амалдаги сотув (харид) нархи. Ўз навбатида, у шартномада келишиб олинган нархга мос келиши, бироқ шартнома ижросининг муайян шартларидан келиб чиқадиган, келишиб олинган кўшимча ва чегирмалар ҳажмига фарқ қилиши ҳам мумкин. Ташқи савдо шартномаларини тузишда хом-ашё баҳоси, иш ҳақи, транспорт харажатлари каби харажатлар омилларининг беқарорлиги яққол кўриниб турадиган ҳолларда кўшимча шартлардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Савдо алоқаларини амалга оширишда халқаро савдо анъаналари ва БМТ «Халқаро товар олди-сотдиси шартномалари ҳақидаги» Конвенцияси асосий моддаларига

мувофиқ юзага келган амалиётни ҳисобга олган ҳолда томонларнинг мажбуриятларини аниқ ҳисобга олиш муҳим элементи ҳисобланади.

«2010 йилда ташқи савдо ва тўлов баланслари ҳам сезиларли даражада мустаҳкамланди.

Ҳамон давом этаётган жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида **экспортнинг** умумий ҳажми 10,8 фоиз, ташқи савдо балансининг ижобий салдоси эса 1,8 баробар ошди ва 4 миллиард 200 миллион долларни ташкил этди. Мамлакатимизнинг олтин-валюта захираси ҳам шунга мувофиқ равишда кўпайди.»<sup>84</sup>

*Халқаро бозорда фойдаланиладиган нарх стратегиялари орасида қуйидагиларни ажратиб кўрсатиш мумкин:*

**1. «Қаймоғини олиш» стратегияси.** Бу стратегияда халқаро бозор субъекти, кучли рекламадан фойдаланиб, ўз товарларини ишлаб чиқариш нархидан анча катта бўлган қиммат нархларда сотиш ҳисобига юқори молиявий натижаларга эришиши назарда тутилади. Ўз навбатида, бу стратегия ишлаб чиқарувчи танлаб олинган бозор сегментида юқори харид лаёқатига ишончи комил бўлган ҳолларда бозор учун янгилик бўлган товарлар учун фойдаланилади. Унинг афзаллиги шундаки, фирма қисқа муддат ичида ташқи бозордаги маркетинг харажатларини қоплаш ва келажакда ўз маҳсулотларини хорижий ҳамкорларга (харидорларга) сотишни рағбатлантириш учун нархни пасайтириш механизмидан фойдаланиш имкониятига эга бўлади.

**2. «Кириб бориш» стратегияси.** Унга кўра қисқа муддат ичида катта бозор улушини эгаллаб олиш мақсадида фирма ташқи бозорга нисбатан арзон нархлар билан чиқади. Бу стратегия баъзида «ўсиш» стратегияси деб ҳам аталади. У кенг истеъмол товарлари ва мураккаб бўлмаган технологиялар учун ишлаб чиқариш-техник йўналишдаги маҳсулотлар учун характерли. Ташқи бозорга кириб бориш амалга оширилгандан сўнг одатда товар нархи нормал даражагача оширилади. Бу стратегиянинг камчилиги шундаки, халқаро бозорга кириб боргандан сўнг фирма ўз нархларини ўртача бозор нархларига яқинлаштириш учун кўп куч сарфлашига тўғри келади, чунки харидорлар дастлабки арзон нархларга кўникиб қолган бўлади.

---

<sup>84</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

**3. «Сиқиб чиқариш» стратегияси.** Стратегия амалда бошқа сотувчиларнинг шунга ўхшаш товарлари пайдо бўлиш имкониятини йўққа чиқарадиган ўта паст нархларни қўллаш ҳисобига халқаро бозор субъекти томонидан фойдаланилади. Бундай нарх сиёсатидан йирик саноат фирмалари, оммавий ишлаб чиқариладиган ва юқори сифатли модификацияланган товарлар сотишга ҳаракат қиладиган компаниялар фойдалана олади. Ваҳоланки, бошланғич шаклда ушбу товар халқаро бозорда ўз ҳаётийлик даврини тугашига яқин туради.

**4. «Нарх етакчиси» стратегияси.** У етакчи фирма, ишлаб чиқарувчи компаниянинг нарх шаклланиш механизмидан фойдаланди. Бу етакчи фирма «айёрлик» қилмаётган ва адашмаётган тақдирда унинг изидан борадиган фирмалар учун ўз афзалликларига эга.

**5. «Дифференцияланган нарх» стратегияси.** Бу стратегия талаб даражаси юқори, осон сегментланадиган ташқи бозорда, шунингдек, харидорларнинг дифференцияланган нархларни қабул қилиш истагида самарали бўлади. Ушбу стратегия халқаро бозорнинг турли қисмларида турли нархлар бўйича турли товарлар сотишни рағбатлантириш ёки тўхтатиб туришга имкон беради. Бундан ташқари, халқаро бозорда нарх стратегиясини ишлаб чиқишда нарх сиёсати шаклланишини рақобатчиларга йўналтириш, экспорт нархларини халқаро сифат стандартлари даражаси билан боғлаш, халқаро бозор конъюнктураси, айниқса, қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари бозорининг беқарорлиги каби бошқа омиллар ҳам ҳисобга олинади.

### **10.3.1. Ташқи савдо нархларини шакллантириш**

Халқаро бозорда ташқи савдо нархларини шакллантириш кўп жиҳатдан давлатнинг нархларни тартибга солиш даражасига боғлиқ бўлади. Маълумки, мамлақтимиз иқтисодиётининг ҳозирги шароитларида ташқи иқтисодий фаолиятни эркинлаштириш йўли танлаб олинган ва бу йўл ички инқирозли характердаги қатор сабаблар билан оқланади, хусусан:

- маҳаллий товар маҳсулотлари рақобатбардошлик даражасининг пастлиги;
- кўплаб корхоналар молиявий аҳволининг оғирлиги;
- истеъмол ва экология тавсифномаларига, шунингдек, сотилаётган маҳсулотлар хавфсизлигига жаҳон талаблари сезиларли кучайган шароитларда экспорт маҳсулотлари сифатини назорат

қилиш ва сертификатлаш маҳаллий тизимининг етарли даражада ривожланмаганлиги;

- маҳаллий ишлаб чиқарувчиларнинг ташқи бозорга чиқиши учун шароитларни етарли даражада таъминламайдиган бозор инфратузилмаси мукамал эмаслиги;

- кўпчилик маҳаллий корхоналар фаолиятининг халқаро бозорда мувофиқлаштирилмаганлиги; уларнинг билимлари, маҳсулот ва хизматлар экспорти соҳасидаги иш тажрибаларининг етишмаслиги;

- собиқ иттифоқ ҳудудида ва узоқ хориж мамлакатлари билан анъанавий ишлаб чиқариш-тижорат алоқаларининг узилиши.

Бу сабаблар ҳукумат томонидан халқаро савдо айланмасидаги барча катнашчилари ташқи иқтисодий нарх стратегиясини ташкил қилувчи ва мувофиқлаштирувчи мос келувчи қонунлар тўпламини ишлаб чиқишнинг асосий сабабларига айланди.

*Ўзбекистонда экспортни нарх билан қўллаб-қувватлашнинг асосий йўналишлари орасида биринчи ўринга қуйидагилар чиқади:*

- товар ва хизматлар экспортини билвосита солиққа тортишни пасайтириш бўйича чора-тадбирлар;

- экспортчиларни амалга оширилаётган товар ва хизматлар экспортга нисбатан реклама солиғи тўлашдан қисман озод қилиш;

- арбитраж судларида товар ва хизматларни ишлаб чиқариш ва экспорт қилиш билан боғлиқ даъволарни кўриб чиқишда давлат божи ҳажмини пасайтириш;

- давлат томонидан ўзбек тадбиркорларининг ишбилармонлик ташрифларига кўмаклашиш, жумладан, ишбилармонлик учрашувларини режалаштириш, музокаралар учун бинолар ажратиш, таржимонлик хизматлари, мамлакатлар бўйича савдо-сиёсий ва конъюнктура ахборотлари тақдим этиш;

- дастлабки маркетинг тадқиқотлари ўтказиш;

- хорижий қонунчилик масалалари бўйича маслаҳатлар бериш;

- бозор нархлари кафолатланган даражадан кескин пасайиб кетган ҳолларда давлат бюджетидан субсидиялар кўринишида дипломатик ёрдамни таъминлаш. Масалан, қишлоқ жойларда меҳнат маҳсулдорлигини ошириш мақсадида харажатларни субсидиялаш воситасида нархларни тартибга солиш ўғитлар, қишлоқ хўжалик машиналари, юқори сифатли уруғлик олиш учун харажатларларга ҳукумат субсидияларини қамраб олади.

*Экспорт нархларини шакллантиришда давлатнинг роли маҳаллий товарлар рақобатбардошлигини оширишда кўмаклашишдан иборат бўлиши лозим.*

Давлатнинг нархга таъсир кўрсатиши турларидан бири *демпинг*, яъни товарларни ташқи бозорларда ички нархдан анча паст, баъзида ишлаб чиқариш таннархидан ҳам пастда сотиш ҳисобланади. Демпингдан етказиладиган зарар, ўз навбатида, ички бозорда олинадиган ўта юқори фойда монополияси ҳисобига қопланади. Демпинг фаолияти амалиёти демпинг бюджет маблағлари ҳисобига амалга оширилишига мисоллар кўп.

Маълумки, ҳар қандай экспорт нархларининг асоси жаҳон бозори нархлари ҳисобланади. Шунинг учун жаҳон нархларини билиш маҳаллий ишлаб чиқарувчилар учун тижорат муваффақиятининг муҳим омили ҳисобланади. Ҳар бир мамлакат товарлар ишлаб чиқариш учун унинг миллий қийматини белгилаб берадиган ижтимоий зарур харажатлар миллий даражасига эга. Шу сабабли товар айирбошлаш халқаро товар айирбошлаш асосида рўй беради. Бундай айирбошлаш асосида товарнинг миллий эмас, балки байналмилал қиймати ётади, у нормал ўртача дунё ижтимоий ишлаб чиқариш шароитларида уни тайёрлаш ва сотиш учун талаб қилинадиган зарур вақт билан белгиланади.

*Ишлаб чиқариш байналмилал нархи* байналмилал қийматнинг ўзгартирилган шаклини ифодалайди. Бироқ бозор ҳўжалигида товар нархи талаб ва таклиф таъсири остида шаклланади. Сотувчи доимо товарни қимматроқ нархда сотишга, харидор эса ўз навбатида, арзон нархда сотиб олишга ҳаракат қилади. Талаб ва таклиф мувозанатланган ҳолатда олди-сотди операстияси иккала томонини қондирадиган нарх вужудга келади.

Халқаро бозорнинг талаб ва таклиф нисбати нуқтаи назаридан ўзига хослиги шундаки, ишлаб чиқариш жаҳон миқёсида юқори харажатлар билан кузатиладиган айрим мамлакатлар нисбатан кам харажатлар билан ишлаб чиқарилган товарларни ўз бозорига киритишни чеклаши, баъзида эса умуман тақиқлаши мумкин бўлиб, бу божхона тартибга солиши ёрдамида амалга оширилади. Халқаро бозорда рақобат кураши жараёнида жаҳон миқёсидаги ижтимоий зарур харажатлардан ташқари ушбу ишлаб чиқариш шароитларида товарнинг инсон эҳтиёжларини қондириш қобилиятини ифодаловчи товарнинг ижтимоий зарур истеъмол қиймати ҳам шаклланади.

Шундай қилиб, жаҳон нархи ижтимоий зарур истеъмол қиймати билан ижтимоий зарур сифатли товар ишлаб чиқариш байналмилал нархини пул шаклида ифодалайди. Бундай улкан концернларда ўз трансферт нархлари мавжуд бўлиб, улар битта концерннинг

бўлинмалари ўртасида тижорат операциялари амалга оширишда фойдаланилади.

Замонавий халқаро бозор учун нархлар ранг-баранглиги, яъни битта товарнинг ўзига қатор нархларнинг мавжудлиги характерлидир.

***Мавжуд нарх даражалари қуйидагилардан иборатдир:***

1.Эркин конвертастияланадиган, конвертастияланмайдиган ва чекланган конвертастияли валютада тўловли оддий тижорат битимлари бўйича нархлар.

2. Клиринг битимлари бўйича нархлар.

3.Халқаро ёрдам дастурлари бўйича нархлар ва бошқалар.

Жаҳон нархлари даражаси ва динамикасини ўрганишда бу нархлар ҳақида маълумотларнинг асосий манбаларини билиш зарур.

Буларга қуйидагилар киради:

Газета, журнал, махсус бюллетен, экспорт прејскурантларида чоп этиладиган ***справочник нархлари***. Битим тузиш жараёнида, реал нарх даражаси паст бўлади. Бироқ йўналганлик нуқтаи назаридан жаҳон нархлари тенденцияларини таҳлил қилишда дастлабки музокаралар ўтказишда бу справочник нархлари муҳим рол ўйнайди. Бундай ахборот, аввало, нефт, кўмир, қора металл жаҳон нархларига тааллуқли. Халқаро майдонда справочник конъюнктура ахбороти манбаларига жаҳон нархларига эга бўлибгина қолмай, гуруҳлар бўйича нарх индексларига, шунингдек, умумий индексларга ҳам эга.

***Ташқи савдо статистикаси нархлари*** халқаро савдода реал битимлар нархларини акс эттиради. Ўз навбатида, улар айрим товарлар импорти ва экспорти баҳосини уларнинг сонига тақсимлаш йўли билан аниқланади. Бу нархлар айрим муайян товарлар нархини акс эттирмайди, чунки статистика ҳисоботларида товар позициялари одатда техник жиҳатдан бир хил товарларга нисбатан гуруҳланади. Ташқи савдо статистикаси нархлари айрим мамлакатлар ташқи савдо нархлари ва жаҳон нархлари динамикасини тўғри тавсилайди. Масалан, АҚШда ҳар ой савдо вазирлиги томонидан чоп этиладиган бюллетенда бундан олдинги 12 ой билан таққослаганда сўнгги ҳисобот оyi учун асосий товар турлари нархининг ўзгариши ҳақидаги статистика маълумотлари келтирилади. Японияда Япония Банки статистика департаменти томонидан мунтазам ойлик «Economic Statistic Monthly» статистика тўплами чиқарилади. БМТ статистика бошқармаси ҳар ой нарх индексларини, шунингдек, халқаро савдода қатнашадиган энг муҳим товарлар муайян

нархларини ҳар ой «Monthly Bulletin Statistics» статистика бюллетенида чоп этади. Ўзбекистонда хорижий тижорат ахбороти бюллетени мунтазам юритилади.

**Биржа котировкаси** – товар биржаларида савдо қилинадиган товарларнинг реал нархлари акс эттирилади. Биржа котировкаси махсус биржа бюллетенларида, шунингдек, даврий матбуотда чоп этилади. Бироқ биржаларда чайқов операциялари кенг тарқалганлигини ҳисобга олиб, биржа котировкалари ҳар он ўзгариши мумкинлиги нарх ҳаракатланишидаги ҳақиқий тенденцияларни акс эттирмаслиги мумкин.

Охириги пайтларда кенг тарқалаётган **ахборот хизматлари бозори** босма нашрлар кўринишида нархларни таклиф этишдан ташқари машиналарда ўқиш мумкин бўлган воситаларда тақдим этиладиган ахборот хизматлари кўрсатади, бу фойдаланувчилар учун ахборотни компьютерда қайта ишлашни анча осонлаштиради. Компьютер техникаси ёрдамида ахборот тўплаш, қайта ишлаш, сақлаш ва узатиш кескин ўсмоқда. Етакчи ўринни Интернет ахборот тизими эгаллаган бўлиб, у барча фойдаланувчиларга онлайн режимида жаҳон нархлари ва дунёнинг исталган нуқтасидаги конъюнктура ахборотлари ўзгариши ҳақида тўлиқ ва узил-кесил маълумотлар тақдим этади. Масалан, Тошкентда халқаро биржа (ММБ) доимий амал қиладиган маълумотлар ахборот тўплами яратиш мақсадида Интернет тармоғи микониятларидан фойдаланишни ҳисобга олиб, «Электронинформсервис» тизимини модернизастиялайди. ММБда тузилган электрон-ахборот тизими асосий товарларга нарх маълумотлар тўпламини қамраб олади, у нарх даражасининг ҳар ойлик ўзгаришлари, халқ истеъмоли товарлари ва озиқ-овқат маҳсулотларининг айрим турларининг нарх динамикаси ҳақида таҳлилий маълумотларга эга бўлишга имкон беради.

### **10.3.2 Маркетингда нархни ҳисоб-китоб қилиш усуллари**

Экспорт нархини ҳисоб-китоб қилиш механизми қуйидаги босқичларни қамраб олади:

1. Мавжуд маълумотлардан экспорт қилиниши лозим бўлган товарларга ўхшаш товарлар нархи ҳақидаги сўнгги маълумотлар танлаб олинади.

2. Олдиндан тайёрланган жадвалга сотиш тавсия этилган товарнинг асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари, жумладан, етказиб бериш шартлари ва нархи киритилади.

3. Тижорат тузатишларини киритиш ёрдамида сотишга тавсия этилган товар нархи танлаб олинган бозорда сотиш шартларига яқинлаштирилади. Бунда ушбу товарнинг рақобатчи товардан техник-иқтисодий кўрсаткичлардаги фарқи ҳисобга олинади (агар фарқ сизнинг товар фойдасига бўлса, нарх ошади, акс ҳолда - пасаяди).

4. Рақобатлашувчи товарларни бир нечта танлаб олиш мақсадга мувофиқлиги туфайли ўртача нархни олиш зарур. Бу нарх харидор билан музокараларда базавий бўлади. Экспортчи ўзининг тижорат таклифларида одатда базавий нархни ҳисоб-китоб нархига нисбатан 10-20% ошириб белгилайди.

Импорт нархни ҳисоб-китоб қилишда бироз бошқача тартиб кўзда тутилган бўлиб, унинг шаклланиш ўзига хосликларини ҳисобга олади.

1. Харидор керакли товарни асосий ишлаб чиқарувчи фирмалардан товарни етказиб беришни сўрайди. Бу мақсадда ишлаб чиқарувчилар манзилига керакли товарга техник-иқтисодий талаблар ва асосий теъминот шартлари жўнатилади.

2. Жавоб тариқасида олинган тижорат таклифлари (оферта) техник-иқтисодий кўрсаткичлар, таклиф этилаётган товарларнинг иқтисодий маълумотларидан иборат бўлган олдиндан тайёрланган жадвага киритилади.

3. Ҳар бир фирма бўйича бу маълумотлар мос келувчи тузатишлар ёрдамида умумий базисга келтирилади, бунинг асосида товарнинг келтирилган нархи шаклантирилади.

4. Жадвалдаги нархларнинг энг кичиги савдолашиш учун асос бўлиб хизмат қилади ва қиммат нархни харидор учун қулай бўлган импорт нарх даражасига тушириш мақсадида музокаралар ўтказишда мўлжал сифатида фойдаланилади.

Барча нарх ҳисоб-китоби жадваллари ҳар бир фирма томонидан товарнинг экспорт ва импорт нархини шакллантириш хусусиятларини ҳисобга олиб тайёрланади. Базис нарх аниқлангач, фирма музокаралар жараёнида унинг даражасини ва бошқа тижорат шартларини дастлабки келишувларга нисбатан ўзгартириши мумкин. Шартномада музокараларда келишиб олинган базис нархи ва унинг таркибидаги элементлар (материал харажатлари, ишчи кучи баҳоси ва нархнинг ўзгармас қисми) салмоғи; шартномани ижро этиш даврида инфляция ва бошқа сабабларни ҳисобга олган ҳолда иш ҳақи ставкалари ва материаллар нархи, шунингдек, бу



кўрсаткичларни белгилаш тартиби; улар асосида нарх ўзгаришлари қабул қилинадиган манбалар киритилади.

Айтайлик, маҳаллий «БРИЗ» фирмаси материалларга ўзгарувчан нарх шароитларида Қозоғистонга тикувчилик фабрикасига асбоб-ускуналар етказиб беришга буюртма олди. Буюртма олинган сана — 1999 йил, асбоб-ускуналарни етказиб беришнинг якуний муддати — 2002 йил. Таъминотчи таклиф қилган шартлар қуйидаги нархларни кўзда тутди: материаллар қиймати — 50%; ишчи кучи қиймати — 35%; ўзгармас қисм — 15%. Кўриб чиқилган даврда Россияда материаллар нархи таҳлилчиларнинг башоратига кўра, 16,9%, машинасозликда номинал иш ҳақи ставкаси эса 24,5% ўсади.

Бу маълумотлар асосида ва  $P$  қ 100 шарт. бирл. базис нархни қабул қилиб, ўзгариш формуласи бўйича ўсиш фоизини аниқлаш мумкин:

$P_1 - P_0 = 117,3 - 100,0 = 17,3\%$ , яъни шартнома нархининг ўсиш фоизи 17,3%ни ташкил қилади.

Шартномани имзолашда буюртмачи базис нархнинг имкон қадар паст бўлишидан манфаатдор, чунки мос равишда ўзгарувчан нарх ҳам паст бўлади. Халқаро маркетинг бўлими ходимлари нарх динамикаси таҳлилини амалга ошириш ва уларни башорат қилишда ташқи савдо нархларини индексастиялаш ва тижорат тузатишларини киритиш механизмларидан тўғри фойдаланиши жуда муҳим.

**Нарх индекслари** нарх динамикасини акс эттирадиган нисбий кўрсаткичларни ифодалайди. Таъкидлаб ўтилганидек, ҳукумат статистика органлари айрим товарлар гуруҳларига ички ва ташқи савдо нархлари индексини мунтазам чоп этиб боради. Нарх индекслари доимо базис йилни кўрсатган ҳолда келтирилади, бунда индекс қиймати 100га тенг деб қабул қилинади. Индивидуал (битта товар) ва умумий (гуруҳ) индекслари фаркланади.

**Индивидуал индекс** ҳисобот даврида муайян товар нархнинг базис давр нархига нисбати сифатида ҳисоб-китоб қилинади. Умумий нарх индекси агрегат индекси асосида аниқланади ва суратда товарлар сони суммасини ҳисобот даврига келтириш, махражда ҳисобот даврида товарлар сони суммасини базис давридаги нархга келтириш кўрсатилган. Гуруҳ индекси ёки умумий индексни, яъни маҳсулотлар бир нечта гуруҳ нархи ҳаракатини тавсифловчи индексни ҳисоблаш «ўлчаш схемаси» асосида амалга оширилади.

**Тижорат тузатишларидан** фойдаланиш ҳисоб-китоб учун жалб этиладиган барча рақобатлашувчи материаллар нархларни

товар хариди умумий тижорат шартларига келтиришни англатади. Бу мақсадда рақобатлашувчи материаллардан бири эталон сифатида қабул қилинади, қолганлар эса мос келувчи даражага келтирилади, яъни эталон сифатида қабул қилинган товарга ўхшаш товар харид қилишнинг тижорат шартларига тузатиш киритиш ҳисобга олинади. Энг муҳим ва тарқалган тижорат тузатишлари қаторига савдолашиш тузатишларини киритиш лозим.

**Савдолашиш тузатишлари** дастлабки оширилган таклиф нархидан чегирмани ифодалайди. Фирманинг молиявий барқарорлиги, унинг нуфузи, мижозга муносабати, сотувчи мамлакатадаги иқтисодий ва ички сиёсий вазият, ҳукумат субсидияларини олиш эҳтимоли ва шу каби бошқа омиллар катта таъсир кўрсатади.

**Таъминот муддати бўйича тузатиш** ҳам айниқса, гап ўзига хос машинасозик ускуналари етказиб бериш ҳақида борганда, ишлаб чиқариш харажатлари даражасини белгилаб берувчи жуда муҳим тузатишлар ҳисобланади. Таъминот муддатига тузатиш ҳажми, яъни ишлаб чиқариш харажатларида номинал иш ҳақи ставкалари ва тайёрлаш даврида материаллар нархи динамикасини ҳисобга олиш буюртма берилган маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёни узоқлигига ва ишлаб чиқарувчи мамлакатда инфляция суръатига бевосита боғлиқ бўлади. Масалан, 1999 йил асбоб-ускуналарни 2002 йилда етказиб бериш бўйича шартнома тузишда бу давр учун нарх ўсиши 11% қабул қилинган, таъминот муддатига тузатиш уч йилда учинчи даражага оширилади, яъни:  $K_{1,1}$  ёки  $K_{1,37}$ . Бу тузатиш коэффистиентини ҳисобга олган ҳолда таъминот нархи  $D_{1,37} \times 1/30$  бўлади, бу ерда 30 — 1999 йил даражасида ишлаб чиқариш харажатларини қамраб олган нарх.

**Рақобатли материал санасига тузатиш.** Жаҳон нархларини аниқлаш ва шу асосда экспорт ва импорт нархларини ҳисоб-китоб қилишда ўтган йиллар учун ўхшаш товарлар нархлари жалб этилади. Бу нархлар таъминотчи мамлакатнинг мос келувчи экспорт нархлари индекси ёрдамида ва нарх ифодаланган валютанинг харид лаёқатидаги ўзгаришларни ҳисобга олиб, ташқи савдо нархи белгиланган йилдаги нарх даражасига «тортилади».

**Оммавийлик тузатиши.** Ишлаб чиқариш харажатлари ва чиқарилаётган маҳсулот бирлиги муомала харажатларининг пасайиши товар ишлаб чиқариш ва сотиш ҳажмининг ортишида оммавийликка чегирмани қўллаш учун объектив асос ҳисобланади.

Айнан шундай чегирмалар ностандарт уникал маҳсулотлар сотишда муҳимдир.

Таъминотнинг оммавийлигига тузатиш коэффициентини ҳисоб-китоб қилиш қуйидаги тарзда амалга оширилади:

$$CT = C + I + Я,$$

бу ерда  $CT$  — ягона асбоб-ускуна нархи;

$C$  — лойиҳалаш ва тайёрлаш баҳоси;

$I$  — ишлаб чиқариш харажатлари;

$Я$  — нархнинг ўзгармаси қисми (фойда, амортизастия ажратмалари, юклама харажатлар);

Ягона маҳсулотни етказиб беришдан оммавий таъминотга ўтишда нархнинг ўзгаришини қуйидаги формула бўйича аниқлаш мумкин:

$$CT.. = n + K_1 - M - I + A_3 - P - H,$$

бу ерда  $CT..$  — оммавийлик тузатиши ҳисобга олинган нарх;

$n$  — сериядаги машиналар сони;

$K_1$  — буюртманинг оммавийлиги ҳисобига материаллар ва бутловчи қисмлар харажатлари ўртача қиймати пасайишини ҳисобга олувчи коэффициент;

$M$  —  $I$  кўрсаткичидаги материаллар ва асбоб-ускуналар улуши;

$I$  — машиналар тайёрлаш бўйича ишлаб чиқариш харажатлари;

$A_3$  — меҳнат харажатлари пасайишини ҳисобга оладиган коэффициент;

$P$  —  $I$  кўрсаткичидаги ишчи кучи харажатлари улуши;

$H$  — нархнинг ўзгарувчан қисми.

**Тўлов шартларига тузатиш.** Шартнома муносабатларини расмийлаштиришда томонлар ҳисоб-китоб шаклларида алоҳида эътибор қаратади: тўловларни расмийлаштириш нақд пул шаклида бўладими, аванс тўловлари шаклида, бўлиб-бўлиб тўлаш шартларида, кредитгами, аралаш шаклда ва ҳ.к. Халқаро нарх шаклланишида кредит тақдим этиш бўйича тузатишлар кўзда тутилади.

**Аванс тўловлари** маълум даражада импортчининг таъминотчига кредитлаши шаклини ифодалайди. Шу сабабли бирон-бир товар нархи аванс тўловлари мавжудлигида ўз навбатида, авансиз етказиб бериладиган товарга солиқдан паст бўлади.

Тижорат тузатишлари қаторига юк етказиб беришдаги шартлар ва баҳони ҳисобга оладиган тузатишларни ҳам киритиш лозим. Агар, масалан, товар СІР шартларида етказиб бериладиган бўлса, унинг нархига фрахт ва суғурта қиймати ҳам қўшилади.

Ҳозирги пайтда нархни ҳисоб-китоб қилишнинг бир нечта усуллари ажратиб кўрсатилади, хусусан:

**«Ўртача харажатлар плюс фойда» усули** ишлаб чиқарилган товар таннархига белгиланган устама қўшишдан иборат. Бу усул иқтисодиётнинг бозор ва нобозор секторларида кенг фойдаланилади. Нарх шаклланиши жараёнида стандарт устумалардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ эмас, оптимал нарх белгилаш учун алоҳида минтақаларда рақобат ва жорий талаб хусусиятларини ҳисобга олиш зарур. Барибир устамалар асосида нархни ҳисоб-китоб қилиш услубияти тадбиркорлар орасида оммавий бўлиб, қатор сабабларга кўра кенг тарқалган. **Биринчидан**, сотувчилар талабдан кўра кўпроқ харажатлар ҳақида биладилар. Нархни харажатларга боғлаб қўйиб, сотувчи ўзи учун нарх шаклланиши муаммосини соддалаштиради. Унинг талабга боғлиқ нархга тузатишларни у қадар тез-тез киритишига тўғри келмайди. **Иккинчидан**, агар нарх шаклланишининг бу усулидан тармоқдаги барча фирмалар фойдаланса, уларнинг нархи ўхшаш бўлиши эҳтимоли юқори. Шунинг учун нарх рақобати минимал бўлади. **Учинчидан**, кўпчилик «ўртача харажатлар плюс фойда» услубиятини харидорларга ҳам, сотувчиларга ҳам нисбатан адолатли ҳисоблайди. Талаб юқори бўлганда сотувчилар харидорлар ҳисобига бойлик ортидан қувмайди ва шу билан бир пайтда киритилган капиталга адолатли фойда меъёри олиш имкониятига эга бўлади.

**Товарнинг ҳис этиладиган қиммати асосидаги усул** – нархни ҳисоб-китоб қилишда ўз товарларининг ҳис этиладиган қимматидан келиб чиқила бошланади. Нарх шаклланишининг асосий омили деб улар сотувчи харажатларини эмас, харидорларнинг товарни қабул қилишини, товарнинг у ёки бу хусусиятларига унинг реакциясини ҳисоблайдилар. Истеъмолчилар онгида товар қиммати ҳақида тасаввур уйғотиш учун маркетинг комплексларида таъсир кўрсатишнинг нарх билан боғлиқ бўлмаган усуллари фойдаланилади. Бу ҳолатда нарх товарнинг ҳис этиладиган қимматига мувофиқ келиши, фирманинг нарх билан боғлиқ бўлмаган ютуқларини мустаҳкамлаши кўзда тутилган. Бу масалан, нуфузли супермаркетларда кўплаб ўхшаш товарлар турли жойларда турлича туришида намоён бўлади (масалан, сервис даражасига қараб). Фирма қайтувчан алоқа чоралари комплекси асосида истеъмолчилар онгида рақобатчиларнинг товарлари ҳақида қандай қиммат тасаввурлари мавжудлигини ва уларнинг таклифга қўшилган ҳар бир фойда учун қанча тўлашга тайёрликларини аниқлаш зарур.

Кўплаб компаниялар ўз товарлари нарhini сунъий равишда оширади ва улар бозорда яхши кетмайди. Қайсидир маънода бундай ёндашув ўзини оқлайди ва бу ҳолатда амалга оширилаётган агрессив нарх сиёсати, фақат бозорнинг чекланган сегментида, муваффақиятга эриша олади. Бошқа фирмалар, аксинча, ўз товарларига жуда паст нарх белгилайди. Шунда бу товарлар бозорда жуда яхши кетади, бироқ фирмага харидорлар тасавурида номал қимматгача оширилган нархларда келтириши мумкин бўган фойда миқдоридан кам тушум келтиради.

**Жорий нархлар даражаси асосида нарх белгилаш усули** – нархни жорий нархлар даражасини ҳисобга олиб бегилаш. Фирма асосан рақобатчилар нархидан келиб чиқади ва талабга ёки ўзининг ишлаб чиқариш харажатлари даражасига камроқ эътибор қаратади. У ўз рақобатчиларнинг нарх даражасидан паст ёки баланд нарх белгилаши мумкин. Олигополистик фаолият соҳаларида барча фирмалар одатда бир хил нарх сўрайди. Нисбатан кичик фирмалар етакчининг ортидан бориб, ўз нархларини харажатлар ёки талаб ўзгаришини ҳисобга олиб эмас, етакчининг ортидан ўзгартиради. Айрим фирмалар нархдаги фарқни доимо сақлаган ҳолда кичик мукофот устамаси олиши ёки кичик чегирма тақдим этиши мумкин.

Нарх шаклланишининг бундай усули жуда оммалашган. Талаб мослашувчанлиги ўлчаниши қийин бўлган ҳолларда фирмаларга жорий нарх даражаси тармоқнинг жамоавий донишмандлиги, адолатли меъёрий фойда олиш гаровидай туюлади. Бундан ташқари, улар жорий нарх даражасига амал қилиш – тармоқ доирасида нормал мувозанатни сақлаш демаклигини ҳис қиладилар.

**Ёпиқ савдолар асосида нарх белгилаш усули** – ўз нарhini белгилашда фирма бу нарх билан талаб ёки ўз харажатлари кўрсаткичлари ўртасидаги ўзаро алоқалардан эмас, балки рақобатчиларнинг кутилаётган нарх таклифларидан келиб чиқади. Фирма шартномани эгаллаб олишни истайди, бунинг учун эса нархни бошқалардан пастроқ сўрашига тўғри келади. Бироқ бу нарх таннархдан паст бўлиши мумкин эмас, акс ҳолда фирма молиявий зарар кўради.

