

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA'LIM  
VAZIRLIGI**

**TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI**

**D.Jalolova**

**TAQQOSLAMA MENEJMENT**

*O'quv qo'llanma*

**TOSHKENT  
“IQTISOD-MOLIYA”  
2020**

**UO‘K:**

**BBK:**

**N**

*Taqrizchilar*

:

**N Taqqoslama menejment:** O‘quv qo‘llanma / D.Jalolova. O‘zbekiston respublikasi oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi; T.: **“IQTISOD-MOLIYA”**, 2020.

..... bet.

“Taqqoslama menejment” faniga bag‘ishlangan ushbu o‘quv qo‘llanmada Taqqoslama menejment va uni o‘rganishning ahamiyati, tadbirkorlikning bozor iqtisodidagi o‘rni, bozor iqtisodiyotining milliy modellari, AQShning boshqaruv modeli, Germaniyada boshqaruv modeli, Yaponiya boshqaruv modeli, Fransiyada ijtimoiylashgan boshqaruv modeli, Buyuk Britaniyada liberal boshqaruv modeli, Markaziy va Sharqiy yevropa mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga o‘tishi tajribasi, Yevropa Ittifoqi iqtisodiyoti, Xalqaro iqtisodiy birlashmalarning bozor iqtisodiyotini rivojlantirishdagi o‘rni kabi masalalarini qamrab oladi. Shuningdek, mazkur o‘quv qo‘llanmada milliy iqtisodiyotning ustuvor tarmoqlarida band bo‘lgan inson resurslari faoliyati samaradorligini oshirishda inson kapitalini boshqarishning ahamiyatini yoritish asosiy masala qilib olingan bo‘lib, uni raqamlar tasdig‘i bilan asoslashda, ayrim hollarda statistik ma‘lumotlarning keyingi davr uchun tahmin qilingan ko‘rsatkichlari keltirilgan holda istiqbollar prognozlangan. Ushbu o‘quv qo‘llanma 5A-5230200–“Menejment” yo‘nalishidagi tahsil oluvchi magistrantlar hamda ushbu sohaga qiziquvchilar uchun mo‘ljallangan.

**UO‘K:**

**BBK:**

**ISBN**

© **“IQTISOD-MOLIYA”**, 2020

© **D.Jalolova**, 2020

## KIRISH

Mamlakatimiz iqtisodiyotining turli soha va tarmoqlarida amalga oshirilayotgan keng ko‘lamli islohotlar samarasi yildan-yilga tobora ortib borayotgani mustaqil taraqqiyotning dastlabki yillarida xalqimiz tanlab olgan rivojlanish yo‘li naqadar to‘g‘ri hamda puxta asosga ega ekanini, eng muhimi, ularning negizida fuqarolarimizning hayotiy orzu-intilishlari va manfaatlari o‘zining yaqqol ifodasini topganini ko‘rsatmoqda.

Mustaqil O‘zbekiston Respublikasining birinchi prezidenti Islom Karimovning «Yuksak ma'naviyat – yengilmas kuch» asarida aytilganidek: *«Albatta, jahon – keng, dunyoda mamlakat – ko‘p, lekin bu olamda betakror ona yurtimiz, O‘zbekistonimiz – yakkayu yagona».*

Xo‘sh, yer yuzida nechta davlat bor?

Dunyoda hozirgi kunda 252 ta davlat mavjud.

Ular orasida O‘zbekistonimiz nechanchi o‘rinda turadi?

Albatta, bu savolga dabdurustdan javob berib bo‘lmaydi. Chunki mamlakatlarga umumiy asoslarga ko‘ra o‘rin ajratish tajribasi yo‘q. Shuning uchun bu masalada muayyan asoslarga qarab xulosa chiqariladi.

***Birinchi asos*** – yer maydoni. Bu jihatdan biz 55-o‘rinda turamiz. O‘zbekiston Respublikasining umumiy maydoni — 448 ming 900 kvadrat kilometr.

***Ikkinchi asos*** – aholi. Bu ko‘rsatkich bo‘yicha biz yanada yuqoriroq, ya'ni 42-o‘rinni egallab turibmiz. Bizda boshqa 210 davlatdagidan ko‘p kishi yashaydi. Agar bu jihatdan ham 55-o‘rinda bo‘lganimizda edi – dunyodagi o‘rtacha aholi zichligiga ega bo‘lar edik. Hozir esa bizda aholi zichligi dunyodagi o‘rtacha ko‘rsatkichdan kattaroq. Mamlakatimizning katta qismini cho‘l va tog‘lar egallagani va u yerlarda aholi nihoyat darajada siyrak uchrashini inobatga olsak, madaniy hududlarda aholi haddan tashqari zich yashaydi. Bizda har yili 600 ming atrofida bola tug‘iladi. Mustaqillik yillarida aholining o‘sishi 9,5 million kishini tashkil etdi.

***Uchinchi asos*** – iqtisod. Bu jihatdan O‘zbekistonimizning o‘rnini aniqlash uchun gapni uzoqroqdan boshlash hamda kengroq mulohaza-mushohada yuritishga

to'g'ri keladi. Bunda ikki masala e'tiborga olinadi. Birinchisi – umumiy boylklarning aholi jon boshiga taqsimoti. Ikkinchisi – yildan-yilga iqtisodiy taraqqiyot yuz berayotgan-bermayotgani. Bu bo'yicha xulosa chiqarish uchun joriy yil yalpi ichki mahsulot ishlab chiqarish o'tgan yilgi yalpi ichki mahsulot ishlab chiqarishga qiyosan olinadi.

Shuni aslo unutmasligimiz lozimki, uzoq yillar mustamlaka iskanjasida hayot kechirishga majbur bo'lgan biron-bir davlat va xalq ro'shnolik ko'rgan, ya'ni iqtisodiy taraqqiyotga erishgan emas. Qariyb bir yarim asrga cho'zilgan so'ngra mustamlaka davrida O'zbekistonimiz ham jahon iqtisodiy taraqqiyotidan orqada qolib ketganini hiech kim inkor eta olmaydi.

Iqtisodiy jihatdan dunyo mamlakatlarini, shartli ravishda, quyidagi guruhlariga bo'lish mumkin:

a) *taraqqiy etgan davlatlar;*

b) *taraqqiy etayotgan davlatlar. Taraqqiy etgan davlatlar ham, o'z navbatida, quyidagi ikki guruhga bo'linadi:*

a) *o'ta rivojlangan davlatlar – AQSh, Kanada, GFR, Buyuk Britaniya, Fransiya, Italiya, Yaponiya (jami – 7 davlat);*

b) *rivojlangan davlatlar – Avstraliya, Argentina, Braziliya, Janubiy Afrika Respublikasi, Janubiy Koreya, Indoneziya, Meksika, Rossiya, Saudiya Arabistoni, Turkiya, Xitoy, Hindiston (jami – 12 davlat, shundan uchtasi, ya'ni Indoneziya, Saudiya Arabistoni va Turkiya aholisi asosiy qismini musulmon millatlar tashkil etadi).*

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi boshlangan 2008 yildan buyon ommaviy axborot vositalari orqali «*kuchli 20 talik*» degan tushunchaga tez-tez duch kelyapmiz. «*Kuchli 20 talik*» tez-tez yig'ilib, jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozidan chiqib ketish masalalarini muhokama qiladi. Bu yig'ilishlarga ana shu «*kuchli 20 talik*»ka kirmaydigan davlatlar vakillari taklif etilmaydi.

Nega shu davlatlar vakillarigina yig'ilib, bu olamshumul muammo yechimini izlaydi? Nima uchun bu masala muhokamasiga boshqalar taklif etilmaydi? Buning asosli sabablari bor.

Avvalo, «*kuchli 20 talik*» qanday shakllantirilishini obdon tushunib olishimiz kerak. O'ta rivojlangan hamda rivojlangan davlatlarning 1 nafardan vakili qo'shilib, 19 tani tashkil etadi, bunga yevropa Ittifoqining 1 vakili qo'shilib, 20 kishi hosil qilinadi:  $7+12 + 1$  (yevropa Ittifoqi) = 20.

Yevropa Ittifoqiga 27 davlat a'zo. Ikkalasini qo'shganda 46 davlat yuzaga kelishi lozim edi. Biroq o'ta rivojlangan hamda rivojlangan davlatlarning ayrimlari (*GFR, Buyuk Britaniya, Fransiya, Italiya*) bevosita yevropa Ittifoqiga ham a'zo. Ularni chegirib tashlasak, «*kuchli 20 talik*» amalda 41 davlat nomidan ish ko'rishni oydinlashadi. Dunyoning shu davlatlar egallagan hududida yer yuzi jami aholisining 66 foizi yashaydi.

Jahonning bugungi ko'rsatkichlari bo'yicha o'rtacha yashash uchun bu aholi jami mahsulotning 66 foizini ishlab chiqarsa bo'lar edi. Ammo bu hududda, umuman olganda, dunyoning 90 foiz mahsuloti ishlab chiqariladi. Ya'ni bu degani – ular jahondagi o'rtacha ko'rsatkichdan qariyb bir yarim barobar ko'p mahsulot yaratishyapti, degani. Albatta, bu mahsulotlardan ularning o'zi foydalanadi. Birovga tekinga berib yubormaydi. Boshqacha aytganda, bu hududlarda har bir kishi o'rtacha bir yarim kishining ishini qilyapti, bir kishiga kerak bo'ladigan mahsulotdan bir yarim barobar ko'p narsaga ega ham bo'lyapti. Natijada esa, aytaylik, Parijda yashayotgan bir ishchi, xohlasa, bir tishini Tokioda, ikkinchisini Vashingtonda davolatyapti.

Qolgan 211 davlatda jahonning 34 foiz aholisi yashaydi. Jahonning bugungi ko'rsatkichlari bo'yicha o'rtacha yashashi uchun bu aholi 34 foiz mahsulot ishlab chiqarishi kerak. Biroq bular endi jahonning boryo'g'i 10 foizgina mahsulotini ishlab chiqaradi, xolos. Bu – *umuman olganda, ushbu hududda o'rtacha 1 kishiga yetarli mahsulotni 3,4 kishi iste'mol qiladi*, degani.

Shuni unutmashimiz kerakki, 211 ta davlatning iqtisodiy darajasi 211 xil. Bular orasida 1-o'rinda turgani ham bor, 211-o'rinni ishg'ol etayotgani ham. Ammo iqtisodiy ko'rsatkichlar futbol komandasi to'plagan ochkolar soni emaski, shunga qarab, mamlakatlarni aniq qilib o'rinlarga joylashtirsak.

Bu mamlakatlar iqtisodiy yuksalishi uchun haddan tashqari qattiq kurash bilan taraqqiy etishi kerak. Faqat bunda bir muhim masalaga alohida diqqat qilinadi. Bu – yalpi ichki mahsulot ishlab chiqarishning o‘shish sur‘ati.

Ana shu 34 foiz aholi yashaydigan hududlar aynan qoloqligi tufayli yaqin o‘tgan asrlarda birovlarining mustamlakasiga aylangan. Mustamlaka bo‘lgani uchun taraqqiyotdan yana ortda qolgan. Chunki ularning boyliklari talangan, o‘zlari qul qilingan. To‘g‘ri, bular hozir eski tushunchadagi mustamlaka mamlakatlar emas. Lekin bu asriy qoloqlikni birdaniga yengib o‘tishning ham iloji yo‘q-da.

**To‘rtinchi asos** – mamlakat xalqining bashariyat tamadduni (sivilizatsiyasi)ga qo‘shgan hissasi. Ko‘p asrlik tarixdan ma'lumki, jahon tamadduni ravnaqiga Xitoy, Hindiston, Eron, Vizantiya (Turkiya, Iroq, Suriya), Saudiya, Misr, Gretsiya, Italiya, Angliya, Fransiya, Germaniya, Rossiya, Markaziy Osiyo (O‘zbekiston) xalqlari buyuk ulush qo‘shgan. Markaziy Osiyoning tamaddunga beshik bo‘lgan markazlari, asosan, bugungi O‘zbekiston Respublikasi hududiga to‘g‘ri keladi.

Shartli ravishda, xalqning bashariyat tamadduniga qo‘shgan hissasini ma'naviyat deb olsak, bu jihatdan biz yer yuzining sanoqli davlatlari safida ekanimiz ayon bo‘ladi.

Ma'naviyatning odamiylik, odob-axloq, oilaviy munosabatlar, poklik, mehmuruvvat jihatlari inobatga olinsa, *dunyo avval bizga yetib olsin*, deydi darajada buyuk ma'naviyatga ega xalqmiz.

Shu o‘rinda, yuqorida ta'kidlab o‘tganimizdek, “Taqqoslama menejment” fanining maqsadi – talabalarni jahonning yetakchi mamlakatlari iqtisodiy rivojlanishining o‘ziga xos hususiyatlari bilan tanishtirish, milliy xo‘jaliklar taraqqiyoti hususiyatlari va makroiqtisodiy modellar taxlili, O‘zbekiston Respublikasi va xorijiy mamlakatlar iqtisodiyotini taqqoslash kabilar hisoblanadi.

«Taqqoslama menejment» fanini vazifalari rivojlangan mamlakatlar bozor munosabatlarining nazariy asoslarini o‘rgatish; iqtisodchi olimlarining taqqoslama menejmentga oid xulosalari va nazariyalarini o‘rgatish; bozor munosabatlari sharoitida rivojlangan davlatlar bozorining ahvoli va uni rivojlantirish yo‘llari

o'rgatish; rivojlangan mamlakatlar bozoridagi talab va taklifga oid nazariyalarni o'rgatish; rivojlangan mamlakatlar menejment modellarini o'xshash tomonlarini taxlil qilish asosida o'rganish.

«Taqqoslama menejment» o'quv fanini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida magistr:

- jahon bozori;

- rivojlangan mamlakatlar faoliyati;

-tashqi iqtisodiy faoliyat;

-rivojlangan mamlakatlarda samarali boshqaruvni tashkil etish bosqichlari to'g'risida tasavvurga ega bo'lishi;

Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida xorijiy mamlakatlar boshqaruv tajribasidan foydalanish, bozor munosabatlarini o'rnatishda va tashkil etish xususiyatlarini nazariyalarini, rivojlangan mamlakatlar menejment modellarini iqtisodiy xususiyatlarini, rivojlangan mamlakatlarning bozor iqtisodiga o'tish modellarini chuqur taxlil qilishni bilishi kerak;

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida taqqoslama menejmentdan foydalanish imkoniyatlarini tadqiqot qilish, tadbirokorlikni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash tajribasi, rivojlanagan davlatlarda ijtimoiy-siyosatning o'ziga xos xususiyatlarini tahlil qilish ko'nikmalariga ega bo'lishi kerak.

Magistr rivojlangan mamlakatlar menejment modellaridan samarali foydalanish, yirik ilg'or kompaniyalar boshqaruv mexanizmidagi o'ziga xos jihatlarni qo'llash va qaror qabul qilishning malakalariga ega bo'lishi kerak.

«Taqqoslama menejment» fani o'quv rejadagi umumiy iqtisodiy fanlar va qo'yidagi maxsus fanlar bilan: "Menejment", "Xalqaro biznes", "Xalqaro menejment", "Ma'muriy menejment", "Innovatsion menejment" kabi fanlar bilan bevosita aloqada. "Bozor iqtisodiyoti asoslari", "Iqtisodiyot nazariyasi", "Menejment asoslari", "Personalni boshqarish", "Bozorni ijtimoiy boshqarish", "Makroiqtisodiyot-2", "Mikroiqtisodiyot-2", "Innovatsion menejment", "Korporatsiyani boshqarish", "Operatsion menejment" fanlari bilan uzviy bog'likdir.

Taqqoslama menejmentning maqsadi bu iqtisodiy rivojlangan davlatlarning samarali boshqaruv faoliyatini ijobiy hamda salbiy jihatlarini taqqoslash va tahlil qilishdan iboratdir.

Shu boisdan ham “Taqqoslama menejment” fani iqtisodiyotni modernizatsiya qilish sharoitida mamlakatimizda faoliyat olib borayotgan bozor ishtirokchilari faoliyatini nazorat qilish va tartibga solishda, import o‘rnini bosuvchi va eksportbop raqobatbardosh mahsulot(xizmat) yaratish orqali jahon bozoriga chiqishda muhim rol o‘ynaydi.

Ma'lumki, mamlakatimizda amalga oshirilayotgan islohotlar strategiyasining samaradorligi, barcha sa'y-harakatlarimizning inson taraqqiyotini yuksaltirishga yo'naltirilayotganligi alohida e'tiborga egadir. Shu asosda, mamlakatimizda yetishtirilayotgan mutaxassis kadrlarga ushbu fanni o'qitishning ahamiyati yuqoridir.



## **TAYaNCh SO‘Z VA IBORALAR IZOHLI LUG‘ATI**

**ANKLAV** – (lot. *inclavare* – kalit bilan qulflash, ing. *enlave*, fr. *anclave*) – bir davlatning barcha tarafdin boshqa bir davlat (yoki bir necha davlatlar)ning quruqlikdagi hududi bilan qurshab olingan hududi (hududining qismi). Anklavga masalan, Janubiy Afrika Respublikasi hududi bilan har taraflama qurshab olingan Lesoto qirolligi, Fransiyadagi Sharqiy Pireneya departamenti ichida joylashgan Ispaniyaning Liviya shaharchasi kiradi.

Agar bir davlat quruqlikdagi hududi dengizga chiqish yo‘li mavjudligi sababli boshqa bir davlat hududi bilan qisman o‘rab olingan holatda u yarim anklav deb nomlanadi. Masalan, Zoir provinsiyasi bo‘lgan Kinshasa tomonidan Angoladan ajralib turadigan Kabinda okrugi.

**AKSIZ SOLIG‘I** – qo‘shimcha qiymat solig‘ini solish bazasida va narxida hisobga olinadigan bilvosita soliq ko‘rinishida byudjetga to‘lanadigan (undiriladigan) sof daromadning qismi.

**BOJ** – mamlakat chegarasidan olib o‘tiladigan import tovarlardan undiriladigan pul yig‘imlari.

**BOJXONA** – chegara orqali o‘tadigan jami yuklarni, shu jumladan bagaj va pochta jo‘natmalarini nazorat qiladigan davlat muassasasi.

**BUTUNJAHON SAVDO TASHKILOTI** – davlatning mazkur Birlashgan Millatlar Tashkiloti doirasidan tashqarida, uning ixtisoslashtirilgan muassasasi emasligiga qaramay, ish olib borish mexanizmi bo‘yicha ikkinchi o‘rinda turuvchi o‘ta muhim davlatlararo ta‘rifiga ko‘ra – universal uyushma.

**VeNChUR KORXONALAR** – yirik kompaniyalar buyurtmalari va davlat bitimlari bo‘yicha ilmiy tekshirish sohalarida, muhandislikda, innovatsiyada faoliyat ko‘rsatuvchi korxonalar.

**DIVeRSIFIKATSIYA** – yangi tarmoqlar va umuman yangi mehnat sohalarining paydo bo‘lishi va rivojlanishi hisobiga tarmoqlar tuzilmasining murakkablashuvi jarayoni.

**JAHON IQTISODIYoTI** – o‘zaro savdo-sotiq, kreditlar ajratish, iqtisodiy bitimlar tuzish, xalqaro iqtisodiy tashkilotlarni tashkil etish, iqtisodiy va texnikaviy

axborotni ayriboshlash kabi shakllarda iqtisodiy aloqalar mavjud bo'lgan birdan ortiq milliy xo'jaliklar majmui.

**INVeSTITSIYA** – (lot. investire; ing. investment; nem. geldamlangen) iqtisodiy va boshqa faoliyat obektlariga kiritiladigan moddiy va nomoddiy ne'matlar (kapital).

**INVeSTOR** – o'z mablag'larini, qarzga olingan va jalb etilgan mablag'larni, mulkiy boyliklarni va ularga doir huquqlarni, shuningdek intellektual mulkka doir huquqlarni investitsiya faoliyati obektlariga investitsiyalashni amalga oshiruvchi investitsiya faoliyati subekti.

**INFRATUZILMA** – iqtisodiyotning ishlab chiqarish va noishlab chiqarish tarmoqlari faoliyatiga bevosita sharoit yaratib beruvchi xo'jalik tarmoqlari majmuasi.

**INTEGRATSIYA** – mustaqil xo'jalik faoliyatining milliy mintqa va xalqaro miqyosda o'zaro birlashib yaxlit xo'jalik organizmini tashkil etishi, ya'ni turli korxonalar va tarmoqlarning, shuningdek turli mamlakatlarning ishlab chiqarish sohasida bir-birlariga yaqinlashuvi, ular o'rtasida uzviy iqtisodiy aloqalarning o'rnatilishi.

**KAPITAL** – firma ishini tashkil etish va yurgizib turish uchun zarur bo'lgan va foyda topish mo'ljallangan mablag'.

**KONSeSSIYA** – yer osti boyliklari, yer, suv, korxonalar va shu kabilarni ma'lum shartlar bilan davlat yoki mahalliy hokimiyat organlari tomonidan foydalanishga ruxsat berish bo'yicha tuziladigan shartnoma.

**MOL-MULK SOLIG'I** – jismoniy va yuridik shaxslar mol-mulkiga solinadigan soliq turi.

Ushbu soliq to'g'ridan-to'g'ri solinadigan soliq sifatida qadimgi yevropa davlatlari hisoblangan Gretsiya, Rim va shu bilan birga Qadimgi Sharq davlatlarida ham keng tarqalgan soliq turi.

**“OSIYO YO'LBARSLARI”** – rivojlanishning Osiyo modelini qo'llagan bir qancha davlatlarga nisbatan ishlatilib kelinadigan atama, ushbu davlatlar quyidagilar: Gonkong, Singapur, Janubiy Koreya, Tayvan.

**OFFShOR** – (ing. off shore – mamlakat hududidan tashqarida, qirg‘oqdan uzoqda joylashgan) – soliqqa tortishning imtiyozli rejimi mavjud bo‘lgan dunyoning moliya markazlarini tavsiflash uchun qo‘llaniladigan atama.

**ReINVeSTITSIYA** – (ing. veinvesineni) – korxonalarda xizmat ko‘rsatish tadbirkorlik faoliyati natijasida hisobot davrida olingan foydani yana qaytadan ishlab chiqarishga yo‘naltirish yoki mablag‘larni investitsiya qilish.

**ReZIDeNT** – xo‘jalik faoliyatida milliy qonunchilik to‘liq amal qiladigan, mazkur mamlakatda ro‘yhatga olingan hamda doimiy yashaydigan jismoniy yoki yuridik shaxs.

**SOLIQ** – O‘zbekiston Respublikasi qonunchiligi va davlat hokimiyatining mahalliy organlari tomonidan belgilangan, hududning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga xizmat qiluvchi yig‘imlar.

**FAKTORING** – tijorat banklarida korxonalar va tashkilotlar tomonidan qarzlarning to‘lov majburiyatlarini belgilangan tartibda qabul qilib, uni ko‘rsatilgan muddatlarda tovar moddiy boyliklar bergan, xizmat ko‘rsatgan tashkilotlarga to‘lash majburiyatlarini o‘z zimmalariga olish.

**XALQARO MeHNAT TASHKILOTI** – 1919 yilda tashkil etilgan mamlakatlardagi bandlik muammolari va strategiyasi bilan shug‘ullanuvchi xalqaro tashkilot bo‘lib, 1946 yilning 14 dekabrda Birlashgan Millatlar Tashkilotining ixtisoslashtirilgan muassasasi maqomini olgan.

Hozirga kelib ushbu xalqaro tashkilot o‘zining safida 170 dan ortiq mamlakatni jamlagan. O‘zbekiston Respublikasi ushbu tashkilotga 1992 yilning 13 iyulidan a‘zo bo‘ldi.

**TASHQI IQTISODIY FAOLIYAT** – O‘zbekiston Respublikasining yuridik va jismoniy shaxslarining xorijiy davlatlarning yuridik va jismoniy shaxslari, shuningdek xalqaro tashkilotlar bilan o‘zaro foydali iqtisodiy aloqalarni o‘rnatish va rivojlantirishga qaratilgan faoliyati.

**TeXNOPARK** – ekrin iqtisodiy hudularning bir turi hisoblanib, ularda ilmiy ishlab chiqarish va texnoparklar (texnopolislar) yo‘nalishidagi erkin iqtisodiy hududlarda milliy, xorijiy, loyihalovchi, ilmiy-sanoat kompaniyalari to‘planib, ular faqatgina bir turdagi moliyaviy imtiyozlardan keng foydalanishadi.

**ERKIN IQTISODIY HUDUD** – mintaqani jadal ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish uchun mamlakat va chet el kapitalini, istiqbolli texnologiya va boshqaruv tajribasini jalb etish maqsadida tuziladigan, aniq belgilangan ma'muriy chegaralari va alohida huquqiy tartiboti bo'lgan maxsus ajratilgan hududdir.

**YaLPI IChKI MAHSULOT (YaIM)** – umumdavlat miqyosida korxonalar va tashkilotlarda hisobot davrida ishlab chiqarilgan mahsulotlar, ko'rsatilgan xizmatlar, bajarilgan ishlar, iste'mol qilingan tovarlar, chikni investitsiyalar (kapital, sarmoya), tovar va eksport xizmatidan olingan sof daromadlar, dividendlar va boshqa daromadlarning umumlashtirilgan qiymat ko'rsatkichi.

**Turmush sifati** - kasal bo'lishlik, shaxsiy xavfsizlik, tabiiy muxit, ishsizlik, turli xil tovarlar va xizmatlarni iste'mol etish darajalari bilan belgilanib, eng muhimi umr uzoqligidir

**Yalpi ichki mahsulot (YAIM)** - ishlab chiqarish xajmi uning aholi jon boshiga to'g'ri kelishi hamda YAIMning tarmoqlar bo'yicha tuzumi, turmush darajasi va sifati bilan o'lchanadi.

**Yuqori darajali ko'rsatkichga ega 24 mamlakat**- ajratilgan bo'lib, ularning aholi soni 13,5 %ga teng bo'lgan xolda umumiy yalpi mahsulotda 80%ga teng bo'lgan.

**Past darajali mamlakatlar** - soni 45 ta bo'lib, aholining miqdori 55 %ga teng bo'lgan xolda umumiy YAIMning 5%inigina tashkil etgan. Jon boshiga olganda YAIM 324 dollar bo'lib, yuqori darajali mamlakatlarga nisbatan 71 marta pastdir. Iste'mol xajmini taqqoslasak, bu ko'rsatkich bo'yicha tafovut 60 barobarga to'g'ri keladi.

**O'rta darajadagilarga nisbatan** - ham aholi jon boshiga YAIM 11 barobar va iste'mol xajmi bo'yicha esa 10 barobar yuqoridir.

**Bozor** - sivilizatsiyali taraqqiyot maxsuli bo'lib, u inson iqtisodiy faoliyatining yuqori cho'qqisidir

**Bozor iqtisodiyoti** erkin harakatdagi, o`zini-o`zi boshqaruvchi va tartibga soluvchi ichki qudratga ega. Bu qudrat – kuch bozor munosabatlari, bozor mexanizmlaridir.

**Talab** bozordagi eng muhim xodisa bo`lib, u inson shaxsiy manfaatidan kelib chiqadi va shunga xos iqtisodiylikni o`zida aks etadi. Talab insonga bevositalik, uning manfaatini bozorda ifodalash tufayli bozor iqtisodiyotining tub mazmuniga asosiy ta`sir ko`rsatadi va uning harakat yo`nalishini belgilab beradi

**Taklif** mexanizmi ishlab chiqarish tomoni, uning bozorda ifodalanishidir. Buning ahamiyati nuqtai nazaridan talabdan keyingi muhim mexanizmlardir. Ayirboshlash, sotish uchun ishlab chiqarilgan tovarlar taklifni shakllantiradi.

**Raqobat kurashi** keng mazmunli, ko`p qirrali bo`lib, bozor iqtisodiyotining barcha davrlari, sohalari, tarmoqlarida yuz beradi

**Bozorni liberallashtirish** – bu baholar erkinligiga o`tish bilan birga, raqiblarni bozorda ko`paytirish choralari qo`llash, kichik biznesni kuchaytirish, chet tovarlarni ko`proq keltirish sharoitlarini kengaytirish kabilar bozorni o`zidan-o`zi privatizatsiyasiz nodavlatlashtirib, kengaytiradi va talabni qondirish darajasini ko`taradi.

**Aksionerli davlat – shaxsiy korxonalarini yaratish**, ularning faoliyat sohasini kengaytirish. Bunda davlatning aksiyali kapitaldagi hissasini pasaytirib borishga qaratilgan soliq, kredit kabi mexanizmlar mavjud.

**Davlat iqtisodiyotiga xos nobozor muhitni ketma-ket yo`q qiluvchi nodavlatlashtirish usullari.** Bular byudjet hisobiga korxonalarining ishini yaxshilash, davlat buyurtmasini qisqartirish, kredit qarzlardan voz kechmaslik, xususiy investitsiya sharoitlarini davlat korxonalariga tadbiiq etishlardan iboratdir. Bu bozor munosabatlariga yo`l ochadi.

**Xususiylashtirishni amalga oshirish.** Agar xususiylashtirish keng qo`llanilsa ayrim shaxslar, sotiladigan korxonalar, bank, yangi aksioner jamiyatlar, chet firmalarning jamoa a`zolari mulkdorlar qatoriga qo`shilib boradilar.

**Tadbirkorlik** doimo ma`lum mazmunda tashkil topib, aniq shakllarda ifodalanadi. U xo`jalik yuritish usuli sifatida bir qancha umumiy belgilarga ega. Bularga asosan xo`jalik sub`ektlarining mustaqilligi va suverenligi, iqtisodiy manfaatdorlik, doimiy xo`jalik xatarliligi va javobgarliklarni kiritish mumkin

**“Shreder dasturi”**- Germaniyadagi iqtisodiy islohotlar , bundagi asosiy yo`nalishlar shu dasturda o`z o`rnini olgan. Shryoder dasturidagi asosiy urg`u tub mazmuni bilan bozor iqtisodiyoti tomon bo`lgan harakat bozor munosabatlariga to`la yo`l ochish va uning mexanizmlari harakatiga to`la erkinlik berish bilan bog`liqdir.

**Jyuppe va Jospen islohatlari** - Jyuppe islohatlarining asosiy yo`nalishi ijtimoiy kafolatlikni pasaytirishga qaratilgan va bu bilan bog`langan davlat xarajatlarini kamaytirish, byudjet xajmini qisqartirishga qaratilgan. Albatta bu yuzaki qaraganda xalq manfaatiga qarshi mazmunga ega ijtimoiy himoyani susaytiradigan yo`nalishga o`xshaydi. Lekin ijtimoiy himoya darajasini saqlab bozorning ijtimoiylik yo`nalishi ta`minlangan xolda bu islohatlarda ko`zda tutilgan vazifani bajarish talab etilar edi.

Buning uchun islohatda soliq tizimini o`zgartirish, keng xajmli xususiylashtirish, davlatning iqtisodiyotga aralashuvini kamaytirish kabilarni amalga oshirish ko`zlangan. Shu bilan birga bevosita ishsizlikni kamaytirish choralarini qo`llash rejalashtirilgan.

**“Tetcherizm”**- Bu Buyuk Britaniya Premer ministri bo`lgan Margarit Tetcher nomiga aytilgan iboradir. Buning asosiy mazmuni bozor iqtisodiyotini yanada kengroq va chuqurroq liberallashtiruvchi tadbirlarni amalga oshirishdan iborat bo`lgan. “Tetcherizm” islohoti bozor mexanizmlarini qo`llash, hukumat xarajatlarini kamaytirish va monstor siyosatlaridan iboratdir.

**Bozor iqtisodining anglo-saksoniya modeli** - ko`proq AQSH bozor modeliga yaqinroqdir. Bu modeldagi eng asosiy tafovut nemischa va fransuzcha

ijtimoiy bozor xo'jaligidan farqli o'laroq davlatning kam faolli roli va xususiy tadbirkorlikka to'la erkinlik berishdan iboratdir.

**Yapon "mo'jiza"si**- Yaponiyaning nisbatan qisqa vaqt ichida qoloqlikdan chiqib, katta ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot yo'liga o'tib, dunyoda yetakchi mamlakatlarga aylanishi, iqtisodiy rivoj darajasining juda yuqori bo'lishligi, buyuk iqtisodiy salohiyatga ega bo'lib, dunyoda AQSHdan keyin ikkinchi o'rinni egallashi "mo'jiza" nomini olgan.

**G'arbiy yEvropa mamlakatlarining ijtimoiy-iqtisodiy modeli** bo'yicha o'ziga xos xususiyatlarga ega. Buni quyidagilarda ko'rish mumkin:

1. Xo'jalik mexanizmida yuqori qatlam hisoblangan davlatning tartibga solish darajasi bo'yicha yeti xatto AQSH va Yaponiyadan ustun turadi. Birinchidan, bu AQSH va Yaponiya TMKlarining o'z sohalarida G'arbiy yEvropanikiga qaraganda ustunligini bosish bilan bog'langan. Ikkinchidan, davlatning iqtisodiy rolini kuchliligi ijtimoiy funksiyalari yuqoriligi bilan belgilanadi.

2. G'arbiy yEvropada hozirgi davrda ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning ijtimoiy yo'nalishi dunyoda eng yuqori hisoblanadi. Davlat eng ko'p ijtimoiy vazifalarni yuqori intensiv tarzda bajaradi. Shuning uchun ham G'arbiy yEvropa kapitalizmi "ijtimoiy bozor xo'jaligi" belgisiga juda to'g'ri keladi.

3. AQSH va Yaponiyaning ijtimoiy-iqtisodiy tizimi ichida individualizm tamoyili va ijtimoiy hayotning asosiy qoidasiga aylangan bo'lsa va hamkorlikdan ustunlik qilsa, G'arbiy yEvropada individualizm yetakchiligida hamkorlik bilan nisbiy balans yuzaga kelgan.

4. G'arbiy yEvropa mamlakatlarida jahon xo'jaligiga ochiqlik va xo'jalik hayotining baynalminalligi yuqori darajadali mavjud.

**"Marshall rejasi"**- Ikkinchi Jahon urushidan keyingi 1945-1957 yillar ichida yEvropada xo'jalikni tiklash davri boshlangan bo'lib, Natijada AQSHga qaram bo'lib, dollar hukmronligi ta'minlangan edi. "Marshall rejasi" deb atalmish tadbir ostida katta xajmli yordam amalga oshirildi. Bu reja bo'yicha 12,3 mlrd. dollar AQSH tomonidan ajratilib, o'z davrida juda katta xajmdagi mablag' edi. Asosan

bu yordamni Buyuk Britaniya, Germaniya, Fransiya mamlakatlari oladi. L. Erxard islohati amalga oshiriladi.

**ASEAN** 1967 – yilda tashkil topib, unga avvalo Indoneziya, Malayziya, Singapur, Tailand va Filippin davlatlari kirgan. Keyinchalik Myanma, Bruney, Laos, Vetnam va Kambodja qo`shiladi. Bu mamlakatlar sanoat va qishloq xo`jaligi, ilmiy-tadqiqot ishlari bo`yicha hamkorlik qilib, ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanishni maqsad qilib qo`yganlar.

**ATES** 1989 – yilda tashkil topgan bo`lib, mamlakatlararo yig`ilish hisoblanadi. Bunga avvalo 18 ta mamlakat qo`shilgan: Avstraliya, Bruney, Gonkong, Kanada, Xitoy, Kiribati, Malayziya, Marshain orollari, Meksika, Yangi Zelandiya, Papua-Yangi Gvineya, Janubiy Korea, Singapur, AQSH, Tailand, Tayvan, Filippin, Chili bo`lib, so`ngra yana uch mamlakat qo`shilgan, bular: Vetnam, Peru va Rossiya. Ko`rinib turibdiki, buj uda yirik tashkilot bo`lib, Osiyo, Amerika qit`alari hamda Polineziya mamlakatlarini birlashtiradi. ATES maslahat qavmida bo`lsa ham, amalda uning ishchi organlari savdo, investitsiya, moliya faoliyatlarining mintaqa qoidalarini ishlab chiqadi.

**Xalqaro bojxonalar tashkiloti (XBT)** 1952 – yilda tashkil topib, bojxona hamkorligi kengashi sifatida ish tutadi. Unga 139 davlat a`zo bo`lib, uning asosiy vazifasi yagona bojxona qoidalarini ishlab chiqish va tadbiiq qilishdan iboratdir. Bu bilan tovarlar va shaxslarning bojxona chegaralaridan erkin o`tishi, bojxonalarning esa nazorat va fiskal vazifalari bilan aniq ta`minlangan bo`lishligi talab etiladi.

**Xalqaro valyuta fondi (XVF)**- 1944 – yilda tuzilib, Vashingtonda joylashgan, 182 ta mamlakat a`zo. 1997 – yilda XVFning resursi 28,8 mlrd. dollarni tashkil etgan. Bu a`zo mamlakatlar badali hisobiga shakllanadi. XVF tomonidan kredit Fond tomonidan qarzdor mamlakatlar milliy valyutasiga erkin almashinuvchi valyuta (EAV)ni sotish hisobiga bo`ldai. kreditli qoplashda esa uning aksicha, ya`ni milliy valyutani EVA hisobiga sotib olish amlaga oshadi.

**Xalqaro rekonstruksiya va rivojlanish banki (XRRB)** yoki umumjahon banki ham Vashingtonda joylashgan bo`lib, unga 180 mamlakat a`zo bo`lib kirgan. Ustav kapitali 142 mlrd. dollarni tashkil etadi. A`zo mamlakatlar o`zlarining ustav



kapitalidan kvotalarning 20 foizini to'laydi, shundan 2 foizi almashtiriladigan valyuta va 18 foiz milliy valyuta bilan to'lanadi. Har bir a'zo mamlakatning vaziri bu bank Boshqaruvchilar kengashining a'zosi hisoblanadi.

**Xalqaro rivojlanish assosatsiyasiga (XRA)** 160 davlat a'zo va u ham Vashingtonda joylashgan. Maqsadlari bo'yicha UJBga o'xshab ketadi. Faqat moliyaviy manbaalar va kredit shartlari bilan farqlanadi.

**NAFTA** – Shimoliy Amerika erkin savdo assosatsiyasi qit'a darajasidagi yirik iqtisodiy guruh bo'lib, AQSH, Kanada va Meksika yetakchi kompaniyalari moliyaviy, ilmiy-texnik va tadbirkorlik salohiyatlarining birlashtirishni ko'zlagan xolda raqobatbardoshlikni kuchaytirishni maqsad qilingan. Asta-sekinlik barcha savdo va investitsiya to'siqlarini olib tashlash va yagona savdo maydonini shakllantirish ko'zda tutilgan.

**MDH** – Mustaqil davlatlar hamdo'stligi sobiq SSSR hududida yangi paydo bo'lgan o'ziga xos xususiyatlarga ega birlashmadir. Asosiy maqsad bozor munosabatlariga o'tish bilan bog'liq muammolarni birgalikda xal qilishdan iborat.

**Kooperatsiya aloqalari**- turli soxa ishlab chiqarish tarmoqlarida ma'lum maxsulotni tayyorlash bo'yicha uzoq muddatli aloqalarni o'rnatish.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.- T.: “O‘zbekiston”, 2017.–B.40.
2. O‘zbekiston Respublikasining qonuni.Fermer xo‘jaligi to‘g‘risida.// Xalq so‘zi.– Toshkent, 15.10.2004.
3. O‘zbekiston Respublikasining qonuni.Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida.// O‘zbekiston Respublikasi banklari tomonidan kichik va o‘rta biznesni qo‘llab-quvvatlash bo‘yicha qonunchilik hujjatlari to‘plami.– Toshkent: “O‘zbekiston”, 2002.
4. O‘zbekiston Respublikasining qonuni. Chet el invetsitsiyalari to‘g‘risida.//O‘zbekiston Respublikasi tadbirkorlik to‘g‘risidagi qonun hujjatlari to‘plami.// Iqtisodiyot va huquq dunyosi.–Toshkent, 1999.– №1.
5. Mirziyoev Sh.M.Tanqidiy tahlil, qat‘iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak.//Mamlakatimizni 2016-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017-yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasidan.// Toshkent: “Xalq so‘zi”, 2017 yil, 14 yanvar.
6. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. Toshkent: www.gazeta.uz., 7 dekabr, 2016.
7. Pulatova R.X. Agrosanoat majmuasida infratuzilma faoliyatini tashkil etish.//O‘quv qo‘llanma. ToshDAU. 2006.
8. Pulatova R.X., Sidiqov Z. T. Tadbirkorlik faoliyatida bozor infratuzilmasining ahamiyati.O‘zBIITI.2004. 178-181 betlar.
9. Tyurikov V., Shog‘ulomov R. 100 savolga 100 javob. T.: O‘qituvchi, 1998 yil. 70-bet.
10. To‘xliiev N. O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti.T.: -1998 y.
11. Chjen V. Xususiy lashtirish asoslari. T.: -1998 y.

12. Yo'ldashev N.Q., Umarxo'jayeva M.G., Abdiyev B.Q., Rivojlangan mamlakatlar bozor tajribasi. "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish – O'quv-uslubiy majmua.T: TDIU 2012, -428 b.
13. Shodiyev R.X. va boshqalar. Jahon iqtisodiyoti. Toshkent-2009, -372 b.
14. Alimov A. "O'zbekiston Respublikasida tashqi iqtisodiy faoliyat asoslari", - Toshkent, 2008, -328 b.
15. Adler N.J. A Typology of management studies involving culture //Journal of International Business Studies, Fall 1983, Vol. 14 Issue 2. - P. 29-47.
16. Boyacigiller N. A., Adler N.J. The Parochial dinosaur: Organizational science in a global context // Academy of Management Review, April 1991, Vol. 16, Issue 2. - P. 262-290.
17. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1-2.- P.75-96.
18. Negandhi A. R. Cross-cultural management research: Trend and future directions // Journal of International Business Studies, Fall 1983, Vol. 14 Issue 2. - P. 17-28.
19. Redding S. G. Comparative management theory: Jungle, zoo or fossil bed? // Organization Studies, 1994, Vol. 15, No. 3. - P. 323-359.
20. Ronen S., Shenkar O. Clustering variables: The Application of nonmetric multivariate analysis techniques in comparative management research // International Studies of Management & Organization, Fall 1988, Vol. 18, Issue 3. - P. 72-87.
21. Tayeb M. Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles // International Journal of Cross Cultural Management, 2001, Vol. 1(1). — P. 91-108.
22. Мясоедов С. П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. — М.: Дело, 2003.
23. Наумов А. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент, 1996, № 3. — С. 70-103.

24. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С., Майэль А. И. Международный менеджмент. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2005.
25. Симонова Л. М., Стпоровский Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. — М.: ЮНИТИ, 2003.
26. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
27. IBM Wins India Telecoms Outsourcing Deal // [www.ft.com](http://www.ft.com), 26.03.2004.
28. ICT Outsourcing Opportunities // E-commerce and Development Report 2003. New York; Geneva, 2003.
29. Le debat sur la delocalization d'emplois fait rage aux Etats-Unis // [www.letemps.ch](http://www.letemps.ch), 31.03.2004.
30. *Locke R. R.* The Collapse of the American management Mystique — New York, NY Oxford University Press. 1996. P. 29
31. *Архангельский А. Ю.* США: условия для бизнеса. — М., 1991.
32. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 1999.
33. *Градобитова Л. Д.* Теория международных конкурентных преимуществ государств М. Портера. — М.: 1996.
34. *Зименков Р. И.* США в мировой экономике: состояние и перспективы. — М., 1998.
35. Классики менеджмента. — СПб.: Питер, 2001.
36. *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. М., 1999.
37. *Малькольм Уорнер.* Классика менеджмента: Энциклопедия. — СПб.: Питер, 2001.
38. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб.: Питер, 2000 (второе издание — СПб.: Питер, 2001).
39. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Пыцырева А. Ю.* Мировая экономика. - СПб.: 2003.
40. *Портер М.* Международная конкуренция. — М., 1993.
41. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. - СПб.: Питер, 2000.
42. *Супян В. Б.* Экономика США. — СПб.: Питер, 2003.

43. Уткин А. Единственная сверхдержава. — М., 2003.
44. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие для экономических вузов. — Минск: «Экоперспектива», 2005. —352-б.
45. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой. — М.: «Академия», 2007. - 346-б.
46. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. — М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2004. —400-б.
47. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. — М.: «Экзамен», 2004. —256-б.
48. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. — Киев: «Ника-Центр», 2006. —236-б.
49. Эгамбердиев Ф.Т. Рахбарлик услублари асослари. // “Иқтисод ва молия”. 2017 йил, №9-сон.-ТДИУ, 61-б.
50. Ronen S. Comparative and Multinational Management, N. Y., 1986.
51. International Business Case Studies for the Multicultural Marketplace / Ed. by R. T.Moran, D. O. Braaten.J. E. Walsh,Jr. - Houston: Gulf Publishing Company, 1994.
52. Fey C. F. Opening the black box of motivation: a cross-cultural comparison of Sweden and Russia. - St.-Petersburg, SSE in St.-Petersburg, 2000 (preprint).
53. Bass B. M., Burger P. Assessment of Managers: An International Comparison. — N.Y.: Free Press, 1979.
54. Dickson J. Top managers' beliefs and rationales in participation // Human Relations, 1982, v.5.№3, pp. 203-217.
55. Maruyama M. Paradigmatology and its application to cross disciplinary, cross professional and cross cultural communication // Dialectica, 1974, p. 28.
56. Ronen S. Comparative and Multinational Management, N. Y., 1986.
57. Farmer R. N. and Richman B. M. Comparative Management and Economic Progress. — Homewood, П.: Irwin, 1965.

58. Harbron J. D. The dilemma of an elite group: The industrialist in Latin America // *Inter-American Economic Affairs*, 1965, v. 19, p. 43-62. Ronen S. *Comparative and Multinational Management*, N. Y., 1986, p. 220.
59. J.Jalolov, I.Hotamov, I.Axmedov “Zamonaviy tashqi iqtisodiy faoliyat asoslari”, TDIU, -Toshkent, 2008, -270 b.
60. Гладков И.С. *Мировая экономика и Международные экономические отношения: учеб пособ.* –М.: БИНОМ. Лабораторный знаний, 2009, -341 с.
61. Волгина Н.А. *Международная экономика: учеб пособ.* –М.: Эксмо, 2010, -480 с.
62. Н.Сиражиддинов “Проблемы повышения эффективности внешней торговли Узбекистана”, -Ташкент, 2008, -364 с.
63. Зотов В.В. *Ассортиментная политика фирмы. Учеб пособ.* –М.: МГУ экономики, статистики и информатики, 2008, -160 с.
64. Ўзбекистон Республикаси иқтисодий-ижтимоий тараққиётининг мустақиллик йилларидаги (1990-2010 йиллар) асосий тенденция ва кўрсаткичлари ҳамда 2011—2015 йилларга мўлжалланган прогнозлари: статистик тўплам. - Т.: НМИУ, 2011.
65. Тенденции социально-экономического развития Узбекистана (2005-2014 гг.) Под редакцией А.М.Садыкова /Т.ИФМР.2015.-38.
66. *The State of Food Security in the World, 2013.* - *Jahon oziq-ovqat va qishloq xo‘jaligi tashkilotining nashri.*
67. Almatova D. *Mintaqalarda investitsiyalar jalb etishning muhim yo'nalishlari.* //“O’ZIA” - “EVU” 2012 yil. 1-son 25-27 bb..
68. Ziyaviddinova N. *Iqtisodiy erkinlik va raqobat sharoitida kichik biznesda innovatsiyalar va ularning rivojlanish xususiyatlari.* //“Iqtisodiyot va ta'lim” ilmiy jurnali. 2012 yil, 6-son., 49-54 bb.
69. Ergashev I. *Xizmat ko'rsatish sohasida investitsion jozibadorlikni oshirishning iqtisodiy ahamiyati va omillari./ Iqtisodiyot va ta'lim.* 2011 yil, 2-son, 122- b.

70. Ernazarov U. Tadbirkorlik ravnaqi va huquqiy asos. //“Xalq so'zi” gazetasi. 2013 yil 20 fevral, 35-son.
71. O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi ma'lumotlari
72. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi ma'lumotlari
73. [www.cbu.uz](http://www.cbu.uz) – O'zbekiston Respublikasi Markaziy banki sayti
74. [www.finance.uz](http://www.finance.uz) - Iqtisodiy ma'lumotlar bazasi
75. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz) - Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестициялар ва савдо вазирлиги расмий веб-сати
76. [www.minecon.uz](http://www.minecon.uz) - Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг расмий веб-сайти
77. [www.mf.uz](http://www.mf.uz) - Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг расмий веб-сайти
78. [www.stat.uz](http://www.stat.uz) - Ўзбекистон Республикаси давлат Статистика кўмитасининг расмий веб-сайти
79. [www.lex.uz](http://www.lex.uz) - Ўзбекистон Республикаси қонунчилик ҳужжатлари электрон базаси
80. [www.sharh.uz](http://www.sharh.uz)
81. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
82. [www.grandars.ru](http://www.grandars.ru) - Россия иқтисодчилари электрон энциклопедияси
83. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) - Россия Федерацияси статистика хизмати расмий веб-сайти
84. [www.ved.gov.ru](http://www.ved.gov.ru) - Россия Федерацияси иқтисодий ривожлантириш вазирлиги
85. [www.lex.md](http://www.lex.md) - Молдова Республикаси қонунчилик ҳужжатлари электрон базаси
86. [www.kazninvest.kz](http://www.kazninvest.kz) - Қозоғистон Республикасининг “KAZNEXINVEST” экспорт ва импорт бўйича Миллий Агентлиги расмий веб-сайти
87. [www.airi.kz](http://www.airi.kz) - Қозоғистон Республикасининг инвестициялар самарадорлигини тадқиқ этиш Агентлиги расмий веб-сайти

88. [www.mida.gov.my](http://www.mida.gov.my) - The Malaysian Investment Development Authority
89. [www.investkorea.org](http://www.investkorea.org)
90. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) - Жаҳон Банкнинг расмий веб-сайти
91. [www.dic.academic.ru](http://www.dic.academic.ru) - Academic Dictionaries and Encyclopedias
92. [www.eximguru.com](http://www.eximguru.com) - Online Exim Encyclopedia



## MUNDARIJA

### **KIRISH.....**

#### **1-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI**

1-§. Taqqoslama menejmentning paydo bo'lishiga sabab bo'lgan omillar: dunyo mamlakatlarning iqtisodiy toifalanishi, boshqaruvning hilma-hilligi, ijtimoiy farovonlik.

2-§. Taqqoslama menejmentni rivojlanish bosqichlari va G'arbda menejment nazariyasi va amaliyoti.

3-§. Taqqoslama menejmentni fan sifatida o'rganishning mohiyati va zaruriyati. Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

#### **2-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT**

1-§. Madaniyatlarning turli nazariyalari va ularga yondashuvlar.

2-§. Ishchan madaniyat tasnifi. R.Lis tasnifi.

3-§. Ma'lumotlarni qayta ishlash borasida ishchan madaniyatlar tasnifi. G.Xofstede tadqiqotlari. F.Trompenaars nazariyasi.

4-§. Liderlik tushunchasi.

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

#### **3-BOB. MADANIYAT VA RAHBARLIK STILI**

1-§. Rahbarlik stili va uni qo'llashning nazariy masalalari.

2-§. Rahbarlik uslublarini o'rganish.

3-§. Rahbar fazilatlar.

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

#### **4-BOB. XALQARO KOMPANIYALARNING INSTITUTSIONAL MUHITI**

1-§. Iqinsodiyotni transformatsiyalashda institutsional va ijtimoiy-madaniy omillar

2-§. Institutsional nazariy omillarning vujudga kelishi va rivojlanishi

3-§. Institutsional iqtisodiyotning turli nazariyalari

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

## **5 - BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MOTIVATSIYA**

1-§.

Motivatsiyatushunchasibirorishyoki harakatningyuzagakelishigasababchibo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlaryokisabablarmajmuisifatida.

2-§. Motivlashtirishda yetakchilik konsepsiyalari.

3-§. Korxonada menejmentida liderlik imidjini shakllantirishning innovatsion usullari.

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

## **6-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENT TIZIMIDA KOMMUNIKATSIYA**

1-§. Kommunikatsiya jarayon sifatida

2-§. Madaniyatlararo kommunikatsiya

3-§. Kommuniatsiyastillari. Kommunikatsion oqimlar

4-§. Zamonaviy kommunikatsion texnologiyalar

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

## **7-BOB. AQSHNING MENEJMENT MODELII**

1-§. AQSHning jahon bozori iqtisodiyotidagi yetakchi o'rniva buni belgilovchi asosiy ko'rsatkichlar

2-§. Milliy xo'jalikda nomoddiy ishlab chiqarish ustuvorligi

3-§. XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodi rivoji

4-§. Federal iqtisodiyotni boshqaruv xususiyatlari

5-§. Demokratik xalqchanlik iqtisodiyotining xususiyatlari

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

## **8-BOB. MENEJMENTNING YEVROPA MODEL I**

1-§. Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari iqtisodiyoti

2-§. O`tkazilayotgan iqtisodiy islohatlarning asosiy tomonlari

3-§. Davlat mulkini xususiylashtirish

4-§. Iqtisodiyotdagi tuzumiy o`zgarishlar

5-§. Tashqi iqtisodiy aloqalar

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro`yxati

## **9-BOB. MENEJMENTNING NEMIS MODEL I**

1-§. Germaniya iqtisodiyoti salohiyati

2-§. Ijtimoiy bozor xo`jaligi modeli

3-§. L. Erxardning "Iqtisodiy ravnaq" dasturi

4-§. G`arbiy va Sharqiy Germaniyaning qo`shilishi bilan bog`liq iqtisodiy muammolarning xal qilinishi

5-§. Hozirgi davr Germaniya iqtisodiyoti o`shining muammolari va Shryoder dasturi

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro`yxati

## **10-BOB. MENEJMENTNING FRANSUZ MODEL I**

1-§. Fransiyaning iqtisodiy xususiyatlari

2-§. Iqtisodiyotda davlat o`rni

3-§. Ijtimoiylashtirilgan bozor iqtisodiyoti

4-§. Jyuppe va Jospen islohatlari

5-§. Fransiya – qudratli iqtisodiyotga ega davlat

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro`yxati

## **11-BOB. BUYUK BRITANIYA MENEJMENTI**

1-§. Buyuk Britaniya davlatining jahon bozor iqtisodiyotidagi yetakchi o`rni va buni belgilovchi asosiy ko`rsatkichlar tahlil etiladi.

2-§. Buyuk Britaniya xo`jaligida nomoddiy ishlab chiqarish ustuvorligi,

XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodiyoti rivoji

3-§. Buyuk Britaniyada iqtisodiyotni boshqaruv xususiyatlari hamda demokratik iqtisodiyotning xususiyatlari haqida to'xtalinadi.

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

### **12-BOB. MENEJMENTNING SHVEYTSARIYA MODELII**

1-§. Shveytsariya iqtisodiyoti

2-§. Menejmentning Shveytsariya modeli.

Lessem va Neubauer uchun Evropa boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari

3-§. Shveytsariya mamlakatining turistik zonalari va iqtisodiy rivojlanish omillari.

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

### **13-BOB. MENEJMENTNING SHVETSIYA MODELII**

1-§. Boshqaruv taraqqiyotining Svetsiyaga xos modeli

2-§. Svetsiyada qo'shma iqtisodiyot masalasi

3-§. Shvetsiya modelining ijtimoiy farovonlikdagi ahamiyati .

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

### **14-BOB. FINLYANDIYA STRATEGIK MENEJMENTI**

1-§. Finlyandiya davlat tuzumi va iqtisodiy holati

2-§. Boshqaruv taraqqiyotining Finlyandiya xos modeli

3-§. Finlyandiya modelining aholi farovonlikdagi tutgan o'rni .

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

### **15-BOB. NORVEGIYAIQTISODOIY STRATEGIYASI**

1-§. Norvegiya iqtisodiyotini boshqaruv tuzulishi

2-§. Strategik boshqaruvning Norvegiya modeli

3-§. Norvegiya iqtisodiyotidaxizmat ko'rsatishning o'rni

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

## **16-BOB. YAPONIYA MENEJMENT MODELI**

1-§.Yaponiyaning jahon iqtisodiyotidagi mavqei

2-§.Iqtisodiy “mo`jizada” milliy xususiylik ahamiyati

3-§.Demokratik kapitalizm modeli

4-§.Yaponcha ishlab chiqarishning boshqarilishi xususiyatlari

5-§.Ilmiy-texnik progress va iqtisodiy taraqqiyot

Nazorat savollari.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI**

## **1-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI**

1-§.Taqqoslama menejmentning paydo bo'lishiga sabab bo'lgan omillar: dunyo mamlakatlarning iqtisodiy toifalanishi, boshqaruvning hilma-hilligi, ijtimoiy farovonlik.

2-§.Taqqoslama menejmentni rivojlanish bosqichlari va G'arbda menejment nazariyasi va amaliyoti.

3-§.Taqqoslama menejmentni fan sifatida o'rganishning mohiyati va zaruriyati.

Tayanch so'zlar: *taqqoslama menejment, transmilliy kompaniyalar, boshqaruv inqilobi, ekologik o'zgaruvchanlik, rentabellik, boshqaruv samaradorligi, madaniyatlararo boshqaruv, boshqaruv madaniyati.*

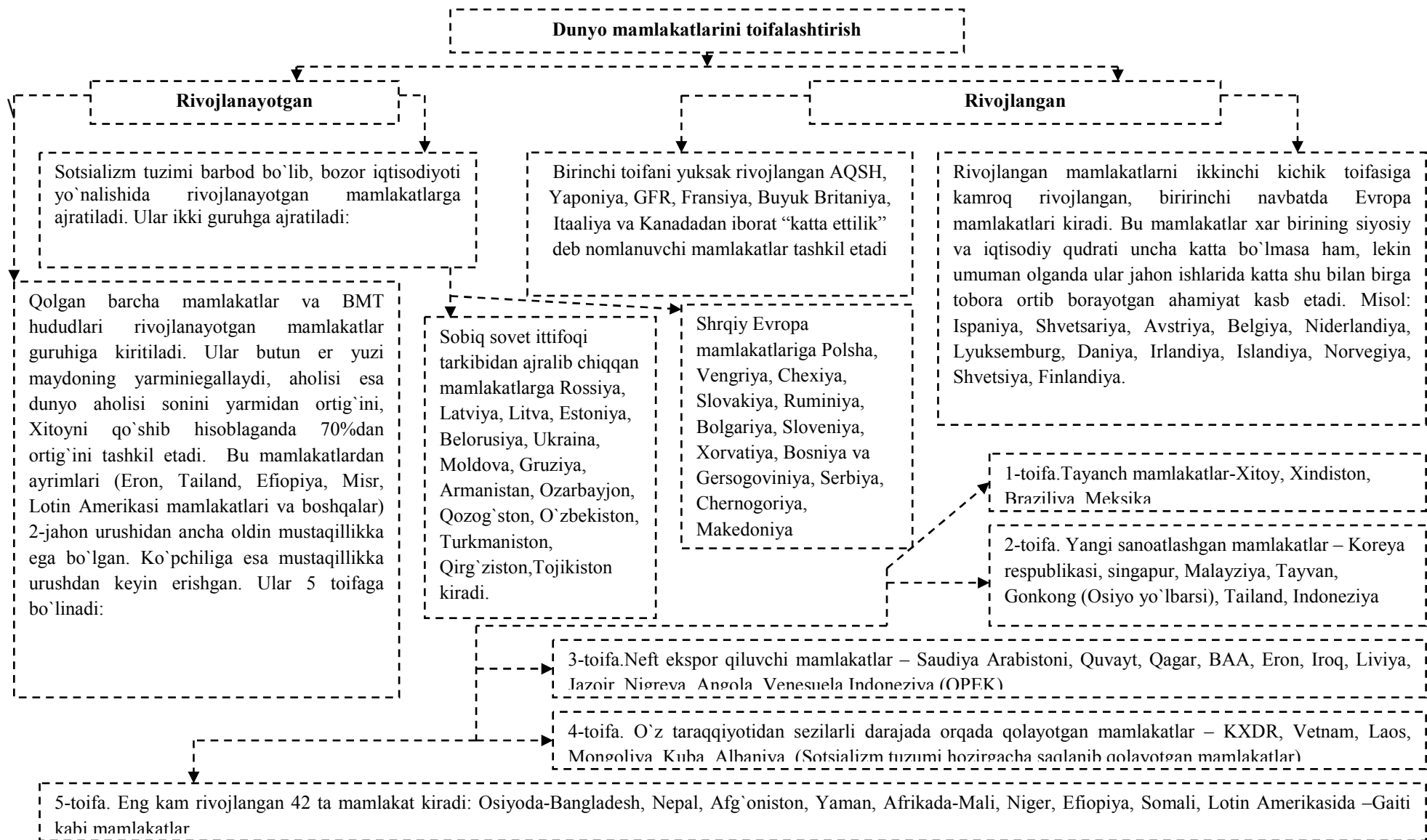
**1-§.Taqqoslama menejmentning paydo bo'lishiga sabab bo'lgan omillar: dunyo mamlakatlarning iqtisodiy toifalanishi, boshqaruvning hilma-hilligi, ijtimoiy farovonlik.**

“Taqqoslama menejment” umumiy menejment nazariyasining bir qismi bo'lib, korxonalar va tashkilotlar boshqaruv tizimidagi turli ko'rinish va qonuniyatlarni o'rganishni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv jarayonlarini taqqoslashda, eng avvalo, jahon tajribasidagi rivojlangan mamlakatlar alohida o'rin egallaydi. Bunday farovonlik darajasidagi davlatlarda iqtisodiy boshqaruv hatto asrlar ichida chiniqib, juda ko'p marta sinovlardan o'tgan. Bu munosabatlar chiniqqan, murakkablashgan, samaradorligini amalda isbotlagan va iqtisodiyotni yuqori cho'qqilarga olib chiqib, rivojlanishning tezlashuvini ta'minlagan. Yuqori iqtisodiy boshqaruv pozitsiyasidagi mamlakatlar jamiyat taraqqiyotning moddiy asosiga aylanib, uning barcha muammolarini xal qilishda negiz hisoblanadi. Chunki bu mamlakatlar o'z taraqqiy etgan iqtisodiyotlariga asoslangan xolda ichki va tashqi vazifalarini muvaffaqiyatli

amalgaga oshirish sharoitlariga ega bo'lgan davlatlardir. Bunday eng muhim tomon yuqori texnikali ishlab chiqarish xanizmlariga ega bo'lish, barcha xalq xo'jaligi soha va tarmoqlarini sanoat usuli bilan ta'minlanganligi bo'lib, bu yoppasiga yuqori unumli mehnatni joriy etish imkonini tug'diradi. Bozor usuli ta'siri ostida iqtisodiyotning tuzumli tuzilishi tub o'zgarishlarga olib kelib, birinchi sektor hisoblangan tabiatga asoslangan qishloq xo'jaligi, o'rmonchilik, baliqchilik yalpi ichki mahsulotda orqaga surilib, birinchi o'ringa xizmat ko'rsatish, so'ngra sanoat va qurilish chiqadi. Sanoatda esa ishlov beruvchi tarmoqlar etakchi o'rinni egallab, sanoat asosini tashkil etgan. Sanoat usuli xalq xo'jaligini barcha sohalariga tarqalib, uning texnologik asosini tashkil etgan. Bu esa umumiy rivojlanishni ta'minlab, jamiyat talabini qondirish jarayonini tezlashtirgan.

Bozor iqtisodiyoti sivilizatsiyalashgan bo'lib, inson manfaatiga qaratilishi, ijtimoiy yonalishda bo'lishligi asos hisoblangan. Yovvoyilashgan erkin raqobatning oldini olish yollari qo'llanilib, madaniy usullari o'rin egallagan. Bozor munosabatlari marketing va konsyumerizm bilan mustahkamlanib, iste'molchilar manfaatidan kelib chiqishga bo'ysuna boshlagan.



**1-rasm. Dunyo mamlakatlarini toifalashtirish**



Bozor munosabatlari jamiyat ijtimoiy – iqtisodiy xolatining yuqori darajali bo‘lishini ta’minlay oldi. Demokratik tartiblar hukmronligi ta’minlandi. Aholining huquqiy erkinligi o‘rnatilib, insoniy manfaatlar ustuvorligi ta’minlana boshladi. Insoniy hayotiy kafillikning yuzaga kelishi eng muhim va asosiy yutuqlardan hisoblanadi.

Iqtisodiy erkinlik, demokratik xolat, inson huquqlarini ta’minlash kabilar jamiyat taraqqiyotiga aylandi. Bunda rivojlangan mamlakatlarda aholi turmush darajasi, turmush sifati etakchilik qilib, taraqqiyotning eng asosiy ko‘rsatkichlarini tashkil etadi. Turmush darajasining asosini moddiy ta’minlanish, hayotiy sharoitlar mavjudligi tashkil etadi. Bu mo‘l-ko‘lchilikning ta’minlanishini zarur shart qilib qo‘ysa, shu bilan birga buning inson hayoti bilan bevosita bog‘liq bo‘lishini talab etadi. Xaridorlik qobiliyatining yuqori darajada bo‘lishi erkin va to‘la iste’molga yol ochadi. Bular esa turmush darajasi yuqoriligining asoslarini belgilaydi. Tovarlar va xizmatlar mo‘l-ko‘lchiligining inson iste’moliga qaratilishi shaxsiy daromadlar darajasiga bog‘liqdir.

Rivojlangan mamlakatlarda shaxsiy daromad boshqalarga nisbatan juda yuqori bo‘lib, bu turmush darajasining o‘sib borishida asos hisoblanadi. YUqorida ta’kidlaganimizdek, texnik taraqqiyot yuqoriligi, yalpi ichki mahsulot tarkibi takomillashganligi, mehnat unumdorligining yuqoriligi, maoshlarining kattaligi, daromadlarning yuqori darajada bo‘lishini ta’minlaydi. Rivojlanyotgan mamlakatlarga nisbatan bu sohadagi farq juda katta bo‘lib, 8-10 martani tashkil etadi. Aytaylik, AQSH va G‘arbiy Yevropa mamlakatlarini Sobiq Ittifoq respublikalari bilan taqqoslasak, o‘rtacha bir ishchining kundalik yaratgan mahsuloti miqdori 8-9 marta ko‘p. YOki mahsulot tarkibidagi mehnat qismini olsak, rivojlangan mamlakatlarda 60-80% ni tashkil etsa, suveren mustaqil davlatlarda 30-35%dan oshmaydi.

Rivojlangan mamlakatlarda ish joylari ancha qimmat baholanadi va ish kuchi juda qadrlidir. SHuning uchun ham mehnat unumdorligini oshirishga

qaratilgan tadbirlar juda qadrlil hisoblanadi va kam mehnatli mahsulot ishlab chiqarish muhim bo'lib, avvalo intellektual mehnatga talab yuqoridir..

Maoshlarning yuqori bo'lishi, daromadlarning kattaligi iste'molning yuqori bo'lishini ta'minlaydi va iste'molning to'la hamda sifatli bo'lishiga asos soladi. Turmush darajasining yuqoriligi va o'sib borishi turmush sifatini ta'minlaydi. Turmush sifati esa avvalo iste'mol darajasi, hayotiy sharoitlarning mavjudligi bilan bog'liqdir. Turmush sifati yaxshi yashash, erkin hayot kechirish va buning uchun barcha moddiy va nomoddiy sharoitlarning mavjudligi bilan belgilanadi. SHuning uchun ham turmush sifatini faqat moddiy boyliklar bilan o'lchab bo'lmaydi. Buning omillari juda ko'p bo'lib, sivilizatsiyali jamiyat taraqqiyotining eng katta muvaffaqiyati hisoblangan xolda u eng muhim xodisadir.

Turmush sifati kasal bo'lishlik, shaxsiy xavfsizlik, tabiiy muxit, ishsizlik, turli xil tovarlar va xizmatlarni iste'mol etish darajalari bilan belgilanib, eng muhimi umr uzoqligidir. Ma'lumki, rivojlangan mamlakatlarda o'rtacha umr uzoqligi 85 yilga teng bo'lsa, hatto bu ko'rsatkich 25 yilga teng mamlakatlar ham mavjud. Eng umr uzoqligi Yaponiya bo'lib 87 yilni tashkil etadi. Rosiyada bu ko'rsatkich 65 yildan iborat.

Bozor iqtisodiyoti rivojlanishning eng ma'qul usuli, chunki bu imkoniyatlardan maksimal foydalanish sharoitini yaratadi. SHu bilan birga iste'molchilar manfaatidan kelib chiqib, iqtisodiy taraqqiyotni xalq manfaatiga bog'lay oladi. Rivojlangan mamlakatlardagi erishilgan iqtisodiy daraja bozor munosabatlari rivoji natijasidir. Bu shunchalik inson manfaatlarini ta'minlay oladiki, ko'pchilik bunday mamlakatlarga xavas bilan qarab, shu darajaga erishishni istaydi, shunday mamlakatlarda yashashga intiladi. Bunday insonga xos haqiqiy hayot kechirish uchun mos iqtisodiyot bozor munosabatlari tufayli yaratilishini rivojlangan mamlakatlarda bozor tajribasi amalda isbotlab bermoqda.