Якуний нарх белгилашда фирма фирма бундан олдинги барча услубиятлар мақсадини амалга ошириши—товарнинг якуний нархи танланадиган нархлар доирасини торайтириши лозим. Истеъмолчилар учун товар нархи жалб этувчанлигини ва сотув ҳажмини ошириш мақсадида нархни тартибга солиш бўйича айрим чоралар кўрилмоқда. Уларнинг энг муҳимлари талабга йўналган

ҳолда тартибга солиш ва чегирмалар ҳисобланади. Талабга йўналган ҳолда тартибга солиш истеъмолчиларнинг товарларга ва уларнинг нархига бўлган нуқтаи назарини акс эттиради. У психологик нарх шаклланиши, нархларни сафга тортиш, шунингдек, имтиёزل нарх шаклланиши ёрдамида амалга оширилиши мумкин. Бундай фойдаланиладиган ёндашувлар асосан истеъмол товарлари бозорида харидорлар психологиясини ўрганиш тажрибасига асосланган психологик нарх шаклланиши қўлланади.

Компьютер техникасини қўллаш қуйидагилар ҳисобига нархни ҳисоб-китоб қилиш жараёнини такомиллаштиришга имкон беради:

1) техник-иқтисодий кўрсаткичларни танлашнинг бирламчи босқичини такомиллаштириш. Кўрсаткичлар қаторидан энг муҳимларини танлаб олиш учун компьютерда ишлаб чиқилган дастур бўйича барча асосий кўрсаткичларнинг жуфт (нарх – кўрсаткич) корреляция коэффицентлари ҳисоб-китоб қилинади, сўнгра берилган қийматдан (айтайлик 0,8-0,9) кичик бўлган кўрсаткичлар корреляция коэффицентлари автоматик равишда чиқариб ташланади;

2) регрессия тенгламасини танлаш. Регрессия тенгламасини (нарх математик моделини) танлаш билан боғлиқ барча ҳисоб-китоблар автоматик амалга оширилади. Компьютер стандарт алгоритм бўйича регрессия тенгламасини ечади ва нархни ҳисоб-китоб қилиш ҳисоб-китоб кўрсаткичларининг реал нархлардан минимал фарқини берадиганларини фойдаланиш учун танлаб олади;

3) нархни ҳисоб-китоб қилишнинг барча вариант ва моделларини оптималлаш. Мавжуд рақобатли материаллардан моделга техникавий кўрсаткичлар киритилади ва компьютер кўрсаткичларнинг хилма-хил рақам қийматларида изланаётган оптимал нархни аниқлаб беради.

Шундай қилиб, конъюнктура-нарх ишларини компьютерлаштириш энг кам вақт харажатлари билан нархни ҳисоб-китоб қилишнинг математик моделини ишлаб чиқиш, демак, ташқи савдо қатнашчиларининг тижорат фаолияти самарадорлигини ошириш учун зарур шароитлар яратади.

#### **10.4. Халқаро менежментнинг коммуникацион тизимлар турлари**

Коммуникация жараёнларининг ривожланиши халқаро менежментни шакллантиришга фаол таъсир кўрсатди. Масалан,

америка жамияти маркетинг коммуникация воситалари таъсирини биринчи бўлиб ўзида ҳис этди, ахборотни яратиш ва қайта ишлаш соҳаси эса илк бор инсон фаолиятининг устувор соҳасига айланди. Бу халқаро бозорларда товар сотишни рағбатлантиришга имкон берадиган маркетинг коммуникациялар тизимининг вужудга келишига туртки бўлди. Концепциянинг асосий моҳияти шундаки, фирма унинг фаолиятига бевосита ёки билвосита таъсир кўрсатадиган ташқи муҳит (бозор, харидорлар, турли жамоатчилик гуруҳлари, давлат органлари) билан зарур алоқалар ўрнатиши ва қўллаб-қувватлаши лозим. **Коммуникативлик даражаси** фирмаларга бир томондан, улар фаолиятининг ташқи шароитлари ўзгаришларига яхшироқ мослашиш, бошқа томондан – ФОССТИС ва бошқа маркетинг фаолияти ёрдамида бу шароитларга мумкин бўлган доирада мақсадли йўналтирилган таъсир кўрсатиш имконини беради.

“Биз бу борада мобил алоқа, интернет, видеотелефон тизими, рақамли телевидение, замонавий банк хизматлари, лизинг, суғурта, аудит, инжиниринг ва бошқа замонавий хизмат турларини ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратмоқдамиз.”<sup>85</sup>

Коммуникацияларга кўплаб ва хилма-хил таърифлар берилган. Америкалик тадқиқотчилар Ф. Дэнс ва К. Ларсон «коммуникация» тушунчасининг 126та талқинини санаб берганлар. Уларнинг таъкидлашича, *деярли барча таърифлар коммуникацияларни ўзаро алоқа қилиш жараёни сифатида талқин қиладилар ёки, масалан, коммуникация остида истеъмолчиларга улар воситасида таъсир этиши ва исталган нарсалар: товарлар, хизматлар, гоёлар ва ҳ.к. яратиши мумкин бўлган жараёнлар тушунилади.* Халқаро бозорларда талабни фаол шакллантиришга маркетинг коммуникациялари воситасида эришилади:

- реклама;
- сейлс промоушн;
- паблик рилейшнз;
- директ – маркетинг;
- ҳомийлик.

---

<sup>85</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

*Реклама бу – халқаро бозорда хорижий истеъмолчиларни хабардор қилиш ва бу товар, хизматларга талаб яратиш мақсадида товарлар, турли хизмат турлари ҳақидаги ахборотдир. Халқаро бозорда рекламанинг таъсири ҳар томонлама ва серқиррадир. Унинг бевосита стратегияси сотув функциясини бажариш, белгиланган товарга халқаро талабни фаоллаштириш ва бозорни кенгайтиришдан иборат. Хорижий истеъмолчилар онгига фаол таъсир қилади, у ёки бу товар афзалликларини тарғиб этар экан, реклама умуман истеъмолчиларни шакллантиришга катта таъсир кўрсатади. Шу билан бир пайтда ривожланган ассортиментда реклама хорижий истеъмолчига импорт товарлар массасида йўл топишга имкон берадиган йўл кўрсаткич бўлиб хизмат қилади.*

*Реклама товарга барча босқичларда: унинг вужудга келиши, ишлаб чиқиш ва халқаро бозорда пайдо бўлишидан тортиб то ушбу товар сиқиб чиқариладиган пайтгача ҳамроҳ бўлади. Бунда у турли функцияларни: таништириш, ишонтириш, эслатиш, тушунтириш ва ҳоказоларни бажаради.*

Бироқ унинг асосий, анъанавий вазифаси — товарларни сотиш ва реклама берувчига фойда келтиришни таъминлаш. Талабни шакллантириб, сотувни рағбатлантириб, ва шу тариқа, «олди-сотди» жараёнини, бундан эса капитал айланувчанлигини тезлаштириб, реклама бозорда иқтисодий функцияни бажаради. Бундан ташқари, у ахборот функциясини ҳам амалга оширади. Бу ролда реклама истеъмолчиларни ишлаб чиқарувчи ва унинг товарлари ҳақида, хусусан, истеъмол қиймати ҳақида йўналтирилган ахборот оқими билан таъминлайди.

Шу билан бирга, кўриниб турибдики, маркетинг тизимининг бир қисми саналган ҳолда, реклама ахборот функциясининг тор доирасидан четга чиқилади ва коммуникация функцияларини ҳам бажаради. Реклама фаолиятини ўрганиш жараёнида қўлланадиган анкета сўровлари, фикрларни тўплаш, товар сотиш жараёнини таҳлил қилиш ёрдамида бозор ва истеъмолчи билан қайтувчан алоқа қўллаб-қувватланади. Бу маҳсулотларнинг бозор томон ҳаракатланишини назорат қилиш, истеъмолчиларда уларни афзал кўриш барқарор тизимини шакллантириш ва мустаҳкамлаш, зарур ҳолларда сотув ва реклама фаолиятига тез тузатишлар киритишга имкон беради. Шу тариқа, рекламанинг назорат ва тузатиш функциялари амалга оширилади. Белгиланган истеъмолчилар тоифаларига йўналтирилган таъсир кўрсатиш имкониятларидан фойдаланиб, реклама тобора кўпроқ талабни бошқариш



функциясини бажармоқда. Бошқарув функцияси замонавий рекламани ажратиб турадиган белгига айланмоқда.

Ахборот тарқатиш усуллари ва хорижий истеъмолчига таъсир этиш каналларига қараб рекламанинг бир нечта турини ажратиб кўрсатиш мумкин: *теле–радиореклама; газета ва журналларда эълонлар; олдиндан белгиланган рўйхат бўйича пулик реклама хабарларига тўғридан-тўғри изоҳлаш; махсус эълон плакатлари, транспорт, товар ўрови, кўргазма-савдоларда жойлаштирилган ташқи реклама.*

Ғарб мамлакатларидан фарқли равишда, мамлакат амалиётида реклама тушунчаси кенгроқ. Бу қаторга кўргазма тадбирлари, тижорат семинарлари, ўров, босма маҳсулот, сувенирлар тарқатиш ва савдо фаолиятини рағбатлантиришнинг бошқа воситалари. Бу иш учун реклама фаолиятига қуйидаги таърифлар бериш зарур:

**Халқаро реклама** — саноати ривожланган мамлакатлар фирмаларининг уларнинг хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда хорижий бозорларга йўналтирилган замонавий фаолияти;

**ташқи иқтисодий реклама** — маҳаллий корхона ва ташкилотларнинг хорижий бозорлардаги замонавий амалиётни акс эттирувчи фаолияти;

**ички реклама** — ички бозорга хизмат кўрсатадиган маҳаллий корхона ва ташкилотларнинг фаолияти.

Рекламанинг сейлз промоушн, паблик рилейшнз ва директ-маркетингдан асосий фарқлари қуйидагилардан иборат:

Ўз навбатида, реклама агентлиги томонидан яратилаётган ва чоп этиладиган реклама ишлаб чиқарувчи ёки унинг товари ҳақида хабардор қилади, уларнинг образини шакллантиради ва қўллаб-қувватлайди ҳамда реклама берувчи томонидан оммавий ахборот воситаларида реклама хабарларини жойлаштириш тарифларига мувофиқ ҳақ тўланади. Реклама агентлигининг даромадлари, ижодий ишларга ҳақ тўлаш ва рекламани тарқатиш воситаларидан комиссия муокофт олиш натижасида шаклланади.

**"Сейлз промоушн"** — реклама берувчининг маҳсулот ёки хизматларини, кўпинча қисқа муддатларда сотишни рағбатлантирувчи ижодий ва тижорат ғояларини амалга ошириш бўйича фаолият. Хусусан, у сейлз промоушн турли воситалари (масалан, машҳур кишилар, мультфильм қаҳрамонлари, қимматбаҳо автомобил маркалари портрети) жойлаштирилган товар ўрови ёрдамида, шуингдек, сотув жойларида ихтисослашган чоратадбирлар йўли билан фойдаланилади. Узоқ муддатли мақсад бу —

истеъмолчилар онгида белгиланган товар белгиси билан маркаланган фирма товарлари қимматининг катталиги ҳақида тасаввур шакллантириш; қисқа муддатли мақсад – истеъмолчи учун қўшимча товар қиммати яратиш ҳисобланади. Сейлз промоушн соҳасидаги фаолият учун экспертлар сарфлаган вақт харажатлари, ижодий ишлар учун гонорар ва техник ишлар учун тариф бўйича тўловлардан келиб чиқиб ҳақ тўланади.

**"Паблик рилейшнз"** товар оилалари ёки уларни чиқарувчи фирмаларга нисбатан хайрихоҳ муносабатни эгаллашга йўналтирилган нуфузли реклама амалга ошириш мақсадида оммавий ахборот тарқатиш маблағларининг таҳририят қисмидан фойдаланишни назарда тутди. Реклама берувчиларнинг жамоатчилик билан алоқа қилишининг асосий шаклларида бири бўлиб, паблик рилейшнз реклама агентликлари уларнинг буюртмаларни бажариш учун сарфланган вақт учун гонорар шаклидаги реклама берувчилардан даромад олишини назарда тутди.

**"Директ-маркетинг"** — маълум бир товарларни харид қилиш истаги яққол бўлган алоҳида истеъмолчилар ёки фирмалар билан доимий қўллаб-қувватланадиган йўналтирилган коммуникациялар. Директ-маркетинг соҳасидаги фаолият, асосан, тўғридан-тўғри почта орқали жўнатмалар йўли билан ёки реклама тарқатишнинг тор ихтисослашган воситалари орқали амалга оширилади. Реклама агентлигининг даромадлари директ-маркетинг соҳасида ишлашида комиссия тўловлар ва мижозлар сарфлаган суммага боғлиқ бўлади.

**Шундай қилиб, бу элементларнинг фарқи уларнинг мақсадларида.**

• **рекламанинг мақсади** – фирма ва унинг товари образини яратиш, улар ҳақида потенциал харидорларнинг хабардор бўлишига эришиш;

• **"сейлз промоушн "** мақсади – харид қилишга ундаш, товар ишлаб чиқарувчи тармоқ ишини рағбатлантириш;

• **"паблик рилейшнз"** мақсади – фирманинг жамоатчиликда юқори нуфузга эга бўлиши;

• **"директ-маркетинг"** мақсади – ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчи ўртасида икки томонлама узоқ муддатли коммуникация ўрнатиш.

Маркетинг фаолиятининг охириги пайтда жиддий ривожлана бошлаган ва асосан, корпоратив даражада нуфузли рекламани, шунингдек, товар белгилари рекламасини ифодалайдиган йўналишларидан яна бири **ҳомийлик** — турли спорт мусобақалари,

жамоатчилик ҳодисалари, илмий экспедициялар ва ҳоказоларни молиялаштириш ҳисобланади. Фирмалар шунингдек, оммавий шоулар, хайрия тадбирларига ҳомийлик қилади, давлат ва жамоат ташкилотларига уларнинг маркасини тарғиб қилувчи асбоб-ускуналарни хайрия қилади. Ўз фирма ва товарларини нуфузли реклама қилиш учун корпорациялар машҳур спортчиларни жалб қилади, бу спортчилар у ёки бу товар белгисини тарғиб қилиб, томошабинни бу белгини мусобақа пайтида кўрган нарчаси билан боғлашга, товар сифатига эса спортсменнинг хислатлари – тегилик, кучи, чидамлилиқ, ирода, матонат ва ҳоказоларни бахш этади.

Халқаро таъминотчилар тасарруфида коммуникацияларнинг бошқа турлари ҳам мавжуд, айниқса, товар ва хизматлар профессионал бозорга йўналтирилган бўлса. Гап ихтисослашган кўргазма ва салонлар, тақдимотлар ва асбоб-ускуналарни кўрсатиш ҳисобланган тўғридан-тўғри мулоқот воситалари ҳақида боради. Халқаро бозорларда фаолият кўрсатиш учун ярмарка, салон, профессионал кўргазмаларда иштирок этиш жуда фойдали, чунки:

- ишлаб чиқарувчи ва истеъмолчилар ўзи ҳақида хабар беради, ахборот алмашинади;
- рақобатчилар, уларнинг жиҳозланиши ва хулқ-атвори кузатиб борилади;
- потенциал миждозлар билан мулоқот амалга оширилади, суҳбат йўлга қўйилади, фикрлар ва танқидий мулоҳазалар тингланади;
- ташриф буюрувчилар ва у ерда қатнашган фирмалар имиджини яратиш ва оммавийлик феномени батафсил ўрганилади;
- потенциал хорижий харидорлар онгида ўз товарлари ва рақобатчиларнинг товарлари нархи ҳақида тўғридан-тўғри ахборот тўпланади;
- бозор тенденциялари кузатилади;
- бир-бирини тўлдирадиган хизматлар ишлаб чиқарувчилар билан субпудратчилар ёки потенциал таъминотчилар ўртасида мулоқот амалга оширилади;
- ўз иштирокида воситасида маҳаллий агентларнинг ҳаракатлари қўллаб-қувватланади, керак ҳолларда улар ёлланади.

Кўргазма ва салонларда маҳаллий агентларнинг йўқлиги ноқулай белги сифатида қабул қилинади: фирма техник ва молиявий қийинчиликларга эга, унинг товарлари рақобатбардошлиқ даражаси паст. Таъминотчилар ўйланиб қолади ёки хавотирга тушади,

рақобатчилар бундан фирма позициясини эгаллаш учун фойдаланади.

Корхона ёки фирманинг халқаро бозорларга чиқиши улар чиқараётган ҳужжатларни тарқатиш воситасида амалга оширилади. Барча ҳужжатлар – бланклардан тортиб техник ва тидорат маълумотларигача – корхона интилаётган сифат далолати бўлиши лозим. Ҳужжатларни халқаро (инглиз) тилда тузишдаг ташқари, муайян мамлакат тилида тарқалишини тушунишни енгиллаштириши лозим.

*Техник, илмий, иқтисодий ва тижорат характеридаги моддалар* бир хилда халқаро аудиторияга мўлжалланган даврий ва бошқа нашрларда коммуникацияларнинг муҳим шакли ҳисобланади.

*Конгресс ва коллоквиумларда чиқиш мумкин бўлган хабарлар* ҳам ўзи ҳақида халқаро профессионал муҳитда маълум қилиш ва шу туфайли потенциал таъминотчи сифатида чиқиш. Бундай чоратадбирларда қатнашиш ахборот олиш ва уни ҳамкасблар билан алмашилиш, хорижий мутбуот қизиқиши ва потенциал воситачилар, тижорат вакиллари қизиқтиришга имкон беради.

## Хулоса

Ушбу бобда менежер хорижга йўналтирилган экспорт ва импорт маҳсулотларини танланган бозорларда жойлаштиришда оммавий ва нооммавий ахборот манбаларидан фойдаланиши лозим. Бунда компанияларнинг молиявий ҳолатидан келиб чиқиб унга боғлиқ ҳолда ташқи бозорга чиқиш усулларини тўғри аниқлаб олишликни талаб этади. Ҳозирда ташқи иқтисодий алоқаларни кенг миқёсда ривожланишида ташқи савдо нарх-наволар формаларини аниқлаш муҳим аҳамият касб этиб бормоқда. Кўпчилик ҳолларда компанияларнинг муҳим ички омилларидан бўлиб компаниянинг ишлаб чиқариш қувватлари, ноу-хау, ишлаб чиқариш малакаси, харажалари ва б. Бундай вазият ва ҳолатлар бугунги кунда Ўзбекистон Республикаси ташқи иқтисодий фаолиятида ҳам ўз аксини топмоқда.

Бундан ташқари, таъкидлангандек, молиявий менежер коммуникация тизимлари усулларини ривожлантириш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур. Бунда у ривожланаётган мамлакатларда ишлаётган фирмаларда мавжуд билим ва тажрибаларга таяниши лозим. Бошқа бозорларга чиқиш молиявий

менежерга миллий борзорда мавжуд бўлмаган янги имкониятлар билан ишлаш лозим.

### **Таянч иборалар**

Товар бирлиги, мўлжалдаги товар, товар табиати, кутилаётган товар, кучайтирилган товар, потенциал товар, товар ассортименти, товар ассортименти кенглиги, ассортиментнинг юқори ва қуйига ҳаракатланиши, товар модификацияси, коммуникацион алоқалар модификациялари, «қаймғини олиш» стратегияси, «кириб бориш сиёсати» стратегияси, «чиқиб чиқариш» стратегияси, «нарх етакчиси» стратегияси, демпинг, байналмилал ишлаб чиқариш чиқариш байналмилал нархи, трансферт нархлари, биржа котировкалари, ахборот хизматлари бозори, нарх индекси, индивидуал индекс, аванс тўловлари, нарх ҳисоб-китоб усули, коммуникативлик даражаси, реклама, "Сейлз промоушн", "Паблик рилейшнз", "Директ-маркетинг" ва ҳоказолар.

### **Назорат учун саволлар**

1. Товарнинг маркетинг тавсифномаси моҳияти нимада?
2. Товар ва унинг тушунчаси асосий даражалари қайсилар?
3. Товар омиллари асосий гуруҳларини санаб берин.
4. Товар сиёсатини шакллантириш нимани назарда тутди?
5. Товар молификацияси асосий вариантлари қайсилар?
6. Халқаро бозорда фойдаланиладиган стратегия ва нархларнинг асосий турларини санаб беринг.
7. Экспорт нархлари шаклланишида давлатнинг роли қандай?
8. Экспорт ва импорт нархлар қандай ҳисоб-китоб қилинади?
9. Нархни ҳисоб-китоб қилишнинг қайси усулларини биласиз?
10. Жорий нархлар даражасида нарх белгилаш усули нимани назарда тутди?
11. Рекламанинг вазифалари қандай?
12. Рекламанинг қайси асосий йўналишларини биласиз?
13. Халқаро коммуникация воситаларида реклама турларига қисқача тавсифлаб беринг.
14. Сейлз промоушн, паблик рилейшнз ва директ-маркетингни таърифланг?
15. Ярмарка, салон, профессионал кўргазмаларнинг халқаро коммуникациялардаги роли қандай?

## 11 - МАВЗУ. Халқаро маркетинг элементлари

### РЕЖА

#### 11.1. Халқаро маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш

#### 11.2. Халқаро маҳсулот сиёсати

#### 11.3. Халқаро нарх сиёсати

#### 11.4. Халқаро сотув сиёсати

\*\*\*\*

### 11.1. Халқаро маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш

Питера Друкернинг фикрини бироз ўзгартириб айтадиган бўлсак, байналмилал компания амалга оширадиган маркетинг ёки «халқаро маркетинг»ни халқаро миждоз нуқтаи назаридан кўриб чиқиладиган бутун бизнес сифатида тавсифлаш мумкин. Кўпинча шундай бўладики, бундай тавсиф қатор саволларни жавобсиз қолдиради (ким халқаро миждоз ҳисобланади? «бутун бизнес» деганда нима назарда тутилади? Бу глобал равишда кўриб чиқиладиган КМК миллий бизнесига тааллуқлими?).<sup>86</sup>

КМК менежерлари орасида бундан мунозарали соҳа йўқ. Маркетинг соҳасидаги айрим машҳур экспертлар халқаро сифатида тавсифланиши мумкин бўлган бирон-бир маркетинг фаолияти мавжуд бўлиши мумкинлигини инкор этадилар. КМК маркетинг дастурлари кенг тадқиқотлари шуни кўрсатадики, кўплаб менежерларга маркетинг стратегияси изланишларини «ҳар бир мамлакатда маҳаллий менежментга тақдим этилиши мумкин бўлган» локал муаммо сифатида кўриб чиқиш хос.

Халқаро маркетингга бундай «миллий» йўналтирилган ёндашув кенг тан олинган. Бироқ амалиётда кўплаб КМК бош компаниялари уларинг шўъба компаниялари миллий даражада бажарадиган ролдан сезиларли фарқ қиладиган фаол маркетинг ролини ўйнайди.

Швейцариянинг йирик *Nestle* КМК сиёсати шундан иборатки, турли мамлакатларда бизнес юритиш шароитларидаги фарқлар ҳисобга олиниб, миллий даражада маркетинг қарорлари қабул қилиш ҳар томонлама қўллаб-қувватланади. Шу сабабли *Nestle* да маркетинг учун бирламчи жавобгарлик фирманинг ушбу миллий

<sup>86</sup> П. Друкер, Д. Дэниелс. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. –М.: Дело Лтд, 1994, с. 73, 553-561.

бозордаги стратегиясига ва маркетинг дастурига жавобгар бўлган шўъба компания мос келувчи менежерига ўтказилади. *Nestle* маркетингни бошқаришни халқаро даражадан кўра кўпроқ миллий даражада кўриб чиқади.

Шу билан бир пайтда, *Nestle* минтақавий ёки глобал миқёсда мувофиқлаштирилладиган қатор йўналиш ва дастурларга эга. Масалан, корпорациянинг бош компанияси савдо маркалари ва товар ўривининг дизайнини ишлаб чиқиш учун жавобгар. Бундан ташқари, КМК маркетинг фаолиятини мувофиқлаштириш мақсадида минтақаларда миллий даражадаги бошқарувчи-маркетологлар бир нечта мамлакат учун жавобгар бўлган ўз минтақавий раҳбарияти олдида ҳисобот беради.

Минтақавий ва глобал даражада маркетинг стратегиясини шакллантиришда КМК бош компаниясининг роли бевосита халқаро миждозларга алоқадор бўлган қарорларни қамраб олади. Кўпинча у КМК маркетинг фаолиятини белгиланган йўналишга йўналтириб, бунда миллий бўлинмаларга уларнинг маркетингини бизнес юритишнинг маҳаллий шароиларига мослаштириш учун етарли даражада эркинлик қолдирадиган қарорлар, мувофиқлаштириш фаолияти ва сиёсатидан иборат бўлади.

Халқаро маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида КМК бош компанияси иккита асосий функцияни бажаради:

1. ***Ахборот тўплаш ва талқин этиш.*** Ҳар қандай стратегияга қўйилладиган биринчи талаб «жанг майдони»ни билиш, яъни ахборот тўплаш ва изоҳлаш ҳисобланади. Бундан бир неча ўн йилликлар олдин бундай ахборотни бевосита фирма раҳбари томонидан шахсий сафарлар, жойларда вазият билан танишиб чиқиш орқали қийинчиликсиз олиш мумкин эди. Ҳозирги раҳбарлар кўп жиҳатдан бошқалар томонидан тўпланган ахборотга таянади.

2. ***Халқаро маркетингни мувофиқлаштириш.*** Бизнеснинг тобора ўсиб бораётган халқаро характери ва рақобат фаоллиги олий поғона менежерларини халқаро маркетинг соҳасида КМК фаолияти турли йўналишларини мувофиқлаштириш механизмларини излаб топиш билан шуғулланишга кучли мажбур қилмоқда.

**Ахборот тўплаш ва талқин этиш.** Олинладиган ахборот бошқарув қарорлари қабул қилиш учун яроқли бўлиши учун у белгиланган тарзда танлаб олиниши, филтрланиши ва ўзгартирилиши лозим. Компания раҳбарлари қабул қилладиган қарорлар сифати ва оқибатлари кўп жиҳатдан олинган ахборотлар ишончилиги ва уларни қайта ишлаш усулларига боғлиқ. Афсуски,

кўп ҳолатларда уларнинг аҳволи кўнгилдагидек эмас, шу сабабли кўплаб олий табақадаги менежерларда компаниянинг иқтисодий муҳити ҳақидаги тасаввури воқеликдан анча фарқ қилади.

“Мамлакатимизда ўтган йиллар давомида, айниқса охириги 10 йилда оммавий ахборот воситаларини янада либераллаштириш, сўз эркинлигини таъминлашга қаратилган кенг қамровли ташкилий-ҳуқуқий чора-тадбирлар амалга оширилди.”<sup>87</sup>

КМК доирасида вазифа корпорастия ташқи муҳитининг географик миқёси кенглиги, шунингдек, миллий ва маданий хусусиятлари, компания менежменти эътиборини талаб қиладиган молиявий, иқтисодий ва ижтимоий омиллар каби қўшимча кўрсаткичлар таъсири ҳисобига мураккаблашади.

Ахборот тўплаш бўйича ишлар бош компанияда икки йўналишда ташкил қилинади:

- шўъба компания томонидан миллий бозорлар ва миждозр билан бевосита мулоқотда тўпланган ахборотни қайта ишлаш;
- бош компания мос келувчи бўлинмаларининг мутахассислари томонидан миллий бозорлар ҳақида мустақил тўпланган маълумотлар.

Кейинги йўналиш алоҳида аҳамият касб этади.

**Биринчидан**, мустақил тўпланган ахборот уларнинг ҳар бири субъектив қарашлар, ёндашувлар ва ўз иштиёқига эга бўлган миллий бўлинмалар вакилларида олинган ахборотни текшириш мақсадларига хизмат қилади.

**Иккинчидан**, «жойлардан» олинган ахборотда уларни тўлдириш лозим бўлган етишмовчиликлар бўлиши мумкин (масалан, КМК бевосита бизнес юритайдиган ва мос равишда, шўъба компанияга эга бўлмаган мамлакатлар ва бозорлар ҳақидаги маълумотлар).

**Маркетинг тажрибасини узатиш.** Тажриба бу — кўплаб компанияларнинг энг қимматли активидир. КМК битта мамлакатда олган бозор тажрибаси бозор ўхшаш ривожланиш стиклига амал қиладиган бошқа мамлакатда рақобатли афзалликка эришиш учун асос бўлиб хизмат қилиши мумкин. Халқаро Маркетинг Институти тадқиқотларининг гувоҳлик беришича, КМК битта мамлакатда

---

<sup>87</sup> И. А. Каримов. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” маърузаси// Халқ сўзи газетаси, 12.11.2010.



ривожлантирилган маркетинг технологияларини аниқлаш ва бошқа мамлакатда фойдаланиш учун топшириш имкониятига эга.

## 11.2. Халқаро маҳсулот сиёсати

КМК халқаро стратегиясининг муваффақияти компания ишлаб чиқараётган товар ва хизматлар турли мамлакатларда харидорлар томонидан қай даражада қабул қилиниши ва тан олиншига боғлиқ бўлади. Бунда КМК бош компанияси қуйидаги соҳаларда муҳим рол ўйнайди: маҳсулотларни ишлаб чиқиш ва ривожлантириш, стандартлаштириш, маҳсулотлар сифати ва хавфсизлигини назорат қилиш.

### **Стандартлаштириш.**

Халқаро стандартларнинг қўлланиши билан аввало турли мамлакатларда ўхшаш ёки бир хил вазифаларни бжариш учун фойдаланиладиган саноат воситалари ёки станоклар билан боғланади. Шу билан бир пайтда, маҳсулотларни халқаро стандартлаштириш истеъмол товарларига нисбатан ҳам кенг қўлланади.

Стандартлаштириш юқори даражаси КМК маркетинг фаолиятининг савдо маркаларидан фойдаланиш, товар ўрови, товар ҳаракатланиши ва рекламанинг айрим жиҳатлари каби йўналишларини ажратиб туради. Бу маркетинг элементлари доим ҳам ҳар бир индивидуал бозор шароитларига мослашиб олавермайди. Тан олиш керакки, айтиб ўтилган фикр КМК маҳсулотлари ривожланаётган мамлакатлари бозорларига ҳаракатлантиришга камроқ тааллуқли. Шу билан бир пайтда, маҳсулотларни стандартлаштириш уларнинг тўлиқ бир хиллигини англатмайди, бунда кўпинча айнан кичик фарқлар ҳал этувчи аҳамиятга эга бўлиб чиқади.

### **Маҳсулотларни ишлаб чиқиш ва ривожлантириш**

Халқаро бозорлар учун маҳсулот ишлаб чиқиш ва ривожлантириш масаласи стандартлаштириш масаласи билан узвий боғлиқ. Бу соҳада КМК бош компанияси халқаро сиёсатининг қуйидаги тўрт асосий варианты бўлиши мумкин.

**Миллий ишлаб чиқиш.** Маҳсулот ҳар бир бозор учун алоҳида ишлаб чиқилади. Бу маҳсулотнинг миллий истеъмолчилар ўзига хос эҳтиёжларига мослашув даражаси юқорилигини таъминлайди, бироқ шу билан бир пайтда ИТТКИ харажатларининг такрорланишига

олиб келади, шунингдек, «ўсиш самараси» ҳисобига фойда олишга имкон бермайди.

**Уйда ишлаб чиқиш.** Маҳсулот КМКнинг «уй» бозори (асосий жойлашув минтақаси) ҳисобланган белгиланган миллий бозор учун ишлаб чиқилади. Сўнгра маҳсулот чет эл бозорларига экспорт ёки ишлаб чиқариш қўвватларини кўчириш йўли билан ўзгаришларсиз чиқарилади.

**Кетма-кетликда ишлаб чиқиш.** Бундан олдинги схемадан шуниси билан фарқ қилади-ки, дастлабки маҳсулот кейинчалик модификацияланади ёки хорижий бозор шароитларига мослаштирилади. Иккинчи ва учинчи вариантларнинг афзаллиги ИТТКИ компания жойлашган мамлакатда мужассамланиши ҳисобланади. Бундан ташқари, маҳсулот чет элга сотишдан олдин уй бозорида синчиклаб синовдан ўтказилади. Ўз навбатида, маҳсулотни бозорга ҳаракатлантириш КМК жойлашган мамлакатдан бошланади, чунки ерда катта тажриба тўпланган бўлади. Шу билан бир пайтда, айрим корпорациялар, маҳсулотнинг ҳаётийлик даври констепстиясига амал қилиб, уни яхши таниш бўлмаган, бироқ ривожланишнинг илғор босқичида бўлган хорижий бозорда ҳаракатлантиришдан бошлайдилар. КМК хорижий бозорлар ҳақида ахборот тўплаши ва уларда муваффақиятли ишлашга қодирлигини тасдиқлаши билан уй бозорида узоқ иш тажрибаси билан боғлиқ чекловлар тобора кам рол ўйнай бошлайди.

**Байналмилал ишлаб чиқиш.** Маҳсулот аввалбошдан биттадан ортиқ миллий бозор шароитларини қондирадиган даражада ишлаб чиқилади. Бу мақсадга эришиш учун миллий тўсиқларга қарамай, қарор қабул қилиш жараёни ва ИТТКИ мувофиқлаштириш даражаси юқори бўлиши талаб этилади. Бошқа томондан, якуний маҳсулот мақсадли миллий бозорлардан биронтасида талабгир бўлиб чиқмаслиги таҳдиди катта. Лекин шунга қарамай, маиший ва идора техникаси ёки доришунослик каби рақобатли халқаро тармоқларда ишлаётган КМК ушбу сиёсатга амал қилади, чунки ўз маҳсулотларини кўп сонли миллий бозорларга модификациялаш учун молиявий имкониятларга ҳам, кўпинча вақт захирасига ҳам эга бўлмайди — рақобатчилар тоонидан бажарилган ўхшаш маҳсулотлар пайдо бўлиш таҳдиди шунчалик юқори.

Масалан, маҳсулотлар ишлаб чиқиш ва ривожлантириш соҳасида КМК сиёсати эволюциясини *Ford Motor Company* корпорацияси мисолида кузатиш мумкин бўлиб, у турли вақтларда тўрттала ёндашувдан ҳам фойдаланган. Халқаро ривожланишнинг

илк босқичида маҳсулотлар америка бозори учун ишлаб чиқилган, сўнгра хорижга экспорт қилинган. Бу компаниянинг Европада ишлаб чиқариш қувватлари қурилишидан кейин ҳам давом этган, бироқ, шу билан бир пайтда, *Ford* хорижий бўлинмаларига маҳсулотни маҳаллий шароитларга мослаштиришга рухсат берилган. Кейинчалик Буюк Британия ва Германиядаги йирик шўъба компаниялари гуурхлари фақат маҳаллий бозорларга йўналтирилган ҳолда ўз маҳсулотларини мустақил ишлаб чиқа бошладилар.

70-йилларда КМК маҳсулотни байналмилал ишлаб чиқиш схемасига ўтиб олди. Натижада, «*Ford Fiesta*» моделидан бошлаб, барча ИТТКИ жараёнлари асосий Европа бозорлари хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилмоқда. Унификацияланган (бир хиллаштирилган) маҳсулотлар ишлаб чиқишнинг байналмилал сиёсатига амал қилиш *Ford Motor*, *Volvo Car* ва бошқа Европа компанияларининг харид қилиниши ҳисобига *Ford Motor* халқаро экспансияси сўнгги режаларида ҳам кузатилмоқда.

### **Маҳсулотлар сифати ва хавфсизлиги.**

Чиқарилаётган маҳсулотлар сифати ва хавфсизлиги билан боғлиқ муаммолар бевосита халқаро миқёсда КМК нуфузи ва молиявий ҳолатига салбий таъсир этиши мумкин. Сифат ва хавфсизлик минимал талабларини таъминлаш учун корпорациянинг барча халқаро бўлинмалари амал қиладиган марказлашган стандартлар кенг қўлланади. Масалан, *Coca-Cola* компанияси чет элдаги шўъба компанияларда маҳаллий ишлаб чиқарувчилар тайёрлаган сўровлардан фойдаланишга рухсат беради, бироқ бу корхоналар маҳсулоти компаниянинг марказий лабораторияда дастлабки сертификатлашдан ташқари унинг қаттиқ ички фирма стандартига мувофиқлигига шубҳа қолмаслиги учун мунтазам кейинги синовлардан ҳам ўтиши керак.

Ўз стандартларини ишлаб чиқишда йирик корпорациялар Жаҳон стандартлаштириш ташкилоти (ISO) каби халқаро ташкилотларда ишлаб чиқилган сифат стандартларига асосланади. Масалан, ISO 9000 сериядаги стандартлар комплекси сифат бошқаруви бутун тизимини стандартлаштиришни қамраб олади ҳамда Европа Иттифоқи ва Жаҳон савдо ташкилотига аъзо мамлакатларда қўлланади.

### 11.3. Халқаро нарх сиёсати

Халқаро нарх шаклланиши соҳасида КМК бош компанияси сиёсатининг тўрт хил асосий варианты бўлиши мумкин.

**Миллий асосдаги нархлар.** Ҳар бир шўъба компанияси ўз нархларини қўллаши мумкин, бунда бош компания нарх шаклланиши жараёнида иштирок этмайди. Бу стратегиянинг афзаллиги шундаки, миллий нархлар маҳаллий бозор шароитларини улар маҳаллий менежмент талқин қилган даражада ҳисобга олади. Ушбу схеманинг жиддий камчилиги эса корпорация ичида бош компания назоратидан четда қоладиган нарх рақобати эҳтимоли ҳисобланади: А мамлакатда сотилаётган маҳсулотни учинчи томон Б мамлакатга экспорт қилиши, бу ерда у А мамлакатга нисбатан қиммат, лекин Б мамлакатда корпорациянинг ўзи сотаётган нархдан арзон сотилиши мумкин (масалан, ўз шўъба компания орқали). Масалан, халқаро корпорациялар томонидан Жануби-Шарқий Осиё мамлакатларида арзон нархларда сотиладиган тиббий препаратлар Ғарбий Европа мамлакатларида пайдо бўлиб, худди шу ишлаб чиқарувчиларнинг Европа бозорига махсус йўналтирилган доридармонларидан нархда ютади.

Бошқа бир мисол ушбу схемага иккиёқлама божхона стандарти қандай таъсир этишини кўрсатади: якка тартибдаги савдогарлар томонидан Яқин Шарқ ва Жануби-Шарқий Осиё мамлакатларида харид қилинган ва Россияга хусусий шахслар учун паст божхона тарифи бўйича олиб кирилган *Sony* корпорациясининг маиший электроника маҳсулотлари расмий дилерлар томонидан нисбатан юқори нархларда сотилаётган худди шу *Sony* корпорацияси маҳсулотларини бозордан сиқиб чиқаради.

**Стандарт формула асосида нарх шаклланиши.** Ҳар бир мамлакатда нархни ҳисоб-китоб қилиш учун бош компания мутахассислари томонидан ишлаб чиқилган битта формула қўлланади. Энг тарқалган усул асоси сифатида маҳсулот бирлигининг ишлаб чиқариш харажатларидан фойдаланади, унга товарни транспорт воситасида ташиш, маҳаллий солиқлар, сотув билан боғлиқ харажатлар, шунингдек, кутилаётган фойда кўшилади. Бу ёндашув корпорация ичида нарх рақобати хавфидан қутқаради, бироқ КМКни муҳим стратегик афзалликлардан бири–нарх ўзгаришларнинг мослашувчанлигидан маҳрум қилади, агарда бундай ўзгаришлар сотув рентабеллиги ёки ўсишга ижобий хизмат қилган тақдирда ҳам.

**Халқаро стратегик нархларни шаклланиши.** Нарх бевосита бош компания томонидан белгиланади – бу КМК умумий сиёсатининг бир қисмидар. Нархлар мамлакатдан мамлакатга қараб ушбу миллий ҳудудда амалдаги харажатлар ва даромадлардан қатъий назар турли вариантда бўлиши мумкин. Ушбу стратегияни амалга оширишда бош компания ўзига хос рақобатли афзалликларга эришиб, асосий рақобат воситаси сифатида нарх шаклланишида мослашувчанликка таянади. Масалан, айрим минтақаларда паст нарх белгилаб, корпорация янги бозорда тез экспансия ва сотувнинг сезиларли ўсиши ҳисобига ютуққа эришиши мумкин.

**«Самарадорлик эгри чизиги» асосида нарх шаклланиши.** Ушбу ёндашувни қўллашда КМК бош компанияси тахмин қилинаётган маҳсулот бирлиги таннархидан келиб чиқади. Амалиётнинг кўрсатишича, ишлаб чиқариш ҳажмининг ўсиши билан самарадорлик ҳам ўсади, маҳсулот таннархи эса пасаяди. Бу янги миллий бозорга кириб боришнинг бошланғич босқичида нархларни таннархдан паст белгилайди, бу муҳим рақобат афзаллиги бахш этади ва бозорнинг катта улушини эгаллаб олишга имкон беради. Ишлаб чиқариш ҳажмининг ўсиши ҳисобига унинг самарадорлиги ортади ва маҳсулот таннархи дастлаб ўрнатилган нарх даражасидан паст туширилади. Натижада бозорни ўзлаштиришнинг иккинчи босқичида бошланғич давр йўқотишлари қопланади ва сотув рентабелли бўлади. Ишлаб чиқариш самарадорлигининг кейинги ўсишида (демак, маҳсулот таннархи пасайишида) нархнинг пасайиши мумкин, бироқ бунда агар маҳсулот бирлиги ишлаб чиқариш харажатларининг қисқариши тезроқ рўй берадиган бўлса, у зарар кўришга олиб келмайди.

Бундай усул КМК томонидан халқаро миқёсда фойдаланилиб, ишлаб чиқариш ҳажми катта бўлган ҳолларда фойда беради. Натижада КМК маҳаллий фирмалардан энг йирик рақобатчилар олдида маҳаллий бозорда ҳал қилувчи устунликка эга бўлади. Ушбу стратегияни амалга ошириш учун асосий омил рақобатчиларнинг кутилаётган реакциясини баҳолаш бўлади: агар рақобатлашувчи ишлаб чиқарувчилар худди шундай нарх шаклланиши стратегиясини қўллай олса ёки буни самарасизроқ қўлласа, усул муваффақиятли бўлади.

Масалан, Американинг *Texas Instruments* корпорацияси ярим ўтказгич микросхемалар чиқариш ҳажмини икки баравар оширишда маҳсулот бирлигининг таннархи 27% пасайишини аниқлади. Бу ҳолатдан фойдаланиб, КМК нарх шаклланиши сиёсатини

«самарадорлик эгри чизиғи» асосида курди. Корпорастиянинг бош компанияси бутун дунё бўйича сотув ва талаб ҳажмининг ўсишини баҳолайди, сўнгра ишлаб чиқариш умумий ҳажми оширилганда кутилаётган таннарх пасайишини ҳисоб-китоб қилади. Шундан келиб чиқиб, нархлар белгиланади, шўъба компаниялари орасида нарх рақобатига йўл қўйилмайди. Натижада *Texas Instruments* маҳсулоти бошқа кўплаб рақобатчилар билан таққослаганда нархда ютади, корпорастия эса ўз халқаро операциялари бўйича умумий юқори фойда олади.

#### 11.4. Халқаро сотув сиёсати

**Товарлар сотиш (дистрибьюция)** анъанавий равишда КМК бош компаниясининг бевосита назорати остида бўлмаган маркетинг соҳаси ҳисобланади, чунки унга кўплаб **мустақил ва ярим мустақил воситачилар** жалб қилинган. Ҳар бир мамлакатда миллий қонунчилик хусусиятлари, миллий анъаналар ва урф-одатлардан келиб чиқиб, ўзига хос сотув механизмлари ишлаб чиқилишини кутиш мумкин бўларди. Лекин шунга қарамай, ушбу маркетинг соҳаси кўплаб КМК учун шунчалар муҳимки, уларнинг бош компаниялари халқаро миқёсда сотув сиёсати ва дистрибьюцияни мувофиқлаштиради. Амалиётнинг кўрсатишича, бош компаниянинг тўғри сотув сиёсатини танлаши халқаро бозорларда муваффақият гарови ҳисобланади.

*Avon Products* косметика концерни «эшикдан эшиккача» дистрибьюция усулидан фойдаланиб, АҚШда муваффақиятга эришди. Концерн операцияларини Европа ва Лотин Америкаси мамлакатларига тарқатиш давомида ушбу сотув сиёсати муваффақият билан — миллий хусусиятлар, дараомадларнинг маҳаллий тақсимланиши ва ҳоказолар билан боғлиқ айрим модификациялар билан такрорланди.

Муваффақиятсиз сиёсатга мисол қилиб узок муддат фойдаланиладиган маиший товарлар америкалик ишлаб чиқарувчиларидан бирининг Осиё бозорларида сотув сиёсатини кескин ўзгартиришга қилиб кўрган ҳаракатини кўрсатиш мумкин. КМК бош холдинг компанияси товар якуний истеъмолчигача жуда кўп воситачилардан ўтиб етиб боради деб ҳисоблади: (ишлаб чиқарувчи — расмий дистрибьютор — йирик улгуржи фирма — майда улгуржи фирма — чакана савдо — харидор). Бу компаниянинг халқаро маркетинг сиёсатига тўғри келмайди ва компания билан якуний истеъмолчи ўртасида фақат битта

воситачини қолдириш лозим деб қарор қилинди. Бу ўзгариш ушбу минтақага хос бўган кўп йиллик тижорат амалиёти билан зиддиятга киришда ва кўплаб воситачи фирмалар ҳуқуқларини камситди, натижада маҳаллий савдогарлар ва воситачилар томонидан компанияга қарши бир нечта даъво аризалари билан судга мурожаат қилинди, бу эса кутилмаган харажатларга олиб келди. Компаниянинг ўйламасдан қилинган ҳаракатлари унинг миллий бозорлардаги имиджи ёмонлашувиغا олиб келиши эса бундай ҳам катта йўқотиш бўлди.

## ХУЛОСА

Ўзбекистон менежер айрим стратегиялар ички ва ташқи муҳит ривожланишининг юзага келган ва башорат қилинадиган шароитларига бошқа стратегияларга нисбатан кўпроқ мос келишини аниқ тушуниши лозим. Ўзбекистон менежернинг вазифаси юзага келадиган муаммоли вазиятлар турларига энг мувофиқ келадиган (балки, аралаш) стратегия ишлаб чиқишдан иборат. Тармоқ хусусиятлари ва рақобат шароитлари, фирманинг рақобатбардошлиги, унинг бозор позициялари ва имкониятлардан келиб чиққан ҳолда фирма стратегиясини шакллантириш зарур.

Ўзбекистон стратегияни ишлаб чиқишда миллий рақобатли афзалликларга ва КМК фаолиятини ўзбекистон миқёсда мувофиқлаштиришга алоҳида эътибор қаратиш лозим. Бу вазифанинг муваффақиятли ҳал этилишига олиб келадиган қўйидаги иш босқичлари ажратиб кўрсатилади: фирманинг рақобатли аҳволи ва ташқи муҳит таҳлили, фирма имкониятларига мос келадиган стратегик муқобил вариантлар ишлаб чиқиш, оптимал стратегияни танлаш.

## Таянч иборалар

Ахборот тўплаш ва талқин этиш, ўзбекистон маркетингни мувофиқлаштириш, стандартлаштириш, миллий товар ишлаб чиқиш, байналмилал ишлаб чиқариш, кетма-кетликда ишлаб чиқиш, маҳсулотлар сифати ва хавфсизлиги, ўзбекистон нарх сиёсати, стандарт формула асосида нарх шаклланиши, ўзбекистон стратегик нарх шаклланиши, «самарадорлик эгри чизиғи» асосида нарх шаклланиши, товарларни сотиш (дистрибуция).

## Назорат учун саволлар

1. Фирма фаолиятининг хориждаги стратегик муқобил вариантлари таҳлил қайси жиҳатлар бўйича амалга оширилади?
2. Фирма фаолиятининг ўз мамлакатдаги стратегик муқобил вариантлари таҳлил қайси жиҳатлар бўйича амалга оширилади?
3. Стратегик режалаштиришни ташкил қилишда қайси вазифаларни ҳал этиш зарур?
4. Стратегик режалаштириш қайси ташкилий асосларда амалга оширилади?
5. Ҳалқаро фирмада стратегик режалаштириш структурасининг фаолият кўрсатиш қоидалари қандай қайд қилинади ва амалга оширилади?
6. Фирмада стратегик режалаштириш вазифаларини ким ва қандай амалга оширади?
7. Режалаштириш бўйича функцияларни амалга оширишга мамлакатлараро маданий фарқлар қандай таъсир кўрсатади?
8. Фирманинг халқаро базорга чиқиши стратегик режалаштиришнинг ахборот таъминотга қандай ўзига хосликлар бахш этади?



## **12-мавзу. Халқаро бизнесда инсон ресурсларини бошқариш ва корпоратив маданият**

### **РЕЖА:**

**12.1. Ҳозирги мамлакатни модернизация қилиш,  
техник ва технологик янгилаш шароитида инсон  
ресурсларини бошқариш омиллари**

**12.2. Хорижий операциялар учун ходимлар тоифаси  
ва персонал танлашга ёндашувлар**

**12.3. Менежерлар ва бошқа ходимлар тоифаларини  
танлаш мезонлари**

**12.4. Инсон ресурсларини бошқариш тизимида  
ағбатлантириш омиллари**

**12.5. Халқаро бизнесда этика**

**12.6. Корпоратив маданиятнинг моҳияти**

**\*\*\*\***

### **12.1. Ҳозирги мамлакатни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш шароитида инсон ресурсларини бошқариш омиллари**

Ҳалқаро менежмент тизимида ҳалқаро компаниянинг маданият ва кадрлар сиёсатини шакллантиришга «фирма» ёндашувлари бешта варианты ажратиб кўрсатилади:

- етакчилик қилувчи штаб-квартира услуги ва унинг элементларини филиалларга ўтказиш;
- фаолият кўрсатаётган мамлакат шароитларига мослашиш («уй» ёндашувлари устунлик қилади);
- «қуйма» (штаб-квартира ва унинг филиаллари фаолиятининг урли бошқарув ва маданий жиҳатлари ўзига хос синтези рўй беради);
- универсализм (турли маданиятлар қабул қиладиган ўртачалаштирилган нейтрал услуб ўрнатилади);
- аралаш ёндашув (юқорида санаб ўтилган барча ёндашувларни ҳалқаро фирма фаолиятининг глобал шароитларига нисбатан уйғунлаштиришни ифодалайди).

Ўз мамлақатида инсон ресурсларини бошқаришни (ИРБ) ҳалқаро ИРБдан фарқловчи омиллар сони жуда кўп, хусусан:

**1. Маданият омиллари.** Турли мамлакатларнинг мавжуд маданият омиллари ва этник муаммолари ҳалқаро фирмалар персонали ҳаракатларида акс этади.

**2. Иқтисодий омиллар.** Иқтисодий тизимлардаги фарқлар кўп жиҳатдан ҳалқаро фирмаларнинг хорижий операцияларида ишчи кучини жалб қилиш ва фойдаланиш характерини белгилаб беради.

**3. Бошқарув услуби ва амалиёти.** Турли мамлакатларда бошқарув услубига турлича қарашлар фирманинг штаб-квартираси ва хорижий филиаллари персонали ўтасида можароларга олиб кели мумкин. Бошқа томондан, персонални бошқаришнинг миллий хусусиятларини билиш ҳалқаро фирма раҳбариятига ижобий тажрибаларни бошқа мамлакатларга ҳам ўтказишга имкон беради.

**4. Меҳнат бозорлари фарқи ва меҳнат харажатлари омиллари.** Ишчи кучи структураси ва унинг харажатлар хусусиятлари барча мамлакатларда мавжуд. Меҳнат харажатларидаги фарқлар доимий можаролар манбасига айланиши ёки, аксинча, ҳалқаро фирмага глобал миқёсда устунлик бериши мумкин.

**5. Ишчи кучининг кўчиши муаммоси.** Ишчи кучининг бошқа мамлакатларга кўчишида одамлар олдида ҳуқуқий, иқтисодий, жсимоний ва маданий тўсиқлар вужудга келади. Уларни бартараф қилиш учун ҳалқаро фирмаларнинг ходимлар тўплаш, йўналтириш ва рағбатлантиришнинг ўз услубиятини ишлаб чиқишига тўғри келади.

“Бугунги кунда биз учун энг долзарб муаммолардан бири бўлмиш юртимизда меҳнатга лаёқатли аҳолини иш билан тўминлаш бўйича амалга оширилган ишларимиз ҳақида.”<sup>88</sup>

**6. Саноатдаги муносабатлар омиллари.** Саноатдаги муносабатлар (айниқса, ишчилар, касаба уюшмалари ва тадбиркорлар ўтасидаги муносабатлар) турли мамлакатларда жиддий фарқ қилади ва ИРБ амалиётига катта таъсир кўрсатади.

**7. Миллий йўналганлик.** Ҳалқаро фирманинг маҳаллий бўлинмалари ёки филиаллари персонали асосий эътиборни глобал эмас, балки миллий манфаатларга қаратиши мумкин.

---

<sup>88</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

**8. Назорат омиллари.** Хорижий фаолиятнинг ҳудудий жиҳатдан узоклиги ва ўзига хос жиҳатлари халқаро фирма персоналини назорат қилишни қийинлаштиради.

ИРБ «уй» ва халқаро бўлинмалари ҳаракатлари ва иш вақти 8 хил фаолият тури бўйича тақсимланади:

- персонални режалаштириш;
- персонални рағбатлантириш тизими ва иш ҳақини белгилаш;
- персонални йўналтириш;
- персонални тайёрлаш ва ривожлантириш;
- меҳнат муносабатлари;
- хавфсизлик масалалари;
- кадрлар сиёсати;
- персоналнинг ўсиши учун имкониятлар яратиш.

Халқаро фирманинг бошқарув тизимида ИРБ қуйитизимларининг ўрни 12.1-расмда кўрсатилган.



**12.1-расм. Халқаро фирманинг бошқарув тизимида инсон ресурсларини бошқариш қуйитизимларининг тузилиши**

Уларни тузиш ташкилий қуйитизим, қарорлар қабул қилиш қуйитизими, баҳолаш ва назорат қуйитизими асосида амалга оширилади. ИРБ қуйитизимлари 3та асосий элементни камраб олади: персонал танлаш қуйитизими, персонални йўналтириш қуйитизими ва персонални рағбатлантириш қуйитизими. Қўшимча элементлар сифатида корпоратив маданият, коммуникацион қуйитизими (ИРБ доирасидан чиқади) ва махсус вазифалар блоки — халқаро жамоани шакллантириш.

## **12.2. Хорижий операциялар учун ходимлар тоифаси ва персонал танлашга ёндашувлар**

Хорижий операциялар учун персонал танлаш жараёни объектив равишда ҳар бир позиция учун энг малакали номзодлар излаб топишга бориб тақалиши лозим. Бироқ, тадқиқотчиларнинг

маълумотлари бўйича, бундай қарорлар қабул қилишга энг жиддий таъсирни ҳалқаро фирма топ-менежментининг фаолият кўрсатаётган мамлакатдаги менежерларнинг миллатига нисбатан позицияси энг жиддий таъсир кўрсатади. КМК фойдаланаётган персонал танлашга 4 та асосий ёндашув мавжуд.

1. **Этноцентризм.** Уйда ҳам, хорижда ҳам барча асосий лавозимларга бошқарув персонали «уй» раҳбарлари орасидан танлаб олинади. Бу ёндашув бошқарувнинг марказлашиш даражаси юқори бўлган фирмаларда қўлланади;

2. **Полиэтноцентризм.** Хориждаги раҳбар лавозимларга ушбу мамлакат миллати вакиллари тайинлаш. Бу ёндашув маҳаллий раҳбарларга ишониш ва уларнинг маҳаллий бозорлар, одамлар ва ҳукумат сиёсатини яхши билишига асосланади;

3. **Региоцентризм.** Ушбу ёндашув доирасида глобал бозорлар минтақавий бошқарилиши ва асосий лавозимларга тайинлаш минтақавий хусусиятлар билан белгиланиши назарда тутилади. Ёндашув фирма товарлари бутун дунё бўйича ўзгаришларсиз сотиладиган ва фақат маркетингга мамлакатлар ёки минтақаларнинг маданий фарқларини ҳисобга олган ҳолларда қўлланади;

4. **Геоцентризм.** Бу ёндашувга кўра, асосий лавозимларга тайинлаш ходимнинг малакаси билан белгиланади ва унинг на миллати, на маданияти, на атрофидагиларга боғлиқ бўлмайди. Бунда персонални бошқариш, ишлаб чиқариш, маркетинг, ресурслар тақсимоти глобал асосда амалга оширилади.

Ҳалқаро ИРБ амалиётида хорижий операциялар учун ходимлар тайинлашнинг профессионал белгилар бўйича 4 тоифаси фарқланади:

- олий раҳбарият (chief executive officers);
- функционал мутахассислар;
- инқирозли вазиятлар бўйича мутахассислар (trouble shooters);
- тезкор ходимлар.

Бошқа томондан, жойлашган мамлакатга мансублик бўйича ҳалқаро фирма ходимлари экспатриантлар ва маҳаллий фуқароларга тақсимланади.

**Экспатриантлар** деб ҳалқаро бизнесда ўз мамлакатини узок муддат чет элда ишлаш учун тарк этадиган, хизмат сафардаги ходимларни ҳисоблаш қабул қилинган. Экспатриантлар келиб чиқиш мамлакати фуқаролари («она» фирма ёки унинг штаб-

квартираси жойлашган мамлакат фуқаролари) ва учинчи мамлакатлар фуқароларига (ёки бош компания ва филиал жойлашган мамлакатдан бошқа исталган мамлакат) тақсимланади.

Ҳалқаро фирмада (уйда ҳам, чет элда ҳам) бошқарув лавозимларининг катта қисмини экспатриантлар эмас, балки маҳаллий фуқаролар эгаллайди.

**Бу қуйидаги омиллар тўплами билан асосланади:**

1. Экспатриантлар ҳаракатчанлигининг чекланганлиги. Бўш раҳбарлик лавозимларини қуйидаги сабабларга кўра тўлдириш қийин бўлади:

- кўпчилик одамлар ўрганиб қолган жойидан кетишни истамайди;
- экспатриантлар фирмага қимматга тушади;
- экспатриантлар меҳнатидан фойдаланишда ҳуқуқий тўсиқлар мавжуд.

2. Маҳаллий рақобатбардошлик. Маҳаллий бошқарув кадрлари маҳаллий шароитларни бошқа мамлакатдан келганлардан кўра яхшироқ тушунадилар.

3. Маҳаллий имидж. Маҳаллий кадрлардан иборат бошқарув персонали сотув ҳажмининг ўсиши ва ходимлар онгининг юқори ривожланишига хизмат қилиши мумкин.

4. Маҳаллий персонал учун стимуллар. Агар юқори раҳбарлик лавозимларига фақат экспатриантлар тайинланадиган бўлса, кадрларни ишга ёллашда қийинчиликлар вужудга келиши мумкин.

5. Узоқ муддатли мақсадлар. Қоидага кўра, экспатриантлар маҳаллий ходимларга нисбатан қисқа муддатга йўналтирилади.

6. Персоналнинг мослашув зарурати йўқлиги. Маҳаллий ходимлардан фойдаланиш баҳоси анча паст.

Экспатриант раҳбарлар ҳалқаро фирмалар раҳбарлари умумий сонида камчилиқни ташкил қилишига қарамай, экспатриантлар меҳнатидан фойдаланишнинг жиддий сабаблари бор:

**1. Техник билимдонлик.** Ривожланаётган мамлакатларда техник тайёргарлиги юқори кадрлар тақчиллиги кузатилади, шу сабабли қоидага кўра, юқори малакага эга бўлган экспатриантлардан фойдаланиш янги товарлар ёки ишлаб чиқариш усулларини ўзлаштиришда афзалроқ кўринади.

**2. Раҳбар кадрлар малакасини ошириш.** Кўплаб мамлакатлар тажрибаси билан танишиш раҳбарлик горизонтини кенгайтиради.

**3. Назорат.** Бош фирмадан чет элга ўтказилган раҳбар ва мутахассислар КМК тактика ва стратегиясини яхшироқ биладилар.

Ва аксинча, филиалдан бош фирмага таклиф этилган ходимлар КМК иш усуллари ва мақсадларини яхшироқ тушуна бошлайдилар.

Хизмат сафаридан қайтгач, экспатриантларда қайта мослашув билан боғлиқ муаммолар вужудга келиши мумкин:

1) *Молиявий характердаги муаммолар.* Чет элда бўлган вақтида экспатриантлар оладиган турли молиявий имтиёзлар улар ватанига қайтгач ўз кучини йўқотади;

2) *Ўз компаниясида ишлаш ўзгарган шароитларига қайта мослашиш.* Кўплаб ходимлар қайтиб келгандан сўнг улар йўқ бўлган вақт давомида иш шароитлари ўзгарганлиги, ҳамкасбларнинг хизмат бўйича ўсганлиги ёки олдинга қараганда анча мустақил бўлиб олганлигига дуч келади;

3) *Ватанидаги ҳаётга мослашиш.* Ўзга муҳитда яшашга муваффақият билан мослашиб олгач, экспатриант ва унинг оиласида ватанига қайтиб келгач, ижтимоий мақомининг пасайиши ва ўз муҳитида ҳаётнинг бошқа жиҳатларига мослашишда қийинчиликлар вужудга келиши мумкин.

Қатор ҳолатларда янги шароитларда ишлаш учун экспатриантларга нисбатан яхшироқ техник ва шахсий кўникмаларга бир томондан учинчи мамлакатларнинг кадрлари, бошқа томондан – маҳаллий кадрлар эга бўлади. Учинчи мамлакатларнинг фуқаролари экспатриантларга нисбатан маҳаллий тилни яхшироқ билиши ва маҳаллий шароитларга осон мослашиши, маҳаллий кадрларга нисбатан КМК техник ва бошқарув иш усуллари яхшироқ билиши мумкин. Масалан, Ўзбекистон ва Россияда кўплаб ҳалқаро фирмаларнинг филиал ва ваколатхоналарида раҳбар лавозимларида собиқ соистиалистик тизим мамлакатлари: ГДР, Польша, Словакия, Венгрия, собиқ Югославия фуқаролари меҳнат қилади. Улар рус тилини яхши тушунади, Ўзбекистон ва Россияда ишлашнинг ўзига хосликларини билади ва шу билан бир пайтда бош фирмада стажировкадан ўтиб, чет элда унинг бошқарув услубини ифодалайди.

### **12.3. Менежерлар ва бошқа ходимлар тоифаларини танлаш мезонлари**

Хорижий бозорларда ишлаш учун менежерлар танлаш – ҳалқаро фирманинг кадрлар билан боғлиқ асосий қароридир. Фаолият кўрсатаётган мамлакат персонали учун менежер КМК, асосий мамлакат ва мос келувчи бошқарув маданияти вакили ҳисобланади.

Унинг ўзи ва ютуқлари ҳақидаги тасаввур менежер ватанига қайтиб кетгандан кейин ҳам узоқ вақт сақланиб туриши мумкин.

Деярли барча ҳолатларда асосий мамлакат менежерлари учун чет элда ишга тайинлашда 7та асосий мезондан фойдаланилади:

**1. Техник ва бошқарув кўникмалари.** Кўникмаларни баҳолаш менежернинг аввалги ютуқлари асосида шакллантирилади. Бунда техник, маъмурий ва бошқарув кўникмалардан уйда муваффақиятли фойдаланиш менежерга чет элда ҳам вазифанинг уддасидан чиқишга ёрдам беради ҳисобланади.

**2. Мотивлар ва интилишлар.** Менежерни чет элга ишга тайинланишга нималар қизиқтиришини тушуниш жуда муҳим. Идеал номзод фаолият кўрсатаётган мамлакатга алоҳида қизиқиш билдириши ва молиявий стимулларга камроқ эътибор қаратиши лозим.

**3. Ижтимоий кўникмалар.** Менежернинг одамлар билан алоқа қилиш қобилияти ҳам унинг фаолиятида муҳим жиҳатлар сирасига киради. Фаолият кўрсатаётган мамлакатда у одамларни яхши тушуниши, мулоқот меъёрларини билиши ва ҳам профессионал даражада, ҳам ижтимоий даражада ўзаро алоқа қилиш самарали тизимини шакллантириши зарур.

**4. Дипломатик кўникмалар.** Менежернинг фаолият кўрсатаётган мамлакатда ишбилармонлик уюшмалари, ҳукумат амалдорлари ва сиёсат етакчилари билан алоқа қилиш қобилияти баҳоланади.

**5. Етуклик ва барқарорлик.** Менежер ўзини турли вазиятларга оқилона ёндашадиган ва мақбул ечимлар топа оладиган етук киши сифатида кўрсатиши лозим.

**6. Оилавий омиллар.** КМК муваффақиятга эришишига хорижий базорларда менежернинг оиласи янги мамлакат шароитларига мослаша олиши каби омил ҳам жиддий таъсир кўрсатади.

**7. Бошқа омиллар** (ёши, жинси ва ҳ.к.). Ушбу ўзига хос мезонлар бундан олдинги мезонлардан кўра камроқ аҳамиятга эга бўлиб, турли мамлакатларда турлича бўлиши мумкин.

Бу мезонлар нафақат менежерларга, балки чет элга юбориладиган бошқа ходимлар тоифаларига нисбатан ҳам қўлланиши мумкин. Бунда мамлакат, минтақа, лавозим хусусиятлари ва анъанавий, фирма учун характерли бўлган тайинлаш жараёнлари ҳисобга олинади.

**Чет элда ишга персонални тайинлашда қўшимча мезонлар сифатида қуйидагилар фойдаланилади:**

1. Мослашувчанлик.
2. Ўзга мамлакат маданиятини қабул қилиш.
3. Тадқиқотлар соҳасида билимдонлик; ахборот билан ва у етишмаган ҳолларда ишлай олиш қобилияти.
4. Саломатлик.
5. Тил ўрганишга мойиллик.
6. Экстремал шароитларда ишлашга қодирлик, чидамлилик.
7. Чет элда ишлаш тажрибаси.

**Чет элга ишга номзод танлаш учун интервью намунасини келтирамиз.<sup>15</sup>**

### **1. Мотивация**

- А. Номзодни бу иш нима учун қизиқтиради?
- Б. Номзод уни чет элда нималар кутаётганини билладими?
- В. Нима учун у чет элга ишлашга кетишни истайди?

### **2. Тил ўрганишга мойиллик**

- А. Номзод бошқа тилларда гапира оладими?
- Б. У бошқа тилларни ўрганишни истайдими?
- В. Номзод чет тилини биламан деб ҳисоблайдими?

### **3. Мослашувчанлик**

- А. Номзод бошқа ходмлар билан бирга ишлай оладими?
- Б. У янги вазиятларга қандай жавоб қайтаради?
- В. Номзод ўзга маданият ва одатларни қабул қила оладими?
- Г. Номзод пайдо бўладиган муаммоларга қанчалик барқарор?
- Д. Номзод пайдо бўладиган тўсиқларни енга оладими?

### **4. Саломатлик**

- А. Номзоднинг уни ишга тайинлашга ҳалақит берадиган тиббий муаммолари борми?
- Б. Номзоднинг психологик ҳолати яхшими?

### **5. Оилавий масалалар**

- А. Номзод ўтмишда чет элга оиласи билан чиққанми?
- Б. Аввалги сафарлар бирон-бир муаммо вужудга келганми?
- В. Номзоднинг фарзандлари нечта?
- Г. Оила аъзоларининг барчаси чет элга боришга тайёрми?
- Д. Номзод бошқа яқин қариндошлари билан қанчалик алоқа қилади?

### **6. Топқирлик ва ташаббускорлик**

- А. Номзод топқирми?
- Б. У устознинг доимий кузатувиغا муҳтожми?
- В. Номзодга одамларга раҳбарлик қилиш ва ресурсларни тақсимлаш билан боғлиқ ишларни топшириш мумкинми?



Г. Номзод компаниянинг мақсадлари ва сиёсатини қул остидаги ходимларга етказиб бера оладими?

Д. У муаммоларни ҳал қила оладими?

Е. У чет элда компаниянинг бошқа хизматлари кўмагисиз зарур натижаларга эрша оладими?

## **7. Молиявий масалалар**

А. Номзоднинг молиявий аҳволи уни чет элга ишга тайинлашга имкон берадими?

Б. Чет элга кўчиб ўтишга халақит берадиган молиявий муаммолар борми?