Ma'lumki, jahon iqtisodiy standartlari rivojlangan mamlakatlar tajribasidan olinadi. SHu bilan birgalikda ekologik muammolarni xal qilishda ham rivojlangan mamlakatlar bozor tajribasi ustunlik qilmoqda.

Jahon iqtisodiyoti ko'p turli iqtisodiyotlardan iborat o'lib, u bir necha guruhlariga bo'linadi. Buning ichida 3 xil yirik guruhlariga bo'linishi e'tiborlidir. Bular: rivojlangan, rivojlanayotgan va o'tish iqtisodiyotli mamlakatlardir. Mamlakatlarni bu asosiy guruhlariga qo'shishlik turli usul (kriteriya)lar bilan belgilanadi. Eng avvalo iqtisodiyot tafsiloti, ya'ni bozor yoki o'tkinchi iqtisodiyot bilan mamlakatlar farqlanadi va baholanadi. So'ngra ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish darajasi bilan belgilanadi. Bunda yalpi ichki mahsulot (YAIM) ishlab chiqarish xajmi uning aholi jon boshiga to'g'ri kelishi hamda YAIMning tarmoqlar bo'yicha tuzumi, turmush darajasi va sifati bilan o'lchanadi.

Jahon siyosiy xaritasi global miqyosdagi bir necha siyosiy jarayonlar ta'sirida shakllangan. Shularning ichida Birinchi va Ikkinchi jahon urushlari hamda ularning oqibatlari bilan bog'liq holda davlatlarning vujudga kelishi, mustamlaka tizimining yemirilishi hamda bir necha o'nlab mustaqil davlatlarning barpo bo'lishi, qo'shilmaslik harakatining rivojlanishi va boshqa jarayonlar e'tiborga loyiqdir. Jahon siyosiy xaritasining shakllanishida XX asr 80-yillarining so'nggi va 90-yillarining boshlarida bo'lib o'tgan siyosiy voqealar: ikki nemis davlatining qo'shilib, yagona Germaniya davlatining tashkil etilishi, Chexoslovakiya o'rnida Chexiya va Slovakiya mustaqil respublikalarining barpo bo'lishi, Yugoslaviya Sotsialistik Federativ Respublikasining parchalanib ketishi natijasida suveren Xorvatiya, Sloveniya, Makedoniya, Bosniya va Gersogovina respublikalari hamda Serbiya va Chernogoriya davlatlarining shakllanishi va, ayniqsa, sobiq Ittifoqning parchalanib ketishi oqibatida, dastlab Litva, Latviya va Estoniya, keyinchalik esa Rossiya Federatsiyasi, Ukraina, Belarus, Moldova, Gruziya, Armeniya, Ozarbayjon, Qozog'iston, Qirg'iziston, Tojikiston, Turkmaniston va O'zbekiston respublikalarlarning mustaqil davlatlar sifatida dunyo siyosiy kartasida o'z o'rinlariga ega bo'lishi juda muhim ahamiyat kasb etdi. Dunyo siyosiy xaritasidagi davlatlar va mamlakatlar nisbati hamda soniga dastlab (1997-yil, 1-

iyulda) Buyuk Britaniya mustamlakasi Gonkong (Syangan)ning, keyinchalik (1999-yil, dekabr oyida) Portugaliya mustamlakasi Makao (Aomin)ning Xitoy Xalq Respublikasi tarkibiga kirishi, 2000-yilda esa BMT tomonidan Indoneziya tarkibida bo'lgan Sharqiy Timorga alohida maqom berilishi hamda 2008-yilda Chernogoriyani Serbiya va Chernogoriya Federatsiyasidan chiqib mustaqillikka erishishi ham ma'lum ta'sir ko'rsatdi. Undan tashqari, 2011-yilda Janubiy Sudan Sudan tarkibidan ajralib chiqdi.

Hozirgi vaqtda dunyo siyosiy xartasida 227 mamlakat mavjud bo'lib, ulaming 149 tasi respublika, 45 tasi monarxiya, 9 tasi mustamlaka, 21 tasi boshqa (masalan, "hamdo'stlik" tarkibidagi mamlakatlardan tashkil topgan, Buyuk Britaniya general gubernatori boshqaradigan Karib dengizi havzasidagi hamda Fransiyaga qarashli "Okeaniya"dagi mamlakatlar) shaklidagi mamlakatlar hamda 3 tasi maqomi noma'lum mamlakatlardir.

### 1-jadval

#### Jahon mamlakatlari

Davlat boshqaruvi shakli	Jami mamlakat	Afrika	Amerika	Osiyo	YYevropa	Avstraliya va Okeaniya
Jami mamlakat	227	58	50	49	46	24
I. Respublikalar, shu jumladan:	149	52	25	33	32	7
- prezidentlik	103	48	20	17	13	5
- parlamentlik	36	3	4	8	19	2
- sotsialistik	6	-	1	5	-	-
- islom	4	1	-	3	-	-
II. Monarxiya	45	3	9	14	12	7
- konstitutsion	39	3	9	9	11	7
- mutlaq	4	-	-	4	-	-
- teokratik	2	-	-	1	1	-
III. Mustamlaka va boshqa turdagi tobeklik shakllari	30	2	16	-	2	10
- mustamlaka	9	1	6	-	1	1

- boshqa shakldagi	21	1	10	-	1	9
- IV. Maqomiyat noma'lum mamlakatlar	3	1	-	2	-	-

Hozirgi vaqtda davlatlarni ularning daromadlari bo'yicha ayrim guruhlariga ajratish masalasi dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Davlatlarni iqtisodiy daromadlari bo'yicha guruhlash "Jahon Banki Atlasi" metodikasi doirasida amalga oshirilgan. Unda binoan jahon mamlakatlari aholi jon boshiga to'g'ri keluvchi milliy daromadiga ko'ra 4 ta guruhga taqsimlangan:

1. Past daromadli – 935 AQSH dollaridan kam;
2. O'rtacha daromadli – 936-3705 AQSH dollari doirasida o'zgaruvchi mamlakatlar guruhi;
3. Daromadi o'rtacha ko'rsatkichdan yuqori, ya'ni 3706 dollardan 11455 dollargacha bo'lgan doirada o'zgaruvchi mamlakatlar guruhi;
4. Yuqori daromadli mamlakatlar, ularda aholi jon boshiga 11456 AQSH dollaridan ortiq milliy daromad to'g'ri keladi (World Development, 2009).

Ana shu metodik yondashuvdan kelib chiqqan holda jahon mamlakatlari yuqori daromadli dan past daromadli ga qarab 4 ta guruhga bo'lingan.

Birinchi (yuqori daromadli) guruhga 62 ta mayda, kichik, katta va yirik mamlakatlar kiradi. Bularning ichida mayda Farer orollari, Guam, Aruba kabi mamlakatlar bilan bir qatorda, iqtisodiy salohiyati ulkan AQSH, Buyuk Britaniya, Kanada, Fransiya va boshqa davlatlar ham bor.

Ikkinchi guruhni milliy daromadi aholi jon boshiga 3706 dollardan 11455 dollargacha o'zgaruvchi mamlakatlar (umumiy soni 41 ta) tashkil etadi. Shunday davlatlar qatoriga Polsha, Meksika, Venesuela, Livan, JAR, Malayziya kabi mamlakatlar bilan birga kichik va juda kichik Amerika Samoasi, Fiji, Mayotta mamlakatlari ham kiradi.

Uchinchi guruh Xitoy, Indoneziya, Filippin, Armeniya, Ozarbayjon, Ukraina, Kiribati, Vanuatu, Sharqiy Timor va boshqa shu kabi mamlakatlardan iborat.

To'rtinchi guruhga Kambodja, KXDR, LXDR, Myanma, Vyetnam bilan birga Qirg'iziston, Tojikiston, Yaman kabi mamlakatlar kiritilgan.

Jahon mamlakatlari iqtisodiy ko'rsatkichdan tashqari demografik, geografik, geosiyosiy va boshqa turdagi salohiyatiga binoan ham ayrim guruhlar ajratiladi. Jumladan, iqtisodiy rivojlangan birinchi guruh mamlakatlari ichida AQSH, Yaponiya, Germaniya, Buyuk Britaniya, Fransiya, Italiya, Kanada ikkinchi guruhga mansub Rossiya bilan birga ulkan iqtisodiy, demografik, geosiyosiy, harbiy va hududiy salohiyatga ega "Sakkizlik davlatlari" ni tashkil qiladi. Ushbu mamlakatlar 2011-2012-yillardagi ma'lumotlarga binoan jahon bo'yicha quyidagi mutlaq va nisbiy ko'rsatkichlarga ega.

Rossiyani "Sakkizinchi davlat" sifatida mazkur guruhga qabul qilinishida, dastavval, uning iqtisodiy salohiyati, geosiyosiy mavqeyi va ulkan harbiy qudrati hisobga olindi.

"Sakkizlik davlatlari" ning o'rtacha har biriga salkam 5 mln. km.kv maydon, qariyb 110 mln. aholi, 4,4 trln. Dollar YIM hamda 1,5 trln. Dollarga teng tovar aylanmasi to'g'ri keladi. Eng muhimi, ushbu davlatlarda jahon YIM ning 55,5% i jamlangan.

Rivojlangan mamlakatlar ichida ko'chirilgan kapitalizm mamlakatlarini (Avstraliya, Yangi Zelandiya, JAR va b.) hamda yangi sanoatlashgan mamlakatlar (Singapur, Koreya Respublikasi, Tayvan va b.) ni ham ajratish mumkin. Undan tashqari, asosan, birinchi va ikkinchi guruhlariga mansub "neft eksport qiluvchi davlatlar", ikkinchi-to'rtinchi guruhlariga mansub o'tish iqtisodiyotiga ega mamlakatlar ham alohida e'tiborga loyiq. Katta va ulkan iqtisodiy salohiyatga ega davlatlar – Xitoy, Hindiston, Braziliya, Rossiya va Meksika jahonning tayanch mamlakatlari guruhini tashkil etadi. Uchinchi va,

ayniqsa, to`rtinchi guruh mamlakatlarining aksariyat qismi rivojlanayotgan davlatlar toifasiga kiradi. Rivojlanayotgan davlatlar ichida iqtisodiy taraqqiyotda ortda qolayotgan mamlakatlar alohida e`tiborga loyiq. Bunday mamlakatlar Lotin Amerikasida amalda deyarli qolmadi. Lekin Osiyo va, ayniqsa, Afrikada ularning soni hanuzgacha anchagina. Shunday davlatlar qatoriga, birinchi navbatda, Afrika materigida Burkina-Faso, KDR, Eritriya, Liberiya, Niger, Ruanda, Serra-Leone, Togo, Uganda, Zimbabve, Burundi, Efiopiya, Malavi, Mozambik; Osiyo qit`asida Afg`oniston, Nepal, Butan, Bangladesh, Laos va boshqalar kiradi.



Keyingi davrda Varshava Shartnomasi Tashkilotining faoliyati barham topdi. Shundan keyingi davrda davlatlar o`rtasida o`zaro hamkorlik va bir-birini tushunishga bo`lgan intilish jarayoni rivojlana boshladi. Bunday holat Rossiyabilan AQSH va G`arbiy YYevropa mamlakatlari o`rtasidagi munosabatlarda ham o`z ifodasini topa boshladi. Lekin "sovuq urush" barham topganidan keyin yalpi xavfsizlikka asosiy tahdidni etnik, mintaqaviy, mahalliy mojarolar va davlatlar ichidagi jangari separatizm solmoqda.

Shu bilan birga, Yaqin Sharq, Kosovo, Bosniya, Afg`oniston va boshqa qator mintaqaviy mojarolar va nizolarni tinch yo`l bilan bartaraf etishda sezilarli ijobiy siljishlarga erishildi. Bunda BMT hamda NATOning o`rni va ahamiyati katta bo`lganligini ta`kidlab o`tish o`rinlidir. "Bizningcha, o`z tarkibida demokratik davlatlarni birlashtirib turgan NATO faqat YYevropa qit`asidagina emas, balki o`zining siyosiy ustqurmasini mustahkamlash va "Tinchlik yo`lida hamkorlik" dasturi hisobiga juda katta Yevrosiyo mintaqasida ham tinchlik o`rnatuvchi omil bo`lishi mumkin".

NATO mamlakatlari tomonidan "Tinchlik yo`lida hamkorlik" dasturining qabul qilinishi va hayotga joriy etilishi siyosiy vositalar yordamida ko`plab mintaqaviy mojarolarni ijobiy hal qilishga imkon berdi.

Yer aholisi soni umumiy tug`ilish darajasining pasayishiga qaramay, 2050 yilga borib dunyo aholisi soni - hozirgi 7,6 milliard kishidan 9,8 milliardga, 2100 yilda esa 11,2 milliardga ko'payadi. Bu haqda BMTning Iqtisodiy va ijtimoiy masalalar departamenti hisobotida ma`lum qilindi.

Tadqiqotga ko'ra, aholi sonining o'sishi asosan 47 eng kam rivojlangan mamlakatlar hisobiga to'g'ri keladi, u yerlarda tug`ilish darajasi bir ayolga 4,3 bolani tashkil qiladi. Bu davlatlarning hozirda 1 milliardni tashkil qiluvchi aholisining umumiy soni 2050 yilga borib 1,9 milliardga yetadi. 26 Afrika mamlakatining shu davrdagi aholisi ham ikki barobarga ko'payadi.

Umumiy tug`ilish darajasining pasayishda davom etishiga qaramay, hozirgi yilga 83 million kishiga oshib boruvchi tendensiya saqlanib qolinishi

kutilmoqda, deya taxmin қилинмоқда. Ular umumiy tug'ilish darajasining pasayishini Yer aholisining qarishi bilan bog'lashmoqda. Prognozlarga ko'ra, 2100 yilga borib 60 yoshdan katta kishilar soni uch barobarga oshadi va 3,1 milliardni tashkil qiladi. BMT ma'lumotlariga ko'ra, 2010-2015 yillarda Yer aholisining 46 foizi yashovchi 83 mamlakatda tug'ilish darajasi keragidan past ko'rsatkichlarni qayd etgan.

Bundan xulosa shuki, dunyoda 20 davlat yer shari quruqligining 61,78% tashkil qilar ekan, dunyoda 20 davlat yer shari aholisining 70,55%ni hamda dunyoda 20 davlat jahon yalpi ichki mahsulotini 82,45%ni tashkil qilar ekan. E'tibor bersangiz turli ranglarga bo'yalgan mamlakatlar bu uch ko'rsatkichda ishtirok etgan: ya'ni, Rossiya er shari quruqligini 11,48% egallagan holda 2,06% dunyo aholisiga ega, shu bilan birga 2,18% dunyo yalpi ichki mahsulotida ulushi bor.

YUqori darajali ko'rsatkichga 24 mamlakat ajratilgan bo'lib, ularning aholi soni 13,5 %ga teng bo'lgan xolda umumiy yalpi mahsulotda 80%ga teng bo'lgan. Aksincha, past darajali mamlakatlar soni 45 ta bo'lib, aholining miqdori 55 %ga teng bo'lgan xolda umumiy YAIMning 5%inigina tashkil etgan. Jon boshiga olganda YAIM 324 dollar bo'lib, yuqori darajali mamlakatlarga nisbatan 71 marta pastdir. Iste'mol xajmini taqqoslasak, bu ko'rsatkich bo'yicha tafovut 60 barobarga to'g'ri keladi.

O'rta darajadagilarga nisbatan ham aholi jon boshiga YAIM 11 barobar va iste'mol xajmi bo'yicha esa 10 barobar yuqoridir.

YUqori darajadagilar albatta rivojlangan mamlakatlardir. Bular bilan boshqa mamlakatlar iqtisodiy darajasidagi farq juda katta. Ayniqsa past darajali mamlakatlar bilan taqqoslash keskin farqlar mavjudligini ko'rsatadi. SHu bilan birga rivojlangan mamlakatlar juda katta imkoniyatlarga egaligi va ustuvor ahamiyatli istiqodiyot darajasida ekanligini bildiradi.

Jahon intellektual mulk tashkiloti (JIMT) qator hamkor tadqiqot markazlari bilan birgalikda mamlakatlarning innovatsion rivojlanishiga doir reytingini tuzdi. JIMT matbuot xizmati ushbu ro'yxatni taqdim etdi.

Global reytingning ilk uch o'ri Shveysariya (1-o'rin), Shvetsiya (2) va Niderlandiya (3)ga nasib etdi. Ta'kidlash joizki, Shveysariya yetti yildan beri mazkur reytingda yetakchilik qilib keladi.

AQSh ham 2016 yilgi reytingdagi o'rnini saqlab qolib, to'rtinchi o'ringa joylashdi. Beshinchi o'rinda Birlashgan Qirollik nomi qayd etildi, bu mamlakat o'tgan yilgi reytingda kuchli uchlikka kiritilgandi. Reytingning oltinchi o'rnida esa Daniyani ko'rish mumkin. Daniya o'tgan yilga nisbatan ikki pog'ona ko'tarilgan.

Innovatsion rivojlangan davlatlar reytingining kuchli o'nligidan shuningdek, Singapur (7), Finlyandiya (8), Germaniya (9) va Irlandiya (10) mamlakatlari o'rin olgan.

Osiyo qit'asidan yetakchilar - Singapur (7), Janubiy Koreya (11) va Yaponiya (14).

127 mamlakat ishtirokidagi reytingni tuzishda institutlar, ta'lim va infratuzilmaning rivojlanishi, biznes uchun yaratilgan sharoitlar kabi omillar inobatga olingan. Reytingni tuzishda mualliflar 30dan ziyod davlat va xususiy manbalar ma'lumotlariga asoslanishdi. Joriy yildagi tadqiqotning asosiy mavzusi - qishloq xo'jaligi va oziq-ovqat ishlab chiqarishda innovatsiyalarning qo'llanishi.

Markaziy Osiyo mamlakatlaridan ro'yxatning 78-o'rnida Qozog'iston, 93-o'rnida Tojikiston va 94-o'rnida Qirg'iziston nomlari keltirilgan. O'zbekiston va Turkmaniston reytingda yo'q.

Rivojlangan mamlakatlar qatoriga G'arbiy Yevropa mamlakatlarining аксарияти, AQSH, Kanada, Yaponiya, Avstraliya, Yangi Zelandiya kabi mamlakatlar kiradi. SHu bilan birga 1997 yildan boshlab janubiy Koreya, Singapur, Gonkong, Tayvan va Isroilni kirita boshlandi. SHunday qilib bunday

mamlakatlar soni 30 taga etdi. Albatta bularning soni ko‘payib boradi. Bu avvalo Yevropa Ittifoqiga qo‘shiladigan Polsha, Vengriya, CHexiya, Sloveniya, Kipr, Estoniyalar hisobiga bo‘ladi.

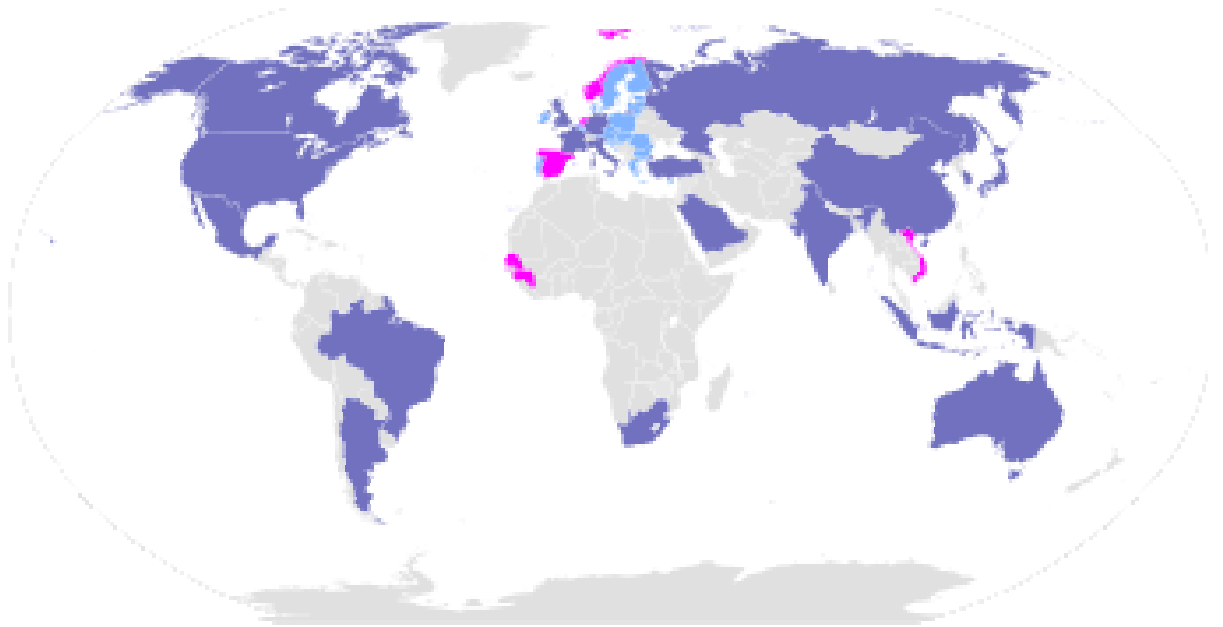
Rivojlangan mamlakatlar ichida YAIM bo‘yicha eng salmoqliklari bo‘lgan “Yettiliklarni” ajratadilar. Bular: AQSH, Yaponiya, Germaniya, Fransiya, Buyuk Britaniya, Kanada, Italiyalardan iborat.

Keltirilgan ma’lumotlardan ko‘rinib turibdiki, bu mamlakatlar haqiqatdan ham jahonda eng iqtisodiy rivojlangan mamlakatlar va har tomonlama kuchli, inson taqdirini belgilovchi iqtisodiy yuqori ko‘rsatkichlarga ega.

**G20-Yigirmatalik guruh** (rasman: *ingl. Group of Twenty Finance Ministers and Central Bank Governors*) — Moliya vazirlari va Markaziy banklar uchun xalqaro anjumanlar muhokama qilinadigan forum. Va o‘z ichiga 20 iqtisodiy kuchga ega mamlakatlar: 19-tasi yirik iqtisodiy mamlakatlar va Yevropa maslahati kengashi hamda YYevropa Komissiyasi bilan YYevropa Ittifoqi G20 a‘zolari hisoblanadi. Bundan tashqari G20 sammitlarida odatda xalqaro tashkilotlar doimiy ishtirokchilar ro‘yxatidan joy olgan. Xalqaro Valyuta Jamg‘armasi, Jahon banki va Birlashgan Millatlar Tashkiloti shular jumlasidandir.

Umumiy hisobga olganda G20 jahon iqtisodiyotining 90 % Yalpi ichki mahsulotni , 80 % Xalqaro savdoni (Yevropa Ittifoqi bilan qo‘shib hisoblaganda) va Yer aholisining uchdan ikki qismini tashkil qiladi.









Xalqaro moliya tizimiga tegishli bo‘lgan savollar bo‘yicha va hamkorlik uchun asosiy forumlardan hisoblanadi. 2008-yilga qadar G20 biron bir oliy maqomda sammitlar o‘tkazmagan va sammitning asosiy faoliyat tartibi har yili moliya vazirlari va markaziy bank raislarining oliy maqomda uchrashuvlar o‘tkazishi shular qatoriga kiritilgan. 90-nchi yillarda ro‘y bergan Moliyaviy inqirozga javoban tashkil etilgan va biron bir rivojlanayotgan mamlakatlar jahon iqtisodiyoti muammolarini muhokama qilishga va kerakli choralar qabul



qilinishi huquqiga ega mamlakatlar (ingl. *emerging-market countries*) qatorida qayd etilmagan.

**2-pacm. G20 a'zolari.** (To'q ko'k rangda Katta yigirmatalik a'zolari belgilangan. Och-havorangda [YYevropa Ittifoqi](#) a'zolari belgilangan).

### G20 mamlakatlari

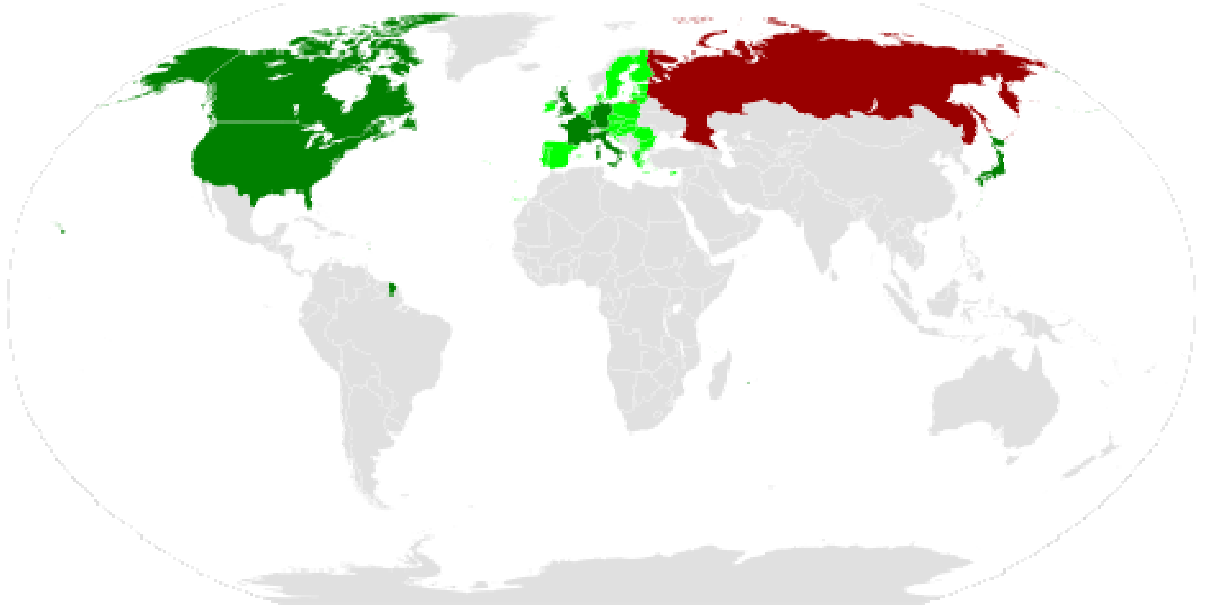
- |                                                                                                                   |                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  <u>Avstraliya</u>          | 11.  <u>Xitoy</u>                       |
| 2.  <u>Argentina</u>           | 12.  <u>Meksika</u>                     |
| 3.  <u>Braziliya</u>           | 13.  <u>Rossiya</u>                     |
| 4.  <u>Birlashgan Qirollik</u> | 14.  <u>Saudiya Arabistoni</u>          |
| 5.  <u>Germaniya</u>           | 15.  <u>AQSH</u>                        |
| 6.  <u>Hindiston</u>           | 16.  <u>Turkiya</u>                     |
| 7.  <u>Hindiston</u>           | 17.  <u>Fransiya</u>                    |
| 8.  <u>Indoneziya</u>          | 18.  <u>Koreya Respublikasi</u>         |
| 9.  <u>Italiya</u>             | 19.  <u>Janubiy Afrika Respublikasi</u> |
| 10.  <u>Kanada</u>             | 20.  <u>Yaponiya</u>                    |

### Katta sakkizlik

**Katta Sakkizlik** yoki **Sakkizlik Guruhi G8** (ing. *Group of eight G8* - Katta Sakkizlik G8 xalqaro klub maqomiga ega bo'lib, [AQSH](#), [Buyuk Britaniya](#), [Fransiya](#), [Italiya](#), [Kanada](#), [Olmoniya](#), [Rossiya](#) va [Yaponiya](#) hukumatlarini o'z ichiga oladi. Shuningdek ushbu tashkilotni xalqaro muammolarni hal qiluvchi

jamiyat, ya'ni norasman ushbu mamlakatlar boshliqlari forumi (YYevropa Komissiyasi ishtirokida) deb ham atashadi.

Katta Sakkizlik xalqaro tashkilot hisoblanmaydi, ushbu jamiyat xalqaro



kelishuvga ham asoslanmagan va sekretariat ustaviga ega emas. Sakkizlik qarorlari majburan qo'llanilishi kerak bo'lgan qonun hisoblanmaydi.

### **3-pacm. Katta Sakkizlik G8 a'zolari**

**Nomining kelib chiqishi.** «Katta Sakkizlik» termini «Katta Yettilik»ning logik jihatdan davomi hisoblanadi. G7ning ingliz tilidan o'girganda «Great Seven» deb ataladi, aslida G7 bu «Group of Seven» ya'ni Yetti Guruhi deyilganidir. Ushbu tarjimani G8 ga ham qo'llash mumkin.

**Tarixi.** Ushbu siyosiy jamiyat 1975-yilning 15-17-noyabrlarida AQSH, Buyuk Britaniya, Fransiya, Italiya, Olmoniya va Yaponiya o'rtasida tuzilgan va o'sha paytda G6 deb atalgan. 1976-yilda Kanadaning qo'shilishi bilan G7 Katta Yettilik deb atala boshlandi. Rossiyaning qo'shilishidan keyin G8 Katta Sakkizlik deb ataldi.

#### **A'zolar**

 AQSH

 Buyuk Britaniya

 Fransiya

 Italiya

 Kanada

 Germaniya

 Rossiya

 Yaponiya

 YYevropa Ittifoqi (kuzatuvchi sifatida)

Dunyo bo'yicha umumiy tashqi qarzdorlik 2018 yilning birinchi choragida 8 trillion AQSh dollarga o'sib, 247,2 trillion dollar yoki global YaIMning 318 foiziga yetdi. Shunday qilib bu boradagi rekord yangilandi, deb xabar berdi RBK Xalqaro moliya instituti(XMI) ma'lumotiga asoslanib.

Mazkur tadqiqotda dunyodagi qariyb 70 davlat va hudud qamrab olingan. Dunyo qarzlarning asosiy qismi(178,3 trln. dollari) rivojlangan iqtisodiyotlar hisobiga to'g'ri kelsa, qolgani(68,9 trln.i) rivojlanayotgan davlatlarga tegishlidir.

Ushbu raqamlar XMI tomonidan har chorakda yangilanadi va unda hukumatlar, banklar, nomoliyaviy korporatsiyalar va uy xo'jaliklari qarzlari hisoblab chiqiladi.

Xususan, rivojlanayotgan mamlakatlarning nominal xorij valyutasidagi qarzi(banklar majburiyatlarini inobatga olgan holda) birinchi chorakda eng yuqori daraja – 5,5 trln. dollarga yetgan. Ularning katta qismi(78 foizi) korporatsiyalarga taalluqlidir. Valyuta qarzlariga eng ko'p bog'lanib qolgan davlatlar sifatida Argentina, Vengriya, Turkiya, Polsha va Chili ko'rsatib o'tildi. O'z navbatida taraqqiy topayotgan mamlakatlar bank sektoridagi valyuta qarzlari hisobot davrida 785 mlrd. dollarni tashkil etgan. Vaholanki, bu ko'rsatkich 2010 yil birinchi choragidagi 110 mlrd. dollar edi. Tahlilchilar fikricha, mazkur trend yuan tebranishlari oldida XXR moliya sektori zaifligi o'sib borayotganini ko'rsatmoqda.

Ayni chog'da jahonda o'sish ko'rsatkichlari sekinlashuvi, uning geografik jihatdan turlicha ekanligi kuzatilyapti. Shuningdek, kredit xatarlaridan xavotirlanish borligi uchun AQShda stavkalar kutilganidan tezroq muddatda

oshirildi. Natijada Kanada, Fransiya, Shveytsariya kabi ilg'or davlatlarda korporatsiyalar va uy xo'jaliklari qarzlari tarixiy maksimumi yangilandi. YaIMga nisbatan qarz AQSh, Avstraliya, Shveytsariya, Daniyada ko'paygan bo'lsa, Germaniyada, aksincha, sezilarli darajada pasaydi.

Xalqaro qarz bozorida dollarda qarz olgan mamlakatlar eng katta xatarga duch kelishi mumkin. Albatta, AQShdan tashqari. Sababi Federal zaxira tizimi(FZT) stavkalarining ko'tarilishi Amerika valyutasini mustahkamlashga xizmat qiladi.

Ayni paytda taraqqiy topgan davlatlarda xalqaro obligatsiyalarning 30 foizi dollarda bo'lsa, 2019 yil birinchi choragiga kelib ular bo'yicha olingan umumiy qiymati 900 mlrd. dollarlik qarz yopilishi kerak.

Rivojlanayotgan mamlakatlar esa 2019 yil yakuniga kelib 2,7 trln. dollarlik obligatsiyalar va sindikat kreditlari bo'yicha majburiyatlarini uzishi lozim. Shularning uchdan bir qismi dollarda to'lanishi joiz. Dollarda olingan qarzlarni qaytarib berish bo'yicha eng katta xatarga duch keladigan davlatlar sifatida Argentina, Kolumbiya, Misr, Nigeriya(har birining olgan tashqi qarzidan 75 foizi dollarda), Meksika(62 foiz), JAR(57 foiz), Braziliya(50 foiz) va Turkiya(47 foiz) ko'rsatib o'tilgan. Rossiyaning bu boradagi ko'rsatkichi 20 foizdan ziyod bo'lsa, eng kam miqdor Indoneziya, Saudiya Arabistoni, Tailand, Hindiston va Xitoyga tegishli bo'lib turibdi.

**Davlatning texnologik jihatdan taraqqiy etganligi uning iqtisodiy va siyosiy barqarorligiga chambarchas bog'liqdir. Quyida jahondagi texnologik taraqqiy etgan o'n yetakchi mamlakatga qisqacha sharh beramiz, [deb.yozadi.terabayt.uz](http://deb.yozadi.terabayt.uz) sayti**

### **Yaponiya**

**2015 yil holati bo'yicha baho bersak, kunchiqar mamlakatni eng texnologik rivojlangan davlat sifatida e'tirof etishga haqlimiz. Avtomobilsozlik, robot texnikasi, elektron texnika, metallurgiya, seysmik barqaror inshootlar**



qurilishi kabi sohalarning barchasiga yuqori texnologiyalar chuqur kirib borgan. Bu o‘rinda yaponlarning ta’limi va faniga urg‘u berish joiz.

### **AQSh**

Birinchi bo‘lib Oyga odam chiqargan, birinchi atom bombasini yaratgan va yana dunyoga bir qancha kashfiyotlar taqdim qilgan davlat ikkinchi o‘rinda. Texnologik jihatdan eng yaxshi ta’minlangan armiyaga ega. Fazoni o‘zlashtirish sohasida yetakchi. Farmatsevtika va telekommunikatsiya sohalarida ilg‘ordir.