В. Номзоднинг ҳал қилиш лозим бўлган харажатлар бўйича масалалари борми?

## **8. Карьерани режалаштириш**

А. Ишга тайинланиш номзод карьера режасининг қисми ҳисобланадими?

Б. Номзод ўз ташкилотига нисбатан қандай ҳиссиётларни сезади?

В. Номзоднинг ўтмишда ўз ишини қониқарсиз бажарган ҳолатлари бўлганми?

Г. Номзоднинг ишга тайинланиши фақат вақтинчалик сифатида кўриб чиқиладими?

## **Ўқитиш**

Ҳалқаро фирмаларнинг хорижий фаолияти кенгайиши билан персонални тайёрлашнинг аҳамияти ортиб боради.

Чет элда ишга тайинлаш учун номзодларни ўқитиш 4 даражадан иборат бўлган дастур асосида тузилиши мумкин. Биринчи даражада асосий эътибор маданият фарқлари ва уларнинг бизнес натижаларига таъсирини аниқлашга қаратилади. Иккинчи даражада эътибор муносабатларни шакллантириш ва уларнинг хулқ-атворга таъсирига қаратилади. Учинчи даража муайян мамлакатга нисбатан амалдаги билимларни таъминлайди, тўртинчи даражада эса тилни билиш, мослашуви кўникмалари ва хулқ-атворни тузатиш киради.

Ҳалқаро фирмалар ходимларини ўқитишни ташкил қилиш бўйича айрим тавсиялар келтириб ўтамиз:

1. Қатнашчиларнинг маданияти хусусиятларини ўрганинг. Масалан, Японияда таваккал қилиш қабул қилинмаган. Шунинг учун японлардан биронтаси ўқитадиган роль ўйинларида кўнгилли равишда иштирок этишни истамаслигига дуч келишингиз мумкин, чунки бу қарор қабул қилишни, демак, рискни англатади. Шу тарзда

Яқин Шарқда роль ўйинлари катталар учун машғулот эмас, балки болалар ўйини деб қабул қилинади.

2. Оммавий танқид Узоқ Шарқдаги айрим маданиятларда умуман тақиқланган. Шу туфайли қийинчиликлар роль ўйинида ёки муҳокамада кўнгилли кузатувчини танлаш каби оддий масалада ҳам вужудга келиши мумкин, чунки бу роль бошқа кишилар хулқ-атворини танқид қилишни назарда тутди.

3. Яқин Шарқ Шарқий ва Ғарбий Африка, айрим Европа мамлакатлари, жумладан, Италия ва Испаниялик шахсларга нисбатан ҳам ноқулай аҳволга тушиб қолмаслик керак. Ўқиётганлар хулқ-атвори муҳокама ва/ёки танқид предметига айланиши мумкин бўлган ҳар қандай вазиятда амалда муаммолар пайдо бўлиши мумкин.

4. Ўқишда тўғри баҳо олиш ҳам қийин бўлиши мумкин. Сиз табуни бузадиган бўсангиз ҳам, ўқувчилар сизга ўз норозилигини билдирмайди, чунки бу сизни танқид қилишни ва ўз обрўйингизни йўқотишга мажбур қилишни аниқлатган бўларди.

Экспатриантларни ва маҳаллий фуқароларни ўқитиш дастурлари корпоратив кадриятларни, миждозларга хизмат кўрсатиш техникасини, жамоада ишлашни ўрганишни қамраб олиши мумкин.

#### **12.4. Инсон ресурсларини бошқариш тизимида рағбатлантириш омиллари**

Ҳалқаро фирманинг ИРБ тизимида рағбатлантириш қуйитизими муҳим ўрин эгаллайди. Мотивация омиллари, маданият анъаналари, мамлакатлар хусусиятлари, меҳнатга ҳақ тўлаш оптимал даражалари ва ҳ.к. омилларни аниқлашда турли муаммолар мавжуд.

Рағбатлантириш қуйитизими асосида қуйидаги тамойиллар ётади:

- тизимлилиқ;
- мослашувчанлик;
- комплекслиқ;
- маҳсулдорлик;
- миллий хусусиятларни ҳисобга олиш.

Ҳалқаро фирманинг ИРБ соҳасидаги сиёсати кўп жиҳатдан ривожланган мамлакатларда персонани бошқаришга универсал ёндашувга асосланади.

“2010 йилда мамлакатимизда жами **950** мингдан ортиқ иш ўрни ташкил этилганини катта мамнуният билан қайд этишимиз ло-

зим. Бу янги ташкил қилинган умумий иш о‘ринларининг **604 мингдан зиёди ёки 65 фоизи кичик бизнес** соҳаси ва фермер хўжаликларига, **210 мингдан** ортиғи касаначилик соҳасига тўғри келади.”<sup>89</sup>

Бироқ ғарб бошқарув амалиёти ҳамма жойда бир хил эмас. АҚШда ва Японияда бошқарувнинг қандай амалга оширилиши ўртасида принципиал фарқлар мавжуд, бу икки қарама-қарши ҳолат ўртасидаги позицияни «европача» бошқарув эгаллайди.<sup>17</sup> АҚШда инсон омили зарарига техника ва технологияларга нопропорционал эътибор кузатилади, япон бошқарув амалиёти биринчи ўринда инсонга ва унинг ижтимоий-маданий омилларига эътибор билан ажралиб туради. АҚШ ва Японияда ИРБга ёндашувдаги асосий фарқлар 12.1-жадвалда келтирилган.

### 12.2-жадвал. Инсон ресурсларини бошқариш моделлари

Ёндашув	Америка ташкилотлари	Япон ташкилотлари
«Инсон капитали»	Ўқитишга қўйилмалар камлиги Муайян кўникмаларга ўқитиш Расмийлаштирилган баҳо	Ўқитишга йирик қўйилмалар Умумий ўқитиш Расмийлаштирилмаган баҳо
«Меҳнат бозори»	Биринчи ўринда — ташқи омиллар Қисқа муддатли ёллаш Ихтисослашган хизмат пиллапояси	Биринчи ўринда — ички омиллар Узоқ муддатли ёллаш Ихтисослашмаган хизмат пиллапояси
«Ташкилотга содиқлик»	Ёллаш бўйича тўғридан-тўғри шартномалар Ташқи стимуллар Индивидуал иш топшириқлари	Кўзда тутилдиған шартномалар Ички стимуллар Ишда гуруҳ бўлиб ишлашга йўналиш

**Ходимни рағбатлантириш шакллари 4 гуруҳга тақсимланади** (12.2-расм):

<sup>89</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

1. Асосий моддий рағбатлантириш исталган мамлакат ва иш шароитлари учун базис сифатида кўриб чиқилади. *Маош* (ойлик ёки иш ҳақи ставкаси) қоидага кўра халқаро фирма ходимини мукофотлаш умумий ҳажмининг 40%дан 70%гача ташкил қилади. Иккинчи даража — турли кўшимча тўловлар, мукофотлар, комиссия тўловлар (фирманинг савдо ходимлари учун) — умумий тўловларнинг 60%гача миқдорини ташкил қилади. Ва ниҳоят, Опционлар ва фойдада иштирок этиш ўзига хос рағбатлантириш воситаси бўлиб, ундан халқаро фирмаларнинг ҳаммаси ҳам фойдаланмайди, асосан раҳбар ходимлар учун қўлланади.

2. *Компенсациялар* — халқаро фирмада ходимларни рағбатлантиришнинг ўзига хос воситаси (айниқса, чет элда ишга тайинлашда). Бу «уй» муҳитида тақдирлаш тизимини халқаро тақдирлашдан ажратиб турган ягона фарқдир. Фирмалар ходимнинг ҳаракатланиш билан боғлиқ реал ва кўзда тутилган харажатларини (транспорт, уйни ижрага олиш, овқатланиш) компенсациялайди, шунингдек, ижтимоий тўловлар ва имтиёзлар (болаларни ўқитиш, байрамлар ўтказиш, таътил ва ҳ.к.) тақдим этади.

3. *Номоддий рағбатлантириш* ходимни моддий рағбатлантиришсиз (ташаккурномалар, миннатдорчиликлар, рағбатлантириш, янги иш, мудатидан олдин кўтариш) мотивациялашнинг классик шакллари, шунингдек, умумий ва махсус ўқитиш учун ўйинлар, конкурслар ва дастурларни ифодалайди.

4. *Аралаш рағбатлантириш* аралаш (моддий ва номоддий) шакллардан фойдаланади ва шу сабабли асосий рағбатлантириш ва компенсацияларга зарур кўшимча ҳисобланади. Ходимларни ундашнинг турли усуллари (совғалар, пенсия ва суғурта дастурлари) ходимларнинг ҳозирги кунда фирмага содиқлигини мустаҳкамлаш ва келажакда уларнинг фаол ишлашини давом эттириш учун мўлжалланган.



12.2-расм. Ҳалқаро фирма персоналени рағбатлантириш шакллари

Рағбатлантириш воситалари оптимал комплексини шакллантириш ҳалқаро фирманинг ИРБ хизмати ҳал этадиган энг оғир вазиа ҳисобланади ва глобал, миллий ва маҳаллий даражадаги хилма-хил омилларни ҳисобга олишни талаб қилади.

Меҳнатга ҳақ тўлаш амалиёти ҳалқаро фирманинг рақобатли афзалликларига ҳам локал, ҳам глобал миқёсда бевосита тарзда таъсир этади.

**Меҳнатга ҳақ тўлаш ҳажми қуйидаги омилларга боғлиқ:**

- бизнесга киритилган маблағлар;
- шу минтақада белгиланган касбларга талаб ва таклиф;
- ҳаёт баҳоси;
- мамлакат қонунчилиги;
- «ишга ёлловчи-ходим-касаба уюшмалари» муносабатлари хусусиятлари.

Ўз навбатида, тўлов тури (маош, қўшимча тўлов, мукофот, комиссия тўлов, компенсациялар) урф-одатлар, солиқлар ва ҳукумат талабларига боғлиқ бўлади. Ҳалқаро фирмалар фаолият кўрсатаётган корхоналарнинг юқори малакали ишчи кучини жалб

қилиш учун кўпинча маҳаллий компанияларга нисбатан юқори ишҳақи белгилайди.

Кафолатланган бандлик айрим мамлакатларда неъмат сифатида қабул қилиниши мумкин. Кўпинча ишчиларни ишдан бўшатиш жуда қимматга тушади ёки умуман иложи бўлмайди. Шунинг учун ҳалқаро фирмалар бандлик кафолатини маҳаллий ходимлар учун кўшимча стимул сифатида кўриб чиқади.

Ҳалқаро фирма ёки унинг айрим ходимлари ишлаб чиқаришда шикастланиш ва етказилган зарар учун жавобгар бўлиши мумкин. Суғурталаш ва хавфсизлик техникаси харажатлари ҳажми ва тақсимоти турли мамлакатларда турлича бўлиши мумкин. Бироқ фирманинг хорижий операцияларини амалга оширишда бу харажатлар компенсациялар дастурига киритилади.

Ишчи кучига нисбий харажатлар доимо ўзгариб туради, шунинг учун ҳалқаро фирмалар қуйидаги омилларни ҳисога олишлари лозим:

- маҳсулдорлик даражасидаги ўзгаришлар;
- меҳнатга ҳақ тўлаш тарифларидаги ўзгаришлар;
- тарифларни хорижий валютага ўтказиш.

Кўпчилик ҳолларда ҳалқаро фирмалар қуйидаги компенсациядан бирини қўллайдди:

1. Компенсациялар «уй» шкаласи плюс ҳар бир филиал учун дифференциацияланган кўшимча тўловлар. Бу тизим штаб-квартира жойлашган мамлакатда менежерларга тўлов миқдорини ҳисоб-китоб қилиш учун ишончли база яратади.

2. Ходимнинг фуқаролигига боғлаб қўйилган компенсация шакласи. Тизим асосан ривожланаётган мамлакатлардан менежерлар учун фойдаланилади. Ҳалқаро фирмалар бу ёндашувдан эҳтиёткорлик билан фойдаланишлари лозим, чунки у хизматчилар орасида зиддиятни вужудга келтиради.

3. Глобал компенсация шкаласи. Бу тизимда бир хил иш учун ходимлар фуқаролигидан қатъи назар тенг тақдирлаш назарда тутилади. Ушбу ёндашувни амалга ошириш энг қийин, бироқ ҳалқаро фирмалар амалиётининг кўрсатишича, у энг яхши натижаларни таъминлайди.

Ҳалқаро фирма фаолият кўрсатаётган мамлакатда маҳаллий ходимларга шу жойларга хос бўлган даражага мувофиқ мукофотлаш ҳажми белгиланади. Бунда ходимларнинг қоникмаганлик муаммоси вужудга келиши мумкин. Масалан, Россияда ўз филиалларига эга бўлган ҳалқаро фирмаларнинг кўпчилиги Европа ва Шимолий

Америка мамлакатларидан бўлган менежерларга мукофотлаш ҳажмини бу мамлакатларда ушбу даражадаги менежерлар учун кўзда тутилган даражадан 30-40% ортиқ тўлайдилар. Шу билан бир пайтда Россия фуқаролари бўлган оддий ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш ривожланган мамлакатларда худди шу даражадаги ходимларга тўланадиган тўловлардан 40-60% паст, бироқ но Россия компанияларида ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш даражасига мос келади.

Чет элга чиқаётган кишиларнинг кўпчилиги учун ҳаётнинг баҳоси ортади. Чет элда яшаш, қоидага кўра, одамларнинг одатлари аста-секинлик билан ўзгариши ва кўпинча уларнинг нимани қаердан сотиб олиш кераклиги билмаслиги туфайли қиммат бўлади.

Халқаро фирмалар қуйидаги вариантларнинг биридан фойдаланиб, ҳаётнинг баҳосини индексациялаш ҳажмини ҳисоблаб чиқади:

- чет элда яшаш қимматроқ бўлса, компенсацияни оширадилар;
- чет элда яшаш арзонроқ бўлса, компенсацияни камайтирмадилар;
- менежер уйига қайтгандан сўнг меҳнатга ҳақ тўлашдаги дифференцияцияни йўқ қиладилар.

Шунингдек, лавозим мақоми муаммоси ҳам мавжуд. Чет элга ишга ўтказиш ходим буни кўтарилиш сифатида қабул қилса, янада жалб этувчан кўринади. Одатда чет элга ишга тайинлаш меҳнат учун кўпроқ ҳақ тўлашга олиб келади. Шу сабабли экспатриантлар уларга тўланадиган иш ҳақини ўз мамлакатиди ва хорижда бошқа раҳбарлар меҳнатига тўланадиган иш ҳақи билан солиштиради.

Экспатриантга маош, қоидага кўра, маҳаллий валютада ва қисман фирма жойлашган мамлакат валютасида тўланади. Валютани танлаш ва у ёки бу валютада тўлов улушини белгилаш солиққа тортиш тизимида, маблағлардан фойдаланиш назоратига ва валюталар курсига боғлиқ бўлади.

Узоқда жойлашган ҳудудларда ишлаш учун халқаро фирмаларда ходимларга махсус имтиёзлар, жумладан, моддий, номоддий ва аралаш стимуллар кўзда тутилган. Экспатриантлар учун иккита вариант—«уйдагидек» ва «меҳмондагидек» кўпроқ тарқалган.

«Уйдагидек» сиёсатида экспатриантни мукофотлаш ҳажми ва структураси ўз мамлакатидидаги худди шундай кўрсаткичларга мос келади. Базавий мукофотлаш белгиланганидан кейин ҳаётнинг баҳосидаги фарқ учун кўшимча тўловлар кўриб чиқилади. Бундай ёндашув асосан қисқа муддатли сафарларда фойдаланилади.

«Меҳмондагидек» тўлов тизимида экспатриантни мукофотлаш фаолият кўрсатилаётган мамлакатдаги ҳажм ва структурага боғлаб қўйилади. Ҳаётнинг баҳоси, таълим, уй-жой ижарасига тузатишлар ҳам ҳисобга олинади, бироқ умумий мукофот ҳажмини белгилашда ёрдамчи роль ўйнайди.

Халқаро бизнес амалиёти шуни кўрсатадики, исталган ходимлар турлари ва ҳар қандай мамлакат учун мос келадиган мукофотлаш универсал тизими мавжуд эмас.

## 12.5. Халқаро бизнесда этика

Замонавий бизнес этикаси учун корпоратив ижтимоий жавобгарлик масалалари априори ҳисобланади. Компаниянинг молиявий фаровонлиги уни этика меъёрларига амал қилишга энг кам ундайди деган фикр умуман хато; ҳаётнинг ўзи ва бизнес амалиёти қуйидаги қоидаларни тасдиқлади: **«Яхши этика яхши бизнес демакдир»**. Акс ҳолда буюртмачилар ва ҳамкорлар томонидан салбий реакция компания фойдалилигини сезилари пасайтириши муқаррар, оммавий ахборот воситалари томонидан кенг тарқатилган шубҳали нуфуз эса унга ишончинг йўқолишига олиб келади.

Нобель мукофоти сазовори Милтон Фридманнинг ёзишича, «бизнеснинг ҳақиқий роли, у ўйин қоидаларига амал қилган шартларда ... фирибгарлик ва алдовдан фойдаланмай, очиқ рақобат курашида иштирок этадиган бўлса, унинг энергияси ва ресурслардан фойдани оширишга йўналтирилган фаолиятда фойдаланишдан».<sup>90</sup>

Этика бизнесга ушбу жамиятда вужудга келган махлоқий-маънавий қоидалар ва анъаналар йиғиндисини ифодаловчи чекловлар тизимини қўяди.

**Бизнес этикаси** — ҳаққонийлик, очиқлик, берган сўзига риоя қилиш, амалдаги қонунчиликка, белгиланган қоидалар ва анъаналарга мувофиқ бозорда фаолият кўрсатишга асосланадиган ишбилармонлик этикаси.

80-йилларнинг бошига келиб бизнес этикасида учта асосий йўналиш шаклланди: **«филантропия этикаси»**, **«адолат этикаси»**, **«шахсий мустақиллик этикаси»**.

Уларнинг **биринчиси** яхшиликни у келтирадиган натижа билан боғлайди ва бизнесни хайрия фаолиятига ундайди. **Иккинчиси** фирма ходимлари ўтасида тенглик ва адолатни ифодалайди. **Учинчи** йўналиш асосий қоида деб бошқа субъектлар – бизнес бўйича

<sup>90</sup> А. Сен. Об этике и экономике. М., 2006. С. 115.



ҳамкорлар, мижозлар ва рақобатчиларнинг ҳуқуқарига амал қилишни ҳисоблайди.

Ишбилармонлик этикаси масалаларини муҳокама қилиш шасий муносабатлар этикасига асосланади.

«Этика» сўзининг ўзи грек тилидан келиб чиққан бўлиб, «одат», «характер», «таомил» маъносини англатади. Фалсафий тоифа сифатида этика Аристотель томонидан тавсифланган. Ушбу фалсафи йўналишга бағишланган «Катта этика», «Никомах этикаси», «Эвдем этикаси» асарларида ахлоқ табиати ва манбалари, адолат, оий неъмат, ҳаёт мазмуни ва бошқа кўплаб масалаларни кўриб чиққан. Ишбилармонлик этикасига нисбатан Аристотель оқилона хулқ-атвор ва камтарликни тарғиб этган. Афлотун, Фома Аквинский, Гегель, Фейербах каби кўплаб файласуфларнинг илмий асарлари этикага бағишланган.

Бироқ протестантлик меҳнат этикаси унга ишонган мамлакатларда алоҳида ғайрат, ижрочилик, меҳнатсеварликнинг ривожланишига хизмат қилди деган гаплар афсонадан бошқа нарса эмас. «Бизнес-Информ» журнали ижтимоий тадқиқотлар бўйича Британия махсус халқаро агентлиги тадқиқотларининг қуйидаги натижаларини келтиради. «Ишчи, хизматчи ва иш берувчиларнинг ишчи ҳафта ўртача муддати Германияда 44,9 соат ва Италияда 42,4 соатни ташкил қилади. Шундай қилиб, протестантлар ва католиклар меҳнати ўртасидаги фарқ ҳафтасига 2,5 соатни ташкил этади. Британияда ҳафтасига 42 соат меҳнат қилиниши назарияни инкор этади ёки уларни латин миллатига мансуб қилиб қўяди.

Бу рақамли мисоллар немисларда ҳақ тўланадиган байрамлар сони италянлар ёки британлардан кўпроқ эканлигини ҳисобга олмайди. Таътилларни ҳисобга олиб, немисларда бир йилда 39 кун пул тўланадиган байрам кунлари бўлса, италияликларда у 33 кун ва британияликларда 34 кунни ташкил этади. Шундай қилиб, гарчи немисларда иш ҳафтаси узунроқўсада, бу ҳафталар сонининг ўзи камроқ.

Жануб томон қанча кўп ҳаракатлансангиз, меҳнат давомийлигини баҳолаш статистикаси шунчалик ишончсиз бўлади. Италияда яширин иқтисодиёт бутун иқтисодиётнинг 30-40%ини ташкил этади. Бу статистикада аниқ акс эттирилмаган. Германия — 10%, Британияда эса — 15%. Латин мамлакатларида одамларнинг катта қисми иш куни нисбатан енгиллаштирилган иккинчи ишга эга. Катта шаҳарлар ташқарисида бу иш натижалари статистикада кўрсатилмайдиган ҳаракатчан кичик корхоналар бўлиши мумкин.

Фирма нуфузи унинг ходимлари муносиб хулқ-атвори мисоллари оддий йиғиндисидан шаклланади, у қуйидагиларни кўрсатади:

- фирманинг мулкига нисбатан;
- турли манфаатлар тўқнаш келадиган вазиятларда;
- ташқи ишбилармонлик алоқалари ўрнатишда;
- давлат муассасалари билан ишлашда;
- миждозлар билан ва рақобатчилар билан ўзаро муносабатларда;
- жуда нозик вазиятларда, бунда фирма ходимлари орасида танлов муаммоси туради: ҳамкасбларнинг ички фирма қоидалари ва меъёрларини бузганлигини ошкор қилиш ёки сир сақлаш.

Ҳар қандай даражадаги менежер учун этика асосларини тушуниш зарур, чунки у доимо у ёки бу қарорлар қабул қилишга мажбур.

Америкалик тадқиқотчилар томонидан ишбилармонлик этикасининг бир нечта тамойиллари ифодаланган:

- адолат тамойили;
- ҳуқуқ тамойили;
- утилитаризм (прагматизм) тамойили.

Ушбу тамойиллар бошқарувчиларга танлаб олиган қарор қабул қилинмасдан олдин унинг сифатини кўриб чиқишнинг тўғридан-тўғри усулини таклиф қилади.

Биринчи тамойил виждонлилик ва ҳалолликка асосланиб, қабул қилинаётган қарорларни таҳлил қилишда фойдаланилиши мумкин. Бу ҳолатда асосий мунозарали масала шунда: имкониятларни амалга оширишни эҳтиёжлар, қобилиятлар ёки қўйилма бўйича асослаш керак?

Ҳуқуқ тамойили ҳар бир шахснинг ҳуқуқлари бузилмаслиги қоидаларига асосланади. Ҳуқуқлар писанд қилинмаган ҳолларда этика қоидабузарликлари рўй беради. Ҳуқуқий ёндашув шуни ҳам исботлайдики, ҳар бир ҳуқуқ учун мос келувчи бурч, мажбурият ёки жавобгарлик бўлади.

**Учинчи тамойил** — утилитаризм — бу ҳолатда қарор қабул қилиш харажатлар ва фойда нисбатига боғлиқ. Бу истиқболдан келиб чиқиб, маълум бир қарорларнинг зарурлигини исботлайдиган кишилар «Энг катта нарса ва кўпроқ» дейдилар. Улар бизнеснинг ҳар бир қадамида харажатларни ҳам, фойдани ҳам ҳисоб-китоб қилиб борадилар. Утилитаристлар энг катта фойда олишга олиб келадиган ҳаракатлар энг мақсадга мувофиқ деб исбот қиладилар.

Ушбу мавзуга бағишланган ишланмалардан бири «Шахс ва ташкилотни ахлоқий такомиллаштириш модели» номини олган (12.2-жадвал).

### 12.2-жадвал. Инсон ва фирманинг ахлоқий устуворликлари

<b>Шахс этикасини кетма-кетликда ривожлантириш модели</b>	<b>Ташкилот этикасини кетма-кетликда ривожлантириш модели</b>
1. Моддий оқибатлар ваколатларга ҳурмат билан муносабатга мос келадиган хулқ-атвор этикасини белгилаб беради	1. Ижтимоий дарвинизм: молиявий барқарорликни йўқотишдан кўрқишни ахлоқий хулқ-атвор яратади. Кучдан тўғридан-тўғри фойдаланиш меъёр ҳисобланади
2. Инсоннинг ҳузур-ҳаловатга интилиши унинг асосий қизиқиши ҳисобланади	2. Ташкилот фойдасини унинг ҳаракатлари белгилаб беради. Мақсадларга муваффақиятли эришиш ҳар қандай воситаларни, жумладан, одамларни бошқаришни оқлайди
3. Жарима хулқ-атворни белгилаб беради. Яхши киши деб оила, дўстлар, ҳамкорлар манфаатларини қондирадиган киши ҳисобланади	3. Маданий мувофиқлик: гуруҳ манфаатларида одатий жараённинг амал қилиш анъанавси. Ижтимоий меъёрларга амал қилиш талаби тўғри ёки нотўғри хулқ-атворни кўсатади
4. Ҳукумат билан розилик, «ижтимоий буюртма»ни қўллаб-қувватлаш, «бурчни бажариш»	4. Ҳукуматга содиқлик: қонуний ҳукумат кўрсатмалари ахлоқий стандартлар ва этика меъёрларини белгилаб беради. Адолат ва адолатсизлик қонуний ваколатлар иерархияси қарорларига асосланади

<p>5. Фикрлар қарама-қаршилигига чидамлик ва кўпчилик ҳуқуқининг қўлланиши</p>	<p>5. Демократик иштирок: қарорларни тайёрлашда иштирок этиш ва кўпчилик ҳуқуқига ишонч ташкилотнинг ахлоқий меъёрларига айланиши лозим. Бошқарувда иштирок этиш кўрсатмага айланади</p>
<p>6. Нима тўғри ва яхши — бу инсон виждонига ҳавола ва қабул қилинган мажбуриятлар учун жавобгарликдир. Ахлоқийлик шахснинг принципиал эътиқодларига таянади</p>	<p>6. Ташкилот тўлақонлиги: адолат ва инсон ҳуқуқлари этика идеаллари ҳисобланади. Мусобақалашаётган манфаатлар орасида мувозанатланган қарор ташкилот характерини шакллантиради</p>

Юқорида айтилганларнинг барчаси шундан далолат берадики, этика фирма фаолиятининг ранг-бараг шакллари қамраб оладиган ахлоқий тоифа ҳисобланади ва уни белгиланган хулқ-атвор ва мулоқот қоидалари йиғиндиси ёрдамида баё қилиб бўлмайди. Кенг сиғимли тушунча бўган ҳолда этика яқунланган шаклини ибилармонлик этикети шаклида олади.

Ишбилармонлик этикети хилма-хил тавсифларга эга. Умуман уни бизнес муҳитида қабул қилинган хулқ-атвор кодексининг асоси сифатида тавсифлаш мумкин.

Ишбилармонлик этикети қоида ва меъёрларидан фойдаланиб, ҳамкасблар хулқ-атворини башорат қилиш мумкин, бу бошқарув жараёнини самарали ташкил қилишга имкон беради.

“Биргина 2010 йилда бюджет соҳаси муассасалари ходимларининг иш ҳақи, пенсиялар ва ижтимоий нафақалар, стипендиялар миқдори 32 фоизга, аҳолининг умумий пул даромадлари эса жон бошига 1,3 баробар ошди.”<sup>91</sup>

**Халқаро бизнес-этикет** — жуда кенг сиғимли тушунча бўлиб, музокаралар жараёни ва ишбилармонлик субординастиясига амал

<sup>91</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

қилиш масалалари билан чекланмайди. Халқаро бизнес-этикетнинг асосий таркибий қисмлари қуйидагилар:

1. Саломлашиш қоидаси.
2. Мурожаат қоидаси.
3. Таништириш қоидаси.
4. Ишбилармонлик алоқаларини ташкил қилиш (музокаралар, учрашувлар, қабуллар, ишбилармонлик хатлари).
5. Ишбилармонлик субординацияси.
6. Ишбилармон кишининг ташқи қиёфасини шакллантириш бўйича тавсиялар.
7. Пул муносабатлари этика меъёрлари.
8. Совға ва сувенирлар алмашилиш қоидалари.
9. Чойчақанинг маъқуллиги.

Халқаро ишбилармонлик этикети кўп жиҳатдан хусусий вазиятларда қабул қилинган яхши муомалар қоидаларидан фарқ қилади.

## **12.6. Корпоратив маданиятнинг моҳияти**

**Корпоратив маданият** — ташкилотнинг барча аъзолари қабул қиладиган шахсий ва жамоавий қадриятлар тизими. Бошқа томондан, корпоратив маданият деганда ходимларнинг ташқи мослашув ва ички интеграция муаммоларини ҳал қилиш қоида ва усуллари, ўтмишда ўзини оқлаган ва ҳозирда ўз долзарблигини исботлаган қоидалар тушунилади.

Халқаро фирманинг инсон ресурсларини бошқариш тизимида корпоратив маданият жуда муҳим роль ўйнайди. Кўплаб компаниялар штаб-квартира ва филиаллар ва турли мамлакатларнинг филиал раҳбарлари ўртасида узвий алоқаларни таъминлаб, маданиятни тарқатадилар. Менежерларнинг бир мамлакатдан бошқасига кўчиб ўтиши бу одамларнинг тасаввурларини кенгайтиради ва уларнинг корпоратив мақсадлари ва қадриятлар тизимига содиқлигини оширади. Фирма штаб-квартирасида тайёргарликдан ўтган одамлар қоидага кўра, унинг ходимлари каби фикрлайди ва ҳаракат қилади.

Халқаро фирманинг маданият воситалари ёрдамида муваффақиятли ҳал этиладиган бошқарув муаммолари қуйидагилардан иборат:

**1. Ҳамкорликда маданий коммуникацион тўсиқлар.** Бошқа маданият вакиллари билан алоқа кутилмаган қийинчиликка дуч

келиши мумкин. Маданият омиллари билан асосланадиган коммуникацион қоидабузарликлар бўлиши мумкин:

- маданият фарқини инкор қилиш натижасидаги тўсиқлар;
- реалликни қабул қилишда хатоликлар;
- шаблонли фикрлаш;
- этностентрик такаббурлик.

## **2. Турли мамакатларда турли бошқарув услублари.**

Ривожланган мамлакатлар (Шимолий Америка, Шимолий Европа) демократик (партисипатив раҳюарлик услуби), ривожланаётган мамлакатларда (жумладан, иккинчи ривожланиш даражасидаги мамлакатлар) авторитар, патерналистик усуллар устунлик қилади.

**3. Муаммонинг қўйилиши ва қарорлар қабул қилишдаги фарқлар.** Амалдаги жараёнлар муаммоларни ҳал қилиш жараёнида қатнашаётга кишилар қадриятлари, позицияси ва хулқ-атворининг акс этиши ҳисобланади. Мультимаданий команда унинг аъзолари жамоавий ўзаро алоқалар моҳиятини тушунган ҳолдагина самарали ишлаши мумкин.

**4. Меҳнат мотивациясидаги фарқлар туфайли потенциал можаролар.** Мотивлар асосан ижтимоий вазият ва оилавий аҳвол билан белгиланади. Шу сабабли ўтиш туридаги мамлакатларда моддий эҳтиёжлар ва хавфсизлик эҳтиёжлари устунлик қилади (бу умумий турмуш даражаси ва моддий фаровонлик ҳолатига боғлиқ), кўплаб саноати ривожланган мамлакатларда эса шахсий камол тотиш ва шуҳратпарастлик мақсадларига эришиш биринчи ўринга чиқади.

**5. Ижтимоий-маданий ваколатлар ва персонал ривожланишидаги фарқлар.** Маданий ижтимоий-бошқарув ваколатлари қуйидагиларда ифодаланадиган маълум бир мослашуувчанликни назарда тутади:

- ўзга маданиятларни қабул қилиш;
- ўз маданий алоқаларини тушуниш;
- маданий алоқалар жараёнида очиқлик ва муросалилик;
- персонални бошқариш соҳасида ноу-хауни бир маданий муҳитдан бошқасига кўчириш имкониятини баҳолаш қобилияти.

Корпоратив маданиятни шакллантириш механизми тўртта муҳит констепстияси ёрдамида расмлар билан ифодаланиши мумкин.

Глобал даражада фирма маданиятининг шаклланиши ва ривожланишига асосий таъсирни халқаро бизнес мегамуҳити кўрсатади. **Макрмуҳит** миллий даражага мос келади. Мос равишда

корпоратив даража кўп жиҳатдан ўз маданий хусусиятларига эга бўлган *микромухит* билан белгиланади. Ва ниҳоят, ходимнинг персонал даражаси *метамухит* билан (шахсий маданий константалар) белгиланади.

Халқаро фирма учун корпоратив маданиятлар классик типологияси фойдаланилиши мумкин:

**1. Бозор маданияти** қийматм уносабатларининг устунлигига асосланади. Раҳбарият ва персонал максимал самарадорликка эришишга йўналтирилади. Бу маданият рақобат кучли бозорар ва янги тармоқарда операциялар ўтказувчи компанияларга мос келади.

**2. Бюрократик маданият** бутун фирма фаолиятини қоидалар, йўриқомалар ва жараёнлар шаклида тартибга солишни амалга оширадиган ҳокимлик тизимига асосланади. Ушбу маданият ривожланаётган мамлакатлар ва яхши ҳимояланган бозорарда ишлаётган фирмалар учун характерли.

**3. Техник маданият** «анъанавий тармоқларда» ишлаётган фирмалар учун ва техник ишланмалар муваффақиятли тарихий тажрибаларига эга мамлакатлар учун характерли.

Бундан ташқари, халқаро фирма учун штаб-квартира маданияти ва филиаллар маданиятининг тақсимланиши ўринга эга бўлиши мумкин.

“2011 йилга мўлжаллаб қабул қилинган ва мамлакатимиз Парламенти томонидан маъқулланган Республика дацурида **950 мингдан ортиқ янги иш** ўрнини асосан қишлоқ жойларда яратиш кўзда тутилган.”<sup>92</sup>

Корпорация маданиятининг муҳим соҳаси мамлакатлар ўтасида маданий фарқлар билан боғлиқ. Голландиялик тадқиқотчи Геерт Хофштеде ташкилотлар ёки мамлакатларнинг маданий жиҳатларини тўртта тавсифнома асосида таснифлаган:<sup>93</sup>

**1. Иерархик погоналар узунлиги** (power distance, PD) маданият раҳбарнинг ўз ҳокимлигидан фойдаланишини рағбатлантирадиган даражани белгилаб беради. PD юқори бўлган мамлакатларда (Аргентина ёки Испания) тенгсизлик шундай бўлиши лозимдай қабул қилинади ва раҳбариятдан ҳокиликнинг кўсатилиши

<sup>92</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” – 2010 йилнинг асосий яқунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

<sup>93</sup> Anrzej A. Nuczynski, David A. Buchanan. Organizational Behaviour. London: prentice Hall, 1991. P. 568-569.

кутилади. PD паст бўлган мамлакатларда (Канада, Австралия) одамлар ўртасидаги муносабатлар турли иерархия даражасида яқинроқ.

**2. Ноаниқликдан қочиш** (uncertainty avoidance, UA). Бу тавсифнома одамларнинг улар ўзини дадил ҳис этмайдиган вазиятлардан қочишга интилиш даражасини кўсатади. Япония, Эрон ва Туркия UA юқори бўлган мамлакатлар қтаорига киради. Шу билан бир пайтда UA паст (Гонконг ва Тайвань) маданиятдаги одамлар ноаниқ вазиятларда стрессга учрамайди.

**3. Индивидуализм-коллективизм** (individualism-collectivism, IC). Ўзи ҳақида ёки яқин қариндошлари ҳақида ғамхўрлик тенденцияси гуруҳга мансублик ва жамоада биргаликда ишлаш тенденциясига қарши. IC юқори бўлган мамлакатлар АҚШ, Британия. Коллективизм даражаси паст бўлган мамлакатлар — Филиппин, Сингапур.

**4. Маскулинизм-феминизм** (masculinity-femininity, MF). Тавсифнома «эркаклар» маданияти (моддий муваффақиятга эришишга йўналтирилган) ёки «аёллар» маданиятининг (кучсизлик, заифлик ва секинлик) устунлик даражасини белгилаб беради. «Эркаклар» маданиятида (Италия, ЖАР) асосий эътибор пулга, моддий аҳволга ва амбистияларга қаратилади (қанча кўп бўлсашунча яхши). Бунинг аксича, «аёллар» маданиятида (Голландия, Скандинавия мамлакатлари) атроф-муҳит, ҳаёт сифати ва ҳоказоларга алоҳида эътибор қаратилади. Халқаро фирма маданиятини шакллантириш ва ривожлантириш воситалари йирик компаниялар учун хос бўлган шакл ва воситаларини (урф-одатлар, анъаналар, маросимлар, афсоналар, ҳикоялар ва ҳ..к.) ҳам, халқаро бизнес учун хос бўлган махсус воситаларни ҳам қамраб олади :

1. Универсал амзий-белгили тизим, фирмани таниб олиш тизими, номи, белгисини қамраб олади.

2. Коммуникация тизими (корпорациянинг «расмий» тили, суҳбат тили, жаргон, слэнг, норасмий мулоқот тизими).

3. Раҳбар ходимларнинг доимий жойини алмаштириши ва турли миллат маданиятлари вакиллари бўлган корпорастия ходимларини биргаликда ўқитиш.

Бу ўринда шуни таъкидлаш жоизки “...иш жойларининг **600 мингдан зиёдини кичик бизнес** ва хусусий тадбиркорлик соҳасида очиш мўлжалланмоқда. 73 мингдан ортиқ иш ўрни транспорт ва муҳандислик-коммуникация инфратузилмасини жадал ривожлантириш лойиҳаларини амалга ошириш натижасида ташкил этилади. Ка-



саначиликни, аввало, меҳнат шартномалари бўйича корхоналар билан кооперация асосидаги касаначиликни, шунингдек, оилавий тадбиркорликни ривожлантириш бандликни таъминлашнинг муҳим йўналиши бўлиб қолади ва бу қарийб 220 минг кишини иш билан таъминлаш имконини беради.”<sup>94</sup>

Шундай қилиб, юқорида айтилганлар шундан далоат берадики, этика фирма фаолиятининг ранг-баранг шакллари камраб оладиган ахлоқий тоифа ҳисобланади ва белгиланган хулқ-атвор ва мулоқот қоидалари ёрдамида баён қилиб бўлмайди.

## ХУЛОСА

Инсон ресурслари ва корпоратив маданият масалалари бўйича қарорлар қабул қилар экан, халқаро менежер хорижий операцияларни ички фирма ташкил қилиш ва мамлакатлар ўртасидаги мавжуд фарқларни ҳисобга олиши лозим. Халқаро фирма персоналини танлаш ходимларнинг турли тоифалари учун танлов мезонлари ва танланган ёндашув асосида амалга оширилади. Чет элда ишлаётган ходимларни рағбатлантириш тизимини шакллантиришда фаолият кўсатаётган мамлакатда натижаларга эришишни таъмиловчи шакллар тўпламидан фойдаланилади. Мақсад менежер қабул қиладиган кадрлар била боғлиқ қарорлар сифати бевосита фирманинг муайян мамлакат бозорларида қўйилган мақсад ва вазифаларга эришиш қобилитида акс этади.

Халқаро менежер фаолиятининг ўзига хосликлари халқаро сафарлар ва халқаро ишбилармонлик мулоқотлари сонининг кўплиги билан боғлиқ. Ишбилармонлик этикетининг миллий ўзига хосликларини писанд қилмаслик асосий вазифа – хорижий ҳамкорлар билан узоқ муддатли ишбилармонлик алоқаларини таъминлашни самарали ҳал қилишга имкон бермайди, бу эса халқаро фирмаларнинг стратегик кўрсатмаларига зид келади. Ҳамкорнинг музокара юритиш услубини билиш халқаро менежерга учрашув мақсадларига эришишни таъминловчи оптимал музокаралар тактикасини танлашга имкон беради, халқаро амалиётда қабул қилинган бизнес-этикет қоидаларини мукамал

---

<sup>94</sup> И. Каримов. “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараккиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қиладиган” – 2010 йилнинг асосий якунлари ва 2011 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

ўзлаштириш эса халқаро бизнес муносабатлари учун умумий майдон шакллантиради. Якуний ҳисобда ҳар қанай, ҳаттоки энг йирик ТМК билан музокаралар ҳам — бу унинг вакиллари билан, улар учун ҳурмат, бир-бирини тушуниш ва ахлоқий муҳит ҳеч қачон ўз долзарблигини йўқотмайдиган одамлар билан музокара юритшдир.

### **Таянч иборалар**

Бошқарувнинг маданий ва иқтисодий омиллари, бошқарув услуби ва амалиёти, ишчи кучининг кўчиш муаммолари, миллий йўналганлик, этностентризм, полисентризм, региостентризм, геостентризм, экспатриантлар, мотивлар ва интилишлар, ижтимоий ва дипломатик кўникмалар, инсон ресурсларини бошқариш модели, маош, компенсастия, номоддий рағбатлантириш, аралаш рағбатлантириш, махсус имтиёзлар, халқаро бизнесда этика: «филантропия этикаси», «адолат этикаси», «шахсий мустақиллик этикаси», корпоратив маданият, мегамуҳит, макромуҳит, микромуҳит, метамуҳит, бозор маданияти, бюрократик маданият, техник муҳит, индивидуализм-коллективизм, маскулинизм-феминизм.

### **Назорат учун саволлар**

1. Халқаро фирманинг маданият воситалари ёрдамида хал этиладиган бошқарув муаммолари нималардан иборат?
2. Хофштеде бўйича мамлакатлар маданий жиҳатларининг 4 тавсифномасини санаб беринг.
3. Инсон ресурсларини ўз мамлакатада бошқаришни халқаро фаолиятдан ажратиб турадиган асосий фарқлар қайсилар?
4. Чет элга ишга тайинлаш учун персонал танлашга асосий ёндашувларга тавсиф беринг.
5. Хорижий операциялар учун ходимлар тоифаларини санаб беринг.
6. Менежерлар танлаш мезонлари қандай?
7. Халқаро фирмалар персоналини рағбатлантиришнинг асосий шакллари санаб беринг.
8. Халқаро фирма ўз ходимлари учун қайси компенсастия ёндашувлардан фойдаланиши мумкин?
9. Халқаро жамоани ташкил қилишнинг асосий тамойиллари қайсилар?
10. Халқаро фирма учун ахлоқий меъёрларга риоя қилишнинг аҳамияти қандай?

11. «Бизнес этикаси» тушунчасининг ўзига хослиги нимада?
12. Шахс этикаси ва ташкилот этикаси эволюистия тизимини таққосланг.
13. Корпоратив фаолиятнинг қайси масалалари халқаро ишбилармонлик этикети қоидалари билан тартибга солинади?

**“ХАЛҚАРО МЕНЕЖМЕНТ” ФАНИНИ ЎЗЛАШТИРИШ  
БЎЙИЧА ТЕСТ САВОЛЛАРИ**

**1.Халқаро бизнес, бу...**

1. мамлакат ичида юритиладиган хўжалик операцияларидан иборат;
2. икки давлат ўртасида бўладиган хўжалик операцияларидан иборат;
3. компаниялар ўртасидаги ҳар қандай хўжалик операцияларидан иборат;
4. икки ёки ундан ортиқ давлатлар иштирок этадиган ҳар қандай хўжалик операцияларини ўз ичига олади\*;

**2.Халқаро бизнеснинг мақсади нимадан иборат:**

1. ресурсларга эгалик қилиш;
2. маҳсулот (хизмат) айрабошлашни кенгайтириш;
3. таъминот ва истъемол манбаларини диверсификациялаш;
4. ресурсларга эгалик қилиш, маҳсулот (хизмат) айрабошлашни кенгайтириш таъминот ва истъемол манбаларини диверсификациялаш\*;

**3.Халқаро бизнеснинг мақсади қандай йўллар (восита) билан амалга оширилади?**

1. операцион;
2. функционал;
3. буйруқ;
4. операцион ва функционал\*;

**4.Халқаро операцияларни ўтказишни асосий шакллари?**

1. маҳсулот ва хизматларнинг экспорти ва импорти;
2. лицензиялаш, франчайзинг;
3. инвестициялар;
4. маҳсулот ва хизматлар экспорти ва импорти, лицензиялаш, франчайзинг, инвестициялар\*;

**5.Халқаро миқёсда фаолият юритаётган компания фаолиятига қандай муҳитлар таъсир этади?**

1. сиёсий муҳит;
2. иқтисодий, сиёсий ва ҳуқуқий муҳит\*;
3. ҳуқуқий муҳит;
4. иқтисодий муҳит;

**6.Тўғри инвестицияларнинг асосий хусусиятлари:**

1. акция ва қимматли қоғозларга тўланадиган дивидент тўлов;
2. ташки бозорга кириш имконияти ва улар устидан назорат;

3. инвестициянинг бир тури бўлиб, компания акцияларининг бир қисмига эгалик қилади ва унинг фаолияти устидан назорат қилади\*

4. қисман мулкдорлик ҳуқуқига эга;

5. қуйилган капитал, персонал ва технологияларга нисбатан мажбуриятларнинг юқорилиги.

#### **7.Портифель инвестицияларнинг асосий хусусиятлари:**

1. ташқи операциялар устидан назоратнинг йўқлиги ва юқори фойзда молиявий фойда олиш\*;

2. ташқи операциялар устидан назоратнинг йўқлиги;

3. молиявий фойда олиш;

4. қисман мулкдорлик ҳуқуқига эгалик қилиш.

#### **8.Ташқи муҳит қуйидагилардан иборат:**

1. географик, тарих, ҳуқуқ;

2. сиёсат, иқтисод, маданият;

3. иқтисод, тарих, сиёсат;

4. сиёсат, иқтисод, маданият, географик, тарих, ҳуқуқ\*;

#### **9.Савдо ва инвестицион моделларга таъсир этувчи омилларни кўрсатинг:**

1. иқтисодий шароитлар ва технология;

2. уриш, қўзғолон ва терроризм;

3. иқтисодий шароит, технология; уриш, қўзғолон, терроризм, сиёсий ва иқтисодий блоклар\*;

4. сиёсий ва иқтисодий блоклар.

#### **10.Ҳуқуқий тизимнинг қандай шакллари мавжуд?**

1. оддий ҳуқуқ;

2. оддий, фуқаролик ва теократик\*;

3. фуқаролик ҳуқуқи;

4. теократик ҳуқуқ.

#### **11.Ресурсларни таксимлаш ва назорат қилиш усулига кўра иқтисодиёт қуйидагича классификацияланади:**

1. буйрукбозлик;

2. бозор (иқтисодиёти);

3. бозор (иқтисодиёти) буйрукбозлик, аралаш\*;

4. соф.

#### **12. Мамлакатлар иқтисодиётининг ривожланиш даражасини туркумланиши (классификация):**

1. даромади юқори даражада бўлган давлатлар;

2. даромади ўрта даражада бўлган давлатлар;

3. даромади паст даражада бўлган давлатлар;

4. даромади юқори, ўрта ва паст даражада бўлган давлатлар\*;

**13. Саноати ривожланган ва ривожланаётган давлатларнинг асосий иқтисодий муаммолари:**

1. иқтисодий ўсиш, инфляция, савдо стратегияси;
2. тўловлар дисбаланси, давлат қарзлари;
3. иқтисодий ўсиш, инфляция, терроризм, тўловлар дисбаланси, давлат қарзлари, савдо стратегияси\*;
4. иқтисодий ўсиш, терроризм.

**14. Полицентризмнинг характерловчи хусусияти:**

1. бошқарув марказлашган;
2. миллий фарқларга хаддан ташқари қайғуриш, унга боғланиб қолиш натижасида ишнинг янги самарали усулларини куллашни хохламаслик\*;
3. ишнинг самарали усулларини қўллашни макул кўради;
4. миллий фарқларга боғланиб қолиш.

**15. Этноцентризмнинг характерловчи хусусияти:**

1. миллий фарқларни паст бахоланиши;
2. муҳим ўзгаришга этибор қаратмаслик;
3. ўзининг мақсадаларини бошқаларникидан юқори қўйиш;
4. ўз мамлакатида қўланилган усулларнинг самарадолигига кўникиб кетиш натижасида ташқи муҳитнинг хар-хиллигини ҳисобга олмаслик\*.

**31. Миллий валюта қуйидагилар билан характерланади:**

1. миллий валюта бирлиги, расмий олтин ва валюта захирасининг таркиби;
2. валюта чекловларининг мавжудлиги ёки йўқлиги;
3. миллий валюта курсининг шалланиш механизми;
4. миллий валюта бирлиги, расмий олтин ва валюта захираларининг таркиби, миллий валюта курсининг шалланиш механизми, валюта чекловларининг мавжудлиги ёки йўқлиги\*;

**32. Давлатнинг совдога аралашувининг сабаби:**

1. ишсизлик;
2. иш тармоқни ҳимоялаш;
3. индустриализациялаш, ишсизлик; иш тармоқни ҳимоялаш\*;
4. индустриализациялаш.

**33. Савдо устидан назорат этишнинг қандай шакллари мавжуд?**

1. тариф ва нотариф барьерлар\*;
2. тариф барьерлар;
3. нотариф барьерлар;

4. импорт –экспорт чекламалари.

**34. Нотариф тўсикларга (барьер) нималар киради:**

1. субсидия;
2. божхона бахоси, квота;
3. стандартлар;
4. субсидия, божхона бахоси, квота, стандарт, лицензиялар\*.

**35. Тариф тўсикларга (барьер) нималар киради:**

1. импорт тарифи;
2. экспорт тарифи;
3. транзит, импорт ва экспорт тарифи\*;
4. экспорт тарифи;

**36. Қуйидагиларнинг қайси бири божхона тарифларидаги бож тўловларига киради**

1. адвалер;
2. аралаш;
3. махсус;
4. адвалер, аралаш, махсус\*;

**37. Эмбарго бу -**

1. тариф барьер;
2. савдода махсулот миқдорига қўйилган чеклов;
3. нотариф барьер бўлиб, бунда савдо тақиқланади\*;
4. экспорт қилишда қўлланиладиган усул.

**38. Квота нима?**

1. махсулотлар импорти ва экспорти миқдорига қўйилган чегара\*;
2. валюта алмашув курси;
3. махсулотнинг нархига қўйилган чегара;

**39. Бутунжаҳон савдо ташкилотининг асосий мақсади**

1. валюта курсларини барқарор бўлишини таъминлашда иборат;
2. халқаро савдони тартиб солиб эркинлаштирувчи умумий қоидага асосланган тизимни яратиш ва такомиллаштиришдан иборат\*;
3. инфляция суръатини камайтириш;

**40. Протекционизм нима?**

1. маҳаллий ишлаб чиқаришни қўллаб қувватлаш мақсадида уни ҳимоя қилиш\*;
2. импортни қўллаб қувватлаш;
3. хорижий инвестерларга имтиёзлар бериш;
4. савдони эркин бўлишини таъминлаш.

**41. Савдо ва ишлаб чиқариш омиларининг мобиллари ўртасида боғлиқлик мавжудми?**

1. мавжуд\*;
2. мавжуд эмас;
3. билмайман;
4. эътироз билдираман;

**42. Тўғридан-тўғри инвестиция қилишнинг сабабларини айтинг**

1. ресурсларни ўзлаштириш;
2. ишлаб чиқаришни кенгайтириш;
3. ташқи бозорларга кириш, ресурсларни ўзлаштириш, фойда олиш\*;
4. хукмронлик қилиш;

**43. Ўзбекистон савдо-саноат палатасини ташкил этиш тўғрисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-3453-сонли Фармони қачон қабул қилинган?**

1. 1997 йил;
2. 2000 йил
3. 2002 йил;
4. 2004 йил\*.

**44. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Тўғридан-тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб қилишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида" ги ПФ-3594-сонли Фармони қачон қабул қилинган?**

1. 1999 йил;
2. 2001 йил
3. 2003 йил;
4. 2005 йил\*.

**44. Мамлакатимизда хорижий инвесторларга қандай имтиёзлар берилган?**

1. инвестиция миқдorigа қараб даромад, мулк солиғидан озод этилади\*;
2. хорижий валютани чегараланмаган миқдорда олиб чиқиш;
3. имтиёзлар берилмаган;
4. экспорт қилишда экспорт солиғидан озод этилган.

**46. Халқаро валюта тизимининг асосий вазифаси**

1. иқтисодий ўсишни таъминлаш;
2. инфляция сурътини камайтириш;
3. иқтисодий ўсишни таъминлаш, инфляция сурътини камайтириш, халқаро. ҳисоб-китобларни ва валюта бозори фаолиятини тартибга солишдан иборат\*;



4. валюта бозори фаолиятини тартибга солиш;

**47. Валюта курсларининг ўзгариши қандай омиллар билан белгиланади?**

1. давлатларнинг ички бозорларида валюталарнинг реал қийматлар нисбати билан;
2. халқаро бозорларда валюталар талаби ва таклифининг, ҳамда давлатларнинг ички бозорларида валюталарнинг реал қийматлар нисбати билан\*;
3. халқаро бозорларда валюталар талаби ва таклифининг нисбати билан;
4. тўғри жавоб йўқ.

**48. Европа Иттифоқи давлатларининг пул бирлиги “евро” қачон муомилага чиқарилган:**

1. 2002 йил\*;
2. 2001 йил;
3. 2000 йил;
4. 2003 йил.

**49. Валюта бозорлари нима?**

1. хорижий валютанинг миллий валютага талаб ва таклиф асосида хосил бўлувчи курс бўйича олди-сотдини амалга оширадиган марказ\*;
2. валюта алмаштириш шахобчаси;
3. банклар ўз операцияларини олиб борадиган жой;
4. тўғри жавоб йўқ.

**53. Своп бу—**

1. \*бир вақтнинг ўзида, жорий ва тезкор шартнома;
2. жорий шартнома;
3. тезкор шартнома;
4. фарворд шартнома.

**54. Аутрайт бу:**

1. фарворд ёки тезкор шартнома;
2. \*фарворд ёки тезкор шартнома бўлиб, жорий контрактга боғлиқ эмас;
3. чет эл валютасини сотиш-олиш ҳукуки;
4. комбинацион тезкор шартнома.

**55. Опцион бу:**

1. бир вақтнинг ўзида, жорий ва тезкор шартнома;
2. жорий ва тезкор курслар уртасидаги фарк;
3. \*чет эл валютасини сотиш-олиш ҳукуки;
4. бошқа иккита валюта курсларига ҳисобланган валюта курси.

## **56. Фьючерс бу:**

1. товарни сотиш шартномаси;
2. жорий шартнома;
3. валюта алмашинуви учун валюта курси;
4. \*фарворд шартнома ўхшашлиги шундаки, унда валюта курси олдиндан келажакда алмаштириш учун белгиланади.

## **57. Худудий иқтисодий интеграциянинг**

1. иккита шакли (формаси) мавжуд;
2. учта шакли мавжуд;
3. тўтра шакли мавжуд\*;
4. бешта шакли мавжуд;

### **1. Худудий иқтисодий интеграциянинг қуйидаги шакллари мавжуд:**

2. эркин савдо худуди, божхона иттифоқи;
3. умумий бозор, божхона иттифоқи;
4. тўлиқ иқтисодий интеграция;
5. эркин савдо худуди, божхона иттифоқи, умумий бозор ва тўлиқ иқтисодий интеграция\*;

## **59. Эркин савдо худуди аъзолари ўртасида**

1. бож тўловлари бекор қилинади\*;
2. ишлаб чиқариш омиллари эркин ҳаракат қилади;
3. меҳнат ресурслари эркин ҳаракат қилади;
4. барча савдо тўсиқлари олиб ташланади.

## **60. Тўлиқ иқтисодий интеграция босқичида**

1. пул-кредит муносабатлари, иқтисодий ривожланиш стратегияси, солиққа тортиш ва социал сиёсатлар яганалаштирилади\*;
2. пул-кредит муносабатлари ягоналаштирилади;
3. солиққа тортиш ва социал сиёсатлар яганалаштирилади;
4. иқтисодий ривожланиш стратегияси умумлаштирилади;

## **61. Божхона иттифоқида**

1. импорт тарифлар бекор қилинади;
2. барча ички тарифлар ягона ички тарифларга алмаштирилади\*;
3. экспорт тарифлар бекор қилинади;
4. бож тўловлари бекор қилинади;

## **62. Европа Иттифоқига нечта мамлакат аъзо бўлган**

1. 27 та\*;
2. 23 та;  
15 та;
3. 20 та;

**63. Европа Иттифоқи иқтисодий интеграциянинг қайси шаклига тўғри келади?**

1. тўлиқ иқтисодий интеграция\*;
2. эркин савдо худуди;
3. божхона иттифоқи
4. умумий бозор;

**64. Лотин Америкасида иқтисодий ҳамкорликнинг асосий шакллари:**

1. эркин савдо худуди;
2. умумий бозор;
3. хусусий иқтисодий преференциялар;
4. эркин савдо худуди, умумий бозор, хусусий иқтисодий преференциялар\*;

**65. Шимолий Америка эркин савдо ассоциациясига қайси давлатлар аъзо?**

1. АҚШ, Канада, Мексика\*;
2. Канада, Мексика, Бразилия;
3. Мексика, Аргентина, Уругвай;
4. АҚШ, Коста Рика, Чили.

**66. Шанхай ҳамкорлик ташкилотининг асосий мақсади нимадан иборат?**

1. минтақада хавфсизликни таъминлаш;
2. савдо сотиқ алақаларини ривожлантириш
3. минтақада хавфсизликни таъминлаш ва савдо-иқтисодий ҳамкорликни ривожлантириш\*;
4. умумий бозорни ташкил қилиш;

**71. Кўп миллатли компания(корпорация)ларга**

1. йиллик капитал айланмаси 100 млн. АҚШ долларидан кўп бўлган ва камида 6 давлатда филиали бўлган фирмалар киради\*;
2. бир неча давлатларда филиаллари бўлган фирмалар киради;
3. йиллик капитал айланмаси 100 млн. АҚШ долларидан кўп бўлган фирмалар киради;
4. йиллик капитал айланмаси 150 млн. АҚШ долларидан кам бўлмаган фирмалар киради;

**72. Кўп миллатли компания(корпорация)ларнинг вужудга келиш сабаблари:**

1. рақобатнинг кескинлашуви;
2. кўпроқ фойда олишга интилиш;
3. ишлаб чиқариш ва капиталнинг байналминаллашуви;

4. рақобатнинг кескинлашуви, кўпроқ фойда олишга интилиш, ишлаб чиқариш ва капиталнинг байналминаллашуви\*;

**73. Кўп миллатли компаниялар кимларнинг манфатини кўзлаши керак?**

1. акциянерларнинг;
2. ишчи, хизматчиларнинг;
3. истъмолчилар, жамиятнинг;
4. ишчи, хизматчилар, акциянерлар, ишчи, хизматчи, истъмолчилар ва жамиятнинг;

**90. Эспорт стратегиясининг таркиби қуйидагилардан иборат:**

1. ишлаб чиқариш ва таъминот манбаларини глобал жойлаштириш;
2. хорижий бозорларга маҳсулотни олиб кириш;
3. маҳсулотларни сотиш;
4. ишлаб чиқариш ва таъминот манбаларини глобал жойлаштириш, хорижий бозорларга маҳсулотни олиб кириш ва сотиш\*;

**91. Экспорт фаолиятининг қандай ижобий томонлари мавжуд?**

1. сотув хажмини ва валюта тушумини кўпайтиради;
2. сотув хажмини ва валюта тушумини кўпайтиради, инвестиция қараганда хатари (риск) кам бўлган операция, ишлаб чиқаришда масштаб самарадолигига ва сифатни оширишга асосланади\*;
3. ишлаб чиқаришда масштаб самарадолигига ва сифатни оширишга асосланади;
4. инвестиция қараганда хатари (риск) кам бўлган операция;

**92. Экспорт стратегиясини ишлаб чиқиш босқичлари қуйидагиларни ўз ичига олади:**

1. экспорт имкониятларини (салоҳият) баҳолаш, бозорларни танлаш, маркетинг тадқиқотларини ўтказиш, маҳсулотни бозорга олиб кириш\*;
2. экспорт фаолият билан шуғулланувчи мутухассислардан маслаҳат олиш;
3. бозорларни танлаш;
4. маркетинг тадқиқотларини ўтказиш, хорижий валютага эгалик қилиш;

**93. Компаниялар халқаро миқёсда фаолият олиб бориш даврида хамкорлик келишувларини ташкил этишдан кўзланган мақсад нимадан иборат?**

1. рақобатни камайтириш, хавф-хатардан қочиш, харажатларни қисқартириш, бозорни тўлиқ ўрганиш\*;
2. рақобатни камайтириш;
3. хавф-хатардан қочиш;
4. харажатларни қисқартириш.

**94. Қандай шартномага лицензион шартнома (licensing agreement) дейилади?**

1. маълум муддат давомида компаниянинг савдо белгиси, авторлик ҳуқуқи, экспорт ҳужжатларидан фойдаланишга рухсат берилган шартнома;
2. хом ашёдан фойдаланишга берилган шартнома;
3. маҳсулотни сотишга рухсат берилган шартнома;
4. тўғри жавоб йўқ.

**95. Крос-лицензион (cross-licensing) шартномасида**

1. маҳсулотни ишлаб чиқариш амалга оширилади;
2. маҳсулот модификациясига таъсир этувчи технологияларни айрбошлаш амалга оширилади\*;
3. экспорт фаолияти амалга оширилади;
4. савдо чекловларини олиб ташлаш амалга оширилади;

**96. Франчайзинг шартномасига ҳамкорлик келишувининг шундай усулики, унда**

1. бир томон (франшизер-Franchiser) иккинчи томонга (франшизе- Franchisee) ўзининг фирма белгисидан (трайдмарк) фойдаланиш ҳуқуқини беради\*;
2. хом ашёдан фойдаланиш ҳуқуқини беради;
3. бир томон иккинчи томонга ўзининг ускунасидан фойдаланиш ҳуқуқини беради;
4. молиявий воситаларидан фойдаланиш ҳуқуқини беради;

**97. Франчайзинг шартномасига кўра**

1. франшизер ўз ҳамкорига ёрдам бериш мажбуриятига эга эмас;
2. франшизер ўз ҳамкорига бутловчи қисмлар, технология билан таъминлаб, бошқарув хизматларини кўрсатиш билан мунтазам тарзда ёрдам беради\*;
3. франшизер ўз ҳамкорига зарур бўлганда ёрдам кўрсатади;
4. франшизер маҳсулотни экспорт қилади;

**98. Бошқарув шартномалари ҳамкорликнинг шундай усулики, бунда**

1. компания ўзининг бошқарув ходимини маълум бир муддатга хорижий компаниянинг бошқарув тизимига ёрдам бериш учун юборади\*;

2. бир томон бошқа томоннинг молиявий тизимини тўлик бошқаради;
3. бир томон бошқа томонга хомийлик кўрсатади;
4. биргаликда бизнес фаолиятини юритадилар.

**99. Ключ-ости операция (шартнома)лари хамкорлик келишувларининг шундай турики, бунда**

1. бир томон иккинчи томонга инвестиция қилади;
2. бир томон иккинчи томонга калит ясаб беради;
3. бир томон иккинчи томонга экспорт фаолиятини амалга оширишда ёрдам кўрсатади;
4. бир томон иккинчи томон билан фойдаланишга тайёр бино-иншоат куриб топшириш ва инжиниринг хизматлари кўрсатилади\*;

**100. Ключ-ости операциялари билан шуғулланувчилар асосан**

1. қурилиш, оғир саноатида ва консальтинг-инжиниринг соҳасида банд бўлган компаниялардир\*;
2. молия соҳасида фаолият олиб боровчи банклар;
3. ташқи иқтисодий фаолият билан шуғулланувчи компаниялар;
4. савдо-экспедицион компаниялар;

**111. Ташқи иқтисодий фаолиятни тартибга солишни қандай микдорий чегаралаш давлат воситаларини биласиз?**

1. квоталаш, лицензиялаш, экспортни ихтиёрий равишда чегаралаш\*;
2. демпинг, субсидиялаш;
3. квоталаш, кредитлаш;
4. субсидиялаш, кредитлаш;

**112. Ташқи иқтисодий фаолиятни тартибга солиш усуллари-нинг қандай гуруҳларини биласиз?**

1. микдорий, молиявий;
2. тариф, нотариф\*;
3. нотариф, молиявий;
4. молиявий, кузга ташланмас;

**113. Ундирилиш тартибига кура божлар қандай турларга бўлинади?**

1. адвалор, махсус, аралаш\*;
2. демпингга қарши, мавсумий;
3. ўзгармас, ўзгарувчи;
4. преференциал, махсус;

**114. Импорт божининг асосий функциялари:**

1. протекционистик, фискаль, мувофиклаштирувчи\*;
2. протекционистик, химоя;
3. фискаль, куллаб-кувватловчи;
4. бюджетни тулдириш, химоя;

### **115. Ташқи иқтисодий фаолият нима?**

1. давлатлараро иқтисодий муносабатлар;
2. жисмоний ва юридик шахслар уртасидаги иқтисодий муносабатлар;
3. халқаро меҳнат таксимоти;
4. бир мамлакат ташқи иқтисодий фаолият субъектларининг бошқа мамлакат ташқи иқтисодий фаолият субъектлари ва халқаро ташкилотлар билан узаро манфаатли иқтисодий алоқаларидир\*.

### **116. Лицензия нима?**

1. баъзи хужалик фаолиятини амалга ошириш;
2. экспорт ресурсларидан унумли фойдаланиш;
3. давлатнинг ваколатли органлари томонидан баъзи хужалик фаолияти ва ташқи савдо операцияларини бажариш учун бериладиган рухсатнома;
4. ташқи савдо фаолияти ва экспорт ресурсларидан унумли фойдаланиш.

### **117. Тариф квотаси нима?**

1. ўзгарувчи божхона божлари;
2. одатдаги ставкадан ортик бож ставкаси;
3. импорт товарини хажмининг ўзгаришига караб ставкаси ўзгарадиган божхона божининг бир тури\*;
4. юкори ставкали божхона божи;

### **121. Ўзбекистон республикасида ташқи иқтисодий фаолият қўйидаги йўналишларда амалга оширилади:**

1. халқаро иқтисодий ва молиявий ҳамкорлик\*;
2. ташқи савдо;
3. чет эл инвестицияларини жалб этиш;
4. Республика худудидан ташқаридаги инвестицион фаолият;

### **122. Ташқи савдо нима?**

1. халқаро товарлар айирбошлаш соҳасидаги тадбиркорлик фаолияти;
2. товарларни экспорт ва импорт қилиш;
3. ишлар ва хизматларни экспорт қилиш;

4. интеллектуал мулк объектларини импорт қилиш;

**123. Халқаро савдони давлат томонидан тартибга солиш қандай бўлиши мумкин?**

бир томонлама, алоҳида ҳолда;

1. бир томонлама, икки томонлама, куп томонлама\*;
2. халқаро шартномалар асосида;
3. савдо шериклари билан келишилган ҳолда;

**124. Халқаро савдони тартибга солувчи халқаро савдо ташкилоти:**

1. Меркосур;
2. НАФТА;
3. ГАТТ/ВТО;
4. БМТ;

**125. Бутунжаҳон савдо ташкилоти қачондан бошлаб ГАТТ-ВТО деб атала бошлади?**

1. 1954 йил;
2. 1998 йил;
3. 1995 йил;
4. 1948 йил;

**126. Ўзбекистон республикаси ташқи савдо сиёсатининг асосий йуналишлари:**

1. импортни урнини босувчи;
2. В) инвестицияларни жалб этиш;
3. \*С) импортнинг урнини босувчи савдо сиёсатидан экспортга қаратилган савдо сиёсатига утиш;
4. D) тарифли бошқариш савдо сиёсати;

**127. Ўзбекистон республикаси Бутунжаҳон савдо ташкилотига аъзони?**

1. ҳа;
2. йук;
3. кузатувчи сифатида аъзо\*;
4. тўлақонли аъзоси;

**128. Демпинг нима?**

1. экспорт ва импорт операциялари;
2. ички бозорни химоя қилиш;
3. ташқи бозорни эгаллаш учун товарни ишлаб чиқариш харажатларидан паст (арзон) баҳоларда четга экспорт қилиш\*;
4. рақобатчиларни сиқиб чиқариш.