### **Janubiy Koreya**

LG, Samsung va Hundai singari brendlar vatani. Nanotexnologiyalar va robotsozlik sohalariga janubiy koreyalik olimlar qo‘shgan ulkan hissani ta’kidlamay iloji yo‘q. Koreya Respublikasining fan va texnologiya vazirligi zamonaviy ilg‘or texnologiyalarga oid ko‘plab milliy dasturlarni moliyalashtiradi. Birgina fakt: Janubiy Koreyadagi o‘rtacha internet tezligi AQShdagidan uch barobar ortiq.

### **Isroil**

Fazoviy texnologiyalar bo‘yicha yetakchi besh davlatdan biri. Yahudiylar davlatida eksportdan kelgan daromadning 35 foizi texnologik sohaga sarflanadi. Qolaversa, Isroilda elektromobillarni zaryadlovchi yirik infratuzilmaviy tarmoq mavjud bo‘lib, bu fuqarolarga katta yengillik yaratgan.

### **Germaniya**

Mercedes-Benz, Audi, BMW va Volkswagen vatani. Mashinasozlik bo‘yicha xay-tek uyasi. Nemis olimlari kosmonavtika va nanotexnologiyalar bo‘yicha ham faol shug‘ullanyapti. “Maks Plank jamiyati” va “Gotfrid Vilgelm Leybnits” kabi ilmiy-tadqiqot muassasalari nomi dunyoga tanilgan.

### **Kanada**

Sanoat sohasidagi murakkab tadqiqotlar, biotexnologiyalar, fazoni o‘zlashtirishda faollik, bularning barchasi Kanadaga xos. Kanada hukumati

texnologik sektorni rivojlantirishga mablagʻni ayamaydi: YaIMning 1,8 foizi ilmiy-tadqiqotlar va tajriba-konstruktorlik ishlariga sarflanadi.

### **Buyuk Britaniya**

Qachonlardir parovoz, reaktiv va elektr dvigatel, choʻgʻlanma lampochka kabi ixtirolarni dunyoga bergan Britaniya texnologik taraqqiy etgan mamlakatlar oʻnligiga kirishga toʻla haqlidir. Aviatsiya, avtomobilsozlik, farmatsevtika kabi sohalarda ingliz orolchasi yetakchilar safida.

### **Xitoy**

Xitoy deganda Tayvanni ham tushunamiz. Xitoy shiddat bilan rivojlanyapti, shu bilan birga taniqli brend va texnologiyalarni sotib olmoqda. Keling, sanab koʻraylik: Volvo, Great Wall, Lenovo, Huawei, Acer, Asus, BBK, BenQ, D-link, Gigabyte, HTC va yana bir qancha.

### **Finlyandiya**

Zamonaviy jihozlarga ega sogʻliqni saqlash tizimi jahonda eng yaxshilaridan deb tan olingan. Dongʻi ketgan Nokia brendining vatani mobil kommunikatsiya sohasida ham ilgʻordir. Oxirgi yillarda hukumat tomonidan biologiya, bioenergetika va ekologiya sohalari rivojiga urgʻu berilmoqda.

### **Singapur**

Kichik shahar-davlat jahonning biznes yuritish uchun eng qulay shart-sharoitlarga ega mamlakati hisoblanadi. Kambagʻal va kichik davlat ilgʻor texnologiyalari infratuzilmaga ega jamiyat qura olishiga Singapur yaqqol misoldir. Bugunga kelib Singapur jahondagi eng tezkor internet tizimi, qulay va shinam jamoat transporti va har bir fuqaro kamida bitta smartfonga egaligi bilan gʻururlana oladi.

**-jadval**

**Rivojlangan davlatlarda mamlakat miqyosidagi ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik va texnologik ishlarga xarajatlarning YaIM dagi ulushi ( % larda)<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>“Проблемы теории и практики управления” халқаро журналі.

<b>Yillar</b>	<b>AQS h</b>	<b>Yaponi ya</b>	<b>Yevropa ittifoqi-15</b>	<b>Yevropa ittifoqi-25</b>	<b>Rossiy a</b>	<b>Hindist on</b>	<b>Xitoy</b>
1995	2,5	2,7	1,8	1,7	1,0	0,9	0,6
2000	2,7	2,9	1,9	1,8	1,1	0,9	1,0
2005	2,7	3,2	1,9	1,9	1,3	1,5	1,5
2010	3,2	3,3	2,0	1,9	1,0	2,0	1,7
2020( istiqbol )	3	3,5	2,3	2,2	2,3	2,4	2,5

Bu jadval ma'lumotlari bizga jadvalda keltirilgan davlatlarda ilmiy tadqiqot, tajriba-konstruktorlik va texnologik ishlarga qilinayotgan xarajatlarning mamlakat YaIM dagi ulushini ko'rsatadi. Jadval ma'lumotlari bizga 2010 yilda 1995 yilga nisbatan innovatsion faoliyat uchun qilinayotgan xarajatlarning YaIM dagi ulushi AQSh da 0,7, Yapaoniyada 0,6, yevropa Ittifoqi 15 da 0,2, yevropa Ittifoqi 25 da 0,2, Rossiyada 0,0, Hindistonda 1,1 va Xitoyda 1,1 foizga o'sganini ko'rsatadi. Bunga asoslanib aytishimiz mumkinki eng yuqori o'sish sur'atlari Hindiston va Xitoy davlatlarida kuzatilmoqda.

Rivojlangan mamlakatlarda bozor tajribasida muhim belgilardan yana biri bular juda turli darajadagi mamlakatlardir. Chunki ancha rivoj topgan, jon boshiga YAİM ko'p to'g'ri keladigan Osiyo va Lotin Amerikasi mamlakatlari bilan birga juda qoloq mamlakatlar ham ko'p. Eron ko'rfazi, yangi industrial Osiyo mamlakatlari albatta boshqalardan o'z iqtisodiy darajasi bo'yicha farqlanadi.

Bu guruhdagi neft eksport qiluvchi OPEK mamlakatlarini ajratadilar. Chunki tabiiy boylikka ega mamlakatlar o'z iqtisodiyotini ancha mustahkamlab, kelajakda rivojlanish imkoniga ega bo'ladilar.

Asriy qoloqlik, tabiiy qashshoqlik, dengizga chiqishdan mahrum bo'lgan, tabiiy ofatlar tez duch keladigan sharoitdagi kam rivojlanayotgan mamlakatlar soni ortmoqda va ular hozir 47 taga etgan. Bulardagi eng muhim muammo qoloqlik, qashshoqlikni oldini olish uchun iqtisodiy resurslarning yoqligidir.

Uchinchi mamlakatlar guruhi o'tuvchi iqtisodiyotlilar bo'lib, bular asosan sobiq sotsialistik ma'muriy-buyruqbozlikdan bozor iqtisodiyotiga o'tayotgan mamlakatlardir. Bu 12 Markaziy va SHarqiy Yevropa mamlakatlari va 15 Sobiq Ittifoq respublikalaridir. SHuningdek, Mongoliya, Xitoy va Vetnamlardir. Bu guruhdagi mamlakatlar jahon YAIMning 12 %ini xosil qiladi. Buning ichida Rossiya – 3%, Xitoy – taxminan 12 %ni tashkil etadi. Hozirgi vaqtga kelib sobiq sotsialistik ma'muriy-buyruqbozlik iqtisodi tizimida faqat Kuba va SHimoliy Korea mamlakatlari qoldi.

Jahon miqyosida hali-xanuz o'z ta'sir kuchini saqlab turgan bugungi globallashuv va jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozini bartaraf etish sharoitida dunyo mamlakatlarida oziq-ovqat xavfsizligi masalasi asosiy muammoga aylanib bormoqda. Jahon banki tomonidan o'tkazilgan ijtimoiy- iqtisodiy tadqiqotlar shuni ko'rsatmoqdaki, jahon aholisining qariyb 30 foizi qashshokdikda yashab kelmoqda. Shundan uchdan ikki qismi Osiyo davlatlariga to'g'ri keladi. Bundan tashqari, jahon aholisining 32 foizi uchun (ya'ni, qariyb 2,8 mlrd. aholi) oziq-ovqat muammosi hal qilinmagan<sup>2</sup>.

O'tgan bir yilda sayyoramiz aholisi 78,5 million kishiga oshib, 2018 yil 1 yanvarda qariyb 7 milliard 445 million kishini tashkil etgan.

BMT tahlilchilarining so'zlariga ko'ra, yana 40 yildan so'ng dunyo aholisi 9 milliard 300 million kishiga yetadi. Asrimiz oxiriga borib esa aholi soni 10 milliarddan ortishi mumkin. Mabodo, tug'ilish ko'paygudek bo'lsa, 15 milliard kishiga yetishi ehtimoli ham bor. Bu haqda BMT Aholishunoslik jamg'armasi ma'lum qilgan.

Ma'lumotlarga qaraganda, aholi soni o'sishiga insoniyat qo'lg'a kiritayotgan muvaffaqiyatlar asosiy omil bo'lmoqda. Ammo insoniyat ko'payishi bilan oziq-ovqat mahsulotlariga talab ham ortib bormoqda. Odamlarni boqish uchun 2050 yilga borib hozirgiga qaraganda 80 foiz ko'p oziq-ovqat ishlab chiqarishga to'g'ri keladi.

---

<sup>2</sup>World Economic and Social Survey 2013: Sustainable Development Challenges. Nyu York, 2013.

Tahlilchilarning soʻzlariga koʻra, bugungi kunda oziq-ovqat bilan bogʻliq muammolar oʻta dolzarb. Bunga aholi sonining oʻsishi, qishloq xoʻjaligida ishlab chiqarish imkoniyatlaridan yetarli darajada foydalanmaslik, yer va suv resurslari cheklanganligi sabab boʻlmoqda.

Oziq-ovqat yetishmovchiligining yana bir sababi iqtisodiy inqiroz, qurgʻoqchilik va hosilning kam yigʻishtirib olinishida koʻzga tashlanmoqda. Shuningdek, ayrim davlatlar oziq-ovqat mahsulotlariga baho belgilashda qoʻyayotgan xatoliklar ham qator muammolarni keltirib chiqargan.

Tahlilchilar oziq-ovqat mahsulotlariga talab rivojlanayotgan mamlakatlarga nisbatan rivojlangan mamlakatlarda koʻproq ekanini taʼkidlashadi. Shuni afsus bilan qayd etish kerakki, qashshoq mamlakatlarda aholi toʻyib ovqat yemayotgan bir vaqtda rivojlangan mamlakatlar aholisi koʻp ovqat isteʼmol qilishdan semirib ketmoqda. Bugungi kunda yer yuzida 600 million aholi meʼyorida koʻp ovqat isteʼmol qiladi.

Jahon sogʻliqni saqlash tashkiloti maʼlumotiga koʻra, sayyoramiz

aholisining 30 foizi toʻyib ovqat yemaydi. Jahonda bolalar oʻlimining 55 foizi toʻyib ovqatlanmaslik oqibatida yuz bermoqda. yer yuzida toʻyib ovqat yemayotganlar soni yil sayin oshib bormoqda.



Bu asosan Janubiy Amerika, Afrika va Osiyo mamlakatlari hissasiga toʻgʻri keladi. Afrika qitʼasi, ayniqsa, Somali, Uganda, Chad, Mozambik, Efiopiya kabi mamlakatlar aholisining 40 foizdan koʻprogʻi toʻyib ovqat yemaydi. Kaloriyasi kam ovqat yeydigan fuqarolar ham asosan Afrika, Karib havzasi mamlakatlarida istiqomat qiladi. Bu nafaqat jismoniy oʻsishni, balki aqlan rivojlanishni ham toʻxtatar ekan. Oqibatda

bu kabi holatlar insonning ruhiy holatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Masalan, rivojlanayotgan mamlakatlarda har yili "A" vitamini yetishmasligi oqibatida yuz mingga yaqin bolaning ko'rish qobiliyati sustlashishi aniqlangan.

Olimlar "ekotizimga ziyon yetkazilmagan holda oziq-ovqat mahsulotlari ko'paytirilishi zarur", degan fikrlarni aytishadi. Bir qator tadqiqotchilar insoniyat o'simliklardan iborat parhyez taomlarga o'tishi lozim degan qarashlarni ham o'rtaga tashlamoqda. Shuningdek, nisbatan arzonga tushadigan parranda go'shtini yetishtirishga katta ahamiyat berilishi lozim degan takliflar ham aytiladi. Bir qator ekspertlar esa okeanlarning biologik resurslaridan foydalanish vaqti yetib kelganini ilgari surmoqda. Biroq ayrim olimlarning fikricha, okean resurslaridan shoshma-shosharlik bilan foydalanish ekotizimga ziyon yetkazishi mumkin. Eslatib o'tamiz, dunyo okeanlaridan hozirgi paytda yiliga 100 million tonna baliq ovlanadi.

Bir guruh tahlilchilar rivojlangan mamlakatlarga murojaat qilib, jahonda odamlar to'yib ovqatlanmayotgan bir vaqtda bioyoqilg'ildan foydalanishni to'xtatish lozim degan taklifni bildirmoqda.

Shu bilan birga qashshoq mamlakatlardagi yoshlarni ishga joylashtirish, ekologik muammolarni hal qilish, shahar va qishloq aholisining turmush darajasidagi muvozanatni izlash hamda odamlarni bir yurtidan ikkinchi mamlakatga ko'chishi bilan bog'liq masalalarni hal qilish ham asosiy muammolardan hisoblanadi. Birinchi navbatda, mehnat bozorlarida yoshlarning ishsizlik darajasi oshib borayotgani, mehnat bilan band yoshlarning ish joylaridagi ahvol yomonligi ham asosiy muammo sifatida ko'rilmogda.

Jahondagi jami ishsizlarning teng yarmini yoshlar tashkil etadi. Bu giyohvandlikning ko'payishi va yigit-qizlar tomonidan sodir etiladigan jinoyatlarning ortishiga sabab bo'lmoqda.

BMT maqsadlaridan biri jahonda ochlik va qashshoqlikka barham berishdan iborat. Oziq-ovqat xavfsizligi har bir mamlakat siyosatining ajralmas

qismidir. Bu qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish imkoniyatlariga bevosita bog'liq.

Bu kabi omillarning barchasi, oxir-oqibat iqtisodiyotda samarali boshqaruvning shakllanishiga olib keladi. Natijada mamlakatlar o'rtasida taqqoslama kuzatishlar va boshqaruv usullarining paydo bo'lishiga ehtiyoj tug'iladi. Mana shunday asriy muammolarni xal etishning turli yondashuvlari negizida taqqoslama menejment tushunchasi yuzaga keladi.

## **2-§. Taqqoslama menejmentni rivojlanish bosqichlari va G'arbda menejment nazariyasi va amaliyoti.**

"Taqqoslama menejment" umumiy menejment nazariyasining bir qismi bo'lib, korxonalar va tashkilotlar boshqaruv tizimidagi turli ko'rinish va qonuniyatlarni o'rganishni o'z ichiga oladi.

Turli boshqaruv tizimlarining solishtiruvini 1950 va 1960 yillarda paydo bo'lgan. O'tgan asrda, asosan, amerikalik transmilliy kompaniyalarga e'tibor berishni boshlagan boshqaruv amaliyotida madaniyatlararo farqlarni o'rganish masalasi asosiy ўringa chikdi. natijada ushbu muammolarni ўrganiшning dastlabki ishlarini boshlab yubogildi. Asta-sekin turli toifadagi бошқарув аппаратларини yaratishga kirishildi. "Таққослама менежмент" iborasi asosan, mashhur bo'lgan dastlabki asarlar, tabiat munosabatlari taъsiri va turli madaniyatlarga tegishli шахслар bilan muomala qilish asosida pайдо бўла бошлади.

1960-yillarning oxirlarida va 1970-yillarning boshlarida dunyoning turli mamlakatlarida va mintaqalarida boshqariladigan muammolarning umumiy xususiyatlari va farqlarini aniqlash va baholashga imkon beradigan kontseptual asoslar ilmiy ishlarga qaratildi. Qiyosiy boshqaruvning nazariy asoslarini mustaqil intizom sifatida o'rganish darajasini va ushbu davrni o'rganish maydonini baholashda мажозий маънода "жунгли", "hayvonot bog'i" va

boshqalar kabi metaforaga ko'pincha tўқнаш келинади, chunki turli xil yondashuvlar va usullar, birinchi navbatda, ijtimoiy-iqtisodiy, ekologik, xatti-harakatlar булар цивилизациянинг ҳар хил ҳолатлари ва даврларида таққослама менежмент жараёни турли шаклланиб борганини англатади<sup>3</sup>.

Shunday qilib qiyosiy boshqaruvdagi ijtimoiy-iqtisodiy yondashuv iqtisodiy taraqqiyot va sanoatlashtirish menejerlarga bog'liq degan fikrga asoslangan. Bunday yondashuv, eng yirik amerika transmilliy kompaniyalari kuchi butun davlatlar bilan taqqoslanadigan, shuning uchun millionlab insonlar, mamlakatlar va mintaqalarning taqdiri menejerlarning qarorlariga bog'liq ekanligi aniqlangan paytda "boshqaruv inqilobi" ta'siri ostida taklif qilingan edi. Biroq, ijtimoiy-iqtisodiy yondashuv so'l-yo'naltirilgan edi, chunki u bir mamlakat ichida menejerlarning xatti-harakatlarida yoki kompaniya ichidagi farqlardagi individual farqlarni e'tiborsiz qoldirdi. Nazariy darajadagi ushbu yondashuv iqtisodiy rivojlanish nazariyalari bilan bog'liq bo'lib, shuning uchun tadqiqotlar boshqaruv omilining roli va ahamiyatini aniqlashga imkon bermadi.

Ekologik yondashuv, boshqaruv samaradorligining o'xshashligi va farqlari ekologik o'zgaruvchanliklar bilan izohlanishi mumkinligiga asoslanadi. Bu erda tashkilot tashqi muhitning boshqaruv samaradorligiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadigan ekologik tizimning bir qismi (so'zning keng ma'nosida) hisoblanib, ikkinchisi esa o'z navbatida firma faoliyatining samaradorligini va natijada umumiy iqtisodiy (makroiqtisodiy) samaradorlikni belgilaydi.

R. Fermerning farazi (Richard Fermer) va B. Richman (Barry Richman) quyidagilardan iborat edi:

- 1) boshqaruv samaradorligi turli xil ekologik omillarning funktsiyasidir;
- 2) korxonada samaradorligi boshqaruvning samaradorligi funktsiyasi va
- 3) makroiqtisodiy samaradorlik - birliklari. Tegishli vaznga ega ekologik omillar guruhlariga bo'lingan:

---

<sup>3</sup>Schollhammer H. The Comparative Management Theory Jungle // Academy of Management Journal, March 1969, Vol. 12, Issue 1, P. 81-97.



a) ta'lim - savodxonlik darajasi, ta'lim tizimining holati va sifati, ma'lum bir mamlakatda ta'limga jamiyatning munosabati;

b) ijtimoiy-madaniy xususiyatlar - ustun inson normalari, qadriyatlar va e'tiqodlar;

c) siyosiy va huquqiy tizim;

d) mamlakatning iqtisodiy faolligini, qo'llab-quvvatlovchi infratuzilmaning mavjudligi yoki yo'qligini ifodalovchi ko'plab omillar<sup>4</sup>.

Gipotezani qobiliyati turli omillar va aholi jon boshiga YaIM ko'rsatkichlarini taqqoslash va turli mamlakatlardagi boshqaruv tizimlarining samaradorligi haqidagi xulosaga asoslangan qiyosiy boshqaruv matritsasi misolida Farmer va Richman tomonidan namoyish etilgan. Amaliy tavsiyalar juda umumiy edi. Misol uchun, ta'lim omilining nisbatan past ko'rsatkichi va natijada yuqori malakali menejerlar va muhandislarning etishmasligi tufayli Buyuk Britaniyadagi tashkilotlar o'zlarining kadrlar siyosatida muayyan qiyinchiliklarga duch kelishi mumkinligi haqida takliflar bildirildi<sup>5</sup>.

Ekologik yondashishning kamchiliklariga ko'ra, tanqidchilar atrof-muhit omillarining rolini yuqori baholamoqdalar va shunga muvofiq, tashqi muhitning passiv agenti hisoblanmish boshqaruvning roli kam deb hisoblanadi. Bundan tashqari, tavsiya etilgan farazlar tekshirilishi mumkin emas va tekshirilishi mumkin emas.

Qiyosiy boshqarishda xatti-harakatlar (xatti-harakatlar) yondashuvi doirasida turli madaniyatlarda menejerlarning odatiy xatti-xarakteristikalariga va ba'zi bir ma'muriy vazifalarni bajarishga turtki berishga e'tibor qaratiladi. Asosiy taxmin, qiziqish stereotiplari va qiymat yo'nalishlari ma'lum bir madaniyat funksiyasidir.

---

<sup>4</sup>Farmer R. N., Richman B. M. A Model for Research in Comparative Management // California Management Review, Winter 1964, Vol. II, No. 2. — P. 55-68.

A. Negandhi (Anant Negandhi) va B. Estefan (Bernard Estafen) tomonidan taqdim etilgan qiёсий бошқарув моделини uchta blok ko'rinishida taqdim etish mumkin:

1. Boshqaruv funktsiyalari, ya'ni rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish, rahbarlik, kadrlar siyosati;

2. Pentabellik, daromad marjalari va savdosi dinamikasi, firma imidji, xodimlarning axloqi kabi ko'rsatkichlar yordamida ifoda etilgan boshqaruv samaradorligi;

3. Ichki va tashqi muhit (iste'molchilar, mahalliy va markaziy organlar, kasaba uyushmalari, firma xodimlari, yetkazib beruvchilar va distribyutorlar) bilan agentlik munosabatlarini tavsiflovchi boshqaruv falsafasi<sup>6</sup>.

Bu modelga kiritilgan turli xil omillarni tanlovi, биров эриш туюлиши мумкин, ammo boshqa tomondan Negandi-Estefan modelining ijobiy tomonlari ҳам тан олинган: birinchi navbatda, bir necha muhim o'zgaruvchining eng kam kuzatiladigan empirik o'rganilishini tanlash va ikkinchidan, mikroiktisodiykўrsatkich va хусусиятлар firma ichidagi boshqaruv xatti-harakatlarini anglashga turtki беради.

Xulq-atvorning yondashuvlaridan biri X. Pearl Mutter (Xovard Perlnutter) modeli hisoblanadi, bu ko'p millatli kompaniyalar (OLS) tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv falsafasidagi farqlarni aniqlaydi.

Shunday qilib, etnotsentrik falsafa korporativ boshqaruvni ota-kompaniya (shtab-kvartira) tomonidan belgilab qo'yilgan qadriyatlar va qoidalar asosida boshqariladi, xorijiy bo'linmalar kam avtonomiyaga ega. Ko'pchilik boshqaruv falsafasi korporativ rahbariyatning tashqi muhitdagi farqlarni anglashini va chet el operatsiyalari uchun йechimlarni iloji boricha lokalizatsiya qilish zarurligini aks ettiradi. Mintaqalar va dunyoning turli mamlakatlaridagi filiallar mahalliy shart-sharoit va qoidalar asosida harakat qilishadi. Bosh kompaniya va xorijiy

---

<sup>6</sup>Negandhi A. R., Estefan B. D. A Research model to determining the applicability of American management Know-How in differing cultures and/or environments // Academy of Management Journal, December 1965, Vol. VII, No. 4. — P. 319-323.

bo'linmalar o'rtasidagi munosabatlarning asosiy xarakterli xususiyati sherikchilikdir.

Umuman olganda, qiyosiy boshqaruvga nisbatan qiziquvchan yondashuvining afzalliklari madaniy xilma-xillik nuqtai nazaridan tashkilotchilik xarakterining xususiyatlarini очиб бериш va ta'kidlashdan iborat. Bundan tashqari, boshqarish maktabida ko'plab nashrlar qiyosiy tadqiqotlar uchun mustahkam poydevor yaratiladi.

Qiyosiy boshqaruv bo'yicha nashrlarning ko'pchiligiga empirik yondashuv hukmronlik qilar edi. Bu turdagi nashrlarning deyarli barchasi turli mamlakatlarda бошқарув amaliyotining turli aspektlarini empirik o'rganishga va tavsiflashga asoslangan edi. Shunga qaramasdan, ushbu yondashuvni amalga oshirishda bir qator ijobiy jihatlarga erishish mumkin. Eng asosiysi, nisbatan tezroq empirik materiallarning katta miqdori to'planganligi, bu olimlar ilgari tadqiqotlar uchun umumlashma va xulosalar qilishlari mumkin bo'lgan.

Таъкидлаш жоизки, бу жараёнларни тадқиқ этиш жараёнида turli yondashuvlarning mavjudligi qiyosiy boshqaruv bilan bog'liq bo'lmagan chegaralarni aniq belgilashga imkon bermadi. Tadqiqotlar turli yo'nalishlar va mutaxassisliklar bo'yicha соҳа олимлари tomonidan olib borildi: sotsiologlar, siyosatshunoslar, psixologlar, antropologlar va madaniyat olimlari, har biri o'z metodologiyasi va terminologiyasi bilan иштирок этди.

Madaniyatlar орасидаги farqlarni tushuntirishda xalqaro boshqaruvni taqqoslash aniq ustunlikka ega. Buning eng oddiy izohi taqqoslashni boshqarish ko'pincha turli madaniyatlarda boshqaruvni o'rganish sifatida qabul qilinadi. Madaniyatlar айрим тоифадаги mamlakatlarda бир-бирига жуда яқинлиги yoki farq qilmagani uchun, bu har qanday milliy hodisada, jumladan, boshqaruvda o'zini namoyon qilishni оsonлаштиради. Shu bilan birga, taqqoslashni boshqarish, madaniy xilma-xillikni tashkilotning asosiy boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirishga ta'sirini hisobga olish uchun o'zini cheklamaydi, shuningdek, institutsional farqlarni o'z ichiga oladi.

Bizga maълумки, umumiy tarixiy ildizlari, tili, an'analar, qadriyatlar va me'yorlar, bir xil madaniy muhit bilan chambarchas bog'liq bўlgan mamlakat va mintaqalardagi davlatlar, шу жамладан, Shimoliy Koreya va Janubiy Koreya, Singapur va Gongkong kabi, Хитой va Тайван boshqarish modellarida farqlar unчалик катта бўлмаслиги мумкин. Milliy boshqaruv modelining ko'pgina xususiyatlari madaniy determinizm nuqtai nazaridan tushuntirilishi mumkin emas. Хусусан, иккинчи жаҳон урушидан олдинги мамлакатларнинг бошқарув хусусиятлари билан кейинги даврдаги ҳолатларни таққослаб бўлмайди, албатта. Бошқарув жараёнлари ўша даврдан кейин анча цивилизациялашиб, ўзгача кўриниш ва мазмун каб этиб борганилиги ва маданиятнинг бошқарувдаги ўзига хос жиҳатлари кашф этилганлигини биламиз.

Масалан, 1970-йillarda IBM Yevropada kadrlar masalalari bo'yicha tadqiqotlar bo'limining yaratuvchisi va rahbari G.Hofstede (Geert Hofstede) shijoatli madaniyatlararo loyihani amalga oshirdi. Uning tuzgan so'rovnomasiga ko'ra dunyoning 72 mamlakatida joylashgan IBMning turli bo'linmalaridan yuz mingdan ziyod xodim sinovdan o'tkazildi. Natijada, G.V.Hofstede IBM Yevropadan chiqib, IMD biznes maktabida (Lozann, Shveysariya) tadqiqot va o'qitish ishlarini olib borganidan so'ng, katta hajmdagi ma'lumotlar olimlarning qo'lida bo'lgan. Tahlil natijalariga ko'ra, 1980 yilda nashr etilgan "Madaniyat ta'siri: mehnatga bo'lgan munosabatlarda xalqaro farqlar" kitobi nashr etilgan bo'lib, unda milliy madaniyatlarni o'lchash va taqqoslashning to'rtta parametri - kuch masofasi, noaniqlikdan qochish, erkaklik va ayollik nisbati, individualizm va kollektivizm ажралиб чиқди. Keyinchalik beshinchi parametr - qisqa va uzoq muddatli yo'nalish yoki Konfutsiy dinamikasi qo'shildi<sup>7</sup>.

Charlz Hampden-Turner (Charles Hampden-Turner) va F. Trompen-ars (Fons Trompenaars) tadqiqotlari 1986-1993 yillarda olingan katta miqdordagi

---

<sup>7</sup>Perlmutter H. The Tortous evolution of the multinational corporation // Columbia Journal of World Business, 1969, January-February, Vol. 4. — P. 9-18.

эмпирик material asosida amalga oshirildi. Co'rovlar davomida dunyoning ko'plab mamlakatlaridan qariyb 15 ming boshqaruvchi ishtirok etdi. Ушбу тадқиқотлар Халқаро Бизнес ва бутун dunyo bo'ylab o'z filiallari markazida seminarlar davomida amalga oshirildi. "Charles Hampden-Tyorner va F. Trompenaars qiyosiy tahlil qilish va milliy biznes madaniyatlar talqini variantlarini taklif etti. Bundan tashqari, ular o'zaro ta'sir muammolarini o'rganib компания milliy va madaniy boshqaruv madaniyatini o'z ichiga olishini va milliy biznes madaniyatining ustunligi, uning tashkiliy madaniyati bilan o'zaro munosabatlari mavjudligini aniqlashadi<sup>8</sup>.

1990-yillarning o'rtasida GLOBE (Global Tashkilot Etakchilik va Tadqiqot Davrlari Dasturi) global etakchilik va tashkiliy xatti-harakatlar bo'yicha Worton School of Business (AQSh) tadqiqot dasturi amalga oshirildi. Ushbu loyiha doirasida 800 dan ortiq tashkilotning 17 mingta menejerlari va 825 ta top-menejerlariga 379 ta savol бўйича мурожаат этилди.

Tadqiqotlar dunyodagi barcha yirik madaniy hududlarni anglatuvchi qariyb 60 mamlakatda o'tkazildi. Tadqiqot guruhining ishiga ushbu mamlakatlarning 170ga yaqin mutaxassislari jalb qilingan. So'rov va suhbatlardan tashqari, iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy va boshqa ko'rsatkichlar, shuningdek, ommaviy axborot vositalarida nashr etilgan materiallarni o'rganish ham baholandi. Olingan ma'lumotlar asosida, Hofstede modelini o'zgartirish va milliy madaniyatlar orasidagi farqni aniqlaydigan omillar yoki parametrlarning sonini ko'paytirish mumkin bo'ldi.

Shunga qaramasdan, qiyosiy boshqarish olimlarning va mutaxassislarning sa'y-harakati bilan aniq tadqiqot ma'lumotlariga asoslanib, rasmiylashtirilgan (matematik va statistik) usullardan foydalanishga qaramasdan, uning mustaqil intizom sifatida rivojlanish jarayoni to'liq бўлмади. G. Redding (Gordon Redding) taqqoslama boshqaruvining zamonaviy tadqiqotlari ularning

---

<sup>8</sup>Копо Т., CleggS. Trends in Japanese management: Continuing strengths, current problems and changing priorities. — Palgrave Macmillan, 2001. — P. 15-16.

joylashuvi bo'yicha ikkita izlanish bo'yicha tasniflanishi mumkin: 1) "tavsiflovchi tushuntirish" (yoki "etnosentrik pozitsivizm") va 2) "ideografik - universal". Birinchi konkursda, bir tomondan, biznes va menejment amaliyotidagi madaniy va institutsional farqlar bayon etilgan va qayd etilgan, ikkinchi tomondan, identifikatsiya qilingan tushuntirishlar faktlar asoslangan. Ikkinchi izchil davomiy ravishda taqqoslama boshqaruv sohasidagi tadqiqotlar ideografik doirada olib boriladi, unda umumlashtirishlar alohida tashkilot va davlatlar darajasida universal boshqaruvga ega bo'lib, milliy boshqaruv modellarini xalqaro taqqoslash uchun metodologik qoidalar va mezonlarni ishlab chiqishni talab qiladi.

Muayyan davomiylik bo'yicha joylashishni aniqlashga qarab, qiyosiy tadqiqot usullari ham farq qiladi.

Таққослама менежмент - har xil milliy boshqaruv modellari ko'rib chiqilgan, taqqoslanadigan жараёндир. Hatto bir mamlakatning boshqaruv modeliga bag'ishlangan ushbu tadqiqotlarda ham qiyosiy yondashuv yopiq shaklda mavjud, chunki globallashtirish jarayonlarini hisobga olgan holda, bunday tadqiqotlar global boshqaruv nuqtai nazaridan davlat boshqaruv modelini hisobga olishni talab qiladi.

1970-1980-yillarda fransiyalik tadqiqotchi A. Laurent (Andre Laurent). milliy boshqaruv funktsiyalarini o'rgandi. Унинг эмпирик bazasining asosiy natijalaridan biri korporativ madaniyat normalari va transmilliy kompaniyalarda ko'p jihatdan milliy an'ana va o'z g'oyalari va preferentsiyalar asoslangan menejerlar xattiva madaniy munosabat darajasini boshqarish, deb atalar edi.

Tadqiqotchilarning milliy boshqaruv modellariga qiziqishi va shuning uchun ularni taqqoslashlari turli sabablarga ko'ra tushuntirilishi mumkin. Ayrim hollarda, iqtisodiy faoliyatning transmilliylashtirish jarayoni, кўп ҳолда - muayyan mamlakat iqtisodiyoti erishgan yutuqlar yoki u erda amalga oshirilayotgan islohotlar bilan belgilanadi. Misol uchun, 1950-1960-yillarda universal boshqaruv kontsepsiyasi paydo bo'ldi va Amerika boshqaruv

benchmark sifatida qabul qilina boshladi, chunki bu yillar davomida boshqa (Evropa yoki Yaponiyadan) ko'ra ancha yaxshi natijalarga erishgan айнан Amerika iqtisodiyoti edi.

Xuddi shunday, Yaponiya 1960-1980 yillardagi iqtisodiy va texnik yutuqlari tabiiy ravishda Yaponiya boshqaruv modeli bilan bog'liq bo'lib, bu ҳолатларни o'z navbatida Qo'shma Shtatlar va G'arbiy Evropadанинг ushbu modelga bag'ishlangan ko'plab nashrlari ochib beradi. Tadqiqotchilar yaponiyani tashkiliy shakllarini, ularning ichki tuzilishini va tashkilot tuzilmalarini o'zaro bog'lash va g'arb mamlakatlari iqtisodiyotiga institutsional mexanizmlarni jalb qilishdan manfaatdor edilar.