**129. Импорт ва экспорт божларини ставкалари ким томонидан белгиланади?**

1. молия вазирлиги томонидан;
2. божхона кумитаси томонидан;
3. Олий Мажлис томонидан;
4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси томонидан\*.

**130. Импорт деб нимага айтилади?**

1. чет эл инвестицияларни олиб кириш;
2. товарларни божхона худудига уларни қайта олиб чиқиб кетиш мажбуриятини олмасдан олиб кириш\*;
3. товарлар ва хизматларни олиб кириш;
4. транспорт воситаларини, хизматларни олиб кириш.

**131. Ўзбекистон Республикасининг экспорт сиёсати деганда нимани тушунасиз?**

1. импортни тақиқлаш.
2. экспортга маҳсулот чиқармасдан ички эҳтиёжимизни таъминлаш.
3. сифатли товар ишлаб чиқариб республикамизни экспорт салоҳиятини ошириш\*.
4. мамлакатлар билан иқтисодий алоқа ўрнатиш.

**132. Ташқи иқтисодий фаолиятни эркинлаштириш стратегияси деганда нимани тушунасиз?**

1. маълум турдаги товарларга имтиёзлар бериш.
2. халқаро шартномаларга катнашиш.
3. самарали ташқи иқтисодий фаолиятни стратегиясини ишлаб чиқиш\*.
4. божхона ишига оид халқаро конвенцияларга катнашиш.

**133. Эркин иқтисодий худудлар ташкил этиш тугрисидаги Ўзбекистон Республикаси қонуни қачон қабул қилинган?**

1. 1992 йил;
2. 1993 йил;
3. 1994 йил\*;
4. 1995 йил;

**141. Кросс курс нима?**

1. \*Икки хорижий валюта алмашув курси асосида учинчи валютанинг алмашув курси аниқланилади
2. Валютани сотиб олиш ва сотиш курслари орасидаги фарқи
3. Валюта бозорининг ликвидлиги
4. Бозор конъюнктураси

**142. Алмашув курсининг котировкаси 1250 сўм 1 АҚШ**

**долларига тенг. Бу:**

1. \*Валютанинг тўғри котировкаси
2. Валютанинг тескари котировкаси
3. Икки томонлама котировкаси
4. Европа котировкаси

**143. Алмашув курсининг спреди –бу:**

1. Валютани сотиб олиш ва сотиш курслари орасидаги фарқи
2. Алмашув курсининг лимити
3. Алмашув курсининг юқори чегараси
4. Бозор курси

**144. Форвард курс бу:**

1. \*Валютанинг келажакдаги алмашув курси
2. Валютанинг хозирдаги алмашув курси
3. Дисконт
4. Алмашув курсидан келадиган даромад

**145. Спот курс бу:**

1. \*Ҳозирда алмаштираладиган валюта курси
2. Келажакда алмаштираладиган валюта курси
3. Валюта бозорининг конъюнктураси
4. Банклараро валюта бозори

**146. Қуйидагилардан қайси бири хорижий бозорларга кириш усулига кирмайди?**

1. экспорт;
2. қуйилиш ва бирлашиш;
3. франчайзинг
4. лицензирлаш
5. \*вертикальная интеграция

**147. Марказий Осиё мамлакатлари худудий интеграциянинг қайси шаклида ҳамкорлик фаолиятини олиб бормоқдалар?**

1. Европа Иттифоқи;
2. \*ЕвроАЗЭС
3. НАФТА
4. АСЕАН

**148. Нисбий устунлик назариясидаги меҳнат ва капитал орасидаги боғлиқлик ким томондан ўрганилиб парадоксга келинган?**

1. А. Смитом;
2. М.Портер;

3. Д.Рикардо
4. \*Леонтьев
5. Хекшером ва Охлин

**149. Қуйидагилардан қайси бири интеллектуаль мулк ҳуқуқини ҳимоя этишга кирмайди?**

1. патентлар
2. автор ҳуқуқи
3. савдо белгиси
4. \*савдо шартномаси

**150. Ҳар бир бозор салоҳиятини аниқлашнинг зарурий омилларни айтинг?**

1. Демографик, географик;
2. Иқтисодий, географик омилар;
3. Демографик, иқтисодий омиллар
4. \*Демографик, географик, иқтисодий омиллар

**151. Ташқи савдо опреациялар турларини кўрсатинг:**

1. экспорт, импорт, қарама-қарши савдо;
2. сотувчи ва олувчи ўртасидаги ташқи савдо алоқалари
3. портфель инвестиция;
4. шартнома тузиш

**152. Товар белгисидан фойдаланадиган шартнома қандай номланади?**

1. \*франчайзинг
2. инженеринг
3. бэнчмаркинг
4. демпинг

**153. Алмашув курсининг котировкаси 0,0008 АҚШ доллари 1 сщмга тенг. Бу:**

1. Валютанинг тўғри котировкаси
2. \*Валютанинг тескари котировкаси
3. Икки томонлама котировкаси
4. Европа котировкаси

**154. Алмашув курсининг тўғри котировкаси бу**

1. \*Бир бирлик хорижий валютанинг миллий валютадаги баҳоси;
2. Бир бирлик миллий валютанинг хорижий валютадаги баҳоси;
3. Икки давлатнинг валюта курси асасида учинчи давлатнинг валюта баҳоси;
4. Тўғри жавоб йўқ.

**155. Алмашув курсининг тескари котировкаси бу**

1. Бир бирлик хорижий валютанинг миллий валютадаги баҳоси;
2. \*Бир бирлик миллий валютанинг хорижий валютадаги баҳоси;
3. Икки давлатнинг валюта курси асосида учинчи давлатнинг валюта баҳоси;
4. Тўғри жавоб йўқ.

**156. Валюта алмаштиришнинг Европа тизими қандай котировкага асосланган?**

1. Тўғри котировка;
2. \*Тескари котировка;
3. Крос-курс;
4. Икки томонлама котировка.

**157. Валюта алмаштиришнинг Америка тизими қандай котировкага асосланган?**

1. \*Тўғри котировка;
2. Тескари котировка;
3. Крос-курс;
4. Икки томонлама котировка.

**158. Бартер нима?**

1. \*Товарни товарга алмаштириш;
2. Товарни сотиш;
3. Товарни пулга алмаштириш;
4. Товарни сотиб олиш;

**159. Халқаро Валюта Фонди қандай мақсадда ташкил этилган ?**

1. \*Валюта курсларини туртибга солиш ва уни стабиллашувини таъминлаш;
2. Ривожланган давлатлардан бадал йиғиш;
3. Ривожланаётган давлатлар устидан назорат ўрнатиш;
4. Евро валютасига ўтиш;

**160. Фьючерс шартномаси кимлар билан тузилади?**

1. \*Валюта биржасининг брокери орқали ихтиёрий одам билан;
2. Банк ходими билан;
3. Ихтиёрий одам билан;
4. Товар хом ашё биржаси билан.

**161. Шанхай хамкорлик ташкилотига қайси давлатлар аъзо?**

1. АҚШ, Канада, Германия, Япония, Россия;
2. \*Россия, Хитой, Ўзбекистон, Козоғистон, Тожикистон, Қирғизистон;
3. Россия, Украина, Белорусия, Ўзбекистон, Козоғистон.
4. Афғанистон, Ўзбекистон, Хитой, Монголия, Тожикистон, Қирғизистон;

**162. Шанхай ҳамкорлик ташкилоти қачон ташкил этилган?**

1. \*2001 йил;
2. 2000 йил;
3. 1999 йил;
4. 2002 йил.

**163. Шанхай ҳамкорлик ташкилотига қайси давлатлар кузатувчи?**

1. Афғанистон, Арманистон, Монголия;
2. \*Монголия, Покистон, Эрон, Хиндистон;
3. Индонезия, Сингапур, Корея.
4. Малайзия, Туркия, Эрон,

**164. ЕвроОсиё иқтисодий ҳамжамиятига қайси давлатлар аъзо?**

1. \*Россия, Беларусия, Ўзбекистон, Қозоғистон, Тожикистон, Қирғизистон;
2. Афғанистон, Ўзбекистон, Хитой, Монголия, Тожикистон, Қирғизистон;
3. Россия, Украина, Беларусия, Ўзбекистон, Қозоғистон, Тожикистон;
4. Монголия, Россия, Украина, Беларусия, Ўзбекистон, Қозоғистон.

**165. ЕвроОсиё иқтисодий ҳамжамияти ташкилотига қайси давлатлар кузатувчи?**

1. \*Арманистон, Малдавия, Украина;
2. Грузия, Польша, Монголия, Хиндистон;
3. Индонезия, Сингапур, Корея.
4. Малайзия, Туркия, Эрон.

**166. ЕвроОсиё иқтисодий ҳамжамияти қачон ташкил этилган?**

1. 1999 йил;
2. \*2000 йил;
3. 2001 йил;
4. 2002 йил;

**167. Ўзбекистон ЕвроОсиё иқтисодий ҳамжамиятига қачон аъзо бўлган?**

1. Июнь 2004 йил;
2. Март 2005 йил;
3. \*Январь 2006 йил;
4. Сентябрь 2003 йил.

**168. ЕвроОсиё иқтисодий ҳамжамиятини ташкил этишдан мақсад нима?**

1. \*Ташкилотга аъза давлатлар ўртасида ягона божхона иттифоқини, халқаро савдо тизимини шакллантириш;
2. Ягона валюта тизимини яратиш;
3. Ягона транспорт тизимини ташкил этиш;
4. Собик иттифоқ тизимини тиклаш.

**169. ЕвроОсиё иқтисодий ҳамжамиятига нечта мамлакат аъзо?**

1. 7 та;
2. 4 та;
3. \*6 та;
4. 5 та.

**170. Шанхай ҳамкорлик ташкилотига нечта мамлакат аъзо?**

1. \*6 та;
2. 5 та;
3. 8 та;
4. 9 та.

**171. Европа Иттифоқининг штаб квартираси қаерда жойлашган?**

1. Брюссель;
2. Москва;
3. Мюнхен;
4. Мадрид.

**172. Европа Иттифоқи мамлакатлари қайси валюта иш юритадилар?**

1. \*евро
2. доллар
3. рубль
4. песо

**173. Бирлашган миллатлар ташкилотига аъзо давлатлар сони нечта?**

1. 187 та
2. \*192 та
3. 200 та
4. 178 та

**174. ОПЭК бу**

1. \*автомобил экспорт қилувчи давлатлар ташкилоти
2. енгил саноат маҳсулотлари экспорт қилувчи давлатлар ташкилоти
3. нефть экспорт қилувчи давлатлар ташкилоти
4. пахта экспорт қилувчи давлатлар ташкилоти

## ГЛОССАРИЙ

**Халқаро менежмент** - асосий мақсадлари турли мамлакатларда бизнес юритиш имкониятлари ҳисобига фирмаларнинг рақобатли афзалликларини шакллантириш, ривожлантириш ва фойдаланиш ҳамда бу мамлакатлардан иқтисодий, ижтимоий, демографий, маданий ва бошқа хусусиятлардан мос равишда фойдаланиш ҳисобланган ўзига хос бир менежмент тури саналади.

**Конвергент** - глобаллашув яққол жараёнларида, оддий жинси, телевизор ва гамбургерлардан тортиб унинг тамойиллари ва қоидаларини дунёнинг кўплаб ишбилармон кишилари қабул қиладиган кўпмиллий ишбилармонлик маданиятининг шаклланишигача бўлган мунасабат.

**Дивергент** - миллий ва маданий дифференциация кучаймоқда, у ҳаттоки ўта миллатчилик ва ёки диний муросасизлик шаклида можароли кўринишларда намоён бўлмоқда; миллатлар ва элатларнинг ўз маданий ва миллий қадриятларини, хулқ-атвор стеретоипларини асрашга, уларни «ўртачалаштирилган» (асосан, америкача) оммавий маданият таъсиридан ҳимоя қилишига интилишлар у ёки бу мамлакатдан халқаро иқтисодий фаолиятга нисбатан чеклов ва тақиқлар шаклини жорий этилиши.

**Фирма социуми** - умумий структура доирасида халқаро миқёсда ишлаётган менежернинг ўз қарашларини бирлашириши ва ўз қарорларини фирманинг айрим миллий жиҳатлари маданий хусусиятларига мослаштириши.

**Мутаносиб экспорт**- Бу атама билан биз кўплаб ўзбек фирмалари учун чет эл бозорларида сифати пастроқ ва арзонроқ Осиё, Латин Америкаси ва Африка мамлакатарда ишлаб чиқарилган товарлар билан бемалол рақобат қилиши мумкин бўлган турли товарларни экспорт қилиш имкониятини белгилашдир.

**Универсалистлар** - уларнинг нуқтаи назари шундаки, маданият омилининг аҳамияти ошириб кўрсатилган ва одамларнинг нисбатан бир хиллиги сабабли маданият бўйича жиддий тузатишлар киритиш, бунинг устига, миллий жамоаларни бошқариш самарадорлигининг жиддий ўсишини кутиш шарт эмас.

**Маданий-кластерли ёндашув** халқаро менежмент амалиёти учун миллий маданият феноменининг воқеликлари, муаммолари ва имкониятларини акс эттирадиган яққол ҳолатини қизиқарли намоёиши.

**Субмаданият** - унинг вакиллари ушбу маданият хулқ-атвор моделлари учун одатий бўлмаган ўзига хос афзал кўриш (муסיқа,

санъат, бўш вақтни ўтказиш ва ҳ.к.), айрим ўзига хос жиҳатлар (масалан, жинс ва ёш) билан фарқ қиладиган бир қисмини, бир сўз билан айтганда, маданиятнинг ичида кичик-маданият яратади. Масалан, замонавий тинэйджерлар, ёки рокерлар, ёки (шартли бўлсада) замонавий ўзбек нафақахўрларининг ҳозирги субмаданияти ана шундай.

**Новербал мулоқот** - тил билан боғлиқ муаммоларга ўзига хос қўшимча бўлиб новербал мулоқот, яъни сўзсиз мулоқот (имо-ишоралар, саломлашиш шакллари, турли хил одатлар ва ҳ.к.) сифатида баҳолаш ва ҳисобга олиш мумкин бўлган нарсалар хизмат қилади.

**Стереотипизация** - нотўғри ўзлаштиришнинг ўзига хос бир ҳосиласи сифатида кўриб чиқилиши мумкин: ҳақиқатдан ҳам, бошқа миллат ёки маданият вакилларига аллақандай ёрликлар ёпиштирар экан, киши, моҳиятига кўра, ахборотни объектив ўзлаштириш ва таҳлил қилишдан воз кечади, уни ўзига хос миллий штамплар билан алмаштиради.

**Этноцентризм** - самарали коммуникациялар йўлида у ўз миллатининг бошқа миллатлардан интеллектуал, иқтисодий, эстетик ва бошқа соҳаларда устунлигига астойдил ишониши катта тўсиқ бўла олади, бу ҳолатнинг юқори даражаси – шовинизмдир.

**Одий ўртоқчилик (мулк формаси)** – якка тартибдаги тадбиркорлар ёки тижорат ташкилотларининг биргаликдаги фаолият ҳақида шартномалари доирасида ҳам амалга оширилиши.

**Тижорат ташкилотлари** - фаолиятининг асосий мақсади фойда олиш бўлган ташкилотларга айтилади (ЎЗР ФК 2-б.). Улар қаторига қуйидагилар киради: *хўжалик ўртоқчиликлари ва жамиятлари, ишлаб чиқариш ширкатлари, давлат ва муниципал унитар корхоналари*; бу рўйхат тугалланган ҳисобланади, яъни кодексга мос келувчи ўзгартиришлар киритмасдан туриб уни кенагайтириб бўлмайди.

**Нотижорат ташкилотлари** - фаолиятининг асосий мақсади фойда олиш ҳисобланмаган ва унинг қатнашчилари орасида тарқатилмайдиган ташкилотларга айтилади (ЎЗР ФК 3-б.).

**Тўлик ва коммандит ўртоқчиликлари** - буларнинг иккинчиси *ишонч асосидаги ўртоқчилик* деб ҳам аталади, *масъулияти чекланган жамиятлар, қўшимча масъулиятли жамиятлар ва акциядорлик жамиятлари* киради. (ЎЗР ФК 58-м.).

**Тўлик ўртоқчилик** - Ўзбекистон Республикаси ФКда қатнашчилари (тўлик ўртоқлар) шартномага мувофиқ ўртоқчилик



номидан тадбиркор фаолияти билан шуғулланадиган ва унинг мажбуриятлари бўйича субсидиар жавобгар ҳисобланган ўртоқчилик тўлиқ деб тан олинади (60-модда).

**Коммандит ўртоқчилиги** - Ўртоқчиликларнинг иккинчи тури — коммандит (ишонч асосидаги) ўртоқчилик — тўлиқ ўртоқчиликдан шуниси билан фарқ қиладики, тўлиқ ўртоқчиликлар билан бир қаторда унинг таркибига қўйилмачи-қатнашчилар (коммандистлар) киради, улар ўзлари киритган сумма доирасида ўртоқчилик фаолияти билан боғлиқ таҳдидлар учун жавоб беради (ЎЗР ФК 61-м.).

**Иқтисодий манфаатлар бўйича бирлашма** - модели француз фирмалари томонидан мустақилликни йўқотмаган ҳолда биргаликда фаолият юритиш учун фойдаланиш (кўпинча — илмий тадқиқот ва лойиҳалар, маркетинг, бошқарув, ташувда).

**Ассоциация** - бир нечта шахснинг фойдани тақсимлаб олишдан бошқа исталган мақсадларда биргаликда доимий фаолият кўрсатиш ҳақида имзолаган шартномасини ифодалайди.

**Кўпмиллий стратегия**-бунга амал қилиш, унинг доирасида ҳар бир мамлакат учун унинг истеъмолчилари ҳоҳиш-истаклари ва рақобатли афзалликларига жавоб берадиган алоҳида стратегия ишлаб чиқилади. Фирманинг битта мамлакатдаги ҳаракатлари унинг бошқа мамлакатдаги фаолиятига боғлиқ бўлмайди.

**Паст харажатлар глобал стратегияси** -бунга амал қилиш, бунда фирма барча стратегик аҳамиятга молик жаҳон бозорларида паст харажатли ишлаб чиқаришга йўналтирилади. Мақсад — жаҳон бозори доирасида рақобатчилар солиштирганда паст харажатларга эришиш.

**Глобал дифференцияция стратегияси**-бунга амал қилиш, бунда фирма жаҳон бозорида ўзининг доимий имиджини яратиш мақсадида ўз товарларини турли мамлакатларда бир хил тавсфиномада дифференциялайди.

**Глобал фокуслаш стратегияси** - бунга амал қилиш, бунда фирма стратегик аҳамиятга молик ҳар бир миллий бозорда айнан бир хил «ниша»ларга хизмат кўрсатади; ҳаракатлар паст харажатлар ва дифференцияция асосида мувофиқлаштирилади.

**Кўпмиллатли рақобат**- уларда рақобат миллий бозорлар билан чекланади ва унинг мамлакат ҳудудидан ташқарига чиқишига боғлиқ бўлмайди.

**Глобал рақобат** - миллий бозорларда нарх ва рақобат шароитлари бир-бири билан узвий боғлиқ бўлган шароитларда

ўринга эга бўлади. Бу ҳолатда жаҳон бозори ёки глобал бозор ҳақида гапириш мумкин: фирманинг битта бозордаги рақобат позицияси унинг бошқа бозорлардаги позицияларига таъсир этади.

**«Молиявий гуруҳ»**- бу моделдан фойдаланувчи КМК стратегиянинг миллий даражасига энг катта эътибор қаратади. Бу ҳолатда стратегик режалар миллий шўъба корхоналари ходимларининг билимлари, тасаввури ва ёндашувларига асосланади.

**«Конгломерат»** - бошқарувнинг бу структураси олдинги структурага нисбатан интеграция даражасининг юқорлиги билан ажралиб туради. «Конгломерат» моделида КМК бош компанияси фаолроқ роль ўйнайди, у институтчионал жараёнларни ишлаб чиқади ва зарур ёрдам кўрсатади, ишбилармонлик стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида халқаро миқёсда шўъба корхоналари ўртасида мувофиқлаштиришни енгиллаштиради.

**«Концерн»** - ушбу энг интеграциялашган структурада КМК миллий шўъба компаниялари мустақил корхона сифатида фаолият кўрсатмайди, уларнинг фаолияти халқаро миқёсда мувофиқлаштирилади, шўъба компаниялар режалари глобал интеграциялашган тизимнинг бир қисми сифатида кўриб чиқилади. «Концерн» тури бўйича бошқариладиган КМК таркибига кирувчи фирмалар фаолияти глобал ёки минтақавий стратегик мақсадларга эришиш учун бош компаниянинг буйруқ ва йўриқномалари билан мувофиқлаштирилади ва маъмуриятлаштирилади.

**Портфелли стратегия** - бу ёндашувнинг аҳамияти конгломератлар сонининг ўсиши, тармоқ корпоратив диверсификацияси умумий иқтисодий тенденциялари билан асосланади. Бошқа томондан, бу усул директорлар кенгаши даражасидаги олий даражадаги бошқарувчилар учун фойдали восита бўлиб, КМК бизнеси турли йўналишлари умумий суръатини олиш ва таҳлил қилишга имкон беради.

**Лицензия шартномаси** — муаллифлик ҳуқуқи, товар белгиси, патентдан фойдаланиш;

**Шартнома-менежмент** — ҳамкорлардан бирининг менежмент соҳасида ноу-хауни бошқа ҳамкорга ўтказиши;

**Франчайзинг** — қўшимча бошқарув, маркетинг ва технологик кўмагини кўрсатган ҳолда маълумб бир фаолият учун лицензия бериш;

**Стратегик иттифоқ** — қайта ташкил қилиш, бозор самарадорлигини ошириш ёки «ўсиш самараси» ва бошқа мақсадларга эри-

шиш учун ресурсларни биралаштириш мақсадида ташкил қилинадиган расмий ёки норасмий иттифок.

**Молия-саноат гуруҳи (МСГ)-барча энг йирик замонавий КМК** ўз структурасида молиявий ёки ишлаб чиқариш йўналишидаги бош компания ҳамда КМК жойлашган мамлакатда ҳам, хорижий мамлакатларида ҳам саноат, логистика, савдо, маркетинг, молия, ИТТКИ ва ҳ.к. соҳаларда фаолият кўрсатаётган, у билан боғлиқ корпоратив (акциядорлик) иштирокидаги шўъба бўлинмалар ва фирмаларни қамраб оладиган халқаро молия-саноат бирлашмаларини ифодалайди.

**Халқаро стратегик Альянс (ХСА)-** ҳар бирининг корпоратив миссияси билан боғлиқ вазифаларни биргаликда бажариш учун икки ёки ундан ортиқ мамлакатда жойлашган икки ёки ундан ортиқ мустақил ташкилотларнинг бошқарув структуралари ва ресурсларидан биргаликда фойдаланишни кўзда тутадиган ҳамкорлик бўйича ташкилотлараро узоқ муддатли келишувни ифодалайди.

**Турдош диверсификацияланган ХСА-** бир-бирини тўлдирувчи товар ва хизматлар, ўрнини босадиган товарлар ишлаб чиқарувчи ташкилотлар томонидан тузилади.

**Истиқболли диверсификацияланган ХСА-** аввалбошдан ўзаро боғлиқ бўлмаган тармоқларда фаолият кўрсатувчи, улар ўртасида, инновастиялар натижасида чегараларнинг ювилиб кетиши мумкин бўлган ташкилотлар томонидан тузилади.

**Улуш иштирокидаги ХСА-** иккита фирма ўртасида кўнгилли муносабатларни ифодалайди, бунда компаниялардан бири бошқа фирманинг биргаликда фаолият юритиш учун сезиларли бўлган, лекин назорат пакетида катта бўлмаган улушини сотиб олади.

**Функционал битимлар** -ҳамкорларнинг улуш иштирокисиз ёки қўшма корхона ташкил қилмасдан расмий битимларини ифодалайди. Функционал битим шаклидаги иттифоқлар икки ёки ундан ортиқ компания битта ёки бир нечта фаолият йўналиши: ИТТКИ, ишлаб чиқариш, маркетинг, технологиялардан биргаликда фойдаланиш, листензиялаш, дистрибьюстия ва ҳоказолар бўйича ҳамкорликка қарор қилган лойиҳаларни ифодалайди.

**Норасмий битимлар** -икки ёки ундан ортиқ ташкилотлар томонидан тузиладиган ва масалан, олигополия шароитларида рақобатчилар орасида ўзаро яширин келишувларни (картель келишуви) кўда тутадиган ҳамкорлик бўйича уюшмаларни қамраб олади.

**Альянс тармоғи** бу – ҳамкорлик ҳақидаги расмий ва норасмий келишувлар билан ўзаро боғлиқ бўлган икки ёки ундан ортиқ ташкилотнинг бирлашувидир. Улар яна «кўп фирмали альянслар» ёки «кластерлар» деб ҳам аталади.

**Молиявий холдинг компанияси** -молиявий бошқарув ва назорат функцияларини амалга ошириш мақсадида ташкил этилади.

**Аралаш холдинг компанияси**- маълум бир тадбиркорлик фаолияти: саноат, савдо, транспорт-логистика, молия-кредит ва ҳоказолар билан шуғулланади.

**Диверсификацияланган концернлар** - Холдинг компаниялари замонавий КМК тепасида туради, уларнинг кўпчилиги яъни иқтисодиётнинг трули тармоқлари ва секторлари корхоналарининг бирлашувини ифодалайди.

**Гибрид стратегия** - рақобатли стратегия ва ҳамкорлик стратегиясининг, айрим ҳолларда эса унинг тармоқдаги позицияларини оптималлаштириш мақсадида ўз кучларига таяниш стратегиясининг уйғунлашувини ифодалайди.

**Валюта курси таҳдиди** бу – валюта курсининг тебраниши туфайли режадаги кўрсаткичга нисбатан фойдани йўқотиш ёки тўлиқ олмаслик эҳтимолидир.

**Хеджлаш** — унинг ёрдамида келажакда компаниянинг пул тушумлари беқарорлиги бартараф қилинадиган ёки камайтириладиган ҳар қандай жараён

**Евровалюта** бу — хорижий банклардаги ҳисобрақамларига ўтказилган ва улар томонидан бу валюта эмитенти бўлган мамлакатни истисно қилганда барча мамлакатларда операцияларни амалга ошириш учун фойдаланиладиган миллий валютадир. Масалан, *Credit Agricole Mutuel* (Франция) ҳисоб рақамларида жойлаштирилган АҚШ доллари евродоллар ҳисобланади.

**Жаҳон валюта тизими** — мамлакатлар валюта муносабатларининг тарихан шаклланган, ҳукуматлараро келишувлар билан мустаҳкамланган шаклидир.

**Валюта интервенцияси** — марказий банк томонидан давлатнинг валюта бозорида хорижий валюталарни миллий валютага олди-сотдиси.

**Валюта позицияси** — хўжалик субъектининг маълум бир валютага талаб ва мажбуриятлари нисбатидир.

**Форвард валюта айирбошлаш шартномаси** бу — банк ва миждоз ўртасида келгусида белгиланган санада белгиланган хори-

жий валюта суммасини сотиш ёки сотиб олиш бўйича ижро этиш мажбурий бўлган битимдир.

**Кросс-курс** — икки валюта ўртасида уларнинг учинчи валютага нисбатидан олинган айирбошлаш курси. Учинчи валюта сифатида одатда АҚШ доллари қатнашади.

**Тўғри котировка** — хорижий валюта бирлиги қийматининг миллий валюта бирлигида ифодаланиши.

**Тескари котировка** — миллий валюта бирлиги қийматининг хорижий валюта бирлигида ифодаланиши.

**Фьючерс валюта шартномалари**- фьючерс операциялари моҳиятига кўра форвард битимларга ўхшаб кетади. Фьючерс операциялари шунингдек, валютани битим имзоланган кундан бошлаб 3 кун ичида етказиб бериш билан боғлиқ, бунда шартномани келажакда ижро этиш нархи битимимзоланган куни белгиланади

**Опцион шартнома** - опцион битимлари форвард ва фьючерс операцияларидан принципиал фарқланади. Опционларнинг асосий тавсифи шундаки, опцион эгасига қуйидагилардан бирини танлаш таклиф этилади: Опционни илгари белгилаб қўйилган нархда сотиш ёки уни ижро этишдан воз кечиш; Опцион эгасида бу ҳаракатларни бажариш ҳуқуқи бор, мажбурияти эмас

**Своп-шартномалар** - своп(swap)-операциялар банклараро бозорда амалга ошириладиган операциялар гуруҳига киради ва своп ва форвард битимлари комбинастиясни ифодалайди. Кўпинча валюта своп-операциялари валюта бартери сифатида белгиланади.

**Своп-операция** — зудлик билан етказиб бериш шартларида иккита валюта олди-сотдисини бирлаштирган валюта операстияси, бир вақтнинг ўзида худди шу валюта билан белгиланган муддатди контрбитим (қарама-қарши битим) кўзда тутилади.

**Неттолаш (неттинг)** — кўпмиллий компаниялар операстиянинг рискни хеджлаш харажатларини камайтириш учун мурожаат қиладиган жараён. Бу усул ушбу компаниянинг кирувчи ва чиқувчи валюта оқимларини салбдолашга асосланади.

**Транзакция валюта таҳдиди** — у бўйича тўлов белгиланган вақт ўтгандан сўнг келажакда келиб тушадиган, тузилган шартнома бўйича валюта курсининг ўзгариши билан боғлиқ зарар. Масалан, инглиз фирмаси Японияда бир партия ксероксни 25,5 млн иен. нархида сотиб олди. Товарни етказиб бериш вақтида валюта курси 1 фунт стерлингга 300 иен, тўлов пайтида эса — 280 иенга тенг бўди.

**Валюта ўзаро келишуви** — валюта курсининг ўзгариши рискдан томонлар суғурталаш мақсадида халқаро савдо, кредит ва

бошқа келишувларида тўлов суммасини валюта курсининг ўзгаришига пропорционал равишда қайта кўриб чиқиш келишиб олинадиган шарт.

Ташқи иқтисодий шартномада нарх валютаси ва тўлов валютаси келишиб олинади.

**Нарх валютаси** — шартнома предмети бўлган товар, хизмат баҳоси қайд этиладиган валюта.

**Тўлов валютаси** — ташқи иқтисодий шартнома бўйича товар ёки измат учун тўловни амалга ошириш кўзда тутилган валюта.

**Саноат кооперацияси** бундан олдинги, асосан банклар томонидан амалга ошириладиган битим турларидан фарқли равишда экспортчиларнинг ўзлари томонидан амалга оширилади. Одатда бу халқаро даражадаги жуда катта ҳажмдаги битимлар бўлади.

**Факторинг** — банклар ва махсус компаниялар томонидан ўтказиладиган воситачилик оператсияларининг турларидан бири, экспортчининг импортчига пул талабларини сотиб олиш ва уларни инкассатсиялашни ифодалайди. Пул талабларини сотиб оладиган компания фактор-фирма ёки факторинг компанияси деб аталади.

**Форфейтинг** — ўртача муддатли векселлар, товар етказиб беришда вужудга келадиган бошқа қарз ва тўлов ҳужжатларини махсус кредит институти (форфейтор) томонидан экспортчига регресс ҳуқуқисиз унга етарли даражада таъминот тақдим этган ҳолда нақд пулга харид қилинишидир.

**Инвестор бозорда хеджер** — нархнинг кутилмаган ўзгариш рискдан суғурталанишни истаган томон сифатида иштирок этади. Шу сабабли инвесторни ҳозирда реал секторда ишламаётган капитал ўртача даражада даромад келтириши қониқтирган бўларди.

**Товар ассортиментни кенглиги** бевосита компания мақсадлари билан боғлиқ. Ўзини бозорда позициялаш, бозордаги ўз улушини ошириш ва бозорнинг ўсишини таъминлаш истагида бўлган компаниялар кенгроқ ассортиментга интилади. Қисқа муддатли юқори даромад олишни хоҳлаган компаниялар эса, аксинча, айрим товарлардан иборат бўлган ассортиментни торайтиради.

**Ассортиментни икки томонлама кенгайтириш** - товар ассортиментини бир вақтнинг ўзида ҳам юқорига, ҳам қуйига кенгайтиришни, яъни компаниянинг бозор ўрта қисмида ишлашини назарда тутати. Бунга мисол қилиб Sony компанияси фаолиятини кўсатиш мумкин.

**Товар ассортиментини бойитиш ва янгилаш** - янги товарлар қўшиш ҳисобига рўй беради. Товар ассортиментини бойитишнинг

бир нечта сабаблари мавжуд: кўшимча фойда олишга интилиш; ортиқча ишлаб чиқариш қўвватларидан фойдаланиш истаги; бой ассортиментга эга етакчи компания бўлишга ҳаракат қилиш; рақобатчилар ҳужумини қайтариш учун ассортиментдаги камчиликларни бартараф қилиш.

**Реал экспорт (импорт) нархи** — шартномани бажариш натижасида олинган амалдаги сотув (харид) нархи.

**«Қаймоғини олиш» стратегияси-** бу стратегияда халқаро бозор субъекти, кучли рекламадан фойдаланиб, ўз товарларини ишлаб чиқариш нархидан анча катта бўлган қиммат нархларда сотиш ҳисобига юқори молиявий натижаларга эришиши назарда тутилади.

**«Кириб бориш» стратегияси-** Унга кўра қисқа муддат ичида катта бозор улушини эгаллаб олиш мақсадида фирма ташқи бозорга нисбатан арзон нархлар билан чиқади.