Evropa Ittifoqida integratsiyalashuv jarayonlari Evropa boshqaruv modeli va uning mamlakatidagi самарасигакатта qiziqish uyg'otdi. Yevropa boshqaruvi paradigmasi va Yevropa uyushish madaniyatida boshqaruv uslublarning evolyutsiyasi jarayonida yaqin va ajraladigan omillarning nisbati keng muhokama qilinardi.

XX asrning oxiri - XXI asr boshlarida Xitoy iqtisodiyotining jadal rivojlanishi. Биз биламизки, Xitoy ўзининг bir кўп сонли aholisi bilan qadimgi madaniyatga va ulkan salohiyatga ega mamlakatga aylangan<sup>9</sup>. Унинг ҳам ўзига яраша бошқарув маданияти мавжуд.

### **3-§. Таqqoslama menejmentni fan sifatida o'rganishning mohiyati va zaruriyati.**

Zamonaviy davr boshqaruvi transmilliy va madaniyatlararo vakolatga ega bo'lgan, madaniy o'zgarishlarga va xilma-xillikka moslashish uchun keng qamrovli boshqaruvdir. Madaniy befarqlik va xabardorlikni, ya'ni boshqaruv

---

<sup>9</sup>Hofstede G. Culture's consequences: International differences in work-related values. — Beverly Hills, CA: Sage, 1980; Hofstede G. Cultures and organizations: Intercultural cooperation and its importance for survival, software of the mind. — N.Y.: McGraw Hill, 1991.

funktsiyalariga va boshqaruv qarorlariga ta'sir qiladigan madaniy o'zgaruvchan bilimlarni bilib olish, boshqa mamlakatlardagi odamlar va jarayonlarni boshqarishda juda muhim sifatga aylanishi hayratlantiruvchi narsa emas.

Madaniy farqlar har doim va har joyda mavjuddir, shuning uchun zamonaviy menejer biznes qilishning ўзига хос taktikasini ishlab chiqishi kerak, шу асосдаги хатти-ҳаракатлари билан bunday biznes aloqalari o'zaro манфаатли bo'ladi.

Xorijiy boshqaruv adabiyotida globallashuv davri boshlanganidan beri "o'zaro таъсирлушувчи madaniyat" va "madaniyatlararo boshqaruv" so'zlari 70-yillarning o'rtalarida barqaror foydalanila бошлади. Bundan tashqari, bu masalaga juda qiziqish Evropada 80-yillarning oxiri va 90-yillarning boshlarida paydo bo'ladi. Қiyosiy boshqaruv kurslari AQSh va G'arbiy Yevropadagi etakchi biznes maktablarida o'quv dasturlarining majburiy komponentiga aylandи.

Bu масала 90-yillarning boshidan buyon biznesni rivojlantirish bo'yicha dunyodagi yetakchi tashkilotlarning diqqat markazida бўлиб келмоқда. Amerika Qo'shma Shtatlari biznes maktablari assotsiatsiyasi (AACSB), Amerika Akademiyasi (AMA), Xalqaro Ta'lim almashuvlari bo'yicha Amerika Kengashi (ACIIEE) va boshqalar globallashuv davrining professional menedjerlarini o'qitishning asosiy komponenti sifatida qiyosiy boshqaruv bo'yicha konferentsiyalar o'tkazishadi. Qiyosiy boshqaruv kurslari Rossiyada Rossiya Federatsiyasining Hukumat huzuridagi Xalq xo'jaligi Akademiyasining bir qismi bo'lgan, keyinchalik mamlakatning boshqa etakchi biznes maktablarida, Biznes va biznes boshqaruvi institutida (IBDA) va халқаро бизнес бўйича magistratura (GSOM) йўналишларида 90-yillarning o'rtalaridan бошлаб o'qitila boshlanadi.

Фаннинг asosiy maqsadi, qiyosiy (madaniyatlararo) boshqaruv sohasidagi asosiy, professional bilim va ko'nikmalarni rivojlantirishdan iborat.

Talabaning asosiy vazifalari:



- turli biznes madaniyatlari, ularning o'qitish usullari va yondashuvlari haqida fikr yuritish;

- milliy biznes madaniyatining korporativ madaniyat va tashkilot boshqaruvi funktsiyalarini amalga oshirishdagi ta'sirini ko'rsatish va oqlash;

-boshqa madaniyatlar vakillari bilan samarali madaniyatlararo muloqot qobiliyatlarini shakllantirish va rivojlantirishga ko'maklashish;

-boshqa madaniyat vakillariga rahbarlar o'rtasida madaniyatlararo tanqidiylikni va bag'rikenglikni rivojlantirishga intilish.

Ushbu fanни o'rganishda olingan bilimlar xalqaro menejment, xalqaro marketing, xalqaro biznes aloqalaridan хабардорлик, menejerning etakchilik va kasbiy ko'nikmalari va shu kabilar bo'yicha юксалишга олиб келади.

"Qiyosiy boshqaruv" kursini o'zlashtirish natijasida talaba:

- milliy boshqaruv modellari, biznes madaniyati va tashkiliy xatti-harakatlarining xususiyatlarini **билиди**, milliy madaniyatning tuzilishi va uning shakllanishiga ta'sir etuvchi asosiy omillari haqida g'oyalar олади;

-turli mamlakatlarning biznes madaniyatlarida boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirishning xususiyatlari va ularning raqobatbardoshlikka ta'sirini таҳлил эта олади;

-turli mamlakatlardagi boshqaruv jarayonlari va biznes muhitida madaniyatlararo o'xshashlik va farqlarni aniqlайди, tizimlashtirishтиради va мустақил sharhлайди;

- boshqaruv funktsiyalarini amalga oshirishning hududiy va davlat xususiyatlarini o'rganади;

- biznes-madaniy tadqiqotlar parametrlarini amalda qo'llash va biznes-modelning raqobatbardoshligini oshirish bo'yicha aniq tavsiyalarni ishlab chіқади;

- aloqa jarayonlarini tahlil qilish va xalqaro kontekstda samaradorligini oshirish bo'yicha takliflarni ishlab chіқа олади;

-milliy va mintaqaviy boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlariga mos ravishda "kapitallashtirilishi", milliy biznes madaniyatini hisobga olgan holda samarali shakllar, usullar va texnologiyalarni tanlash borasida шахсий мушоҳадаларни келтириб чиқара олади.

Biznes madaniyatini muntazam tahlil qilish uchun metodologik va metodik ko'nikmalarga ega bo'lish, shuningdek turli mamlakatlar va mintaqalarda biznes madaniyati va boshqaruvining milliy modellarini taqqoslash, madaniy farqlarni e'tirof etish va hurmat qilish va barpo etish asosida samarali madaniyatlararo o'zaro hamkorlikni va boshqa biznes madaniyat vakillari bilan almashishni tashkil etish borasida таққослама менежментнинг ўрни беқиёсдир.

Qiyosiy boshqaruv masalasi диққат марказидаги объект - milliy boshqaruv modellari bo'lib, уларнинг ҳар бирида mamlakatlar va mintaqalarning madaniy va institutsional tavsiflari bilan o'xshashlik va farqlar mavjud. “Халқаро менежмент “га бағишланган о’қув қо’лланмаларда таққослама менежментга халқаро менежментнинг методологик асосларидан бири деб қаралади, chunki халқаро бошқарувнинг муvaffaqiyati uchun mutlaq shart - bu madaniy hodisani qiyosiy nuqtai nazardan o'rganish, madaniy barqarorlikka ega bo'lgan imkoniyatlar va cheklovlarni tahlil qilish va baholashдир дейилади. Ushbu yondashuv асосланадиган бўлсак, халқаро менежмент билан parallel (va hatto ma'lum bir sabab bilan) равишда қiyosiy boshqaruvni ҳам o'rganish qonuniy ва зарур hisoblanadi<sup>10</sup>.

Rossiya universitetlarida birmuncha vaqt oldin paydo bo'lgan таққослама менежмент тўғрисидаги илмий ишлар Rossiya va xorijiy mualliflarning tashqi iqtisodiy faoliyat, jahon iqtisodiyoti, халқаро kompaniyalarning boshqaruvi va boshqa ko'plab asarlariga asoslangan edi. Biroq yaqinda ma'lum bo'ldiki, chet el xorijiy bo'linmalar va filiallar joylashgan mamlakatni tanlash,

---

<sup>10</sup>Пивоваров С.Э., Тарасевич Л. С., Майзель А. И. Международный менеджмент. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2005. - С. 36.

xalqaro strategik alyanslar va qo'shma korxonalar yaratish, idrokning turli uslublari va fikrlarini "joylashtirish", шубхасиз, madaniy farqlarni hisobga olishni talab qiladi.

Bundan tashqari, qiyosiy boshqaruvda "xalqaro" va "madaniyatlararo yondashuvlar o'rtasidagi farqni aniqlashtirish kerak. Xalqaro yondashuv mamlakatlar o'rtasidagi o'xshashlik va farqlarni aniqlash uchun boshqaruv modellarini taqqoslashni (taqqoslashni) o'z ichiga oladi. Madaniyatlararo yondashuv ham taqqoslashni nazarda tutadi, lekin ular asosan boshqaruv amaliyotida ijtimoiy-madaniy kontekstni aniqlashga qaratilgan. Nazariy va empirik ishlar madaniy xilma-xillikka aylanadigan ko'lamga va shakllarga асосланиши kerak. Buning uchun tashqi (ijtimoiy-iqtisodiy, siyosiy, institutsional va hokazo) va tashkilotning ichki muhitiga (tashkilotning tashkiliy-huquqiy shakli va korxonaning kattaligi, strukturasi) boshqa omillarga nisbatan madaniyatning «tushuntirish kuchini» ochib beruvchi qat'iy ilmiy tadqiqotlar talab qilinadi (mulk shakli, sanoatga bog'liqligi, xodimlarning sifat tarkibi va boshqalar).

Madaniyatlararo boshqaruv turli madaniyatlardan odamlarning xulq-atvorini o'rganadi va bir xil tashkiliy muhitda birgalikda ishlaydi. Bunday intizom va tadqiqotlarning ahamiyati turli mamlakatlar va madaniyat vakillari transmilliy firmalar, xalqaro loyihalar, chet ellik ishchi guruhlar (global jamoalar), strategik alyanslarni tashkil qilish va boshqarish usullari va shakllarining o'sib borishi fonida o'zaro ta'sirlashadi. Ta'kidlash joizki, biz tashkilotning xatti-harakatlari, masalan, motivatsiya, etakchilik, qaror qabul qilish, guruhlar dinamikasi kabi an'anaviy masalalar haqida gapiramiz холос. Madaniyatlararo boshqaruv эса madaniy farqlarni xalqaro miqyosda ham, mamlakat (milliy) darajalarida ham, tashqarida ham, milliy chegaralarda ham o'rganishni o'z ichiga oladi. U bir tashkilotda ishlaydigan turli madaniyatlardagi odamlarning xulq-atvorining tavsiflarini va ikki yoki undan ortiq mamlakatlarda joylashgan tashkilotlarda odamlarning xatti-harakatlarini taqqoslashni o'z ichiga

oladi. Shunday qilib, madaniyatlararo boshqaruv ko'p madaniyatli o'lchov vositasida tashkiliy xatti-harakatni kengaytiradi.

Xuddi shunday, u xalqaro biznes va boshqaruv sohasidagi tadqiqotlar doirasini xatti-harakatlarni o'lchash yo'li bilan to'ldiradi. Nihoyat, madaniyatlararo boshqaruv milliy boshqaruv modellari o'rtasida o'xshashlik va farqlarni aniqlashga qaratilgan qiyosiy boshqaruvni to'ldiradi, bu esa boshqa o'lchamlarni - madaniyatlararo hamkorlikni келтириб чиқаради. Shunday qilib, madaniyatlararo boshqaruvni mustaqil yo'nalish sifatida va taqqoslama boshqaruv bo'limi sifatida ko'rish mumkin, uning doirasida madaniy tafovutlarning korxonalarda biznesni samaradorligiga ta'siri yoki boshqacha aytganda, ko'p madaniyatli muhitda boshqaruv munosabatlari o'rganiladi.

## **Nazorat savollari**

1. Milliy boshqaruv modellarining qiyosiy tahlili zarurligiga nima sabab bo'ldi?
2. Ilmiy adabiyotlarda qiyosiy boshqarishga qanday asosiy yondashuvlar келтирилади?
3. Qiyosiy boshqaruv нималарда ўз аксини топади?
4. Qiyosiy boshqaruvning mavjudligi va rivojlanishining asosiy maqsadi nima?
5. Qiyosiy boshqaruvni nazariy asoslash uchun qanday yondashuvlar ishlatilgan?
6. Qiyosiy boshqaruv nima?
7. Qiyosiy boshqaruvning mohiyati va mavzusi?
8. Qiyosiy boshqaruvda qanday tadqiqot usullaridan foydalaniladi?
9. Qiyosiy boshqaruvni rivojlantirishda қандай асосий босқичлар мавжуд?
10. Qiyosiy boshqaruvda ijtimoiy-iqtisodiy yondashuvning asoslari nima?
11. Qiyosiy boshqaruvda ekologik yondashuvning asoslari nima?
12. Samarali qiyosiy boshqaruv nimani anglatadi?

## **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Adler N.J. A Typology of management studies involving culture //Journal of International Business Studies, Fall 1983, Vol. 14 Issue 2. - P. 29-47.
2. Boyacigiller N. A., Adler N.J. The Parochial dinosaur: Organizational science in a global context // Academy of Management Review, April 1991, Vol. 16, Issue 2. - P. 262-290.

3. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1-2.-P.75-96.

4. Negandhi A. R. Cross-cultural management research: Trend and future directions // Journal of International Business Studies, Fall 1983, Vol. 14 Issue 2. - P. 17-28.

5. Redding S. G. Comparative management theory: Jungle, zoo or fossil bed? // Organization Studies, 1994, Vol. 15, No. 3. - P. 323-359.

6. Ronen S., Shenkar O. Clustering variables: The Application of nonmetric multivariate analysis techniques in comparative management research // International Studies of Management & Organization, Fall 1988, Vol. 18, Issue 3. - P. 72-87.

7. Tayeb M. Conducting research across cultures: Overcoming drawbacks and obstacles // International Journal of Cross Cultural Management, 2001, Vol. 1(1). — P. 91-108.

8. Мясоедов С. П. Основы кросс-культурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур. — М.: Дело, 2003.

9. Наумов А. Хофстидово измерение России (влияние национальной культуры на управление бизнесом) // Менеджмент, 1996, № 3. — С. 70-103.

10. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л. С, Майэель А. И. Международный менеджмент. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2005.

11. Симонова Л. М., Стпровский Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. — М.: ЮНИТИ, 2003.

12. Холден Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

## **2-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT**

1-§. Madaniyatlarning turli nazariyalari va ularga yondashuvlar.

2-§. Ishchan madaniyat tasnifi. R.Lis tasnifi.

3-§. Ma'lumotlarni qayta ishlash borasida ishchan madaniyatlar tasnifi.  
G.Xofstede tadqiqotlari. F.Trompenaars nazariyasi.

4-§. Liderlik tushunchasi.

Tayanch soʻzlar: *Madaniyat. Madaniyatning mavhum va moddiy elementlari (madaniy artefaktlar). Qimmatdorliklar. Amerika qimmatdorliklari: iste'molchiga ta'sir etish. Qimmatdorliklarning almashinuvi. Makromadaniyat. Mikromadaniyat. Sotsializatsiya. Iste'molchining sotsializatsiyasi. Erishilishi mumkin boʻlgan madaniyatlar. Madaniyatlarning almashinuvi. Ijtimoiy me'yorlarga muvofiqlik. Madaniyatning moslashuvchanligi. Madaniyatning iste'molchi xulq-atvoriga ta'siri. Xaridorning motivatsiyasi. Asosiy madaniy qimmatdorliklar: marketinga ta'sir etish. Asosiy tovarlar. Asosiy qimmatdorliklar. Ijtimoiy institutar transformatsiyasi. Turli xil avlodlar motivatsiyasi. Avlodlar tahlili. Ikkinchi jahon urushigacha boʻlgan iste'molchilar. Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrdagi iste'molchilar. «O'zing uchun o'zing yasa» avlodi. Iks avlodi. Milliy madaniyat. Individualizm kollektivizmga qarshi muvozanat sifatida. Noaniqlikdan qochishga intilish. Xukumatdan uzoq bo'lish. Ayollar va erkaklar masalasi.*

### **1-§. Madaniyatlarning turli nazariyasi va ularga yondashuvlar.**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida bizga eng yaxshi jihatlarini oʻzida mujassam etgan holda oʻz imidjini yaratishga intiladigan ilgʻor jamoa rahbar (lider)i kerak. Rahbar (lider) shaxsi va uning imidji xususida fikr yuritmoqchi ekanmiz, aynan rahbar shaxsi, uning muvaffaqiyatli boshqaruv faoliyati uchun xos va zarur

xislatlar haqida to'xtalsak. Rahbar (lider) - bu oddiy unvon emas, bu iste'doddir. Rahbar -lider bozor sharoitida yangilik yaratuvchi, ijodkor va insoniy omillarni e'tiborga oluvchi kuchli psixolog bo'lishi kerak. Psixologlar, shaxs - bu o'zining bilimi, hissiyoti va munosabati orqali tashqi olamni o'zgartira oluvchi subyekt, insondir, deb baho berishadi. Agarda ushbu ta'rifga e'tibor beradigan bo'lsak, ta'rifda shaxsga xos uch jihat sanab o'tiladi: bilish, hissiyot, munosabat. Shu uch guruhga kiruvchi xislatlar yagona maqsadga, ya'ni tashqi olamni insonning o'z ehtiyojiga binoan o'zgartirishga qaratilgan. V.S. Komarovskiyning fikricha, «Rahbarning aholi bilan o'zaro hamkorlik jarayonlarida imij ko'plab turli xildagi vazifalarni bajaradi, eng avvalo, imij hodisani bo'rttirib ko'rsatadi, uni boshqalardan farqini yaratadi yoki aksincha, shaxsni biror-bir guruhga mansub bo'lmasa-da, o'sha guruh bilan qiyoslash imkonini beradi»<sup>11</sup>.

Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning yakuniy maqsadini ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yo'naltirishi kerak. Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruv uslubi - bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yig'indisidir. Boshqaruvning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi. Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga, o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruhiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari, lider

---

<sup>11</sup> Taraxtiyeva G. Innovatsion menejment. "Fan va texnologiyalar markazi" . 2013 y.,125 b.



tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Rahbar-lider menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Boshqaruvni tashkil etish bilan shug'ullanuvchi, avvalo, o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlarini kelishini ta'minlay olishlari kerak. Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondashish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak. Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak. Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, lider ishlab chiqarishni boshqarish amaliyotiga bozorga doir uslublar izchil va tizimli tarzda singdirilishi, eskicha qarorlar qabul qilish usullarini chiqarib tashlash zarur, shuning uchun hozirgi kunda ishlab chiqarishga ilgaridagidan ilmliroq, mohir boshqaruvchilar — rahbarlar va menejerlar kerak. Hozirgi paytda bu nuqtai nazarga qo'shilmaydigan korxonani topish qiyin. Lekin buni amalga oshirish uchun rahbarlar ishini yangi ma'no va mazmun bilan boyitish kerak. Rahbar ishini qayta baholash, uning ishidagi samara bermaydigan, nomigagina bajariladigan barcha ishlarni qat'iy ravishda qayta baholash zarur. Rahbar o'ziga kerakli fikrlarni jamlab, xotirada saqlashi kerak. Mutaxassislarning fikricha, 99 foiz ilg'or g'oyalar kishilar bilan muloqotda yuzaga kelsa, 1 foiz g'oyalar kishilarni eshita bilishiga qarab yuzaga keladi. Buning uchun muloqot olib borishni bilish, o'rganish, shaxsiy g'arazlarni unutish, g'oyalarni tartibga solish, eng asosiysi doimo izlanishda bo'lish kerak. Aks holda, u o'z ijobiy imidjini yaratishi qiyin kechadi. Shu bilan birga, rahbar bozor sharoitida o'z haq-huquqlaridan to'la foydalanishi va zarur hollarda

quyidagilarni amalga oshirish kerak: samarasiz ishlaydigan xodimlardan voz kechish, o'z xodimlaridan zaruriy natijalarni talab qilish, fikrlash qobiliyatiga ega bo'lganlarni yangi g'oyalarga yo'naltirish va qo'llab-quvvatlash, ko'rsatmalarni o'z vaqtida bajarmaydigan xodimlarni ogohlantirish va ularga buyruq berish. Bozor iqtisodiyoti sharoitida har bir xodimning shaxsiy imkoniyatlari beqiyos darajada kengayadi. Ayniqsa, jamoa va shaxsiy mulkka egalik va xo'jayinlik histuyg'usi mehnatda eng muhim foydali omil bo'lib xizmat qiladi. Inson yakka holda, shaxslararo munosabatlar doirasida hamda ibrat namunasi sifatida namoyon bo'ladiki, bu uch jihatning birligi uni shaxs maqomiga ko'taradi. Ana shu jihatlar shaxsning obro'-e'tiborini ham ifodalaydi va o'z imidjini shakllantirishga undaydi. Imij kishilarning o'zaro munosabatlari tizimida tarkib topadi. Imij guruhning rivojlanish darajasiga bog'liq bo'lib, u ba'zi jamoalarda qattiqqo'llik, kuchlining huquqi tan olinishi, ya'ni «hokimiyat obro'-e'tibori sifatida namoyon bo'lsa, yuksak darajada uyushgan jamoalarda «obro'-e'tiborli hokimiyat» tarzida yuzaga chiqadi. Bunda shaxsiy xususiyatlar jamoaga xos, jamoa xususiyatlari shaxsga xos tarzda ko'zga tashlanib, shaxs va jamoa imidji bir-biri bilan uyg'unlashib ketadi. Psixologlar mehnat jamoalari rivojlanishida to'rt bosqichni ajratib ko'rsatadilar:

1. Uyushish-jiplashish bosqichi. Uyushish-jiplashish hamkorlikda faoliyat qilish zaruriyatidan kelib chiqib, a'zolarning malakasi, qobiliyati qiziqishlaridan bir joyga jamlanishidir. Shaxsiy ehtiyojlarni qondirishdagi faoliyat kishilarni jiplashtiradi. Rahbar mehnati jarayonida kishilarning bilimi, kasbi, malakasi, yoshini hisobga olib, ularni bir jamoaga to'playdi. Bunda rahbarning tashkilotchilik qobiliyati namoyon bo'ladi.

2. Jamoaning tarkib topish bosqichi. Rahbar jamoa har bir a'zosining mehnatga munosabatini aniqlashga kirishadi. Kimki faoliyatning ijtimoiy ahamiyatini chuqur anglasa, o'zining bor kuchi, ijodkorligini ishga safarbar etadi. Rahbar ularning o'rnini almashtirish, mehnatga munosabatini o'zgartirish, o'z ishiga qiziqish, tashabbus ko'rsatishga undash orqali jamoa faolligini

ta'minlaydi. Rahbar bu ishlarni qo'l ostidagilar faoliyatini kuzatish, nazorat qilish, baholash, mehnat natijalarini qiyoslab ko'rish bilan birga olib boradi.

3. Har bir a'zoning jamoaga moslashish bosqichi. Xodimlarning shaxsiy qiziqishlari va ehtiyojlari jamoa faoliyati bilan chirmashib, moslashib ketadi. Sof axloqiy-ruhiy muhit yaratilgan mehnat jamoasida faollik, kasbga qiziquvchilik barqaror tus oladi. Shaxsda kelajakka umid paydo bo'ladi, maqsad va ehtiyojlarini qondirishga intilish, mehnatsevarlik kuchayadi. Hamkorlikdagi mehnatdan zavq olish shaxslararo munosabatlarni yaxshilaydi.

4. Insoniy qadriyatlarga erishish bosqichi. Bu bosqichda jamoaning histuyg'ulari bir maqsad yo'lida umumlashadi. Jamoaviy faollik vujudga keladi, an'anaviylik qaror topadi. Inson o'z qiziqishlari va intilishlarini jamoa hayotiga bog'laydi. Atrofdagilarga ishonch ortadi, do'stlik va muhabbat rishtalari mustahkamlanadi. Bu jarayonlarda rahbar zimmasiga katta mas'uliyat yuki tushadi. Bunda lider(rahbar)ning o'ziga xos ish yuritishi, boshqaruv malakasi, tashkilotchiligi, tarbiyaviy ishlar olib borish mahorati yaqqol namoyon bo'ladi. Yuqoridagi bosqichlarning har birida liderdagi o'z imidjini yaratishga bo'lgan intilish asta-sekin shakllanib boradi va bunday shaxs imidji jamoa imidjiga tayangan holda vujudga keladi. Xullas, bozor iqtisodiyoti munosabatlarida har bir rahbar, menejer, lider har qanday sharoitda ham insonga g'amxo'rlik qilishi inson ruhiy holatini hisobga olishi ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish va yo'naltirishda o'z jamoasi va amiyatning manfaatlaridan kelib chiqishi lozim bo'ladi<sup>12</sup>.

Shu o'rinda, rahbar - turkiy tilida yo'l boshchi, ergashtiruvchi degan ma'noni ta'kidlab o'tish zarur. Yo'l boshchining borligiga sabab - yo'ldoshlarning borligidir. Katta-yu kichik guruh o'z oldiga sidqidildan bir ishga bel bog'lab, bir manzilga yetmoq istab yo'lga otlar ekan, o'zlaridan eng bilimdon, eng dono, eng fidoyi va adolatlisini muhtaram tutib, oldiga o'tkazganlar. Bu azaliy odat hamisha hamma joyda davom etmoqda. Rahbari

---

<sup>12</sup> Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: "Akademiya", 2008 yil, 168 b

g'olib millat- g'olib, rahbari mag'lub millat-mag'lubdir. Jamiyatdagi o'zga toifalarga nisbatan rahbarlik mas'uliyatini zimmasiga olgan kishiga oson emas. Ziyoli olim bo'lsa, masalan, hayotni ilmiy asosda tadqiq etadi, shu asosda tavsiyalar beradi. Shoir yoki adib bo'lsa, voqelikning muayyan qirralarini badiiy timsollarda aks ettirib, ibrat yo'li bilan odamlarga ta'sir etishga urinadi. Muallim saboq beradi. Ammo rahbar qo'l ostidagilar taqdiri uchun mas'uldir, ularni muayyan yo'ldan yetaklab, muayyan amaliy natijalarga erishtirishga mas'uldir. Agar yo'l to'g'ri tanlanib, natija rejaga muvofiq chiqsa - barcha jamoaning yutug'i, ammo aksi bo'lsa-chi? Insonlar umri, ularning aqliy va jismoniy quvvati ular erishishi kerak bo'lgan natijaga ko'z tutib kutganlar umidi qarshisida qanday javob berish mumkin?

Mansab deganlari qanday sirli, betizgin kuch ekanki, nega u manman degan, aqlli-xushli, oq-qorani tanigan, tuppa-tuzuk insonlarning el-yurt, davlat ishonib topshirgan vakolatlarni suiste'mol qilishga, insofini yo'qotishiga olib keladi, mahalliychilik, urug'-aymoqchilik, poraxo'rlik, kalondimog'lik kabi illatlar domiga tortadi? Buning sababi nimada?" Xitoy faylasufi mashhur Konfutsiy "Islohotlar davrida yashagan insonlarga achinaman" degan ekan. Haqiqatdan ham islohotlar insondan, jamiyatdan butun kuch-quvvat, aql-idrokni ishga solib mehnat qilishni talab etadi. Bunday sharoitda fuqarolarda turmush qiyinchiliklari ta'sirida qutban qarama-qarshi fazilatlar namoyon bo'ladi (oliyanob, fidoyilik, ezgulik bir tarafdin, yovuzlik, razillik, nopoklik ikkinchi tomondan). Shuning uchun masalaning (ya'ni jamiyat qay tomon-tubanlik yoki rivojlanish tomon yuz tutishi) hal bo'lishi rahbarga borib taqaladi. Rahbar imidjini shakllantirish borasida ishlab chiqilgan tavsiyalar, shakllar va texnologiyalarda odatda so'z jinssiz va makon-manzilsiz shaxs haqida borayotgandek tuyuladi. Eng avvalo shuni aytish lozimki, rahbar erkak yoki ayol kishi bo'lishi mumkin. Bundan tashqari, rahbar, albatta, qaysidir millatga mansub kishidir. Har bir rahbar muayyan yoshdaligini hisobga olish lozim. Rahbar imidjini shakllantirishda bu jihatlarni nazarga ilmaslik katta xatolarga

olib keladi. Mamlakatimizda ayollarga nisbatan sharqona munosabat shakllanganligi, ko'p millatli xalq va millatlar yashashini hisobga olgan holda rahbar imidjini shakllantirishda mana shu jihatlarga e'tibor qaratish lozim. Yuqorida ko'rsatib o'tilganidek, rahbar imidji borasida mavjud bo'lgan qarashlar, tavsiyalar, ishlab chiqilgan shakllarni har bir rahbarga nisbatan qo'llab bo'lmaydi. Agar shu holatda qo'llaniladigan bo'lsa, yoshi va millatining tayini bo'lmagan qandaydir bir mavhum qiyofa imidji shakllanadi. E.N. Bogdanov va V.G. Zaziginlar fikricha, ayol-liderlar yoki rahbarlarda erkaklarga xos bo'lgan "oddiy hayotiy zaifliklar" erkaklarga nisbatan ancha kam. Shu bois ularni badnom qiluvchi ma'lumotlar yig'ish ham qiyin va shuning uchun ularni yuqoridan turib, "tilini qisish" ham qiyinroq kechadi<sup>13</sup>.