**«Сиқиб чиқариш» стратегияси-** Стратегия амалда бошқа сотувчиларнинг шунга ўхшаш товарлари пайдо бўлиш имкониятини йўққа чиқарадиган ўта паст нархларни қўллаш ҳисобига халқаро бозор субъекти томонидан фойдаланилади.

**«Дифференцияланган нарх» стратегияси-** Бу стратегия талаб даражаси юқори, осон сегментланадиган ташқи бозорда, шунингдек, харидорларнинг дифференцияланган нархларни қабул қилиш истагида самарали бўлади.

**Биржа котировкаси** – товар биржаларида савдо қилинадиган товарларнинг реал нархлари акс эттирилади. Биржа котировкаси махсус биржа бюллетенларида, шунингдек, даврий матбуотда чоп этилади.

**Нарх индекслари** нарх динамикасини акс эттирадиган нисбий кўрсаткичларни ифодалайди. Таъкидлаб ўтилганидек, ҳукумат статистика органлари айрим товарлар гуруҳларига ички ва ташқи савдо нархлари индексини мунтазам чоп этиб боради. Нарх индекслари доимо базис йилни кўрсатган ҳолда келтирилади, бунда индекс қиймати 100га тенг деб қабул қилинади. Индивидуал (битта товар) ва умумий (гуруҳ) индекслари фаркланади.

**Индивидуал индекс** ҳисобот даврида муайян товар нархининг базис давр нархига нисбати сифатида ҳисоб-китоб қилинади.

**“Халқаро менежмент” фанини ўзлаштириш бўйича  
ҳуқуқий меъёрий-асослари:**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ҚОНУНИ  
26.12.1996 й. N 336-I**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ТАШҚИ СИЁСИЙ  
ФАОЛИЯТИНИНГ  
АСОСИЙ ПРИНЦИПЛАРИ ТЎҒРИСИДА**

**1-модда.**

Ўзбекистон Республикасининг ташқи сиёсати ва халқаро фаолияти Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг нормалари ва принципларига, "Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномалари тўғрисида"ги Қонунга, "Мудофаа тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Қонунига, Ўзбекистон Республикасининг Ҳарбий доктринасига, бошқа қонунларга, Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг ҳамда Европада Хавфсизлик ва Ҳамкорлик Ташкилотининг принциплари ва мақсадларига, шунингдек Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси томонидан ратификация қилинган Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномалари ва битимларидан келиб чиқадиган мажбуриятларга асосланади.

**2-модда.**

Ўзбекистон Республикаси Конституциясига мувофиқ Ўзбекистон Республикаси давлатнинг, халқнинг олий манфаатлари, фаровонлиги ва хавфсизлигини таъминлаш мақсадида иттифоқлар тузиши, ҳамдўстликларга ва бошқа давлатлараро тузилмаларга кириши ва улардан ажралиб чиқиши мумкин.

**3-модда.**

Ўзбекистон Республикаси ички ишларга аралашиш, мустақилликни ва суверенитетни камситиш ҳамда давлатлараро муносабатларни мафкуралаштиришнинг ҳар қандай эҳтимолини истисно этувчи тенг ҳуқуқли ва ўзаро фойдали муносабатларни барча давлатлар билан йўлга қўяди.

**4-модда.**

Бирлашган Миллатлар Ташкилоти, Европада Хавфсизлик ва Ҳамкорлик Ташкилоти ҳамда бошқа халқаро ташкилотлар ишида фаол иштирок этиш, Европа, Осиё ва жаҳон хавфсизлик



тузилмаларига интеграциялашув Ўзбекистон Республикаси тегишли тузилмаларининг ташқи сиёсий фаолиятидаги энг муҳим вазифадир.

#### **5-модда.**

Ўзбекистон Республикаси мамлакатнинг барқарорлигини, собитқадам ривожланиши ва миллий хавфсизлигини таъминлаш имконини берадиган, Ўзбекистон Республикасининг жаҳон хўжалик алоқаларига ахборот, технология ва коммуникация жиҳатидан кириб боришига кўмаклашадиган давлатлараро тузилмаларга, шу жумладан иқтисодий тузилмаларга устувор аҳамият беради.

#### **6-модда.**

Ўзбекистон Республикаси "Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномалари тўғрисида"ги Қонунга ва Ўзбекистон Республикасининг Ҳарбий доктринасига мувофиқ ҳарбий-сиёсий блокларда иштирок этмайди.

Ўзбекистон Республикаси ҳар қандай давлатлараро тузилмадан, бу тузилма ҳарбий-сиёсий блокка айлантирилган тақдирда, чиқиш ҳуқуқини ўзида сақлаб қолади.

#### **7-модда.**

Ўзбекистон Республикаси минтақадаги ҳамда ундан ташқаридаги можароларнинг олдини олиш ва уларни бартараф этиш мақсадида ҳукуматлараро ва ҳукуматга қарашли бўлмаган тузилмаларнинг ишида фаол қатнашади.

**Ўзбекистон Республикасининг  
Президенти**

**И. КАРИМОВ**

**Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 22 мартдаги 134-сон  
қарори**

**"Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Ҳамкорлик кенгашининг  
Ўзбекистонга оид қисми тўғрисида  
НИЗОМ**

Мазкур Низомга ЎЗР ВМ 26.05.2005 й. 135-сон Қарорига мувофиқ ўзгартиришлар киритилган

I. Умумий қоидалар

II. Асосий вазифалари ва функциялари

III. Тузилмаси ва таркиби

- IV. Ваколатлари
- V. Ишларни ташкил этиш
- VI. Якунловчи қоидалар

## **I. УМУМИЙ ҚОИДАЛАР**

1. Ўзбекистон Республикаси ва Европа ҳамжамиятлари ҳамда уларга аъзо давлатлар ўртасидаги ҳамкорликни таъсис этувчи 1996 йил 21 июндаги Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битим қоидаларига мувофиқ ташкил этилган "Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Ҳамкорлик кенгашининг Ўзбекистонга оид қисми (кейинги ўринларда Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми деб аталади) вазирликлар ва идораларнинг Европа Иттифоқи билан ҳамкорликни ривожлантириш сайъ-ҳаракатларини мувофиқлаштирувчи, шунингдек Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битимнинг самарали амалга оширилишини таъминловчи орган ҳисобланади.

2. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми ўз фаолиятида Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ва қонунларига, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг бошқа қарорларига, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва фармойишларига, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва фармойишларига, Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномаларига ҳамда мазкур Низомга амал қилади.

3. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисмига Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазири - Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Ҳамкорлик кенгашининг ҳамраиси раҳбарлик қилади.

## **II. АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ**

4. Комплекс дастурда белгиланган тадбирларни мувофиқлаштириш ва амалга ошириш, Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битим қоидаларини келгусида бажариш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш, сиёсий мулоқотларни ривожлантириш ва кенгайтириш, Европа Иттифоқи ҳамда унга аъзо давлатлар билан савдо-иқтисодий, ижтимоий, илмий, технологик ва маданий ҳамкорлик доирасидаги аҳдлашувларни бажариш Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисмининг асосий вазифаси ҳисобланади.

5. Қуйидагилар Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисмининг асосий функциялари ҳисобланади:

Ўзбекистон Республикасининг Европа Иттифоқи билан ҳар томонлама ҳамкорликни кенгайтириш ва чуқурлаштиришнинг умумий стратегияси бўйича таклифлар тайёрлаш;

Кенгаш доирасида Ўзбекистон Республикаси ва Европа Иттифоқининг ҳамкорлиги, Европа Иттифоқи ҳамда унга аъзо давлатлар билан шериклик муносабатлари масалалари бўйича сиёсий мулоқотнинг узвийлигини ва унга кўмаклашишни, Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битим мақсадлари ва вазифаларига мувофиқ савдо-иқтисодий, илмий-техникавий, суд-ҳуқуқ ва маданий-гуманитар соҳаларда ҳамкорликни ривожлантиришни таъминлаш;

Ўзбекистон Республикасининг Европа Иттифоқи билан сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий ҳамкорлигини мустаҳкамлаш ва ривожлантириш масалалари бўйича вазирликлар ва идоралар фаолиятини мувофиқлаштириш;

миллий қонун ҳужжатларини Европа Иттифоқи қонун ҳужжатларига мослаштиришга ҳамда Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битим бўйича Ўзбекистон Республикасининг мажбуриятларини бажаришга йўналтирилган тавсияларни ишлаб чиқиш;

Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битим қоидаларини бажариш бўйича комплекс чора-тадбирларни, тадбирлар режаларини тасдиқлаш ва уларнинг ижросини назорат қилиш;

Ўзбекистон Республикаси ва Европа Иттифоқи Ҳамкорлик қўмитаси ҳамда ҳамкорлик кичик қўмиталарининг Ўзбекистонга оид қисми вазифаларини тасдиқлаш ва фаолиятини мувофиқлаштириш.

### **III. ТУЗИЛМАСИ ВА ТАРКИБИ**

6. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми таркибига Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми раиси, Парламентлараро ҳамкорлик қўмитасининг Ўзбекистонга оид қисми раиси (келишув бўйича), Ҳамкорлик қўмитасининг Ўзбекистонга оид қисми раиси, шунингдек кичик қўмиталар раҳбарлари киради.

7. Ҳамкорлик қўмитаси ва кичик қўмиталарнинг Ўзбекистонга оид қисми функциялари, ваколатлари ва уларнинг фаолияти тартиби Кенгаш томонидан тасдиқланадиган низомларга мувофиқ белгиланади.

8. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми фаолиятини таъминлаш, унинг мажлисларини ташкил этиш ва ўтказиш учун Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми котибияти (кейинги ўринларда Котибият деб аталади) ташкил этилади.

9. Котибият функциялари, ваколатлари ва фаолияти тартиби Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми томонидан тасдиқланадиган низомга мувофиқ белгиланади.

#### **IV. ВАКОЛАТЛАРИ**

10. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми:

Ўзбекистон Республикаси Ҳукуматининг комплекс чоратадбирлари дастурида белгиланган тадбирларнинг бажарилиши тўғрисида ахборот сўраб олиш ва уни эшитиш;

Олий Мажлис ва Вазирлар Маҳкамасига Парламентлараро ҳамкорлик қўмитаси (келишув бўйича), Ҳамкорлик қўмитаси ва унинг кичик қўмиталари мажлислари кун тартибига, Ўзбекистон Республикасининг делегацияларига кўрсатмаларга таклифлар киритиш;

Вазирлар Маҳкамасига Ўзбекистон Республикасининг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари лойиҳаларини ишлаб чиқиш бўйича таклифлар киритиш;

кичик қўмиталарга Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битимни ҳамда Ўзбекистон Республикаси ва Европа Иттифоқи ҳамкорлигини амалга ошириш масалаларини ҳал қилишни юклаш;

Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битим қоидаларини бажаришга доир маслаҳатлашувлар ўтказиш ва бажарилиши мажбурий бўлган зарур тадбирлар ишлаб чиқиш;

Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битимда белгиланган вазифаларни рўёбга чиқариш мақсадида бошқа ваколатларни ҳам амалга ошириш ҳуқуқига эга.

11. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми томонидан қабул қилинадиган қарорлар ижро этувчи ҳокимият органлари ва ташкилотлар учун мажбурийдир.

#### **V. ИШЛАРНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

12. "Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Кенгашининг Ўзбекистонга оид қисми мажлислари йилнинг ҳар чорагида ўтказилади.

13. "Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Кенгашининг мажлисларини тайёрлаш мақсадида Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисмининг навбатдан ташқари мажлислари ўтказилиши мумкин.

14. "Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Кенгашининг Ўзбекистонга оид қисми фаолиятига раис раҳбарлик қилади, Раис:

Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми мажлисларини олиб боради;

Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми мажлислари кун тартибини тасдиқлайди;

Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги Битимни амалга ошириш масалалари бўйича бошқа давлатларнинг тегишли органлари ва халқаро ташкилотлар билан муносабатларда Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми номидан вакиллик қилади;

Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми фаолиятига раҳбарлик қилиш бўйича бошқа функцияларни бажаради.

15. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми ўзига юкланган вазифаларни амалга ошириш учун, зарур ҳолларда, вазирликлар, идоралар, давлат ҳокимияти маҳаллий органлари раҳбарларини, шунингдек келишув бўйича Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Қонунчилик палатаси депутатларини ва Сенати аъзоларини, халқаро ташкилотлар ва бизнес вакилларини, бошқа мамлакатлар дипломатик вакилларини жалб қилиши мумкин. (ЎЗР ВМ 26.05.2005 й. 135-сон Қарори тахриридаги банд)

16. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми ўз ишларини ўзи тасдиқлайдиган иш режасига мувофиқ ташкил этади.

17. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми мажлислари қарорлари протоколлар билан расмийлаштирилади, улар Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми раиси томонидан имзоланади.

18. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми асосий вазифалар ва ўз фаолияти йўналишларига мувофиқ ишчи гуруҳлар ташкил этишга ҳақлидир.

## **VI. ЯКУНЛОВЧИ ҚОИДАЛАР**

19. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми фаолияти "Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Ҳамкорлик кенгаши фаолияти тўхтатилган пайтдан бошлаб тўхтатилади.

20. Кенгашнинг Ўзбекистонга оид қисми фаолиятини тўхтатиш Ўзбекистон Республикаси Ҳукуматининг тегишли қарорига кўра амалга оширилади.

"Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами", 2004 йил, 12-сон, 139-модда.

## **ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР** **МАҲКАМАСИНИНГ** **ҚАРОРИ 22.01.1997 й. N 41**

## **ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВА САУДИЯ**

**АРАБИСТОНИ ҚИРОЛЛИГИ ЎРТАСИДА САВДО,  
ИҚТИСОДИЁТ, ИНВЕСТИЦИЯЛАР, ФАН ВА ТЕХНИКА,  
МАДАНИЯТ, СПОРТ ВА ЁШЛАР ИШЛАРИ СОҲАСИДА  
ҲАМКОРЛИК ҲАҚИДАГИ БИТИМНИНГ  
БАЖАРИЛИШINI НАЗОРАТ ҚИЛИШ БЎЙИЧА  
ҚЎШМА КОМИССИЯ ТУЗИШ ТЎҒРИСИДА**

Мазкур Қарорга ЎзР ВМ 14.12.1998 й. 520-сон Қарорига мувофиқ ўзгартиришлар киритилган.

Ўзбекистон Республикаси ва Саудия Арабистони Қироллиги ўртасида фаолиятнинг турли соҳаларидаги ҳамкорликни янада ривожлантириш мақсадида Вазирлар Маҳкамаси **ҚАРОР ҚИЛАДИ:**

1. Ўзбекистон Республикаси ва Саудия Арабистони Қироллиги ўртасида савдо, иқтисодиёт, инвестициялар, фан ва техника, маданият, спорт ва ёшлар ишлари соҳасида ҳамкорлик ҳақидаги Битимнинг бажарилишини назорат қилиш бўйича Ўзбекистон - Саудия кўшма комиссияси (бундан кейин Ўзбекистон-Саудия кўшма комиссияси деб аталади) тузилсин.

2. Ўзбекистон-Саудия кўшма комиссиясининг Ўзбекистонга оид қисми иловага мувофиқ тасдиқлансин.

3. Ўзбекистон-Саудия кўшма комиссиясининг Ўзбекистонга оид қисми аъзолари зиммасига республика вазирликлари, идоралари ва ташкилотларининг Саудия Арабистони Қироллиги билан ҳамкорликни ривожлантириш бўйича фаолиятини мувофиқлаштириб бориш функцияси;

Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлигига - Ўзбекистон-Саудия кўшма комиссиясининг котибияти функцияси юклансин.

4. Ўзбекистон Республикаси вазирликлари, идоралари ва ташкилотлари Ўзбекистон-Саудия кўшма комиссияси қарорларини амалга оширишда қатнашувчи Саудия Арабистони Қироллиги делегациялари ташрифлари билан боғлиқ ташкилий масалаларнинг хал этилишида кўмаклашсинлар.

5. Мазкур қарорнинг бажарилишини назорат қилиш Ўзбекистон Республикаси Бош вазири Ў.Т. Султонов зиммасига юклансин.

**Вазирлар Маҳкамасининг Раиси**

**И. Каримов**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР**  
**МАҲКАМАСИНИНГ ҚАРОРИ 09.04.2004 й. N 167**

**МАЛАЙЗИЯ БИЛАН ИНВЕСТИЦИЯ  
ҲАМКОРЛИГИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ  
ЧОРА-ТАДБИРЛАРИ ТЎҒРИСИДА**

Мазкур Қарорга қуйидагиларга мувофиқ ўзгартиришлар киритилган

ЎзР ВМ 22.02.2005 й. 73-сон Қарори,

ЎзР ВМ 11.05.2007 й. 96-сон Қарори

Малайзия билан инвестиция ҳамкорлиги дастурларини самарали тайёрлаш ва амалга ошириш мақсадида Вазирлар Маҳкамаси **ҚАРОР ҚИЛАДИ:**

1. Ўзбекистон Республикасининг Малайзия билан Ҳукуматлараро ҳамкорлиги доирасида Инвестиция лойиҳаларини тайёрлаш бўйича идоралараро ишчи гуруҳ таркиби иловага мувофиқ тасдиқлансин.

2. Қуйидагилар Ўзбекистон Республикасининг Малайзия билан ҳамкорлигининг устувор йўналишлари этиб белгилансин:

Ўзбекистон Республикасининг углеводород ресурсларини кенг кўламда разведка қилиш ва қазиб чиқариш бўйича нефть-газ тармоғидаги лойиҳаларни амалга оширишга инвестицияларни жалб этиш;

электротехника, электрон, кон қазиб чиқариш, енгил саноат, мебель, кимё, озиқ-овқат ва қайта ишлаш саноатида, туризм соҳасида ва хизматлар кўрсатишнинг бошқа турларида (соғлиқни сақлаш, таълим) қўшма корхоналар ташкил этиш;

саноат, таълим, соғлиқни сақлаш соҳасида ва молия хизматлари секторида телекоммуникацияларнинг замонавий тизимларини ва илғор ахборот технологияларини жорий этиш;

Малайзия компанияларини Ўзбекистоннинг реал ва молия секторлари корхоналарини хусусийлаштириш жараёнига жалб этиш;

илмий-техника ҳамкорлиги, таълим ва маданият соҳаларида ўзаро фойдали алоқаларни ривожлантириш.

3. Идоралараро ишчи гуруҳ 2004 йил 1 сентябргача Малайзия билан савдо-иқтисодий ҳамкорлик дастурини, шу жумладан

биргаликда амалга ошириш учун устувор инвестиция лойиҳалари рўйхатини ишлаб чиқсин ва тасдиқлаш учун Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасига киритсин.

Савдо-иқтисодий ҳамкорлик дастурини тайёрлаш доирасида қўшма бизнес-семинарлар ўтказиш, Ўзбекистоннинг инвестиция ва экспорт салоҳияти кўргазмаларини ташкил этиш, Ўзбекистон ва Малайзия тадбиркорлари ўртасидаги алоқаларни кенгайтириш назарда тутилсин.

4. Мазкур қарорнинг бажарилишини назорат қилиш Ўзбекистон Республикаси Бош вазирининг ўринбосарлари Р.С. Азимов ва Э.М. Ғаниев зиммасига юклансин.

**Вазирлар Маҳкамасининг Раиси** **И. Каримов**  
**Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 25 мартдаги 157-сон қарори**

**Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги мамлакатлари  
билан кўп томонлама ҳамкорлик масалалари бўйича  
ҳукуматлараро қўшма комиссиялар тўғрисида**

## **НАМУНАВИЙ НИЗОМ**

МДҲ мамлакатлари билан ҳамкорлик бўйича ҳукуматлараро қўшма комиссиялар (кейинги ўринларда матнда комиссия деб аталади) МДҲ давлатлари билан тузилган халқаро шартномалар асосида уларнинг бажарилишини ташкил этиш, кўп томонлама ҳамкорликни кенгайтириш ва чуқурлаштириш мақсадида ташкил этилади.

## **УМУМИЙ ҚОИДАЛАР**

Комиссия ўз фаолиятида "Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномалари тўғрисида"ги Ўзбекистон Республикаси Қонунига, амалдаги қонун ҳужжатларига, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонларига, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари, фармойишларига ва мазкур Низомга амал қилади.

Комиссияга Ўзбекистон томонидан раис бошчилик қилади. Қўшма комиссия таркибига, шунингдек раис ўринбосари, маъсул котиб ҳамда вазирликлар, идоралар, концернлар, корпорациялар, уюшмалар, банклар ва республиканинг бошқа муассасалари



раҳбарлари ва масъул ходимларидан иборат бўлган комиссия аъзолари киради.

Қўшма комиссиянинг Ўзбекистонга оид қисми таркиби Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарори билан бошқа томоннинг комиссияси аъзолари сонига тенг миқдорда ва таркибида тасдиқланади.

Ходимлари комиссиянинг таркибига киритилган вазирликлар, идоралар, концернлар, корпорациялар, уюшмалар, банклар бошқа муассасалар раҳбарлари ходимларининг комиссияда ишлашлари учун шароит яратадилар.

Қўшма комиссия мажлислари навбати билан Ўзбекистон Республикасида ва бошқа томон давлатида мажлисни ўтказувчи давлатдан бўлган раис раислигида келишилган муддатларда, ярим йилда камида бир марта ўтказилади.

Хар бир мажлиснинг кун тартиби бир йилга тасдиқланади, тадбирларнинг истиқбол режасидан келиб чиқиб белгиланади.

Қўшма комиссия мажлисларига материаллар тайёрлашга давлат ҳокимияти ва бошқаруви органларининг ходимлари, шунингдек аҳдлашувчи томонларнинг маслаҳатчилари ва экспертлари жалб этилиши мумкин.

Мунтазам ўтказиладиган мажлислар жадвали ва дастлабки кун тартиби мажлис санасидан камида 30 кун олдин маслаҳатлашувлар ўтказиш орқали раислар билан келишилади.

Мажлисда кун тартибида тасдиқланган масалалар, шунингдек , бошланишидан олдин ўзаро розиликка кўра кун тартибига киритилиши мумкин бўлган масалалар кўриб чиқилади.

Раислардан бирининг илтимосига кўра комиссиянинг навбатдан ташқари мажлиси чақирилиши мумкин.

Комиссия мажлисларида қарорлар келишув асосида қабул қилинади.

Зарурат бўлганда раислар ўзаро розиликка кўра комиссия мажлислари ўртасидаги даврда қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўладилар ва раисларнинг ушбу қарорлари комиссиянинг навбатдаги мажлиси баёнига киритилади.

Комиссиянинг қарорлари, агар бошқача тартиб назарда тутилмаса, имзоланган пайтдан бошлаб кучга киради.

Раислардан бирининг фикрига кўра тегишли томоннинг вакил қилинган органлари томонидан маъқулланиши керак бўлган қарорлар уларнинг тегишли органлари томонидан маъқуллангандан кейин кучга киради.

Комиссия мажлислари қарорлари натижалари баённомаларда акс эттирилади, баённомалар раислар ёки уларнинг ўринбосаларари томонидан имзоланади.

Комиссия мажлислари олиб бориладиган тил - рус тилидир.

Комиссия мажлисларининг баёнлари, қарорлари рус тилида расмийлаштирилади, зарур бўлса томонларнинг миллий тилларидан таржима қилинади.

Комиссия ўз вазифаларини бажариш мақсадида доимий ёки вақтинчалик органлар ёки ишчи гуруҳлар ташкил этиши мумкин.

Комиссия мажлисларини ўтказиш харажатлари, шу жумладан, меҳмонхонада яшаш ва комиссия аъзоларининг овқатланиши харажатлари қабул қилувчи томон ҳисобига тегишли бўлади, транспорт харажатларини эса ўз вакилларини мажлисга юборувчи томон кўтаради. Ушбу масала бўйича комиссиянинг махсус қарори қабул қилинади.

Доимий ёки вақтинчалик ишчи гуруҳлар ишини ташкил этиш бўйича харажатлар томонлар келишиб олган шартларда қопланади.

## **АСОСИЙ ВАЗИФАЛАРИ**

Қуйидагилар қўшма комиссиянинг асосий вазифалари ҳисобланади;

Ўзбекистон Республикаси ва республика Ҳукумати номидан имзоланган МДҲ мамлакатлари билан тузилган халқаро шартномалар, битимлар, баённомалар ва бошқа ҳужжатларни бажариш юзасидан Республика вазирликлари ва идоралари хатти-ҳаракатини мувофиқлаштириш;

шартномалар, битимлар ва баённомаларни бажариш МДҲ мамлакатлари билан қўшма тадбирларни ишлаб чиқиш ва уларнинг бажарилишини таъминлаш;

стратегик шериклик доирасида Ўзбекистон Республикаси МДҲ мамлакатлари ўртасидаги кўп томонлама ҳамкорликни кенгайтириш ва чуқурлаштириш;

Ўзбекистон Республикаси ва бошқа томоннинг мавжуд бой имкониятларидан тўлароқ ўзаро фойдаланиш;

Тинчлик, барқарорлик ва хавфсизликни мустаҳкамлаш, халқаро майдонда ҳамкорлик қилиш ва ўзаро ёрдам беришни янада ривожлантириш;

эришилган шартлашувлар доирасида икки томонлама ўзаро, фойдали ҳамкорликнинг турли соҳаларини фаоллаштириш, биргаликда қабул қилинган қарорларни сўзсиз амалга ошириш,

ўзаро муносабатларнинг турли йўналишлари бўйича томонлар ҳукуматига таклифлар киритиш.

## **ФУНКЦИЯЛАРИ**

Юкланган вазифаларга мувофиқ қўшма комиссия қуйидаги функцияларни бажаради:

мавжуд шартнома-ҳуқуқий базага асосланиб МДХ давлатлар билан иктисодиёт, сиёсат, мудофаа соҳаларида, ижтимоий ва исонпарварлик соҳаларида кенг ҳамкорлик қилишни ривожлантириш;

МДХ мамлакатлари билан ҳамкорлик қилиш бўйича қўшма комиссияларнинг мажлисларини тайёрлаш ва уларни ўтказиш;

МДХ мамлакатлари билан дўстлик ва ҳамкорликни мустаҳкамлашга қаратилган янги халқаро шартномалар тузиш юзасидан таклифлар тайёрлаш;

МДХ мамлакатлари билан Ўзбекистон Республикаси ва республика Ҳукумати номидан имзоланган халқаро шартномаларни қандай бажарилаётганлиги тўғрисидаги ахборотларни умумлаштириш ва таҳлил қилиш;

МДХ мамлакатлари билан икки томонлама ҳамкорликнинг аҳволи тўғрисида ахборот тайёрлаш ва уни республика раҳбариятига ҳамда Ҳукуматига тақдим этиш;

МДХ мамлакатлари билан тузилган халқаро шартномалар, икки томонлама тadbирларнинг бажарилиши масалаларида вазирликлар, идоралар ва республиканинг бошқа муассасаларига амалий ёрдам кўрсатиш ва уларнинг хатти-ҳаракатларини мувофиқлаштириш;

янги шартномалар, битимлар, баённомалар тузиш ва амалдагиларни бекор қилиш бўйича вазирликлар ва идораларнинг таклифларини ўрганиш, лойиҳаларни иккинчи томон билан келишиб олиш, уларни тасдиқлаш ва белгиланган тартибда имзолашга тайёрлаш;

Қўшма комиссиялар мажлислари учун ҳужжатларни, шунингдек мазкур Қўшма комиссия фаолиятига тегишли бўлган бошқа ташкилий масалаларни тайёрлаш,

Ҳукуматлараро комиссия қуйидаги ҳуқуқларга эгадир:

республика вазирликлари, идоралари, корпорациялари, конценрлар, уюшмаларидан ва бошқа муассасаларидан МДХ мамлакатлари билан икки томонлама ҳамкорлик қилишга оид ахборот статистик таҳлилий ва бошқа материалларни олиш;

зарур бўлганда республика вазирликлари, идоралари ва, мулкчилик шаклларидан қатъи назар, муассасаларининг мутахассисларини комиссия олдида турган вазифаларни ҳал қилиш учун жалб қилиш;

МДХ давлатлари ўртасида икки томонлама ҳамкорликни ва халқлар дўстлигини мустаҳкамлашга муносиб ҳисса қўшган республика вазирликлари, идоралари, корпорациялари, концернлари, уюшмалари ва бошқа муассасалари раҳбарларини рағбатлантириш (жазолаш) тўғрисида таклифлар киритиш;

зарур бўлганда икки томонлама ҳамкорлик масалаларини ҳал этиш учун ишчи гуруҳлар тузиш.

Ишчи гуруҳларнинг шахсий таркиби Қўшма комиссиянинг Ўзбекистонга оид қисми раиси томонидан тасдиқланади.

Комиссиянинг баённома билан расмийлаштирилган қарори республиканинг барча вазирликлари, идоралари, мулкчилик шаклларидан қатъи назар, корпорациялари, концернлари, уюшмалари ва бошқа муассасалари томонидан бажарилиши мажбурий ҳисобланади.

Зарур бўлганда МДХ мамлакатлари билан ҳамкорлик бўйича (комиссиянинг Ўзбекистонга оид қисми раиси икки томонлама ҳамкорлик масалаларини ҳал этиш ва комиссия ёки ишчи гуруҳ ишида қатнашиш учун республика вазирликлари, идоралари, корпорациялари, концернлари, уюшмалари ва бошқа муассасалари мутахассисларини МДХ мамлакатларига хизмат сафарига жўнатиш тўғрисида белгиланган тартибда қарор қабул қилиши мумкин.

## **Вазирлар Маҳкамасининг 1994 йил 7 февралдаги 55-сон қарори**

### **Франция билан ҳамкорлик масалалари бўйича идоралараро комиссия тўғрисида**

#### **НИЗОМ**

- I. Умумий қоидалар
- II. Вазифалари
- III. Функциялари
- IV. Ишни ташкил этиш

#### **I. УМУМИЙ ҚОИДАЛАР**

1. Франция билан ҳамкорлик масалалари бўйича идоралараро комиссия (кейинги ўринларда - комиссия деб юритилади) Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарори билан Вазирлар Маҳкамаси, вазирликлар, идоралар, ҳокимликларнинг раҳбарлари, уларнинг ўринбосарлари ёки масъул ходимларидан, шунингдек, Франция Республикаси билан ҳамкорлик қилиш тўғрисидаги битимларни ёки аниқ дастурларни амалга оширишда фаол қатнашувчи Ўзбекистон Республикаси корхоналари ва муассасаларининг раҳбарларидан иборат таркибда тасдиқланади.

2. Комиссия ўзининг мунтазам ўтказиладиган мажлисларида Ўзбекистон-Франция ҳамкорлигининг амалда бўлган дастурларининг қандай бажарилаётганлигини ва уларни рўёбга чиқариш билан боғлиқ муаммоларни кўриб чиқувчи ҳамда янги дастурлар бўйича таклифларни муҳокама қилувчи идоралараро комиссия ҳисобланади.

## **II. ВАЗИФАЛАРИ**

3. Қуйидагилар комиссиянинг вазифалари ҳисобланади:

ҳамкорлик дастурларини тайёрлаш;

сиёсий, иқтисодий, илмий-техникавий ва маданият соҳаларида Франция билан ҳамкорлик қилиш дастурларининг рўёбга чиқишига Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати орқали кўмаклашиш;

дастурларнинг бажарилиши моҳияти ва муддатлари бўйича барбод бўлишига йўл қўймаслик;

мўлжалланаётган лойиҳаларни энг самарали амалга ошириш манфаатлари йўлида Ўзбекистон томонининг саъй-ҳаракатларини мувофиқлаштириш;

Франция сармоясини жалб этиш учун қулай шарт-шароитлар яратиш ва Ўзбекистонда қайта ўзгартиришларни амалга оширишда Франциянинг бошқарув тажрибаси, технологиялари, мутахассисларидан фойдаланиш;

ўзбекистонлик ва франциялик шериклар ўртасида ўзаро ишонч ва манфаатдорлик муҳитини яратиш;

француз инвесторлари учун ўзбекистонлик шериклар излашда кўмаклашиш;

Ўзбекистон-Франция муносабатларини ривожлантириш билан боғлиқ муаммоларни ўз вақтида аниқлаш ва ҳал этиш;

## **III. ФУНКЦИЯЛАРИ**

4. Комиссия қайд этиб ўтилган вазифаларни рўёбга чиқариш доирасида:

Франция билан ҳамкорлик қилишнинг аниқ дастурлари қандай бажарилаётганлигини ва у билан боғлиқ муаммоларни ўрганади;

бундай дастурларни бажаришнинг энг мақбул йўллари ва ёки янги лойиҳалар ташаббуси билан чиқиш зарурлигини белгилайди;

амалдаги дастурлар сўзсиз бажарилишига қаратилган қарорларни тезликда қабул қилади;

зарур ҳолларда Ҳукуматга икки томонлама ҳамкорлик дастурларининг амал қилиши соҳасидаги ҳуқуқий асосни такомиллаштириш, бюджет маблағларини ана шундай дастурлар эҳтиёжларига тақсимлаш, зарур ташкилий тадбирларни амалга оширишга оид таклифларни тақдим қилади;

Франциядан келаётган ёки Ўзбекистондан бу мамлакатга юборилаётган пул маблағлари, товарлар ва хизматлардан қандай фойдаланилаётганлигини кузатади;

аниқ лойиҳаларни амалга ошириш масалалари бўйича франциялик шериклар билан Франциянинг Тошкентдаги Элчихонаси орқали алоқада бўлади;

иккала мамлакат ўртасида ахборот айирбошлашни ривожлантириш чора-тадбирларини кўради;

иккала мамлакат давлат ва сиёсий арбобларининг Ўзбекистонга ёки Францияга ташрифларини тайёрлашда қатнашади.

#### **IV. ИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

5. Комиссия мажлислари заруриятга кўра, лекин йилнинг ҳар чорагида камида бир марта ўтказилади. Ўзбекистон-Франция ҳамкорлигининг аниқ дастурлари бўйича ишларнинг аҳволи йилнинг ҳар чорагида таҳлил қилинади, таҳлил натижалари Президентга ва Ҳукуматга маълум қилинади.

6. Ҳар бир йил якунлари бўйича комиссия томонидан тўпланган материаллар асосида Ўзбекистон-Франция ҳамкорлигининг аҳволини ва унинг истиқболларини ёритувчи махсус бюллетень нашр этилади.