Umuman olganda, ayol rahbarlarga nisbatan ehtiyotkorlik bilan yondashish o'zining chuqur tarixiga ega. Mashhur qadimgi yunon faylasufi Sofokl bunday degan ekan: "Agar ayol erkakka tenglashtirib qo'yilsa, u darhol erkakdan oldinga o'tishni istab qoladi". Bundan ko'rinib turibdiki, ko'pgina ishlab chiqilgan imij shakllari asosan erkaklar uchun mo'ljallangan. Rahbar imidjini shakllantirishda uning yoshi masalasiga alohida ahamiyat berishga to'g'ri keladi. Bu sohadagi ilmiy tadqiqotlar ancha kam bo'lsa ham, o'zimizning tahlilimizga tayangan holda umumiy xususiyatlarga ega bo'lgan bir qator tavsiyalarni keltirish mumkin. Agar rahbar yosh bo'lsa, uning imidjini shakllantirishda doimiy ravishda shaxsning quvvati, katta salohiyati, harakatchanligi singari jihatlarini bo'rttirib ko'rsatish lozim. Ayniqsa, ushbu rahbarning ta'lim berish yoki o'z saviyasini oshirish jihatlariga ham urg'u berish lozim. Bu rahbarning boshqa sohalardagi faoliyati muvaffaqiyatli kechishiga imkon yaratadi. Ko'pgina mutaxassislar "Yosh rahbar o'zida "ota" qiyofasini ko'rsatmasligi kerak. Yosh rahbarning jozibador imidjini shakllantirishda siyosiy reklama yaxshi rol o'ynaydi va bu reklamada yosh bo'lsa-da, katta

---

<sup>13</sup> Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.

tajriba orttirgan shaxslarni misol qilib keltirish zarur” deb hisoblaydilar. Yoshi “o’tibroq qolgan” rahbar uchun esa aynan “ota” qiyofasini shakllantirish lozim bo’ladi. Uning imidjini shakllantirishda bu shaxsdagi katta hayotiy tajriba, fikrlash doirasining kengligi, uzoqni o’ylab ish ko’rishi, donoligi, katta obro’ga egaligi singari jihatlarini bo’rttirib ko’rsatish zarur. Shaxsning jismoniy qudrati haqida gap borganda esa muayyan ehtiyotkorlik lozim bo’ladi. Yoshi katta rahbar o’zining jismoniy salohiyatini, ayniqsa yoshlar orasida ko’rsatmagani ma’qul. Har bir auditoriyada rahbarning xatti-harakatlari tabiiy bo’lishi zarur, agar shaxsning shubhasiz ustun jihatlari mavjud bo’lsa, ularni albatta namoyon qilish kerak. Bunday jihatlar bo’lmagan taqdirda, ularga e’tibor jalb qilmagan ma’qul. Mamlakatimiz ko’p millatli ekanligini nazarda tutgan holda, rahbar imidjini shakllantirishda milliy jihatlariga ham jiddiy yondashishni yoddan chiqarmaslik lozim. V.N. Amelin fikriga ko’ra, rahbar (lider) imidjini shakllantirish uchun quyidagilar zarur: - lider qiyofasiga kira olish darajasi, uning ko’rinishi, nutqi, xatti-harakati va o’zini tuta olish qoidalarini o’zlashtirish; - liderning tashabbuskorlik darajasi, kelajakka intilishi, uning fikrlari va xattiharakatlarining zamonga mosligi. Shu asnoda rahbarning mashhurligi muvaffaqiyat garovi bo’lsa, tashabbuslarning soddaligi imidjini susaytirib yuboradi. - aholi tomonidan rahbar tashabbuslarining o’rganilish darajasi. Bu erda ko’p narsa aholining tashabbus ko’rsatish to’g’risidagi haqqoniy baho, tashabbus natijalari va ularning “qiymati” to’g’risida o’z vaqtida va bir necha bor axborot olishiga bog’liq. - rahbarning aholi va manfaatdor guruhlar tomonidan qo’llab-quvvatlanishi shakllari va usullarini aniq belgilab olish; - boshqa rahbarlarga qarshi tura olish darajasi hamda munozarada xushmuomalalik mahorati, muhim bo’lmagan masalalarda munosabatlarni keskinlashtirmaslik va aholi hamda o’z rahbarlik mavqei uchun muhim bo’lgan masalalarda qat’iylik namoyish etish. Xulosa qilib aytganda, imijga ega bo’lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin imijga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o’z misolida ko’rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida

so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san'atiga ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Bozor (lider) dan zamonaviy bozorga oid ilmiy boshqarish usullarini bilishni talab etadi. Bozor iqtisodiyoti, umuman olganda, qandaydir mutlaq jumboq va yangilik emas, u insoniyatga ming yillar davomida xizmat qilib kelmoqda. Ayniqsa, bozor iqtisodiyoti Sharq mamlakatlari, jumladan, O'zbekistonda qadimdan ma'lum. Eramizdan avvalgi II asrdan milodning XVI asrigacha davom etgan Ipak Yo'li tajribasining o'zi bozor iqtisodiyotining mukammal shaklidir. Bozor iqtisodiyoti barcha mamlakatlarda o'z xususiyatlariga ega bo'lib, ilmiy iqtisodiyotda har xil andoza shaklida qaror topgan. Ular orasida o'zining yorqinligi, samaradorlik darajasi bilan jahon iqtisodiyoti tarixiga kirgan Amerika, Germaniya, Xitoy, Shvetsiya, Turkiya, Janubiy Koreya andozalaridir. Masalan, amerikacha andozaning o'ziga xos xususiyati uning tadbirkorlikni aholi orasida keng yoyishga, ommaviyligiga erishishga intilishidadir. U jamiyat a'zolarida har birining ishbilarmonlik faoliyatini qo'llab-quvvatlash, iqtisodiy faolligining xususiy manfaatdorligini oshirish uchun keng va to'liq shart-sharoitlar yaratishga qaratilgandir. Yaponcha andoza ikkinchi jahon urushida vayronaga aylangan mamlakatda, o'z aholisi hisobiga, hokimiyatning har tomonlama va so'zsiz qo'llab-quvvatlashi, yapon vatanparvarlik tuyg'usi asosida yaratildi. Bu andoza, eng avvalo, ishlab chiqarishni chetga mo'ljallab, moslashtirib valyuta ishlash, shuning evaziga xorijiy mamlakatlardan eng yangi texnika va texnologiya, litsenziya va «nou-xau» sotib olib, o'z texnologiyasini yangilash, yuqori mehnat unumdorligiga erishish, tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash, aholi tabaqalanishini tezlashtirish hisobiga vujudga keltirildi. Shvedcha andoza amerikacha va yaponcha andozalardan farqli o'laroq, iqtisodiyot ko'proq ijtimoiy yo'nalishda tashkil qilinganligi, ish haqi orasidagi farqning yuqori emasligi bilan ajralib turadi. Bu

andoza milliy daromadni aholining ehtiyojmand qismi foydasiga ko'proq taqsimlash va oqibatda aholi orasidagi tabaqalanish, tengsizlikni kamaytirishga qaratilgan. Shuning uchun ham Shvetsiya aholisi farovonlik jihatidan jahonda lider o'rinni egallaydi. Bu andozaning shakllanishida Shvetsiyaning tarixan iqtisodiy jihatdan yuksak rivojlanganlik darajasi va mehnatkashlar kasaba tashkilotlarining jamiyatda, ayniqsa ishlab chiqarishda tutgan o'rni alohida ahamiyatga ega bo'ldi. Ushbu davlatlarning barchasi jahon hamjamiyatida tutgan o'rini saqlab qolish va yanada kengaytirish uchun o'zi yaratgan imijni qo'ldan bermaslikka intiladi va imijmeykerlik sohasiga ham juda muhim sifatida yondashib, katta mablag'lar ajratiladi. Taraqqiyot ehtiyoji inson va jamiyat tabiati uchun xos xususiyatlardan sanaladi. Taraqqiyotning jug'rofiy, iqtisodiy, ijtimoiy ma'rifiy asoslari talaygina tadqiqotlar yaratilgan. So'nggi yillarda ijtimoiy taraqqiyotning harakatlantiruvchi kuchlari majmuida subyektiv, inson omilidan samarali foydalanish yo'lga qo'yilgan qator mamlakatlar, xususan, Yaponiya, Norvegiya, Kanada, Koreya kabi davlatlar gurkirab rivojlanish bosqichida'. Ma'lumki, istiqlol yo'limizning barqarorlashuvi taraqqiyotimiz maromining jadallashuvi natijasida rahbar kadrlar faoliyatida ham ijobiy jarayonlar tobora ko'proq namoyon bo'lmoqda. Bugungi rahbar mohiyat e'tiboriga ko'ra istiqlolimiz arafasidagi rahbarlardan tubdan farq qiladi. Bugun ko'pchilik rahbarlarda korporativlik, tashabbuskorlik, mas'uliyatni teran his etish, Vatan, xalq manfaatlarini muqaddas bilish kabi xislatlar ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Kadrlarni tanlash, shakllantirish, tarbiyalash, joy-joyiga qo'yish masalalarida barqaror tizim yuzaga keldi. Jamiyatning ma'naviy, siyosiy, ijtimoiy hayotini muvofiqlashtirish barcha jamiyatlarga xosdir. Masalan, AQShda umummilliy "Fuqaro tarbiyasi" dasturi asosida 4 yoshdan boshlab to shaxs vafotiga qadar uzluksiz mafkuraviy ta'sir o'tkazib kelinadi. Mazkur dastur asosida aholi turli qatlamlari uchun maxsus va maqsadli faoliyat tashkil etilgan. Bunday yondashuvning ma'lum shakllari Yevropa mamlakatlari iqtisodiy, ijtimoiysiyosiy, ma'naviy turmush tarzida ham namoyon bo'lmoqda. Tabiiyki,



O'zbekiston boshqalarning andozasi bilan ish tutmaydi, o'zimizga xos va mos milliy taraqqiyot yo'limiz bor. Prezidentimiz asos solgan mazkur yo'lni har tomonlama mustahkamlash vazifasi jamiyatimizning har bir a'zosi uchun muqaddas ishga aylanishi milliy taraqqiyotimiz, modernizatsiya va islohotlardan kutilayotgan natijalar garovidir. G'arb tadqiqotchilari asarlarida boshqaruv samaradorligiga erishish, xususan, liderlik (yetakchilik) tarbiyasida akmeologik, ekzistentsialistik kabi yondashuvlar muhimligi alohida ta'kidlanadi. Ma'lumki, akmeologiya fani orqali shaxsning balog'at davridagi hayot faoliyati, dunyoqarashi, tafakkuridagi o'zgarishlarni ilmiy tadqiq etilishini o'rganish rahbar shaxs uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Umumiy tarbiya tizimida shaxsni balog'at yoshida ma'naviy shakllantirish, intellektual takomillashtirish murakkab va qiyin kechuvchi jarayon hisoblanadi. Ana shu ta'sir muhiti rahbar uchun jiddiy ma'naviy sinov davri hisoblanadi. Bunda yangi ijtimoiy maqom yukining salmog'i davlat va jamiyat oldidagi yuksak mas'uliyatni his etish barcha rahbarlarda ham ravon bo'lmasligi tabiiydir. Shu boisdan ham yurtboshimiz rahbarning o'z-o'zini shaxs sifatida anglash mas'uliyatining muhim ijtimoiy ahamiyatga ega ekanligini alohida ta'kidlab, «Eng yomon narsa - bu odamning yerdan oyog'i uzilishidir. Agarda kim qayerda tug'ilgani, kimning farzandi ekanini, qaysi zamin, qaysi tuproqning suvini ichib, tuzini totganini esdan chiqarsa, bilingki, u o'zini butunlay yo'qotgan bo'ladi. Bunday odamning kelajagi bo'lmaydi», deb uqtirgan. Tabiiyki, inson faoliyati, xatti-harakatlari mantig'i nafaqat ijtimoiy mas'uliyat hamda rahbar shaxsiga yuklatilgan kasbiy tamoyillar negizida, balki, manfaatlar vositasida ham boshqariladi. Yurtboshimiz tomonidan asoslab berilgan manfaatlar uyg'unligi konsepsiyasida shaxsiy va ijtimoiy manfaatlarni qondirish jarayonlari qonun doirasida amalga oshirilishiga asosiy e'tibor berilgan. Shu tariqa qonun ustuvorligi lider faloiyatining asosiy tamoyili sifatida namoyon bo'ladi. AQShda menejerlar juda yuqori maqomga ega hisoblanishadi, ularga amerikalik ko'plab bolalar intilishadi (menejer Amerika madaniyatining qahramonidir). Biroq turli

mamlakatlar madaniyatlarida menejmentga munosabatda tafovutlar mavjud. Masalan, nemis madaniyatida qahramon rolini menejer emas, balki muhandis o'ynaydi. Germaniyada tsex va ofislarda faoliyat ko'rsatadigan hamda amaliy ish bilan o'quv kurslari haftasidagi uzviy bog'liqlikni o'zida mujassam etgan samarali shogirdlik tizimi amal qiladi. Shogirdlik muddati yakunlanganidan so'ng ishchi butun mamlakat bo'ylab tan olinadigan va bugungi kunda ish bilan band nemislarning 2/3 qismiga yaqini faxr bilan egalik qiladigan sertifikatni (Facharbeiterbrief)qo'lga kiritadi (Germaniya bilan qiyoslaganda Buyuk Britaniyadagi ish bilan band aholining 2/3 qismi umuman kasbiy malakaga ega emas hisoblanadi). Shuning uchun ham yuqori malakali va mas'uliyatli nemis ishchilari ularni motivatsiya qiladigan "himmatli" menejerga ehtiyoj sezmaydilar. Ular boshliqlaridan (masterdan) ular oldiga aniq vazifa qo'yishini va texnik muammolar hal etilishida ekspert sifatida bo'lishni xohlaydilar. Shuni ta'kidlash joizki, Germaniyada (Buyuk Britaniya va Frantsiya bilan o'zaro qiyoslaganda) ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar eng yuqori ulushni, boshqaruv va ma'muriyatda band bo'lgan xodimlar eng past ulushni tashkil etishadi. Germaniyada biznes-maktablar deyarli mashhur emas, u yerda yaratilgan menejment nazariyalari asosiy e'tiborni rasmiy tizimlarga qaratishadi. AQShda korxonalarining yadrosi menejerlar hisoblansa, Yaponiyada doimiy ishchi guruhi hisoblanadi. Guruh tarkibiga ishchilar bilan bir qatorda universitetlarning bitiruvchilari ham kiritilib, ular keyinchalik turli lavozimlarga tayinlanadi. Ularni qaror qabul qilishda ishtirok etishga jalb etishadi va zaruriyat bo'lganda chiziqli lavozimlardan shtatli lavozimlarga ko'tarishadi, garchand ishchi guruh a'zolari ish haqini lavozimga emas, balki ish stajiga qarab olsalar ham. Har qanday vazifani bajarish uchun bir umrlik yollandga intilish orqali ishchilar uzoq muddatga yollanadi. Vaziyat guruh tomonidan nazorat qilinadigan yapon tizimi uchun amerikacha liderlik tizimi to'g'ri kelmaydi. Yaponlar BS deb nomlangan o'z nazariyalarini ishlab chiqishgan (B - mehnat faoliyati, S - ijtimoiy barqarorlikning shakllanishi). Yaponiya iqtisodiyotidagi

hayratomuz muvaffaqiyatlardan amerikaliklar ularning sir-asrorlarini o'rganib, AQSh iqtisodiyotida foydalanishga umid qilishgan. Fransiyada ham amerikacha menejerlar yo'q. Bu yerda "menejerlar - menejerlar emaslar" kategoriyasi emas, balki "malakali kadrlar — malakasiz kadrlar" kategoriyasi bo'yicha fikr yuritishadi. Individ tegishli ta'lim muassasasini tamomlagan, bajariladigan vazifadan qat'i nazar, unda bir umrga qoladigan bo'lsa, yuqori ijtimoiy qatlamlar imtiyozlaridan foydalanish huquqini qo'lga kiritisa, u holda malakali kadrlar guruhiga o'tadi Frantsiyadagi malakasiz kadrlar bunday to'siqni bosib o'tishga juda kamdan-kam hollarda muvaffaq bo'lishadi. Amerika va fransuz menejment nazariyalari o'rtasidagi o'zaro qarama-qarshilik XX asrning boshidayoq vujudga kelib, bunga asosiy sabab A.Fayolning (1841-1925) F.U.Teylorni hokimiyat manbalari, bitta ishchining ikki boshliqqa bo'ysunishi kabi qarashlarni tanqid ostiga olganligi hisoblanadi. Masalan, matritsali tashkiliy tuzilma Frantsiyada ommalashmagan bir vaqtda AQShda bunday tuzilma nihoyat darajada keng tarqalgan edi. AQSh va Gollandiyadagi motivatsiya hamda liderlik o'zaro farqlanadi: Gollandiyada liderlik vazminlik bilan xarakterlansa, AQShda g'ayratlilik bilan xarakterlanadi. So'nggi 40 yil ichida Tayvan, Gonkong va Singapur kabi Xitoy aholisidan iborat mamlakatlar iqtisodiy rivojlanishda liderlikka ega bo'lishdi. Xitoydan kelib chiqqan amerikaliklarning firmalari zamonaviy menejmentning deyarli barcha farqlaridan mahrum etilgan: ular uncha katta bo'lmagan hamda mulkdorlar va boshqaruvchilarga bo'linmagan (firmalarning mulkdorlar va boshqaruvchilarga bo'linishi AQSh va Yaponiyaga xosdir) oilaviy korxonalar sifatida qolishga intilishadi, bitta maxsulot ishlab chiqarishga yoki muayyan bozorga yo'nalgan tarzda harakatlanishadi, biroq ular yuqori darajadagi egiluvchanlikni namoyon etish orqali kutilmagan diversifikatsiya natijasida rivojlanib ketishlari mumkin. Qaror qabul qilish oila boshlig'i ixtiyorida bo'ladi, oilaning boshqa a'zolari yangi ishni olishlari va o'zlarini sinab ko'rishlari mumkin. Xitoydan ko'chib kelgan aholi tomonidan tashkiliy tizimsiz biznesning yuritilishi muayyan tovarni

sotish va ko'chmas mulk bilan bitim qilishdan keladigan daromadni olish bilan bog'liq bo'ladi. Ular farzandlaridan tashqari professional menejerlarni ham yollashadi. Umuman olganda, bunday yondashuvning o'ziga xosligi natijasida xitoyliklar biznesi 200-300 mlrd. dollargacha daromad keltiradi. Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda quyidagi xulosalarni berish mumkin:

1. Barcha mamlakatlarning o'z menejmenti bor, biroq ularning roli va ahamiyati bir-biridan farqlanadi. Muayyan mamlakatdagi muammo va jarayonlarni tushunish uchun mahalliy, tarixiy hamda madaniy sharoitlarni chuqur bilish talab etiladi. Menejment o'ziga xos voqelik bo'lib, uni jamiyat, oila, maktab, davlat siyosati, din, ta'lim va boshqa jarayonlardan ajratib bo'lmaydi.

2. Mamlakatlarning madaniy farqlari Xofshtedning beshta bipolyar o'lchov parametrlari yordamida tasvirlanishi mumkin:

1) kishilar o'rtasidagi notenglik darajasini ifodalaydigan va quyidagi me'yor sifatida qabul qilinadigan hokimiyatdagi distansiya (XD):

2) individualizm-kollektivizm darajalari

3) erkaklik-ayollik qoidalarining ustuvorligi 4) noaniqlik va noma'lumlikdan saqlanish

5) uzoq muddatli, qisqa muddatli ixtisoslashuv . AQSh madaniyati Amerika menejment nazariyalarida yanada to'liq ifoda etilgan. Menejmentning faqatgina uchta jihatini ajratib olamiz: bozor jarayonlariga, individualizmga, menejerlarga asosiy e'tibor qaratish. Milliy madaniyatlarga xos turli qadriyatlarga ega ishchilarni yollaydigan «IBM» singari transmilliy kompaniyalar bo'yicha keltirilgan ma'lumotlar madaniyatlar o'rtasidagi farqni izohlab beradi. Aytish joizki, TMKlardagi milliy madaniyatlarni umumiy tartibga asoslangan aynan korporativ madaniyatning o'zi ushlab turadi. Har qanday tashkilotning asosiy elementi ishni bajaradigan xodimlar hisoblanadi. Qolgan barcha elementlar turli shakllarga kiradigan ustqurma hisoblanadi. Menejerlar aloqalarni qo'llab-quvvatlashga faol jalb etilgan bo'lsa-da, qarorlarni

oddiy ishchilar qabul qilishadi. Biroq AQShda menejerlarning mavjudligini ular tomonidan boshqariladigan kishilarda ko'rish mumkin: madaniyatga nisbatan qaraganda menejerlar kimni boshqarayotgan bo'lsalar, o'shalarning davomchilari hisoblanadi va ishning samaradorligi aynan shularga bog'liq bo'ladi. Boshqa mamlakatlarda menejerlarga nisbatan bunday eksklyuziv (nodir, kamyob) yondashuv yuqori darajada qo'llab-quvvatlanmaydi (masalan, Yaponiyada ishchi guruhga ustuvorlik beriladi). Ilm-fan, siyosat, menejment kabi sohalardagi g'oyalari bir mamlakatdan boshqasiga o'tadi, xorijiy ta'sir hisobidan boyib boradi. Xalqaro biznesda menejning transmilliy muhitda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun zarur bilimlar an'anaviy bilimlarni ortda qoldiradi. Transmilliy kompaniyaning zamonaviy menejeri uchun xos bilim va tajribaga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Jahon miqyosida biznes yuritishning shart-sharoitini bitta mamlakat pozitsiyasidan emas, balki global nuqtai nazardan turib tushunish;

2. Ko'plab madaniyatlar, tendensiya, texnologiya va biznesni yuritish to'g'risida bilimga ega bo'lish;

3. Bir vaqtning o'zida turli madaniyat vakillari bilan ishlay olish;

4. Nafaqat boshqa madaniyatlardagi hayotga moslasha olish, balki madaniyatlararo muloqot borasidagi bilim va tajribaga ega bo'lish, doimiy xizmat safarlarini amalga oshirish hamda xorijiy hamkasblar va mijozlar bilan kundalik munosabatda bo'lish, ular bilan mavjud madaniy yoki tuzilmaviy ierarxiya yoki bo'ysunish doiralari emas, balki o'zaro teng huquqlilik asosida muloqotda bo'lish. Amerika menejmenti nazariyalari negizlari A. Smidt, J.S. Mill, M. Veber, A. Fayol, Z. Freyd, K. Levin kabi ko'plab tadqiqotchilar asarlari bilan Yevropaga yoyiladi. Shuning uchun menejment nazariyasidan iqtisodiyotni rivojlantirishning mavjud sharoitida tashkiliy xulq nazariyasini rivojlantirish va inson resurslarini boshqarish uchun foydalanish mumkin.

## **2-§.Ishchan madaniyat tasnifi. R.Lyuis tasnifi.**

Biznes aloqalari madaniyati - axloqiy me'yorlar, printsiplar, qoidalar va biznes etikasi haqidagi g'oyalarga asoslanadigan muloqotning bir hodisasidir. Biznes-kommunikatsiya madaniyati sub'ektlar yoki sub'ektlar guruhlari ularning ishlab chiqarish jarayonida xulq-atvori va munosabatlarini tartibga soladi.

Keling, ushbu paragrafni shunday bir keysni tahlil etishdan boshlaylik.

Yaxshigina bir sarmoya egasi va kompaniya rahbari bo'lgan Bred Simpson o'z kompaniyasini qayta tuzishdek murakkab jarayonda yetarlicha yuqori ko'rsatkichlarni qayd etayotgan ajoyib sotuvlar bo'limi boshlig'ini ishdan bo'shatishga doir qaror qabul qildi. Uch oy o'tsa hamki Bred bu haqida unga xabar qila olmadi. Men buning sababiga qiziqdim. U "Men lapashangman!" deya javob berdi.

Bred Simpson — moliyaviy kompaniyada SeO va shubhasiz, lapashang emas. U barcha kabi inson, shu bois strategik muhim qaror qabul qilish vaqtida qiyinchiliklar bilan to'qnashadi.

Yoshingiz, kasbingiz yoki mavqyeingiz qanday bo'lmasin, muhim ishni bajarish uchun murakkab suhbatlar olib borish, kishilarni mas'uliyat va amaliy xatti-harakatlarga chorlashingizga to'g'ri keladi. Qo'yilgan vazifalarni uddalash uchun kishilarda ishonch uyg'otuvchi, o'z ortidan ergashtira oluvchi va umumiy muvaffaqiyat uchun o'zini yuz foiz ishga bag'ishlovchi jozibali inson qiyofasini yaratish zarur.

Bu borada Oliy toifali rahbarlarni tayyorlovchi Bregman Partners kompaniyasining bosh direktori Piter Bregman HBR'da muvaffaqiyatli rahbarlarga xos bo'lgan to'rt sifat haqidagi maqolasi bilan bo'lishgan edi.

Samarali faoliyat yurituvchi rahbar bo'lish uchun siz o'zingizga ishongan bo'lishingiz, boshqalar bilan aloqa o'rnatishingiz, maqsadga erishishga o'zingizni bag'ishlashingiz va emotsional dadillikni namoyish qilishingiz kerak bo'ladi. Aksariyat bularning faqat birinigina namoyish qilishning uddasidan

chiqadi, kamdan-kam holatlarda - ikkitasini. Biroq boshqalarga ta'sir o'tkazish va ularni amaliy qadamlarga chorlash uchun to'rttalasini ham mukammal egallashingiz zarur.

**O'zingizga bo'lgan ishonch.** Bred bu borada muammoga duch kelgan, bu ajablanarli bo'lishi mumkin, zero u juda muvaffaqiyatli karera qurgan. Biroq bu ancha keng tarqalgan holat. U shijoat bilan ishlagan, lekin uning mehnatsevarligi o'z xususiyatlariga bo'lgan qandaydir ishonchsizlikdan kelib chiqqan. Shu bois Bred o'zini namoyon etib, atrofdagilarning maqtoviga sazovor bo'lmoqchi bo'lgan. Salohiyatli muvaffaqiyatsizlik qarshisida uni iroda tark etgan. Shu bilan birga, u muvaffaqiyatsizlikka uchraganida o'zini ayamagan. Biroq u kim bo'lmoqchiligiga doir aniq tasavvurga ega bo'lgan va shu yo'nalishda mehnat qilgan, o'z energiyasini strategik va oqilona taqsimlab, ortiqcha chalg'ituvchi omillarga e'tibor bermagan.

**Atrofdagilar bilan munosabatlar.** Bu Bredning eng ustuvor jihati. Barcha xodimlar uni yaxshi ko'rishgan, u doim o'z jamoasidagilar uchun qayg'urgan. Odamlar hatto nuqtai nazarlari turlicha bo'lgan masalalarda ham uning ishonchini his qilishar edi. Xodimlar uning odamlar va vazifalarga nisbatan qiziquvchanligini yuksak qadrlashardi va tezkor xulosalar qilmagani uchun undan minnatdor bo'lishardi. Shunga qaramay, hatto bu masalada ham unda o'sish uchun salohiyat bor edi: u o'z xodimlari bilan har doim ham ochiq suhbatlashmas va murakkab suhbatlarni orqaga surishga moyil edi.

**Maqsadga sodiqlik.** Bunga har xil yondashish mumkin. Bir tomondan, Bred kompaniya o'sishi uchun qabul qilinishi kerak bo'lgan qarorni aniq tasavvur qilgan: u ishning dastlabki bosqichlarida odamlarni jarayonga jalb qilgan, takliflar uchun ochiq bo'lgan va doim yordam so'rab murojaat qilishga tayyor bo'lgan. Boshqa tomondan, u ko'p masalalarda beqaror bo'lgan: ishlarni rivojlantirishi mumkin bo'lgan ma'lumotlar bilan bo'lishmagan, asosiy narsalarni e'tibordan qochirmaslik va barchasini nazorat ostida ushlab uchun samarali ish jarayonini yo'lga qo'ymagan. Sotuv bo'limi rahbarini ishdan

bo'shatmaslikni uning jamoasi aralash ishoradek qabul qildi: Bredning kompaniya muvaffaqiyati uchun yordam bermoqchiligiga doir gaplari jiddiymikan?

**Emotsional dadillik.** Yuqoridagi uch jihatni takomillashtirishda muhim omil hisoblangan bu ko'rsatkich bo'yicha Bredning o'sish salohiyati bor edi. Tavakkal bizni o'zimizni himoyasiz his qilishga majbur qiladi, Bredni mana shu jihat cho'chitgan. U noaniqlikka qarshi bo'lib, noqulay vaziyatlardan qochgan, shuning uchun odamlarga yoqimsiz haqiqatni aytishga va tezkorlik bilan murakkab qarorlarni qabul qilishga qiynalgan.

Shunday qilib, boshqalar bilan ijobiy munosabatlar Bredning eng kuchli tomoni bo'lgan, undan keyin - maqsadga sodiqlik. O'ziga bo'lgan ishonch va emotsional dadillik masalasida esa muammolar bo'lgan. Chiqarilgan xulosalar qiyinchiliklarga yangicha qarash imkonini beradi: uning sotuvlar bo'limi boshlig'iga bo'lgan sodiqligi jamoa va kompaniya manfaatlariga zid bo'lgan. Shu bilan birga, u ishdagi vaziyatni o'zgartirish uchun o'ziga yetarlicha ishonmagan yoki emotsional jihatdan dadil bo'lmagan, bu esa chorasizlik va o'z-o'zidan qoniqmaslikni keltirib chiqargan.

Ro'y berayotgan voqyealarni anglashdek oddiy fakt unga vaziyatni to'g'irlay boshlashga yordam bergan. Uning ruhiy dadilligini rivojlantirishga muayyan vaqt talab qilindi. U ilgari chetlab o'tgan barcha hissiyotlarni boshdan o'tkazib, kichik-kichik tavakkal qilishdan boshladi. Har safar amalda qaror qabul qilishning uddasidan chiqqanida - xatti-harakatlar qanday tugashiga qaramay - tabiiyki, fojia ro'y bermagan. Biroq u tugallanganlik hissini tuygan, bu tavakkal manbai bilan bog'liq bo'lgan. Bu uning o'ziga bo'lgan ishonchini mustahkamlab, bundan-da katta tavakkalga qo'l urishiga turtki bergan.

Qisqa vaqt o'tgach, u o'zini uch oy ilgari rejalashtirgan ishini bajarishga tayyor his qilgan. U o'ziga xos bo'lgan g'amxo'rlik, hamdardlik va insoniylikni namoyon qilgan holatda, sotuvlar bo'limi boshlig'ini ishdan bo'shatdi. Shundan so'ng Bred o'zini yengil his qildi.



Bred bo‘lim boshlig‘i bilan suhbat oldidan o‘zini juda noqulay his qildi - emotsional dadillikni talab qiluvchi xatti-harakatlardan oldin doim shunday hissiyot paydo bo‘ladi. Biroq qancha ko‘p emotsional dadil bo‘lsangiz, bu ko‘nikmangiz shuncha ko‘p rivojlanadi. Suhbat yakuniga ko‘ra, Bred barcha to‘rt punkt bo‘yicha ham rivojlandi: u o‘ziga bo‘lgan ishonchni mustahkamladi, jamoasiga yanada yaqinlashdi, maqsadiga sodiqligi yanada oshdi va ruhiy jihatdan dadillashdi.

Yaxshi rahbarlar o‘z xodimlarining fikrini tinglashadi, ulardan o‘rganishadi va o‘z jamoalari uchun foydali bo‘lishga harakat qilishadi. Ular ishda amal qiluvchi yana bir necha qoida mavjud.

### **1. Gapirishdan ko‘ra ko‘proq tinglashadi**

Inson haddan tashqari ko‘p gapirsa, bu uning o‘ziga ishonmasligidan dalolat berishi ham mumkin. Yaxshi rahbar o‘z xodimining fikrini bayon qilishiga imkon beradi, chunki u uchun xodimlarining fikrlari haqiqatda qiziq. Rahbar ularni o‘ylashga undaydigan va ishning mohiyatini chuqurroq anglab yetishga yordam beradigan qiziq savollar beradi. Bu qanday tuzilgan? Sizga uning nimasi yoqdi? Bundan qanday saboq oldingiz? Bu ishni yanada yaxshi bajarishingiz uchun nima kerak bo‘ladi?

Shu tariqa rahbar ularning har biri kompaniya faoliyatida muhim o‘rin tutishini namoyish qiladi. Bundan tashqari, u o‘zi uchun yangi foydali ma'lumot oladi.

### **2. O‘z ishlari haqida boshqalarning fikriga quloq tutishadi**

Haqiqiy yetakchi jamoaning o‘z rahbarlik usullari haqidagi fikrini bilmay turib, undagi ishchi muhitni boshqara olmaydi. Rahbar uning boshqaruv uslubi xodimlarni qoniqtiryaptimi yoki yo‘q, jamoada qanday o‘zgarishlar bo‘lishini istashlariga - doimo qiziqish bildirishi kerak. Bu uning barqaror va samarali faoliyati uchun zarur ekanini yaxshi anglaydi.

### **3. Xodimlari bilan ishonchli munosabat o‘rnatishadi**

O'zingizdagi yetakchilik fazilatlarini rivojlantirishni xohlasangiz, o'zingizni shunday tutingki, odamlar sizga ishonsin. Yaxshi rahbar uchun xodimlarining muhim masalalar bo'yicha unga murojaat qilishi juda muhim. Ishonchli munosabatlar rahbarning ochiqligi, e'tiborliligi va adolatli ekanini bildiradi.

#### **4. O'z kompaniyasi xodimlarining hayotini yaxshilashga harakat qilishadi**

Haqiqiy yetakchi faqat o'z qiziqishlari bilangina cheklanib qolishi kerak emas. U o'z xodimlari uchun qayg'uradi va ularning ehtiyojlariga e'tiborli bo'ladi. Shu tariqa u kuchli va jipslashgan jamoani tashkil qiladi.

Rahbar ishchilar ko'z o'ngida o'z nufuzini oshirish uchun o'ziga o'zi savol berishi kerak: xodimlarim ishxonada o'zlarini qulay his qilishlari va o'z ishlarini sevishlari uchun bugun nima qilishim mumkin?

#### **5. O'z xatolarini tan olishadi**

Kibr, noinsoflik va boshqalar fikrini inkor etish — rahbar xalos bo'lishi kerak bo'lgan sifatlar. Har bir inson shaxsiy nuqtai nazar huquqiga ega. Hattoki yirik tashkilot yetakchisi ham qaerdadir xato qilishi mumkin. Jamoa esa aynan g'oyalar, fikrlar almashish va bir-biriga yordamlashish uchun ham kerak.

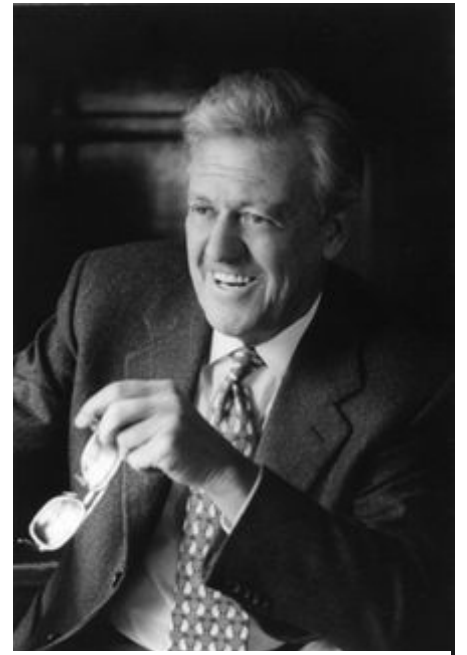
O'z xatolarini tan olish - zaiflik belgisi emas. Aksincha, xodimlar bunday rahbarni hurmat qilishadi. Zero doim haq bo'lgandan ko'ra, vazifani to'g'ri bajarish muhimroq.

#### **6. O'z pozitsiyalarida qat'iy turishadi**

Yaxshi rahbar qat'iy xarakterga ega bo'lishi kerak. Bu sifat kompaniya jiddiy sinovlarga duch kelganida muhim qarorlar qabul qilish uchun ham zarur. U o'z tamoyillaridan voz kechishi kerak emas. Haqiqiy yetakchi o'zini ham, xodimlarini ham aldamay, doim vijdonan harakat qilishi kerak.

Richard D. Lewisruen - madaniyatlararo muloqot sohasidagi ingliz mutaxassis, 11 tilni biladigan poliglot, biznes aloqalari sohasida madaniyatlarni

tasniflash uchun yangi modelni ixtiro qildi. Ushbu model yaratuvchining sharafiga - Madaniyatlararo muloqotning Lyuis modeli deb nomlangan. Uning nazariyasiga ko'ra, turli mamlakatlarda uchburchakning oqlari joylashtirilishi mumkin, ularning uchlari madaniyatning uchta asosiy turi - monoaktiv, poliaktiv va reaktiv madaniyatlar bo'ladi. U davlatlarni uchta turga ajratadi, chunki ular biznes aloqalari jarayonida har xil xatti-harakatlar strategiyasidan foydalanadi.



**1930 yilning 13 iyulida  
Buyuk Britaniyada  
tavallud topgan**

Monoaktiv madaniyat - (vazifaga yo'naltirilgan) biznesga yo'naltirilgan insonlar madaniyati. Ushbu madaniyatga mansub odamlar xotirjam va oqilona bo'lib, ular o'zlarining kelajagini muntazam ravishda rejalashtirishadi, jadvalni tuzadilar va o'z faoliyatini chuqur tashkil qiladilar. Turli xil madaniyatli kishilarning o'ziga xos xususiyati, ular bir vaqtning o'zida bir ish bilan shug'ullanganliklari va keyingi vazifaga o'tishlari. Bunday madaniyat vakillari, mehnatning linear tashkil etilishi bilan, eng yaxshi natijaga erishish va ularning samaradorligini oshirishga imkon beradi, ularning nutqlarida mavhum tushunchalar yo'q. Bir nechta madaniyat vakillarining natija yo'naltirilganligi sababli, etakchi o'rinni kasb-hunar egallashga yo'naltiriladi va hamkasblar bilan munosabatlar ko'pincha azoblanadi. Bir-biriga bog'liq bo'lmagan madaniyatda barcha insonlar tengligi printsipligiga katta ahamiyat beriladi, xuddi hamma odamlar qobiliyatlari va Alloh oldida tengdirlar. Monoaktiv madaniyatlar orasida psixotip introvert tomonidan boshqariladi. Monoaktiv madaniyatning odatda vakillari - AQSh, Buyuk Britaniya, Germaniya.

Kosmik va vaqt tushunchalari universaldir, ammo turli madaniyatlarda ular mutlaqo boshqa yo'llar bilan talqin etiladi. Monoaktiv madaniyatlarda vaqt

puldir. Ular uchun befoyda bo'lish uchun imkonsizdir. Butun hayot 10 yilga mo'ljallangan. Pulni o'lchash, pulning faqat bir tomoni. Vaqt tushunchasi, shuningdek, yo'qolgan vaqt g'oyasi bilan to'ldiriladi. Bu yondashuv muvaffaqiyatli va mantiqiy, chunki biz uni poliaktiv madaniyatlarda qo'llashga harakat qilmaymiz. Misol uchun, Shveytsariyada "aniqlik" mamlakatning ramzi - soatlar, optik asboblari va farmatsevtik moddalar ishlab chiqarilgan.

Polyaktiv madaniyat - (odamlarga yo'naltirilgan) natijalar emas, balki hamkasblari bilan sog'lom munosabatlarni o'rnatishga qaratilgan odamlar madaniyati. R. Lyuisning so'zlariga ko'ra, bu madaniyatlarni "gapirish" va "muloqot" deb atash mumkin. Polyaktiv madaniyatli insonlar vaqt jadvalini tuzishmaydi, bir-biriga zid bo'lgan bir vaqtning o'zida ko'plab loyihalarni amalga oshirishni afzal ko'rishadi. Bunday odamlar haqiqat haqida ko'proq g'amxo'rlikka vaqtincha e'tibor bermaydilar, bu shaxsning o'zi belgilagan tartibdan ko'ra. Bir vaqtning o'zida, bunday madaniyatning vakili bir vaqtning o'zida bir nechta narsalarni bajarishi mumkin. Ammo, bu ko'pincha kundalik muntazam o'zgarishlarga qaramay, ular uchun eng jozibali narsalarni tanlash va ko'pincha narsalarni oxirigacha keltirmaydi. Bunday madaniyatda ierarxiyaga katta e'tibor berilmoqda, bu o'zaro munosabatlar va aloqa o'rnatish uchun qulay sharoit yaratadi. Polyaktiv madaniyatlar orasida psixotip dominant - ekstraditsiya. Odatda Italiya, Lotin Amerikasi va Arab davlatlari.

Poliaktiv madaniyatlarda dastur va takroriylikka juda katta ahamiyat bermaydilar. Ushbu madaniyat vakillari ko'pgina yorqin voqealar bilan to'lganida hayotlarini yanada to'liq va sog'lom deb hisoblashadi. Ular uchun kechikish - bu faqat moyillik. 30 daqiqadan kechikib uchrashuvlarda uchrashuvlar bir-biriga bog'liq madaniyat vakillarini bezovta qiladi.

Reaktiv madaniyat (hurmatli tinglovchilar) - bu o'zlarining muntazam rejalarini rejalashtirishda ehtiyotkorlik bilan va biznes sheriklari va hamkasblari bilan munosabatlarni yaxshilab o'ylab yuradigan odamlar madaniyati. Ushbu madaniyat vakillari o'z faoliyatlarini vaziyatga qarab tartibga soladilar va har

doim o'z majburiyatlarini bajaradilar. R. Lyuis bunday madaniyatlarni "tinglovchilar" deb ataydi. Ushbu madaniyatda ular o'z hamkasblari va ishbilarmonlariga katta hurmat bilan qarashadi, muzokaralardagi noqulay daqiqalarni bartaraf etishga harakat qilishadi, barcha kuchlarini barkamol muloqot o'rnatish uchun berishadi. Bunday madaniyatda qaror qabul qilish jarayoni in'ikoslar jarayoniga to'g'ri keladi. Muzokaralar jarayonida ular kontekstga e'tibor berishadi va tafsilotlarga e'tibor bermaydilar. Reaktiv madaniyatlar orasida psixo tipi - introvert odatda Yaponiya, Xitoy va Koreyaning vakillari.

Reaktiv madaniyat vakillari uchun vaqt tsiklikdir va u odatiga moslashadi, chunki u odamlarga yoki hodisalarga bog'liq emas. Osiyodagi mamlakatlarda "Xudo vaqtni yaratgan. U buni yetarli darajada yaratdi. " Bu so'zda reaktiv madaniyat odamlarining xulq-atvori aniq tasvirlangan.

Rahbar odam muntazam ravishda qiyin vaziyatlarni boshdan kechirishiga to'g'ri keladi. Qanday qilib u qiyinchiliklarga javob beradi va qanday yechim topadi, uning hamkasblari va unga bo'ysunuvchi kishilar uni baholashga imkon beradimi, degan savollar tug'iladi. Yaxshi liderni yomonlaridan qanday ajratish mumkin? 20 ta banddan iborat ro'yxat buni tushunishga yordam beradi. Demak, yaxshi rahbar ...

**1. "Ishongani" bo'lmaydi.** "Ishongani" – jamoaning ruhini susaytirar ekan. Agar rahbar sevimli kishisining xatolarini ko'rmaganga olsa, unga barcha narsa amumkin bo'lsa, u boshqa xodimlarning ruhiyatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

## **2. Hamkasblar bilan insoniy munosabatda bo'lish.**

Afsuski, hali ham bo'ysinuvchilar bilan muloqot qilish uchun haqorat, la'natlash va masxara qilishning usullaridan foydalanadigan rahbarlar mavjud. O'ziga ishonchi bo'lmagan boshqaruvchi ko'pincha ovozini ko'taradi, o'z o'rnini va ahamiyatini yana bir bor ta'kidlash uchun injiq rok yulduzi kabi o'zini tutadi. Yaxshi boss «sehrli» so'zlarni eslab, har doim muloyim bo'lib qoladi.

## **3. Yangi usul va yondashuvlarni sinab ko'radi.**

Har bir rahbar samaradorligini isbotlagan va vaqt sinovidan o'tgan usullari, yondashuvlariga ega. Biroq, yaxshi rahbarlar har doim harakatlar va tajriba uchun o'zi va bo'ysunuvchilari uchun joy qoldiradilar.

**4. Mas'uliyatli yondoshuvni targ'ib qiladi.** Yaxshi rahbar xatolarini oqlash uchun birovlarini ayblamaydi. Tajribali boshqaruvchi o'zining kamchiliklarini tan oladi, shuning uchun yo'l ostidagilarning tajribalari uchun xavfsiz muhitni yaratadi. U e'tiborni aybdor bo'lishi mumkin bo'lgan qurbonni emas, balki muammoni hal etishga qaratadi. U barcha ishchilar tomonidan qo'llab-quvvatlanadigan harakatlariga mas'uliyatli yondashuvni targ'ib qiladi. Bu ularga halol va yaxshi niyat bilan ishlash imkonini beradi.

**5. Hamkasblarini qo'llab-quvvatlashga qodir.** Ishchilarni doimo qo'l bilan ushlab turishning hojati yo'q. Ammo qo'l ostidagilarni suzishga o'rgatish uchun ochiq okeanga qo'yib yuborish kerak. Buning uchun suzishdan oldin xodimga kerakli yo'l-yo'riqlar berilguniga qadar maxsus tayyorgarlik ko'riladi va qutqarish balloni yaqinroqda joyda bo'lishi kerak. Yaqindan qo'llab-quvvatlash va maslahat yordami bilan yaxshi boshliqlar qo'l ostidagilar bilan o'zaro ishonchni mustahkamlaydi.

**6. To'siqlarni olib tashlaydi.** Yomon rahbarlar ishni murakkablashtiradi va muvaffaqiyatga erishish yo'lini qiyinlashtiradi. Haqiqiy boshqaruvchilar esa doimo ishchilarning maqsadiga olib boruvchi yo'ldan to'siqlarni qanday qilib tozalaydigan variantlarni izlaydilar.

**7. Murabbiy sifatida ishlaydi.** Yaxshi lider yaxshi murabbiyga o'xshaydi: unga bo'ysinuvchini hurmat qiladi va xodim yaxshi tomondan o'zini ko'rsatishi uchun qachon maqtash va tanbeh berish kerakligini biladi.

**8. Kutilganidek boshqaradi.** Yomon yo'l boshchi haqiqatni aytmaydi. Yaxshi rahbarlar halol va oshkora munosabatda bo'lishadi. Ular ochiqlik, ishonch va shaffoflik tamoyillariga asos soladigan idorada qulay muhit yaratish imkoniyatiga ega.

**9. Fikr-mulohaza bildiradi.** Muvaffaqiyatli xodimlar rahbar tomonidan tasdiq va qo‘llab-quvvatlashga muhtoj. Ular o‘shida va rivojlanishda yordamga muhtoj. Yaxshi xo‘jayinlar doimo fikr bildirishga tayyor.

**10. Qo‘l ostidagilarning tushunchalarini yig‘adi.** Odatda, yakuniy muhim qarorlar rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Biroq, xodimlarning fikri va g‘oyalari maqsadga erishish uchun muhim bo‘lgan holatlar mavjud. Qo‘l ostidagilar ularni eshitishlarini xohlashadi va yaxshi rahbar esa ularni tinglashga tayyordir.

**11. Vazifani aniq tushuntirib, maqsadlarni belgilaydi.** Yaxshi yetakchi hech kim kompaniyasining dunyoga dong‘i ketishi haqidagi fikrlarini o‘qishni kutmaydi. U batafsil ravishda tushuntiradi va maqsadni aniq belgilab beradi, jamoani o‘z vazifalarini bajarishi uchun kerakli bilim va vositalarni beradi.

**12. Qo‘l ostidagilarga zerikishga imkon bermaydi.** Zerikkan xodim – samarasiz ishchidir. Yaxshi rahbar zerikmaysiz. Uning xodimlari har doim mashg‘ul, jamul jam va g‘ayratli. U muntazam ravishda ularni yangi qiziqarli loyihalar, vazifalar va maqsadlar shaklida chaqiradi.

**13. Mikromenejment bilan shug‘ullanmaydi.** Yaxshi rahbar kichik darajada boshqarishga intilmaydi, lekin vaziyatni nazorat ostida ushlab turadi. U qo‘l ostidagilarning imkoniyatlarini aniq baholaydi, kim nimaga qodir, kimga ko‘proq mas‘uliyat va majburiyatlarni yuklash mumkin, kimni esa ko‘proq nazorat qilishni biladi.

**14. Xodimlarning hayotiga qiziqish bildiradi.** Yaxshi rahbar –doimo “ishlaringiz qanday?” deya qiziqish bildiradigan yoqimli hamkasbdir, shunchaki suhbatlashishga tayyordir. U xodimlarning shaxsiy hayotiga aralashavermaydi. Shunga qaramasdan, u yozgi ta‘til rejaları, bolalari, keksa ota-onasi haqida so‘rab, nozik tarzda g‘amxo‘rlik ko‘rsatadi. Yaxshi lider o‘z xodimlariga sarmoya kiritadi. U qo‘l ostidagilarni rivojlantirish savollari bilan tashvishlanadi, ularning rivojlanishiga qiziqadi, professional maqsadlarga intilish va orzularni ro‘yobga chiqarishga harakat qiladi.

**15. Hazildan foydalanadi.** Yaxshi rahbar o'ziga emas, ishga juda jiddiy tarzda qaraydi. U hazilni sirli qurol deb biladi. Vaziyatni bartaraf etish va xodimlar bilan kulishish uchun undan muntazam ravishda foydalanadi.

**16. Yaxshi bo'lishga harakat qilmaydi.** Muvaffaqiyatli rahbar yoqimsiz vaziyatlardan qochmaydi, chunki u to'qnashuvni yoqtirmaydi. U o'zini tabiiy tutadi, yuzida shirin tabassum qilmaydi, hamma narsa joyida bo'lgandek, ko'rsatmaydi, balki paydo bo'lgan muammoni ochiqdan-ochiq muhokama qiladi.

**17. Tinglashni biladi.** Zo'r tinglash qobiliyati – samarali rahbarlikka muvaffaq bo'lishining asosiy sabablaridan biridir. Ehtimol, ko'pchilik xo'jayinlari «suhbat» qilishni yoqtirayotganidan shikoyat qilishadi. Lekin juda kam odam yaxshi tinglashni biladigan yetakchidan maqtana oladi. «Faol tinglovchi» mahoratiga ega bo'lganlar qo'l ostidagilarga ularning fikrlarini jiddiy qabul qilib, ularning ehtiyojlarini inobatga olgan holda ko'rsatadilar.

**18. Shaxsiy yondashuvlarni qidirib topadi.** Barchaga mos bo'lish mumkin emas. Odamlarning turli ehtiyojlari, og'riqlari va «sehrli tugmachalari» mavjud. Har bir kishiga o'z yondoshuvini topish kerak. Eng yaxshi rahbarlar moslashuvchanlik va ixtirochilik bilan ajralib turadi. Bu xislatlar har qanday ishchiga yondoshuvni moslashtirishga yordam beradi.

**19. Mukammallikni emas, balki harakatni talab qiladi.** Haqiqiy rahbarlar o'zlarining namunalari bilan boshqalarni qattiq mehnat qilishga undashadi. Ular g'ayrat bilan ishlaganda katta muvaffaqiyat va maqsadlargaga olib borishini ko'rsatib, qo'l ostidagilardan juda ko'p kuch va natijalarni talab qilishadi. Shu bilan birga, ular barcha narsaga real ko'z bilan qarashadi. Odamlar xatoga yo'l qo'yib berishi mumkinligini tushunadilar, kichik omadsizliklar uchun jazolashmaydi, qo'l ostidagilarga jamoada innovatsiyalar madaniyatini qo'llab-quvvatlash uchun astoydil harakat qilib, tajriba o'tkazishlariga imkon beradi.



**20. O'ziga shubha bilan qaraydi.** Yaxshi rahbar bo'lish uchun kuch va hukmronlik yetarli emas. Ma'lum yetakchilik fazilatlari va qobiliyatlariga ega bo'lish lozim. Shuning uchun haqiqiy rahbarlar doimiy ravishda o'z ustida ishlaydilar, o'sadilar va rivojlanadilar. O'z-o'zini takomillashtirishning uzluksiz jarayoniga qaramay, ba'zida ular o'zlari haqida shubhalanadilar: bu esa qanchalik yaxshi rahbar ekanliklaridan darakdir. Nomukammalliklarini anglash va kamchiliklarni tan olish ularni boshqa rahbarlarga qaraganda yaxshiroq ko'rsatadi.

### **3-§.Ma'lumotlarni qayta ishlash borasida ishchan madaniyatlar tasnifi. G.Xofstede tadqiqotlari. F.Trompenaars nazariyasi.**

#### **3.1.Madaniyat tushunchasi.**

Madaniyat qimmatdorliklar, g'oyalar va boshqa muhim belgilar majmuasiga taa'luqli bo'lib, ular insonlarga o'zaro muloqotda bo'lish, xamda bir-birini jamiyat a'zosi sifatida baholash va mushohada qilishga yordam beradi. Madaniyat noyob muammolarni bir martalik hal etish yo'li sifatida instinktlar va idiosinkroz xulq-atvorni o'z ichiga oladi.

Madaniyatga xam mavhum xam moddiy elementlar kiradi. Mavhum elementlar bo'lib, qimmatdorliklar, e'tiqodlar, g'oyalar, insonlar tiplari, diniy qarashlar hisoblanadi. Moddiy tashkil etuvchilar bo'lib kitoblar, kompyuterlar, asboblardir, binolar va x.k o lar hamda «Levi's 501» jinsi shimmi yoki xit qo'shiqchi ayolning so'nggi qushig'i ham hisoblanadi. Madaniyatning moddiy elementlari ayrim xollarda madaniy artefaktlar yoki madaniyatning moddiy ko'rinishi xam deb nomlanadi va bu holat madaniyat tushunchasini faqat mavhum soha sifatida cheklaydi.

Madaniyat insonlarga o'zlarini shaxs sifatida anglashga va xulq-atvorning mumkin bo'lgan modellarini tushunib olishga imkon beradi. Madaniyat ta'sirida shakllanadigan muhim dunyoqarash va xulq-atvor jixatlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- dunyoni va o'zini anglash;
- muloqat va til;
- kiyim va tashqi qiyofa;
- ovqatlanish madaniyati;
- vaqt to'g'risida tasavvur;
- o'zaro munosabatlar (oilalar, tashkilot, xukumat va x.k.o. lar darajasida);
- qimmatdorliklar va me'yorlar;
- ishonch va qarashlar;

- fikrlash jarayonlari va o'qitish;
- ishdagi odatlar.

### **3.2. Marketinga ta'sir etuvchi asosiy madaniy qimmatdorliklar.**

Ilg'or chakana sotuvchilar foyda olish va sotish hajmini oshirish hamda doimiy haridorlar uchun do'konning jalb etuvchanligi asosan bir necha turdagi buyumlar hisobiga taminlanishini bilishadi. Ushbu buyumlar asosiy tovarlar deyiladi. O'xshatish bo'yicha asosiy qimmatdorliklar deb ataluvchi gurux ham mavjuddir. Ushbu qimmatdorliklar insonlar xulq-atvorini tushunishda muhim rol o'ynaydi va ushbu holat ko'p jixatlar buyicha marketing buyicha mutaxassislar uchun muximdir.

Asosiy qimmatdorliklar maxsulot jamiyatda qanday ishlatilishini ko'rsatadiki. Bunday qimmatdorliklar masalan, faqatgina ovqatga u yoki bu maxsulotdarni ishlatish emas, balki ayrim maxsulotlarning boshqalari bilan muvofiq kelishi, ularni tayyorlash usullari, ovqat yeyish vaqti bilan belgilanadi.

Asosiy qimmatdorliklar savdo markalari va kommunikativ dasturlarning ijobiy va salbiy valentliklari ta'minlashadi. Amerikada «Chevrolet» avtomobilini «olma pirogi singari tipik amerikalik» deb nomlashadi, biroq mashxur avtomobil markalarini boshqa ovqatlar, masalan, qaldirg'och inidan tayyorlangan sho'rva yoki maymunning qovurg'a go'shti deb nomlanishi shak-shubxasiz salbiy valentlikni yuzaga keltiradi (Xitoy va Afrikada ushbu maxsulotlar ijobiy valentlikka egadirlar). Sotuvchilar o'z savdo markalariga nisbatan ijobiy valentlikni yaratish uchun savdo mashhur qo'shiqchilar Maykl Jekson va sportsmenlarning Ronaldo nomlaridan foydalanishlari mumkin. Mashhur kishilarning obrazlari ularni yoqtirmaydigan iste'molchilarda teskari fikr hosil qilmagan taqdirdagina ushbu yaxshi g'oya hisoblanadi.

Maqbul bo'lgan bozor munosabatlari ma'qul kelgan bozor munosabatlarini belgilab beradi. Yaponiyada sharq va g'arb sulolalariga mansub bo'lgan firmalar guruhlari o'rtasidagi munosabatlar shunchalik murakkab va

qattiqki, u yoki bu distributiv tarmoqqa kirishga faqat ushbu guruhlarining birortasi bilan munosabatlarni yaxshilagan taqdirdagina erishish mumkin.

Iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda bitimlar ilgaridan kelishilgan kelishuvlar asosida amalga oshiriladi. Biror bir muammo yuzaga kelganda iste'molchilar xuquqlarini himoya qilish agentliklari, masalan, Better Business Bureau («Chin ko'ngiladan biznes») nomli agenligi xizmatlaridan foydalanish yoki sudga murojaat qilish mumkin bo'ladi. «Kambag'al» mamlakatlarda bunday qo'llab-qo'vvatlash tizimlari rivojlanmagan bo'lib, kishilar geografik jihatdan uzoq bo'lgan savdo munosabatlarni o'rnatish bo'yicha tavakkalchilik qilishmaydi. Liberal qonunlar mavjud bo'lgan taqdirda xam iqtisodiy operatsiyalarni xavf-xatardan saqlash imkoniyati xar doim xam bo'lmaydi.

### **3.3.Milliy madaniyat.**

Madaniyat iste'molchini o'z-o'zini tushunishiga, xarid qilinayotgan tovarlar va ulardan foydalanishga, tovaralarni oldi-sotdi jarayoniga chuqur ta'sir ko'rsatadi. Bunday ta'sir iste'mol sohasini madaniyat kontekstida o'rganishni va ijtimoiy qimmatdorliklarni o'zlashtirishni zarur qilib qo'yadi. Biroq marketing bo'yicha mutaxassislar global yoki ichki bozorlarga emas, balki makromadaniyalarga ko'proq e'tibor qaratishadi.

Madaniyatni ijtimoiy ongni atrof muhitga moslashish usuli sifatida qarash mumkin. U bir xil ijtimoiy institutlar (madaniy triada) va hayotiy sharoitlarda tarbiyalangan kishilarning o'ziga xos xususiyatlarini ifodalaydi.

### **G.Xofstede tadqiqotlari.**



## **Gert Hofstede**

Tug'ilgan yili: 2 oktyabr 1928 yil, Gollandiya, Haarlem.

Groningen universiteti (1967), Delft texnik universitetini tamomlagan.

Faoliyat: ijtimoiy psixologiya, madaniyatlararo psixologiya, antropologiya.

Gollandiyalik sotsiolog Gert Hofstede 1960 va 1970 yillardagi tadqiqotlar asosida turli xalqlarning madaniy xususiyatlarini aniqlaydigan bir qator ko'rsatkichlarni taqdim etadi. Gert Hofstede mashinasozlik va psixologiya fanlari bo'yicha magistr darajasiga ega.

Geert Hofstede - madaniyat o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni o'rganuvchi, niderlandiyalik sotsial-psixolog va antropolog. Dunyo bo'ylab madaniyatlararo tadqiqotlar uchun ko'plab mukofotlarga sazovor bo'ldi. Uning eng muhim yutuqlaridan biri madaniyatlar o'lchov nazariyasini ishlab chiqish va xalqlar va madaniyatlar o'rtasidagi farqlarni baholash uchun muntazam asos bo'lib xizmat qiladi.

Nazariya madaniyatning olti o'lchamiga taqsimlanishi mumkin degan fikrga asoslanadi. Bu o'lchovlar orasida kuch (tengsizlikka tenglik), kollektivism (individualizmga qarshi), noaniqlikdan (noaniqlikka nisbatan bag'rikenglikdan), "erkak" ("ayol" ga), strategik fikrlash va o'zini-o'zi qoniqish (qarshi turishga qarshi) dan qochish kiradi. Hofstede dunyo madaniy qadriyatlari haqidagi ma'lumotlarning aksariyati IBM tomonidan amalga oshirilgan tadqiqotlardan olingan, Amerika texnologik va konsalting korporatsiyasi. U 1 dan 120 gachasi darajadagi reyting tizimini taklif qildi.

Quvvatdan masofa ko'rsatkichi. Hofstedaning so'zlariga ko'ra, "hokimiyatdan masofa nisbatan kamroq kuchga ega bo'lgan tashkilot va muassasalar a'zolari (masalan, oilalar a'zolari)ning kuchi teng bo'lmagan taqsimlanishiga imkon beradi." Ushbu o'lchov ma'lum madaniyatdagi

hokimiyatning tarqalish darajasini ifodalaydi, balki uning jamiyat tomonidan qabul qilinishini tahlil qiladi. Iqtidorni taqsimlashning past ko'rsatkichi, madaniyat kutgan hokimiyat bilan demokratik munosabatlarni kutadi va qabul qiladi va jamiyat a'zolari teng hisoblanadi. Iqtidorni taqsimlashning yuqori ko'rsatkichi kamroq kuchga ega bo'lgan jamiyat a'zolari o'z o'rnini egallashini va rasmiy ierarxik tuzilmalar mavjudligini bilishini anglatadi.

Individualizm va kollektivizm. "Jamiyat a'zolari guruhlar shakllanishiga qanchalik ta'sir ko'rsatadi". Bu o'lchov siyosatga befarq emas va jismoniy shaxslardan ko'ra ko'proq guruhlarga taalluqlidir. Kollektivizm bilan tavsiflangan jamiyatlarda ijtimoiy maqsadlar va farovonlik shaxsiy narsalardan ustun turadi.

Noaniqlikdan qochish indeksi. "Jamiyatning noaniqlik va burilishga bo'lgan bag'rikengligi." Bu o'lchov jamiyatning noma'lum holatlarga, kutilmagan voqealarga va o'zgarishlarning bosimiga javob beradi. Ushbu indeks yuqori bo'lgan madaniyatlar o'zgarishlarga nisbatan kamroq tolerantdir va aniq qoidalar, qoidalar va / yoki qonunlarni belgilashda noaniqlik o'zida mavjud bo'lgan tashvishlardan qochishga moyil bo'ladi. Past ko'rsatkichli jamiyatlar o'zgarish va undan kamroq qoidalar va qonunlardan foydalanishga ochiq, va ularning urf-odatlarini kamroq.

"Erkak" va "ayol" turlari. "Erkaklar o'rtasida hissiy rollarning taqsimlanishi". Bu o'lchov an'anaviy erkak qadriyatlarining ahamiyatini, masalan, qat'iyatlilik, g'ayrat, kuch va materializmga intilish, an'anaviy ravishda insoniy munosabatlar kabi madaniy qadriyatlar kabi qadriyatlardir. Ko'proq ma'lum bo'lgan "erkak" turdagi madaniyat odatda jinslar o'rtasidagi aniq farqlar bilan ajralib turadi va raqobatlashishga va maqsadlarga erishishga moyil bo'ladi. Ushbu o'lchamdagi kichik indeks madaniyatning jinslar bilan munosabatlarning yuqori qiymati o'rtasidagi kamroq farqlar bilan tavsiflanadi.

Qisqa muddatli va istiqbolli yo'nalish. Ushbu o'lchov jamiyatning vaqt gorizatsiyasini ifodalaydi. Qisqa muddatli madaniyatlar an'anaviy uslublarni

qadrlashadi, munosabatlarni rivojlantirish uchun ko'p vaqt bag'ishlaydi va umuman olganda, vaqtni yomon doiraga aylantiradi. Bu degani, kelajak va o'tmish bir-biri bilan bog'liq va bugun amalga oshirilmaydigan ishlar ertaga amalga oshirilishi mumkin. Bu yondashuvning qarama-qarshiligi kelajakka uzoq muddatli yo'nalish bo'lib, u vaqt vektor sifatida qaraladi va odamlar kelajakka qiziqishdan yoki o'tmishni eslashdan ko'ra ko'proq kelajakka qarashga intiladi. Bunday jamiyat maqsadlarga erishish va natijalarni yuqori baholaydi.

O'z-o'zini kechirish va taqiqlash. Ushbu o'lchov madaniyatning jamiyat a'zolarining darhol ehtiyojlari va shaxsiy istaklarini qondirish qobiliyatini tavsiflaydi. Tazyiq qadriyatlarini bo'lgan jamiyatlarda shaxsiy xohish-istaklar cheklangan va tushkunlikka tushib qolgan qat'iy ijtimoiy qoidalar va normalar ustunlik qiladi.

Hofstede, madaniy o'lchovlarni faqat qaror qabul qilishni osonlashtiradigan muayyan madaniyatni baholash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Shaxsiy xususiyatlar, oilaviy tarix va shaxsiy farovonlik kabi boshqa omillarni hisobga olish kerak. Taklif etilgan o'lchovlar odamlarning xatti-harakatini prognoz qila olmaydi va har bir shaxsning shaxsiy xususiyatlarini hisobga olmaydi.

G.Xofstede tadqiqotlari natijalari marketingda keng qo'llaniladi. Ko'pchilik iqtisodchilar uning madaniyat konsepsiyasini atrof muhitning kuchli ta'siri ostida bo'lgan bozor segmentlarini aniqlashda juda muhim deb xisoblashadi.

O'zining oldingi modellarining qiymat modellarini moslashtirish, nazorat parametrlari va vaqtinchalik istiqbollarni hisobga olgan holda Ф. Тромпенаарс asosiy madaniy ko'rsatkichlarga qo'shilib, milliy madaniyat qadriyatlarini o'rganish uchun o'z modelini shakllantirdi. Ushbu modeldagi va

90-yillarda ishlab chiqilgan so'rovnomaning asosida u 50 dan ortiq mamlakatlarda ekin parametrlarini o'rgandi<sup>14</sup>.



Alfonsus (fon) Trompenaars (1953 yilda tug'ilgan) - gollandiyalik tadqiqotchi, tashkilotlarning nazariyasi sohasida milliy madaniy farqlar F.Trompenaars modelini yaratuvchisi sifatida tanilgan madaniyatlararo muloqot bo'yicha maslahatchi.

F. Trompenaarsning karerasi 1981-yilda Royal Dutch Shell-ning Xodimlar bilan ishlash bo'limida ishlaydi, u erda u ishni tasniflash va xodimlarni rivojlantirish dasturlari bilan shug'ullanadi. 1989 yilda hamkasbi C Hampden-Turner bilan birgalikda u xalqaro biznesni o'rganish uchun konsalting markazini yaratdi. U BP, Philips, IBM, Heineken, AMD, Mars, Motorola, General Motors, Merrill Lynch, Jonson & Johnson, Pfizer, ABNAMRO, ING, PepsiCo, Honeywell. Markaz KPMG tomonidan 1998 yilda sotib olingan va "Trompenaars Hampden-Turner" markazini qayta nomlangan.

1999 yilda F.Trompenaars dunyodagi birinchi beshta biznes maslahatchilari rўyxatiga (Business jurnalining baholashiga ko'ra) kiradi. 2011 va 2014 yillarda u 50 ta eng obro'li eng ta'sirli boshqaruv mutafakkirlaridan biri sanaladi.

Madaniyat parametrlari (F. Trompenaarsga ko'ra):

1. Universalizm / aniqlik (evrensellik / ajratish). Umumjahon madaniyatining qadriyatlari, avvalambor, jamiyatning umidlari jamiyatda qabul

---

<sup>14</sup>Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. Минск : Попурри, 2004



qilingan qonunlarga rioya qilish tarafdorlari va odatda qabul qilingan qoidalaridir. Xususiy madaniyatning vakillari, birinchi navbatda, odamlar o'rtasidagi munosabatlar (oilada, ularning ijtimoiy doirasidagi, ishda).

2. yutuq / kelib chiqish. Biror kishi boshida boshqalar tomonidan nimani qadrlaydi? Uning hayotida qanday natijalarga erishdi, yoki u qanday ijtimoiy so'zlarni ifodalaydi, ya'ni? uning ijtimoiy tarixi?

Jamiyatda erishilgan yutuqlar madaniyati hukmron bo'lsa, jamiyat a'zosining maqomi uning shaxsiy muvaffaqiyati, faoliyatining natijalari va uning vazifalarining muvaffaqiyati bilan belgilanadi.

Agar jamiyatda kelib chiqish madaniyati hukmron bo'lsa, insonning mavqei uning qarindoshlik yoki professional asosda bir yoki bir kishining ijtimoiy guruhiga tegishli bo'lishi bilan belgilanadi.

Individualizm / kollektivizm. "Individualizm" parametrining xususiyatlari:

- shaxsning xavotirligi birinchi navbatda shaxsiy farovonlikka erishish, oila a'zolarining farovonligini ta'minlash, shuningdek o'zini rivojlantirish. Inson o'zini o'zi etarli bo'lmagan inson kabi his qiladi;

- jamoatchilik manfaatlari ustuvorligi;

- alohida qaror qabul qilish.

Kollektivizmning xususiyatlari:

- eng muhimi, o'z qo'shningizga g'amxo'rlik qiling. Boshqalarga g'amxo'rlik boshqalarning va shaxsning hayotini yaxshilaydi;

- guruhga tegishli bo'lish hissi; xususiy manfaatlardan ustun manfaatdorlik;

- bir guruh, bir guruh odamlar tomonidan qaror qabul qilish.

4. Hassoslik / neytrallik. Hissiy madaniyat vakillari muloqot qilishda his-tuyg'ularini susaytirishga moyil emaslar.

Neytral madaniyatlarda hissiyotlar odatda nazorat qilinadi. Ushbu madaniyat vakillari, qiyinchiliklarga dosh berib, ularning barcha ehtiroslarini qo'llaydilar va his-tuyg'ularini namoyon qilmaydilar.

5. Xususiyylik / diffuziya. Muayyan madaniyat vakillari jamoat va shaxsiy maydon o'rtasida aniq farqlash bilan tavsiflanadi. Ma'lum bir madaniyat vakillari o'z aloqalariga kirib, o'zlarining ijtimoiy makoniga kiradigan kishilar doirasini kengaytirishga harakat qiladilar. Shu bilan birga, ular "begonalar" ni shaxsiy hayotga kiritmasliklari uchun, o'z makonlarini begona odamlar tomonidan himoya qiladilar.

Jamiyat va shaxsiy maydonlarni birlashtiruvchi madaniyatning tarqalishi vakillari. Ushbu turdagi madaniyat vakillari o'zlarining ijtimoiy-siyosiy maydonlarini kamroq himoya qilishadi, bunga ruxsat etilishi ruxsatsiz shaxslar uchun mumkin bo'lgan va hatto ma'lum darajada kerak bo'ladi.

6. Atrof muhit: tashqi boshqaruv / ichki nazorat. Atrofga bo'lgan munosabat nazorat darajasining prizmasidan (tashqi va ichki nazorat qilingan madaniyatlar) belgilanadi. "Tashqi nazorat ostida madaniyatlarda" odamlarning faoliyati natijalari ustidan nazorat qilish imkoniyati va ichki (shu jumladan tabiiy) resurslarni oqilona boshqarish imkoniyati mavjudligi haqidagi ayblovlar mavjud.

"Ichki boshqariladigan madaniyatlar" vakillari, voqealar o'zgarishi mumkin emasligini va ekologik o'zgarishlarga moslashishga moyil ekanligiga ishonishadi.

7. Vaqt istiqboli: ketma-ketlik / sinxronlash. O'tmishdan kelajakka oqib o'tuvchi bir hil oqim sifatida vaqtga nisbatan doimo har bir vaqt noyob va noyobdir. Vaqtga izchil yondashish odamlarning o'z ishlarini bajarish qoidalarini belgilab beradi: har bir daqiqada odamlar faqat bitta narsani qilishga, batafsil va batafsil harakat rejalarini tuzishga va bu rejalar bo'yicha ish qilishlariga to'g'ri keladi, biznes uchrashuvlariga kechikish odat tusiga kirmaydi.

Vaqtga sinxron yondashuv bilan madaniyatlarda, barcha vaqt o'tgan yoki kech bo'lgan barcha hodisalar takrorlanadi, deb o'ylashadi, vaqt tsikllari kontseptsiyasi hukmronlik qiladi, vaqt esa juda muhim resurs emas va agar

mo'ljallangan maqsadlarga erishilmasa, keyinchalik ular erishish mumkin bo'lgan imkoniyat bor.

Vaqtga sinxron munosabat bilan madaniyat vakillari parallel ravishda bir nechta narsalarni amalga oshirishga moyildir. Ish uchrashuvlari kechikishi joiz deb hisoblanadi, bu yig'ilishlar vaqti ko'pincha "kutilmagan" vaziyatga qarab o'zgaradi. Insonning erishmoqchi bo'lgan moddiy va moliyaviy natijalaridan ko'ra, shaxsiy va ijtimoiy munosabatlarga e'tibor qaratiladi.

8. Vaqt istiqboli: kelajakka o'tmishga (hozirgi) yo'nalish. O'tmishga (hozirgi) yo'naltirilgan madaniyat vakillari tez va kafolatli daromad keltiradigan qisqa muddatli loyihalarga sadoqatli. Aksincha, kelajakka qaratilgan madaniyat vakillari o'z vaqt va pullarini uzoq muddatli loyihalarda nafaqat kelajakdagi farovonlik, balki ularning avlodlari va umuman jamiyatiga ham g'amxo'rlik qilishga intiladi.