7. Комиссиянинг мажлислари ўртасидаги даврда жорий ишлар комиссия котибияти томонидан амалга оширилади.

8. Котибият комиссия мажлисини ташкилий ва техникавий жиҳатдан тайёрлайди ва унинг қарорлари бажарилиши назорат қилинишини таъминлайди. Котибиятга вазирликлар ва идоралардан зарур ахборот тўплаш ҳамда Ўзбекистон билан Франция ўртасидаги ҳамкорликнинг ривожланиши тўғрисида жамоатчиликни хабардор қилиш ҳуқуқи берилади.

9. Котибият Ўзбекистон-Франция ҳамкорлиги соҳасида юз бераётган ўзгаришларни комиссия аъзоларига ўз вақтида етказишга мажбурдир ва кечиктириб бўлмайдиган чора-тадбирлар кўришни талаб қилувчи масалаларни кўриб чиқиш учун комиссия раиси орқали комиссия мажлисини чақириш ташаббуси билан чиқиш ҳуқуқига эгадир.

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР**  
**МАҲКАМАСИНИНГ ҚАРОРИ 02.03.1994 й. N 108**

**ЎЗБЕКИСТОН-GERМАНИЯ МУНОСАБАТЛАРИНИ**  
**ЯНАДА РИВОЖЛАНТИРИШ ЧОРА-ТАДБИРЛАРИ**  
**ТЎҒРИСИДА**

Мазкур қарорга ЎзР ВМ 12.05.1995 й. 166-сонли Қарорига мувофиқ ўзгартиришлар киритилган

Ўзбекистон Республикаси билан Германия Федератив Республикаси ўртасидаги икки томонлама муносабатларни янада ривожлантириш мақсадида Вазирлар Маҳкамаси **ҚАРОР ҚИЛАДИ:**

1. ГФР билан ҳамкорлик қилиш масалалари бўйича идоралараро комиссия ҳамда унинг котибияти таркиби 1, 2-иловаларга мувофиқ тасдиқлансин.

2. Ташқи ишлар вазирлиги, Ички ишлар вазирлиги, Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлиги икки ой муддатда қўйидаги икки томонлама Ўзбекистон-Германия ҳужжатларини Германия томони билан келишиб олсинлар ва имзолашга тайёрласинлар:

ўзаро муносабатлар асослари тўғрисида;

ҳарбийлар дафн этилган жойларга қараб туриш тўғрисида;

ягона виза тартибини ўрнатиш тўғрисида;

терроризмга, қурол-яроғлар ва наркотик моддалар контрабандасига қарши курашиш тўғрисида;

икки маротаба солиқ солишдан сақланиш тўғрисида.

3. Ташқи ишлар вазирлиги:

икки ҳафта муддатда икки томонлама ҳужжатлар имзолангунга қадар Ўзбекистон-Германия муносабатларида собиқ СССР билан ГФР ўртасида тузилган битимлардан вақтинча фойдаланиб туриш

тўғрисидаги таклифларни, шунингдек, тегишли Ўзбекистон-Германия меморандуми лойиҳасини тақдим этсин;

бир ой муддатда ГФР Канцлери Г.Колнинг Ўзбекистонга ташрифига тайёргарлик кўриш ва Ўзбекистон-Германия сиёсий консультацияларининг учинчи раундини ўтказиш чора-тадбирлари режасини ишлаб чиқсин;

бир ой муддатда Шимолий атлантика ҳамкорлиги Кенгаши, Европа Иттифоқи, Шимолий Атлантика шартномаси Ташкилоти, Европада хавфсизлик ва ҳамкорлик бўйича Кенгаш билан 1994 йилда ишлаш режасини ишлаб чиқсин.

4. Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлиги:

Ўзбекистон Республикасининг 1994 йил 19-27 апрелда ўтказиладиган ГФРдаги Ганновер саноат ярмаркасига тайёрланишини ва унда қатнашишини таъминласин;

Тошкент шаҳрида март-апрель ойларида ўзбекистонлик ва германиялик тадбиркорларнинг конференциясини ўтказсин.

5. Тошкент шаҳар ҳокимлиги Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазирлигининг Дипломатик сервис хизмати билан биргаликда:

Тошкент шаҳрида Аденауэр Фонди ваколатхонасини очиш учун бино беришга оид чора-тадбирларнинг 3-иловага мувофиқ ўз вақтида бажарилишини таъминласин.

6. Вазирлар Маҳкамасининг 1993 йил 20 августдаги 424-сон қарорига 1 ва 2 - иловалар ўз кучини йўқотган деб ҳисоблансин.

7. Мазкур қарорнинг бажарилишини назорат қилиш Ўзбекистон Республикаси Бош вазирининг ўринбосари Ў.Т. Султонов зиммасига юклансин.

**Вазирлар Маҳкамасининг Раиси**

**И. Каримов**



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР**  
**МАҲКАМАСИНИНГ ҚАРОРИ 07.03.1995 й. N- 81**

**ЕВРОПА ИТТИФОҚИ БИЛАН САВДО-  
ИҚТИСОДИЙ МУНОСАБАТЛАР БЎЙИЧА  
ИДОРАЛАРАРО КЕНГАШ ТАШКИЛ  
ЭТИШ ТЎҒРИСИДА**

Мазкур қарорга қуйидагиларга мувофиқ ўзгартиришлар киритилган

ЎзР ВМ 04.07.1995 й. 254-сонли Қарори,

ЎзР ВМ 14.12.1998 й. 520-сонли Қарори

Ўзбекистон Республикаси билан Европа Иттифоқи ўртасидаги ўзаро фойдали ҳамкорликни фаоллаштириш мақсадида Вазирлар Маҳкамаси **ҚАРОР ҚИЛАДИ:**

1. Европа Иттифоқи билан савдо-иқтисодий муносабатлар бўйича идоралараро кенгаш иловага мувофиқ таркибда ташкил этилсин.

2. Идоралараро кенгаш зиммасига Ўзбекистон Республикаси вазирликлари, идоралари ва ташкилотларининг Европа Иттифоқи билан савдо-иқтисодий ҳамкорликка оид фаолиятларини мувофиқлаштириш вазифаси;

3. Идоралараро кенгаш (Ў.Т. Султонов):

бир ой муддатда Европа Иттифоқи билан, кўмитанинг ўзбекистонлик аъзолари таркибига идоралараро кенгаш аъзоларини киритган ҳолда, савдо-иқтисодий алоқалар бўйича қўшма кўмита ташкил этиш тўғрисида битим тайёрласин;

1995 йил апрель-май ойларида Европа Иттифоқининг Брюссель (Бельгия)даги штаб-квартирасида кўмитанинг биринчи кучма йиғилишини ўтказиш масаласини ишлаб чиқсин.

4 Мазкур қарорнинг бажарилишини назорат қилиш Ўзбекистон Республикаси Бош вазирининг ўринбосари Ў.Т. Султонов зиммасига юклансин.

**Вазирлар Маҳкамасининг Раиси**

**И. Каримов**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛАР**  
**МАҲКАМАСИНИНГ ҚАРОРИ 22.03.2004 й. N 134**

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИНИНГ**  
**ЕВРОПА ИТТИФОҚИ ВА УНГА АЪЗО ДАВЛАТЛАР**  
**БИЛАН ҲАМКОРЛИГИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**  
**ЧОРА-ТАДБИРЛАРИ ТЎҒРИСИДА**

Мазкур Қарорга қуйидагиларга мувофиқ ўзгартиришлар киритилган

ЎзР ВМ 11.02.2005 й. 59-сон Қарори,  
ЎзР ВМ 26.05.2005 й. 135-сон Қарори,  
ЎзР ВМ 24.03.2006 й. 51-сон Қарори,  
ЎзР ВМ 02.10.2006 й. 207-сон Қарори

Европа Иттифоқи билан ҳамкорликни янада ривожлантириш ва чуқурлаштириш, вазирликлар, давлат кўмиталари ва идораларнинг Ўзбекистон Республикаси ва Европа ҳамжамиятлари ҳамда уларга аъзо давлатлар ўртасида 1996 йил 21 июндаги Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги битимни келгусида бажариш бўйича фаолиятини мувофиқлаштириш мақсадида Вазирлар Маҳкамаси **ҚАРОР ҚИЛАДИ:**

1. Қуйидагилар:

2004-2008 йиллар даврида Ўзбекистон Республикаси Ҳукуматининг Ўзбекистон Республикаси ва Европа ҳамжамиятлари ҳамда уларга аъзо давлатлар ўртасида Шериклик ва ҳамкорлик тўғрисидаги битимни амалга оширишга доир асосий ташкилий чора-тадбирлари комплекс дастури 1-иловага мувофиқ;

"Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Ҳамкорлик кенгаши, "Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Ҳамкорлик кўмитаси ва тегишли кичик кўмиталарнинг Ўзбекистонга оид қисми 2-иловага мувофиқ таркибларда;

"Ўзбекистон-Европа Иттифоқи" Ҳамкорлик кенгашининг Ўзбекистонга оид қисми тўғрисидаги Низом 3-иловага мувофиқ тасдиқлансин.

2. ТАСИС дастури бўйича Ўзбекистон Республикасининг миллий мувофиқлаштирувчиси ваколатлари Ўзбекистон Республикаси Бош вазирининг ўринбосари Э.Ғаниев зиммасига юклансин.

3. Ўзбекистон Республикаси Ҳукуматининг 4-иловага баъзи мувофиқ қарорлари ўз кучини йўқотган деб ҳисоблансин ва айрим қарорларига ўзгартиришлар киритилсин.

4. Мазкур қарорнинг бажарилишини назорат қилиш Ўзбекистон Республикасининг Бош вазири Ш.М.Мирзиёев ва Ўзбекистон Республикаси Ташқи ишлар вазири С.С.Сафоев зиммасига юклансин.

**Вазирлар Маҳкамасининг Раиси**

**И.Каримов**

**Вазирлар Маҳкамасининг 1992 йил 16 июндаги  
291-сон қарори**

**Ўзбекистон Республикаси Халқаро маданий-маърифий алоқа  
миллий  
уюшмаси тўғрисида  
НИЗОМ**

I. Умумий қоидалар

II. Уюшманинг асосий мақсадлари ва вазифалари

III. Уюшманинг қонуний ҳуқуқлари

IV. Уюшманинг тузилмаси ва бошқарув органлари

V. Уюшманинг мол-мулки ва маблағлари

**I. УМУМИЙ ҚОИДАЛАР**

1. Ўзбекистон Республикаси Халқаро маданий-маърифий алоқа миллий уюшмаси\* Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Вазирлар Маҳкамасининг 1992 йил 25 мартдаги 142-сон қарорига мувофиқ ташкил этилган, халқаро инсонпарварлик, маданий ва иқтисодкий алоқаларни, хорижий мамлакатлар билан ўзаро бир-бирини тушуниш, дўстлик ва ҳамкорликни шакллантириш, ривожлантириш ва мустаҳкамлаш, шунингдек, хорижда яшовчи ватандошлар билан алоқаларни кенгайтириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг жамиятлари, уюшмалари, клублари, ҳаракатлари ҳамда бошқа шакллардаги бирлашмаларини ихтиёрийлик асосида бирлаштирувчи ва улар фаолиятини мувофиқлаштириб турувчи республика ташкилоти ҳисобланади.

Халқаро маданий-маърифий алоқа уюшмаси уюшмалар, клублар, ҳаракатларни ва Ўзбекистон Республикаси фуқаролари

уюшмаларининг бошқа шакллари улар ўртасидаги ўзаро алоқаларни ва уларнинг давлат органлари билан ўзаро муносабатларини мустаҳкамлаш йўли билан уларнинг устав вазифаларини амалга оширишлари учун энг қулай шароитлар яратиш учун ихтиёрий асосларда бирлаштиради.

2. Уюшма ўз фаолиятида Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси ва қонунларига, Ўзбекистон Республикаси Олий Кенгаши қарорларига, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари ва фармойишларига, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва фармойишларига, Ўзбекистон Республикаси иштирокида тузилган халқаро шартномаларга, шунингдек, ушбу Низомга амал қилади.

3. Уюшма юридик шахс қисобланади, ўзининг мустақил балансига ва алоҳида мулкига эга бўлади, республиканинг бутун ҳудудида ва унинг ташқарисида зарур хўжалик-молиявий операцияларни амалга оширади, банк муассасаларида ҳам миллий, ҳам чет эл валютасида ўз счётларига эга бўлади, қонунчиликда белгиланган тартибда ташқи иқтисодий фаолиятни амалга оширади.

4. Уюшма Ўзбекистон Республикасининг Давлат герби тасвири туширилган ҳамда ўз номи ўзбек тилида ёзилган муҳрга, шунингдек, эмблемага ва ташкилот белгисига эга бўлади.

5. Уюшманинг манзилгоҳи: 700000, Тошкент шаҳри, Жавоҳарлаъл Неру кўчаси, 1-уй,

## **II. УЮШМАНИНГ АСОСИЙ МАҚСАДЛАРИ ВА ВАЗИФАЛАРИ**

Уюшманинг асосий мақсадлари ва вазифалари қуйидагилар ҳисобланади:

халқлар ўртасида тинчлик, дўстлик ва дўстона қўшничиликни мустаҳкамлаш, фаол тинчлик ўрнатиш фаолияти юритиш, умуминсоний ғоялар ва қадриятларни тарғиб қилиш;

халқаро ҳамкорлик соҳасида фаолият кўрсатаётган республика жамоат ташкилотлари ва бирлашмаларининг, миллий маданият марказлари ва халқ дипломатиясини ривожлантиришда иштирок этаётган бошқа ташкилотларнинг куч-ғайратларини бирлаштириш ва фаолиятларини мувофиқлаштириш, биродарлашган шаҳарлар ўртасидаги алоқаларнинг ривожланишига кўмаклашиш;

турли ташкилотлар ва Ўзбекистоннинг айрим фуқаролари билан хорижда яшовчи ватандошлар ўртасидаги алоқаларнинг, маданий ва

савдо-иқтисодий соҳалардаги ҳамкорликнинг ривожланишига кўмаклашиш;

чет эл жамоатчилиги ва хорижда истиқомат қилаётган ўзбекларни, ўзбек халқининг қадимий тарихи, маданияти, анъаналари, урф-одатлари ҳамда ҳозирги турмуши, мустақил Ўзбекистон давлати олиб бораётган ички ва ташқи сиёсат принциплари билан таништиришда кўмаклашиш;

хориждаги ўзбеклар ёш авлодининг ўзбек тили ва адабиётини ўрганиши учун шарт-шароит яратиш;

сиёсий, ижтимоий-иқтисодий, илмий, маданий, маънавий ва бошқа соҳаларда Ўзбекистон жамоатчилиги билан хорижий мамлакатлар ўртасида доимий равишда кенг ахборот алмашинувига, Ўзбекистон Республикасида хорижий мамлакатлар ишбилармонлари доираларининг тажриба ва имкониятларидан фойдаланишга, хорижда истиқомат қилаётган ватандош тадбиркорлар ва ишбилармон доиралар билан Ўзбекистон корхоналари, ташкилотлари ва кооперативлари ўртасида амалий ҳамкорликни ташкил этишга ҳар томонлама ёрдам бериш, айтиб бериш ва вақтда қўшма корхоналар ва ишлаб чиқаришлар ташкил этилишига кўмаклашиш;

Ўзбекистон Республикасининг мустақил ташқи сиёсат йўлини шакллантириш ва рўёбга чиқаришда Ўзбекистон жамоатчилигининг кенг демократик иштирокини таъминлаш;

тинчликни сақлаб қолиш, турли мамлакатлар халқлари ўртасида инсонпарварлик ва дўстона алоқаларни кенгайтириш масалалари бўйича БМТ муассасалари, халқаро, минтақавий ва бошқа ҳукуматга тегишли бўлмаган ташкилотлар билан алоқаларни ривожлантириш;

республикада жамланган имконият ва тажрибалардан фойдаланиш асосида хорижий мамлакатлар билан дўстона ва маданий алоқалар ўрнатиш борасида миллатлараро мулоқот маданияти, маданий, ижтимоий ва жамоатчилик алоқаларини шакллантиришда қатнашиш;

Ўзбекистон Республикаси жамоатчилик делегациялари ва ихтисослаштирилган сайёҳлар гуруҳларини ташкил этиш ҳамда уларни ва алоҳида фуқароларни чет элларга юбориш, чет эл делегациялари ва алоҳида шахсларни қабул қилишни ташкил қилиш, хориждаги ватандошларнинг жамоалари билан алоқаларни кенгайтириш ва улар билан делегациялар айирбошлаш, шу жумладан, ёшлар ва болалар гуруҳлари делегациялари айирбошлаш;

чет мамлакатларда Ўзбекистон Республикасига бағишланган кунлар, ҳафталиклар, ўн кунликлар, кўرғазмалар, кинофестиваллар,

конференциялар ва бошқа тадбирлар мажмуасини тайёрлаш ва ўтказиш;

уюшма аъзолари, шунингдек, уюшма билан ҳамкорлик қилувчи бошқа ташкилотлар, муассасалар ва шахслар, шу жумладан, хорижий шахсларнинг фаолиятини мувофиқлаштириш ҳамда уларга методик ёрдам кўрсатиш, ахборот ва маслаҳат бериш;

хорижий тилларда, шу жумладан, ватандошлар учун ўзбек тилида араб ва латин ҳарфларида рўзномалар, журналлар, бюллетенлар, проспектлар ва бошқа босма материаллар нашр этиш, чет тилларда, шунингдек, хорижий ватандошлар учун ўзбек тилида эшиттиришлар олиб бориш учун республика радиосининг чет элларга мўлжалланган эшиттиришлари имкониятларидан фойдаланиш;

бухгалтерия, оператив, статистик ҳисоб-китобни юритиш, ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятининг барча турлари бўйича белгиланган тартибда ҳисобот тузиш ва тақдим этиш, ҳисоботлар ва балансларнинг ишончилигини таъминлаш;

ўзига бўйсунувчи бўлимлар, вакилликлар, чет эллардаги маданий-маърифий марказлар қамда улар томонидан ташкил этилган жамғармалар, биржалар, корхоналар ва ташкилотлар молиявий-хўжалик фаолиятининг қонунчиликка биноан текширилиши ва тафтиш этилишини таъминлаш.

### **III. УЮШМАНИНГ ҚОНУНИЙ ҲУҚУҚЛАРИ**

Ушбу Низомдан келиб чиқадиган асосий вазифаларни бажариш ҳамда муайян қонунчилик билан белгиланган тартибда ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолиятини амалга ошириш мақсадида уюшма қуйидаги ҳуқуқларга эгадир:

Ўзбекистон Республикаси ҳудудида ва чет элда ўз номидан бирлашмалар, ташкилотлар, муассасалар ҳамда бошқа юридик ва жисмоний шахслар билан ўз ваколати доирасида битимлар ва бошқа юридик ҳужжатларни тузиш, шунингдек, уюшма таркибига кирувчи бирлашмалар билан тузилган шартномаларга мувофиқ уларнинг манфаатларини ҳимоя қилиш ва уларнинг номидан битимлар тузиш;

фаолиятнинг саёҳат, маслаҳат, ахборот ва бошқа турларини амалга ошириш, маданий-маърифий соҳада алоқалар ўрнатилишида воситачи бўлиш;

Ўзбекистон Республикаси ҳудудида масъулияти чекланган корхоналар, фирмалар, жамиятлар ва юридик шахс мақомига эга бўлган бошқа ташкилотларни ташкил этиш;

Ўзбекистон Республикасида ва чет элларда корхоналар, бинолар, иншоотлар, асбоб-ускуналар, транспорт воситалари ҳамда ҳар хил кўчириб бўладиган ва кўчмас мулкларни куриш, сотиб олиш, алмаштириш, ижарага бериш ёки ижарага олиш, қарзга ёки кирага олиш;

белгиланган тартибда чет эллик шериклар иштирокида кўшма корхоналар ташкил этиш, улар билан сўм ва чет эл валютасида ҳисоб-китоб қилиш, шунингдек, белгиланган тартибда чет элда хўжалик фаолиятини амалга ошириш;

халқаро ички ва хорижий кўرғазмалар, ярмаркалар, танловлар, савдо-сотиклар, лотереялар ва кимошди савдолари ташкил этишда қатнашиш, акциялар, мақсадли заёмлар ва бошқа қимматдор қоғозлар чиқариш ҳамда уларни сотиб олиш;

ватан ва хорижий ҳомийларнинг улушлари, Ўзбекистон Республикаси ташкилотлари ва алоҳида фуқароларнинг ихтиёрий бадаллари, хайриялари, дўстлик жамиятларининг хўжалик фаолиятини ривожлантириш натижасида олган фойдасидан ажратиладиган тушумлар, шунингдек, бошқа ажратмалар ҳисобига сўмлар ва чет эл валютасида ҳисобланадиган жамғармалар ташкил этиш;

мавжуд қонунчилик доирасида Ўзбекистон муаллифларининг адабиёт ва санъат асарларини чет элларда, хорижий муаллифларнинг асарларини эса Ўзбекистонда нашр этиш имкониятларидан фойдаланиш;

белгиланган тартибда таҳририят-ноширлик ва реклама фаолиятини амалга ошириш, республикада ва унинг ташқарисида ташкил этиладиган турли жамғармалар, биржалар, акционерлик жамиятлари ва ҳоказоларнинг муассиси ва ҳаммуассиси бўлиш;

уюшма рақбар органларининг штат жадвалини, ходимларнинг меҳнат ҳақи ва моддий рағбатлантирилиши миқдорларини белгилаш;

Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида ўз бўлимларини, шунингдек, хорижий мамлакатларда Ўзбекистон Республикасининг маданий-маърифий марказларини ташкил этиш, Ўзбекистон Республикасининг чет эллардаги элчихоналарида ўз вакилларига эга бўлиш;

хорижий мамлакатлар билан халқаро телефон, телекс, телефакс ва бошқа алоқаларни амалга ошириш;

Ўзбекистон Республикасининг амалдаги қонунчилигига зид бўлмаган бошқа ҳар қандай қонуний ҳуқуқларни амалга ошириш.

#### **IV. УЮШМАНИНГ ТУЗИЛМАСИ ВА БОШҚАРУВ ОРГАНЛАРИ**

6. Уюшмага раис бошчилик қилади.

Уюшма раисининг икки нафар ўринбосари бўлади.

7. Уюшма раиси уюшма фаолиятига раҳбарлик қилади, уюшма зиммасига юклатилган вазифаларнинг бажарилиши учун шахсан жавоб беради, раис ўринбосарлари, тузилмавий бўлинмалар ва тузилмавий бирликлар раҳбарларининг, шунингдек, таркибига кирувчи босма нашрлар, қўшма корхоналар, кооперативлар ва бошқа корхоналар раҳбарларининг масъулияти даражасини ва хизмат вазифаларини белгилайди.

8. Уюшмада раис, унинг ўринбосарлари ва уюшма айрим бўлинмаларининг раҳбарларидан иборат раёсат тузилади.

Раёсат қарорлари уюшма раисининг буйруқлари билан ҳаётга татбиқ этилади.

9. Уюшма фаолиятини мувофиқлаштириш мақсадида Кенгаш тузилади. Кенгаш жамоатчилик ташкилотлари йўли бўйича алоқаларни ривожлантиришнинг устивор йўналишларини ишлаб чиқади, уюшма йиллик режаларини тасдиқлайди ҳамда уюшма ва унинг бўлинмалари томонидан бажарилган ишлар тўғрисидаги ҳисоботларни эшитиши мумкин, уюшма фаолиятини такомиллаштириш юзасидан таклифлар ишлаб чиқади.

#### **V. УЮШМАНИНГ МОЛ-МУЛКИ ВА МАБЛАҒЛАРИ**

Тугатилган Хорижий мамлакатлар билан дўстлик ва маданий алоқа Ўзбекистон жамияти ҳамда хориждаги ватандошлар билан маданий алоқа “Ватан” жамияти тасарруфида бўлган асосий фондлар ва бошқа давлат мол-мулки уюшманинг мол-мулкини ташкил этади. Уюшма кўрсатиб ўтилган давлат мулкини бошқаришга вакил этилган республика давлат органи вазифасини амалга оширади. Уюшма мол-мулкининг қиймати унинг мустақил балансида акс эттирилади.

Уюшманинг пул маблағлари давлат буюртмасини бажариш, шунингдек, мавжуд нормативлар ва ҳисоб-китобларга мувофиқ уюшма мақсад ва вазифаларини бажариш учун, ноширлик фаолиятига, бино ва иншоотлардан, техник воситалардан фойдаланиш, техника базасини янгилаш учун, уюшманинг хорижий ваколатхоналарини сақлаш ва бошқа ишлаб чиқариш эҳтиёжлари учун давлат бюджетидан ажратилади.



Мол-мулк ҳосил бўлишининг кўшимча манбалари қуйидагилар ҳисобланади:

уюшма билан манфаатдор ташкилотларнинг биргаликдаги фаолияти жараёнида ҳосил бўлган мулк, Ўзбекистон Республикаси ҳамда хорижий мамлакатлар фуқаролари ва ташкилотларининг пул маблағлари, моддий ва маданий қимматбаҳо нарсалари, кўчмас мулк кўринишидаги ихтиёрий бадаллари, қийматидан қатъи назар, хайриялари ва совғалари, шунингдек, ҳомийлик ва меценатлик бадаллари;

саёҳат-экскурсия, маслаҳат бериш, лекция ўқиш, воситачилик қилиш, таҳририят-ноширлик, реклама фаолиятидан, шунингдек, савдо-сотикли кўرғазмалар, кимошди савдолари, лотереялар ташкил этиш, пулли ва бошқа хизматлар кўрсатиш йўли билан олинадиган даромадлар;

уюшма томонидан ташкил этилган корхоналар, фирмалар, хўжалик ҳисобидаги бирлашмалар ва ташкилотларнинг ишлаб чиқариш ва ташқи иқтисодий фаолиятидан олинган фойда;

банкларнинг кредитлари, тижорат қарзлари ва кредитлари ҳамда бошқа тушумлар.

Уюшма маданий-маърифий ва иқтисодий ҳамкорликни ривожлантириш жамғармасини, шунингдек, меҳнатга ҳақ тўлаш, ижодий-ишлаб чиқариш ва ижтимоий ривожланиш жамғармаларини, уюшманинг мақсад ва вазифаларини амалга ошириш учун зарур бўлган валюта жамғармасини ҳамда бошқа жамғармаларни ташкил этади.

Уюшмани қайта ташкил этиш ёки тугатиш Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Вазирлар Маҳкамасининг қарори билан амалга оширилади.

Мазкур Низом Халқаро маданий-маърифий алоқа уюшмаси йиғилишида кўриб чиқилган ва маъқулланган.

## ТАВСИЯ ЭТИЛАЁТГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

### Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фаромонлари, қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари ва Президент асарлари

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 28 августа 2002 года «О мерах по дальнейшему стимулированию лизинговой системы».
2. Указ Президента Республики Узбекистан «О либерализации финансовой ответственности субъектов предпринимательства за хозяйственные правонарушения» от 14 июня 2005 г. Ташкент, Халқ сўзи, 2005г 16 июнь..
3. Указ Президента Республики Узбекистан «О дополнительных мерах по совершенствованию по стимулированию развития микрофирм и малых предприятий» от 20 июня 2005. г. Ташкент, Халқ сўзи, 2005г 21 июня.
4. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему совершенствованию по стимулированию системы правовой защиты субъектов предпринимательства» от 14 июня 2005. г. Ташкент, Халқ сўзи, 2005г 16 июня.
5. Указ Президента Республики Узбекистан «О мерах по ускорению реализации приоритетных направлений в сфере углубления рыночных реформ и дальнейшей либерализации экономики» от 14 июня 2005. г. Ташкент, Халқ сўзи, 2005г 16 июня.
6. Постановления КМ РУ «Об отмене лицензирования и мерах по совершенствованию ввоза и реализации потребительских товаров на внутреннем рынке Республики Узбекистан» от 20 августа 2002 года.
7. И.А.Каримов. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. Т.: Ўзбекистон, 2010. – 56 б.
8. И.А.Каримов. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади: 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган ЎзР Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. –

- Т.: Ўзбекистон 2011.– 48 б.
9. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг 2010 йил 12 ноябрдаги қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа. Т.: “Иқтисодиёт” 2010.- 281б.
  10. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий мажмуа. – Тошкент: Иқтисодиёт. - 2011. – 377 б.
  11. И. Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009. -56 бет.
  12. Каримов И.А. «Прогресс страны и повышение уровня жизни нашего народа – конечная цель всех демократических обновлений и экономических реформ». –Т.: ИПТД «Узбекистан», 2007. – 168с.
  13. Каримов И.А. Узбекистан на пороге XXI века: угрозы безопасности, условие и гарантии прогресса. Т.: Узбекистан, 1997.
  14. . И.А.Каримов . Ўз ўз қўлимиз билан қурмоқдамиз. Т. “Ўзбекистон” 1999 й.

### Дарсликлар ва ўқув қўлланмалар

15. С.С. Ғуломов. Менежмент асослари. Т. 1998 й. Ўқув қўлланма.
16. М.Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаев. Менежмент 100 савол ва жавоб. Т.“Мехнат” 2000
17. К.Абдурахмонов ва бошқалар. Персонални бошқариш. Т. “Шарқ” 1998 й.
18. А.Бекмурадов, Б.Гоипназаров, М.Аманов, М.Тошхўджаев.Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш

- йилларида. 1-қисм. Макроиктисобиёт ва иқтисодий ислохатлар савдо ва инвестициялар оқимлари.-Т.:ТДИУ,2005й.,59 б.
19. А.Бекмурадов, С.Т.Сатторов, Ж.Тўраев, К.Солиев, С.Рўзиев. Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида. 3-қисм. Кичик бизнес ва тадбиркорлик ривожига - давр талаби. Т.: ТДИУ, 2005й., 66 б.
  20. А.Бекмурадов, Р.Тожиев, Х.Курбонов, К.Солиев, С. Рузиев. Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида. 4-қисм. Молия ва банк тизимидаги ислохатлар самараси. Т.: ТДИУ, 2005, 62.
  21. А.Бекмурадов, Р.Тоиров, Э.Махмудов, М.Исаков, Ж.Тураев. Ўзбекистон иқтисодиётини либераллаштириш йилларида. 5-қисм. Ташқи иқтисодий сиёсат: савдо ва инвестициялар оқимлари. Т.: ТДИУ, 2005, 61 б.
  22. Г.Г. Назарова, Н.Х. Ҳайдаров Халқаро иқтисодий муносабатлар. Тошкент, ТДИУ, 2005.
  23. . Ш.Зайнитдинов, И.У.Муракаев. Основы менеджмента. Ташкент. 1996 г.
  24. Аакер Д., и др. Маркетинговые исследования Изд. 7-е. Пер. с англ /Под ред. С. Божук.-СПб.: Питер, 2004.
  25. И. Ансофф. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999.
  26. Бертил Улин. Межрегиональная и международная торговля. / Пер. с англ. - М., 2004. -416с.
  27. Ю. Бриггем, Л. Гапенски. Финансовый менеджмент. — СПб: Экономическая школа, 1997. - т. 2.
  28. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учеб. Изд. 3-е., перераб. и доп. - М.: Финпресс, 2003. – 496 с.
  29. Гил Берт Черчилль /Под ред. С. Г. Бежук Маркетинговые исследования. /Пер. с англ. Изд. 8-е. - М.: Нева, 2004. – 832 с.
  30. Данильцев А. В. Международная торговля. Инструменты регулирования: Учебно-практическое пособие. Изд. 2-е перераб. - М.: Деловая литература, Палеотип, 2004.
  31. Диденко Н.И. Мировая экономика: методы анализ экономических процессов: учеб. пособ. /Н.И. Диденко. - М.: Высш. шк., 2008. - 782 с.

32. Мировая экономика и международный бизнес: учебник. / кол. авторов; под общ. В.В. Полякова. Р.К. Щенина. - 6-е изд., стер.- М.: НОУС, 2009. - 688 с.
33. Мировая экономика и международный бизнес. Экспресс-курс: учебник /кол. авторов; под общ. ред. В.В. Полякова и Р.К. Щенина.- М.: КНОРУС, 2008. - 288 с. - 2 экз.
34. Евдокушин Е.Ф. Международное экономическое отношение. М.: Экономист, 2004.
35. Радионова И.А. Мировая экономика. СПб Питер, 2005.
36. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник. 4-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 720 с.
37. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 480 с.
38. Фархутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. 6-е изд.- СПб.: Питер, 2008.- 496 с.
39. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.- 285 с.
40. Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пособие.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 368 с.
41. Ш.Зайнитдинов, И.У.Муракаев. Менежмент асослари. Тошкент. 2005 й.
42. Самуэльсон Пол Э., Нордхаус Вильям Д. Экономика, 18-е изд.: Пер с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. – 1360 с.
43. Основы менеджмента: учебное пособие. / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др.- М.: КНОРУС, 2009.- 496 с.
44. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмент, 3-е издание: Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 672 с.

**Педагогик ва ахборот технологиялар  
бўйича услубий кўрсатмалар.**

45. «Технологии обучения в экономическом образовании: введение в технологизацию обучения в экономическом ВУЗе»,- Т., ч. 2, ТГЭУ, 2005.
46. Голыш Л. «Технологии обучения в экономическом образовании: технологии обучения на лекциях и семинарах в экономическом ВУЗе»,- Т., ТГЭУ, 2005.
47. Гулямов С.С. и др. «Дистанционное экономическое образование», - Т., Шарк, 2004, 84.

## Статистик тўпламлар ва Интернет веб сайтлари

48. Промышленность республики Узбекистан 2010: Статистический сборник.
49. International Financial Statistics – Сборник статистических данных.
50. <http://www.uza.uz.business>; <http://www.press-service.uz>;
51. <http://www.ifs.com>; Business Week Online, <http://www.businessweek.com>
52. New York Times, <http://www.nytimes.com>; <http://www.ft.com>
53. <http://www.uza.uz/business/idl>; <http://www.wto.com>;
54. [www.UzReport.com](http://www.UzReport.com); [www.microfinance.uz](http://www.microfinance.uz).
55. <http://www.apec.org>; <http://www.caricom.org>;
56. <http://www.tradeport.org>; <http://www.dell.com>;