#### **4-§.Liderlik tushunchasi.**

Liderlik masalasi qadimdan odamlarni qiziqtirib kelgan. Biroq, liderlikni maqsadli, muntazam va keng o'rganish F.Teylor zamonidan boshlangan. Juda ko'p tadqiqotlar o'kazilgan, lekin shunga qaramay liderlik nima va uni qanday o'rganish kerak degan tushuchaning to'liq ta'rifi mavjud emas. Rivojlanayotgan, muvaffaqiyatga erishayotgan korxonalar boshqa korxonalar (tashkilot, muassasa)lardan asosan samarali va dinamik boshqaruvi bilan farqlanadi. Boshqaruv deganda - bir individ (boshqaruvchi) yoki (boshqaruv tizimi) ko'z o'ngimizda gavdalanadi. "Boshqaruv" va "boshqaruv tizimi" so'zlariga sinonim bo'lib "lider" va "liderlik" hisoblanadi. Liderlik tabiatini faqat uni boshqaruv bilan qiyoslaganda anglashimiz mumkin. Muassasa menejeri va muassasa lideri bu bir xil narsa emas. Menejer o'z qo'l ostidigilarni o'z lavozimi, qonuniy imkoniyatlari orqali aloqa qiladi, ishga jalb etadi. Liderlik esa muassasadagi ishchilar bilan o'zaro sotsial munosabatlarga asoslangan spesifik boshqaruv uslubi hisoblanadi. Ushbu jarayon qiyinroq hisoblanib ishtirokchilardan ko'proq

o'zaro ruhiy bog'liqlikni talab qiladi. Xususiyl boshqaruvdan farqli o'laroq lider muassada shogirdlarga ega bo'ladi, menejer esa qo'l ostidagi ishchilarga. Bu yerda boshqaruvchi - ishchi munosabati, lider - shogird munosabati bilan o'rin almashadi. «Lider» so'zi ingliz tilida u: 1) sardor, boshqaruvchi 2) kema, guruh yetaklovchi, karvon 3) musobaqada ilgaridagi sportsmen yoki sport komandasi 4) motosikl yoki velosiped oldi o'rindig'ida o'tirib ketuvchi, yetakchi kabi ko'p ma'nolarni anglatadi. Liderlik (ang. leader) - bu boshqaruvchi va izdoshlar o'rtasidagi boshqaruv munosabatlari bo'lib, bunda maqsadlar bir tomonga yo'naltirilgan bo'ladi. Liderlik formal va noformal turlarga ajraladi. U o'z ishchilariga mansabidan foydalangan holda buyruq bersa, ularni boshqarsa bu formal liderlik deyiladi, o'z mahorati va boshqa resurslar yordamida boshqarilsa bu noformal liderlik deyiladi.

Ma'lumki ideal lider o'zida ikki xislatni mujassamlashtira olishi lozim: shaxsiylik va tashkilotchilik layoqati. Butun guruh oldida vujudga kelgan umumiy muammo yoki masalani insonlar bitta lider atrofiga kelib hal qilishni loyiq deb biladilar. Tadbirkorlikda liderlik xislati alohida o'rin tutadi va ishni muvaffaqiyatli olib borish uchun unga ega bo'lishi lozim. Bu boshqaruv kuchini yagona shaxsga tegishli bo'lishini va korxonada ishonchli qo'llarda bo'lishini ta'minlaydi. Ammo ushbu xislatning butun tashkilot boshqarilayotgan davrda zaif joylari namoyon ham bo'ladi: -butun tashkilotdagi o'zgarishlar va qarorlar bitta shaxs tomonidan amalga oshiriladi; -muvaffaqiyatga erishgandan so'ng ham lider o'z bosimini yoki pozitsiyasini yanda kuchaytirib, o'z mavqeini yanada ko'tarishga urunadi, garchi ushbu hol barchaga ham yoqavermasada, liderning to'satdan ketishi ish jarayoniga tez salbiy tasir ko'rsatadi va ishlab chiqarish tuslarini sezilarli darajada susayadi. Umuman, ishchilar tomonidan faqatgina liderning tan olinishi, har bir ishchiga bo'lgan munosabati, ish jarayonida ko'rsatgan jonbozligi, faoliyatga bo'lgan professional yondashuvidan so'ng lider sifatida namoyon bo'ladi. Liderni quyidagi samarali xarakterlari ajralib turadi: - ish faoliyatini umumiy qilib aytganda o'zgacha olib borishi; -

kommunikativlik; - ishchilarning ishonchi; -qaror qabul qilishdagi egiluvchanligi; Aytishimiz mumkinki lider har bir muassasada, korxonada, guruhlarda mutloq domenant shaxs hisoblanadi. Liderlik — bo'ysunish prinsipi bo'yicha rollarni taqsimlash lozim. Rollar taqsimotining uch turi ajratiladi: «yuqoridan ko'rish», «quyidan ko'rish», «tengmateng ko'rish». Lider (yetakchi) ijtimoiy hayotning barcha sohalarida, biznesda, fanda, san'atda, oila va maktabda amal qiladi. Lug'atni ochib qaraganimizda lider (ing. leader – yetakchi, rahbar) – bu qandaydir birgalikdagi faoliyatni tashkil etishmaqsadida boshqalarga ta'sir etishga qobiliyatli shaxs. Siyosiy yetakchilik aniq namoyon bo'ladi. Siyosiy yetakchi – bu siyosiy faoliyat va harakatning tashkilotchisigina emas, shuningdek, siyosat tarixini borishini o'zgartira oladigan, siyosiy jarayonlarning yo'nalishini aniqlash, istiqbolga qaratilgan siyosiy maqsadlarni belgilashga qodir shaxsdir. Liderlik faoliyatini tushuntiruvchi ko'plab nazariyalar mavjud. Bular: 1. Xislatlar nazariyasi- qahramonlarga xos bo'lgan sifatlarni aniqlash asosida yaratiladi. Siyosiy yetakchiga xos bo'lgan xislatlar orasida odatda o'tkir aql, kuchli iroda va maqsadga intiluvchanlik, kuch-quvvat, tashkilotchilik qobiliyati, vakolatga egalik va o'ziga xos ma'suliyatni olishga tayyorgarlik kabilar ko'rsatiladi. Ammo intellektual va axloqiy sifatlar yetakchi bo'lishiga to'siq ham bo'lar ekan. Ba'zan kishilarning ajoyib qobiliyatlari butun hayoti davomida talab etilmasdan qolaverishi mumkin. 2. Vaziyatlar nazariyasi- yetakchilikning ma'lum bir ijtimoiy sharoitlarga bog'liqligi g'oyasiga asoslanadi. Bunga ko'ra, aynan vujudga kelgan aniq shartsharoitlar yetakchini saralaydi va xulq-atvorini beligilaydi. Vaziyatlar nazariyasi shaxs individual sifatlarining muhim rolini inkor etmaydi, biroq ularni mutlaqlashtirmaydi ham. Biroq bu tamoyil yetakchining faolligini, uning vaziyatni o'z vaqtida to'g'ri baholash va o'zgartirish, o'tkir muammolar yechilishini topa olish qobiliyatini yetarlicha aks ettirmaydi. 3. Konstituentlar nazariyasi-yetakchilik qobiliyatini izdoshlar va konstituentlar orqali tushuntiradi. “Ayni izdosh – deb yozadi F.Etenford, — yetakchini va vaziyatni o'zgartiradi, oxir oqibatda yetakchilikni

qabul qiladi yoki rad etiladi”. Ancha afzalliklarga ega bu nazariya yetakchining yangiliklarga intiluvchanligi, mustaqilligi va faolligini yetarli hisobga olmaydi.

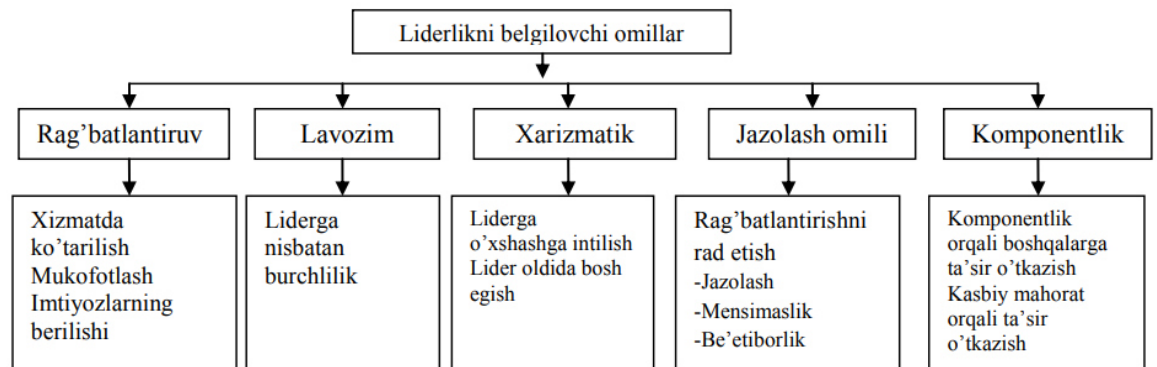
4. Psixologik tomonlar va interfaol tahlil yetarlicha murakkab va qat’iy talqinga bo’ysunmaydigan yetakchilik tabiatining subyektiv dastaklarini yoritadi. Freyd fikricha, yetakchilikning asosida tushkunlik holatidagi vaziyat – asosan shahvoniy xarakterdagi ongsiz qiziqish yotadi. Bu jarayonda u ijodkorlikka, yetakchilikka intiladi. Fromm, Aderno avtoritarizmga moyil va hokimiyatgaintiluvchi shaxs turini aniqladilar. Boshqalar ustidan cheksiz hokimiyatga ega bo’lish, ularni to’liq bo’ysundirish bunday odamga alohida rohat bag’ishlaydi. M.Veber o’zining “Siyosat, iste’dod va kasb” (1919 yil) asarida axloqiy siyosiy yetakchi to’g’risida savol qo’yar ekan shunday deydi: “Tarixni rivojlantirish uchun yo’l tutishda inson qanday bo’lishi kerak? Siyosiy yetakchining muhim sifatlaridan biri: ehtiros, javobgarlikni his etish va ko’z bilan chamalash.” Hozir xalqaro maydonda quyidagi tendentsiya shakllanganini yaqqol namoyon bo’layotganligini quyidagilarda ko’rish mumkin: 1. Milliy yetakchilar global muammolarni endilikda chetlab o’ta olmaydilar; 2. Norasmiy yetakchilarning roli va ta’siri ortib borishi; 3. Yetakchilar faoliyati iqtisodiy va ijtimoiy muammoalarni hal qilishga ko’proq jalb qilinyapti; Lider odamlarni faollashtirib, kelajakni oldindan ko’ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o’zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi. Menejerlar esa maqsadlarga munosabat bo’yicha passiv pozitsiya egallashda ziddiyatlarga duch keladi. Ular zarur ish yuzasidan kimdir tomonidan qo’yilgan maqsadni mo’ljalga olishadi va amalda ulardan o’zgartirishlar o’tkazishda foydalanmaydilar. Liderlar esa, aksincha, o’zlari maqsadlar belgilashadi va odamlarni ishga munosabatlarini o’zgartirishda foydalanishadi. 4. Hokimiyatlar bo’linishi hisobiga siyosiy yetakchi hokimiyati ham cheklanmoqda. Lider - bu jamoa manfaatlarini birlashtirib, boshqalarni ma’lum bir maqsad sari yetaklay oladigan hamda buning natijasida jamoa ishonchini qozongan shaxsdir. Liderlik muammolarini o’rganishda olimlar tomonidan bu tushunchani aniqlashda

turlicha izohlar berilgan. Jumladan, J.Terri ta'rificha, liderlik-bu odamlar guruhiga ta'sir etish, ularni umumiy maqsadlarga erishishlari uchun turtki bo'lishdir. R.Tainenboum, I.Veshler va F.Massarik liderlikni shaxslararo ma'lum vaziyatlarda kommunikatsion jarayon yordamida hosil bo'ladigan vamaxsus maqsad yoki maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan o'zaro ta'sir sifatida tushuntirishadi. G.Kunts va S.O.Donnell esa liderlik - umumiy maqsadga erishishda odamlarga ta'sir etish bilan bog'liqlik deb hisoblaydi<sup>15</sup>. Liderlik tabiatini aynan boshqaruv bilan taqqoslab tushunilsa oson bo'ladi. Tashkilotda menejer va lider bo'lish-bu bitta narsa emas. Menejering ishdagi bo'ysunuvchilarga va ular bilan bo'ladigan munosabatidagi ta'siri avvalambor hokimiyat tomonidan berilgan lavozim asosida bo'ladi. Liderlik-boshqaruv munosabatining o'ziga xos turi sifatida ko'proq ijtimoiy ta'sir jarayoniga tashkilotdagi o'zaro ta'sirga asoslanadi. Bu jarayon ancha murakkab bo'lib, uning ishtirokchilaridan o'zaro bog'liqlikdagi yuqori darajani talab qiladi. Liderlik boshqaruvdan farqli holda tashkilotda ko'proq bo'ysunuvchilar emas, ergashuvchilar bo'lishini nazarda to'tadi. Shundan kelib chiqqan holda boshqaruvdagi an'anaviy «boshliq-bo'ysunuvchi» munosabati «liderergashuvchi» munosabatlariga almashadi. Misol sifatida zavod direktorini olsak, lavozimi bo'yicha u menejer. Lavozim unga liderlik uchun yo'l ochadi. Tashkilotda olgan lavozimi nuqtai nazaridan odamlarga ta'sir etish jarayoni rasmiy liderlik deb ataladi. Biroq egallagan lavozimidan odamlarga ta'sir etish bilangina cheklanmasligi kerak. Bu holat o'rinbosarlardan biri kamroq rasmiy hokimiyatga ega bo'la turib, stressli va nizoli vaziyatlarni boshqarishda yoki korxonada hayoti uchun muhim bo'lgan muammolarni hal etishda katta muvaffaqiyatga erishganda namoyon bo'ladi. Bu o'rinbosar o'zining ishchilarga mehri, jonkuyarligi va iliq munosabati orqali ishchilarning qo'llab-quvvatlashiga, ishonchiga, hurmatiga erishishi mumkin. Menejer bo'lish tashkilotda avtomatik ravishda lider bo'lishni anglatmaydi, menejer tashkilotda

---

<sup>15</sup> Питер Друкер. Практика менеджмента.-М."Манн, Иванов и Фербер". 2015. 311 с.

eng yuqori lavozimni egallasada, lekin lider bo'lolmasligi mumkin. Yuqorida keltirilgan misolda tashkilot lider bo'lib bevosita uning boshlig'i-zavod direktori emas, o'rinbosari hisoblanadi. Odamlar uchun zarur bo'lgan qobiliyat, aql va boshqa resurslar orqali ta'siretish jarayoni norasmiy liderlik nomini olgan. Liderlikni belgilab beruvchi omillar tarkibi– **rasmda** tasvirlangan.



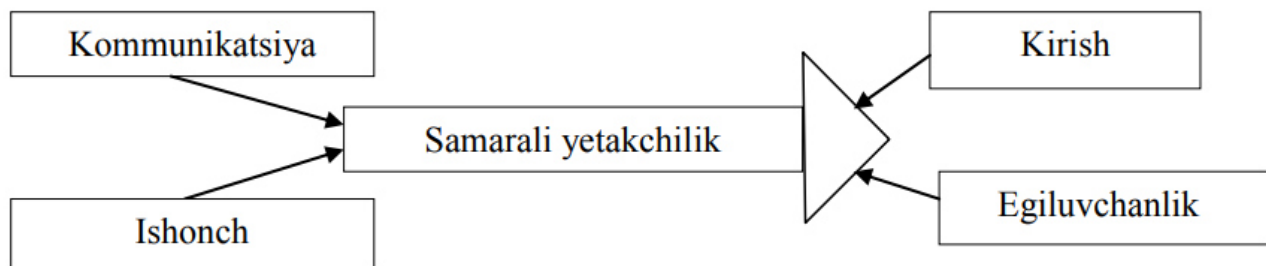
– rasm. **Liderlikni belgilovchi omillar**<sup>16</sup>.

Liderlik-bu boshqaruvning o'zaro ta'sir turi bo'lib (lider va ergashuvchi o'rtasidagi) ushbu vaziyat uchun ancha samarali bo'lgan turli hokimiyat manbalari va umumiy maqsadlarga erishish uchun odamlarga turtki berib yo'naltirishga asoslanadi. Bundan va yetakchilikni aniqlashtiruvchi boshqa tushunchalardan kelib chiqilsa, lider ergashuvchi va vaziyatli o'zgaruvchan funksiyalar hisoblanadi. Liderlikning asosi boshqaruv munosabatining o'ziga xos turi yoki lider turi hisoblanadi. Bu munosabat «liderlik-ergashuvchi» ko'rinishidir. Boshqaruv munosabatlaridagi liderlikning boshlang'ich bosqichlari shunday xarakterlanadiki, bunda kimdir jamiyatda markaziy o'rin egallaydi, boshqalar esa uning atrofida joylashadi. Boshqaruv esa butun jamiyatni egallagan markaziy hokimiyat orqali amalga oshiriladi. Rahbariyatning bunday turida ergashuvchi amalda hech qanday shaxsiy huquqqa ega bo'lmay, o'zining butun kunini lider egallab turgan tashkilot guruhlarining manfaatiga sarflaydi. Liderlik munosabatining bu varianti «xo'jayin-qul» nomini oladi. Bu holatda liderlik jamiyat a'zolarining hayotini hal qilishda mutloq

<sup>16</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 151 с.



hokimiyatni egallaydi. Odatda, bunday holatda lider tomonidan tanlangan faoliyat yo'nalishini o'zgartirish ergashuvchilarning ixtiyorida bo'lmaydi. Liderlik munosabatining bunday turida tashkilot samaradorligi uning qisqavaqtda ancha qulay sharoitda yetarlicha qiyin vazifalarni tezlik bilan bajarishida namoyon bo'ladi. Bunga hammaning bitta lider atrofida mustahkam to'planishi bilan erishiladi. Shu bilan birga, ushbu holat bu turdagi munosabatning kuchsiz tomoni ham hisoblanadi. Sababi, birinchidan, tashkilotdagi qandaydir tashkiliy o'zgarish liderning shaxsiy xohishi (qiziqishi) borligiga taqaladi. Ikkinchidan, maqsadga erishilgach, lider o'z hokimiyatini ushlab turishi uchun vaziyatni sun'iy lashtirishga harakat qiladi, bu esa odatda, tashkilotning boshqa a'zolariga ma'qul kelmaydi. Uchinchidan, liderning ketishi tashkiliy vaziyatning noma'lum muddatgacha beqarorlashiga olib keladiki, bu o'z navbatida samaradorlikning pasayishiga sabab bo'ladi. Liderlikning bunday turi haligacha mavjud bo'lib, oilaviy, savdo, fermerlik biznesida ancha keng tarqalgan. Lider o'z hokimiyatini ergashuvchilardan ular uning liderlik sifatlarini tan olishgandan so'nggina oladi. Lider o'z pozitsiyasini qo'llab-quvvatlanishi uchun ergashuvchilariga ularning ehtiyojlarini boshqa yo'l bilan qondirib bo'lmaydigan imkoniyatlarni ko'rsatib bera olishi kerak. Bunga javob tarzida ular liderga o'zlariga hukmronlik qilish vakolatini berishadi, shuningdek, unga tashkilot maqsadlariga erishishda zarur bo'lgan yordamlarini ayashmaydi. Liderlar muvaffaqiyatsizlikka turli sabablarga ko'ra duch kelishadi, lekin muvaffaqiyatga ko'proq qobiliyat va aql bilan erishadilar. (2-rasm).



### **-rasm. Samarali yetakchilik qirralari<sup>17</sup>.**

Lider o'zining uzoqni ko'ra olish qobiliyati tufayli ergashuvchilar oldida hurmatga sazovor bo'ladiki, oxir oqibatda ko'zlagan natijaga uning va ergashuvchilarning harakati orqali erishiladi. Biroq, bu tashkilotning kelajakdagi har qanday maqsadi yoki holati emas, ergashuvchilar xohlashadigan (nosamaraliliderlik) holat yoki maqsaddir. Bundan tashqari, uzoqni ko'ra olish kelajakdagi holat hozirgi mavjud holatdan yaxshiroq, ko'proq bo'lsa yanada jozibali bo'ladi. Ushbu holat ergashuvchilarning qiziqtirib, uni amalga oshirish uchun o'zlarini ayamasliklari uchun turtki beradi. Bu ergashuvchilarni o'z ishlarining muvaffaqiyatiga ishonтира oladi. Uzoqni ko'ra olishning bunday shaklida o'z maqsadini ergashuvchilarga yetkazish, ularda qiziqish va mas'uliyatni oshirishda liderga samarali kommunikatsiyadan foydalanish yordam berishi mumkin. Lider o'z hokimiyatini ergashuvchilarga bo'lib bera olish qobiliyatiga va bilimiga ega bo'lishi, ularni umumiy ishning bir qismiga aylantira olishi kerakki, ular kun ijrochilarga aylanib qolishmasin. Liderlik qobiliyati va bilimini egallash mumkinmi? Yana shu narsa ma'lumki, birdaniga lider bo'lib qolinmaydi. Odatda, buning uchun ma'lum tashkilot yoki tashkilotlarda bilim va malaka oshirish orqali tajriba to'plash kerak bo'ladi. Yetuk biznes maktablarida liderlik sifatlarini o'stiruvchi dasturlar mavjud. Asoschilarning ta'kidlashicha, liderlik-bu ko'nikma va bilimlar to'plami emas, balki xarakter sifatini, misol tariqasida, tavakkalchilikni o'z zimmasiga olishdir. Hokimiyat va ta'sir lider ishidagi eng muhim jihat hisoblanadi. Quyida hokimiyatning samarali liderlik doirasida qanday qo'llanilishini ko'rib chiqamiz: Ekspertli hokimiyat liderga ergashuvchilarni o'z ortidan borishi uchun yordam berishi mumkin, agar ular liderning o'zlariga nisbatan shu sohada ko'proq bilimga ega ekanligiga ishonishsa. Ekspertli hokimiyat kam qo'llaniladi va undan foydalanish imkoniyati liderning tashkilotdagi egallagan darajasiga teskari proporsional bo'ladi. Boshqa vaziyatda lider hokimiyatdan namuna

---

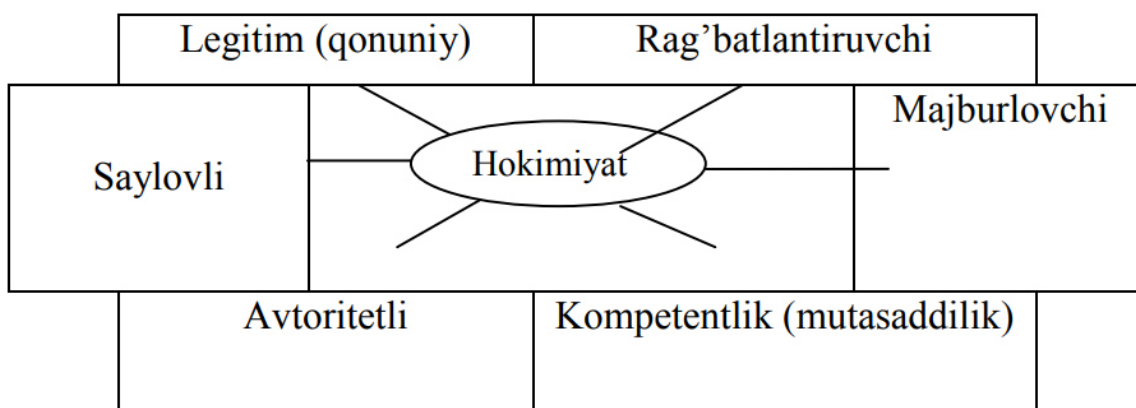
<sup>17</sup> Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment. Iqtisod-moliya. 2008 yil, 134 bet.

sifatida foydalanganda hokimiyat ko'pgina holatlarda keyingi liderni ergashuvchilar chin dildan yoqtirishlari, tan olishlari uchun sabab hisoblanadi. Lider – bu o'zining izdoshlariga ega bo'lgan odam bo'lib, ular qo'yilgan maqsadga erishishida unga yordam beradilar, liderlar odamlar o'rtasidagi munosabatlarga ehtiyotkorlik bilan ta'sir ko'rsatadilarki, buning oqibati ularning o'z ixtiyori bilan lider ketidan borishga tayyor ekanliklarida namoyon bo'ladi. Ammo ba'zan liderlik fazilatlarini o'zining kuchini ko'rsatish, surbetlik bilan adashtiradi).

Liderlik – vaziyatli kategoriya (ilmiy tushuncha) hisoblanadi, chunki samarali liderlikka liderlikning turli tiplaridan foydalangan holda erishish mumkin. Shu boisdan odamning ehtiyojlariga mos keladigan liderlik vaziyatlari uchun alohida liderlarni tayinlash lozim yoki muayyan vaziyatni shunday usulda qayta tashkillashtirish lozimki, u liderlik ehtiyojlarina mos kelsin. Liderlik-bu hokimiyat singari odamda mavjud bo'lgan potentsialdir 5 . Liderning hokimiyat huquqi ish karyerasidan va uning tashkilotdagi egallagan pozitsiyadan kelib chiqqan holda ko'rinadi. Lider bu huquqdan ergashuvchilari buni tan olguncha va uni faoliyat ko'rsatkichi sifatida qo'llashlariguncha foydalanishi mumkin. Lider uchun hokimiyat manbayi sifatida qarorlar qabul qilish ergashuvchilar kutayotgan uning «oxirgi so'zi» jarayonida o'ta muhim. Samarali liderlik qarorlar qabul qilishda ergashuvchilarning faol ishtirokini va liderning yuqori darajada «qat'iyatli» bo'lishini talab etadi. Rag'batlantirish va ehtiyoj samarali liderlik doirasidagi hokimiyat manbayi sifatida ko'proq bir oylik mukofot yoki hayfsan bilan birga «bitta kemada» bo'lish yoki bo'lmaslik imkoniyatiga mo'ljallanadi<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г.173 с.



– rasm. **Shaxslararo hokimiyat turlari**<sup>19</sup>.

Hokimiyat fenomeni liderlik fenomeni bilan aralashib ketgan. Liderlar hokimiyatdan guruhviy maqsadlarga erishish vositasi sifatida foydalanadi. Samarali lider resurslar ustidagi hokimiyat ishdagi kamchiliklarni bartaraf etish va uniyaxshilashda foydalaniladi.

Liderlikda yuqori samaradorlikka erishishda aloqa hokimiyati katta ahamiyat kasb etadi. Lider o'zidagi mavjud bo'lgan barcha hokimiyat manbalari va asoslaridan imkon qadar samarali foydalanishga harakat qilishi lozim, chunki ana shular samarali liderlikni ta'minlovchi asosiy shartlar hisoblanadi.

Hokimiyatning ushbu manbayi bevosita ergashuvchilardan kelib chiqadiki, bunda lider o'z ishini dildan yoqtiruvchilarni «topishi» zarur. Lider bilan menejer o'rtasidagi farq ko'pincha pozitsiyalarda ko'rinadi. (- jadval). Samarali menejer hamisha ham samarali lider hisoblanmaydi va aksincha, ularning asosiy xarakteristikalarini turli o'lchamlarda o'lchanadi. Menejer boshqalarni mehnatga yo'naltiriladigan va uning natijasi uchun mas'uliyatli bo'lgan shaxs. Yaxshi menejer bajarilayotgan ishda tartibni, ketma-ketlikni o'rnatadi. O'zining bo'ysunuvchilar bilan o'zaro faoliyatida qo'yilgan maqsadlar doirasida ko'pgina ishlarni amalga oshiradi. Liderlar esa o'zlari maqsadlar belgilashadi, odamlarni faollashtirib, ishga munosabatlarini

<sup>19</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. 148 с.

o'zgartirishda foydalanishadi, kelajakni oldindan ko'ra oladi, uni ishchilarga yetkazadi va ularga yangi o'zgarishlarga moslashishlarida yordam beradi.

Menejerlar maqsadlarga munosabat bo'yicha passiv pozitsiya egallashda ziddiyatlarga duch keladi. Ular zarur ish yuzasidan kimdir tomonidan qo'yilgan maqsadni mo'ljalga olishadi va amalda ulardan o'zgartirishlar o'tkazishda foydalanmaydilar.

Menejer	Lider
Adminstrator	Innovator
Buyuradi	Qiziqtiradi
Boshqalarning maqsadlari bo'yicha ishlaydi	O'zining maqsadi bo'yicha ishlaydi
Reja-harakat asosi	Uzoqni ko'ra olish- harakat asosi
Tizimga suyaniladi	Odamlarga suyanadi
Nazorat qiladi	Ishonadi
Harakatni quvvatlaydi	Harakatga impuls beradi
Qaror qabul qiladi	Qarorni aniqlikka aylantiradi
Ishni to'g'ri bajaradi	To'g'ri ish bajaradi
Xurmat qilinadi	Chin dildan ardoqlanadi

– rasm. **Menejerning liderdan farqi**<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup>Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment.Iqtisod-moliya. 2008 yil, 137 bet.

Menejerlar tashkilot samaradorligini qo'llab turish uchun zarur bo'lgan resurslardan foydalanish va jalb etishni rejalashtirishni vaqti va barcha detallari bo'yicha o'z harakatlarini ishlab chiqishadi. Liderlar ham xuddi shunga yoki undan ko'prog'iga kelajakni oldindan ko'rish va unga erishish yo'llarini ishlab chiqish orqali erishishadi. Menejerlar bo'ysunuvchilar bilan o'zaro harakatda tartib bo'lishini yoqlashadi. Ular o'zlarining munosabatlarini shunday ko'rishadiki, bunda bo'ysunuvchilar qarorlar qabul qilishda va amalga oshirilishida oldindan dasturlangan voqealar ishtirokchisi sifatida rol o'ynashadi. Bunday holatning yuz berishiga sabab, menejerlar o'zlarini tashkilotning ma'lum qismi sifatida yoki alohida institut a'zolari sifatida ko'rishadi. Liderlar esa ularni tushunadigan, uzoqni ko'ra bilishlari va g'oyalarini anglay oladigan odamlarni tanlab olishadi. Menejerlar maqsadga erishishni bo'ysunuvchilarning faoliyatini nazorat qilish, ularning biron bir rejadan bosh tortishlarini qayd etish orqali ta'minlashadi. Liderlar o'zlarining bo'ysunuvchilar bilan munosabatlarini ishonch asosida, ularni motivlashtirish va ruhlantirish orqali ko'rishadi. Ular ishonchni o'zaro guruhiiy asosga qo'yishadi. Menejerlar qarorlar qabul qilish sohasida o'zlarining professional qobiliyatlarini, bilimlarini ishga solishadi. Qarorlar tez- tez to'plangan tajribalar asosida qabul qilinadi. Amaliyotda hamisha ham boshqaruv munosabatlarining ikki turiga rioya qilish kuzatilmaydi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, ko'pchilik menejerlar liderlik sifatlariga ega bo'lishadi. Biroq amalda ta'kidlangan variantning aksi ham uchrab turadi. Yetakchilik qilish - ma'lum maqsadlarga yetish uchun birgalikda boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda o'z ortidan jalb qilishga mo'ljallangan odamlar guruhiga ta'sir o'tkazuvchi jarayon. Menejment shunday fenomenki u sistemada avvaldan ko'rsatilib tayinlanadi. Liderlik fenomeni esa ushbu sistemada noformal tarzda vujudga keladi. Menejning o'rni rasmiy shaklda tabloda ko'rsatilsa liderlik tabiiy ravishda shakllanadi.<sup>10</sup> Menejer o'z lavozimiga yuqorida turgan shaxslar tomonidan tayinlanadi va ish jarayonida boshqaruv haq huquqlariga ega bo'ladi, motivlashtirishning negativ va pozitiv shakllarini ish

jarayonida qo'llashga ruxsat etiladi. kerakli hukmdorlik vakolatlarini oladi va ularni qo'llash huquqiga ega. Yetakchilik qiluvchi esa nisbatan (xizmat vazifasi bo'yicha) yuqoriroq yoki pastroq darajaga teng jamoa a'zolari ichidan ko'tariladi. Lider esa o'z tengdoshlari o'rtasida ajralib turadi. Aytishimiz mumkinki, lavozimning ahamiyati uncha ham katta o'rin tutmaydi u kollektiv(jamoa) tomonidan qo'llab quvvatlanadi, ishchilarga esa u noformal sanksiyalar belgilaydi ushbu sanksiyalar rasmiy xarakterga ega bo'lmaydi va hujjatlarda aks ettirilmaydi(ko'rsatilmaydi). Menejer va lider o'rtasida nafaqat qarama qarshi balki umumiy xislatlar ham kam emas, bular:

- lider va menejer ham korxonada faoliyatida koordinativ xarakterga ega bo'lgan lavozimga, mavqega ega bo'lishadi. Ushbu xislatlar yuqorida aytilganidek, formal va noformal tarzda amalga oshiriladi;

- ikkala fenomen ham sotsial boshqaruvni amalga oshiradi faqat biri rasmiy kanal orqali ikkinchisi psixologik yo'l bilan;

-menejer va lider boshqa ishchilar bilan ma'lum bir masofadan turib profesional tarzda amalga oshiriladi, birining haq huquqlari rasmiy (ofitsial) hujjatlarda ko'rsatilsa, ikkinchisi noformal tarzda amal qiladi. Har bir tashkilotlar ikki xil shaklda bo'ladi: rasmiy (formal) va norasmiy (noformal). Ushbu ikki shakl singari ishchilar o'rtasidagi munosabatlar formal va noformal shaklda bo'ladi. Ularning xususiyatlari:

1) birinchi ko'rinishdagi munosabatlar - mansabiy, funksional, ikkinchi ko'rinishdagi munosabatlar - psixologik, emotsional;

2) rasmiy munosabatlar sistemasida rahbariyat alohida o'rinni egallaydi. Yetakchilik qilish esa - norasmiy munosabatlar yaratgan mahorat. Vaholanki, tashkilotda rahbarning roli va funksiyalari oldindan aniqlangan bo'ladi. Yetakchilik qiluvchining roli, uni rasman aniqlamasdan va ta'riflab bermasdan turib, favqulodda yuzaga keladi.

Yetakchilik qilish tuzilmasini besh asosiy element tashkil qiladi.

1. Maqsadga yo'naltirilgan, ma'lum shaxsiy belgilarga, qobiliyat va imkoniyatlarga ega yetakchilik qiluvchi;

2. Maqsadlarni amalga oshirish uchun o'zining xususiyatlari va imkoniyatlariga ega izdoshlar;

3. O'zaro munosabatdagi xodimlar yechishga harakat qilayotgan masalalar;

4. O'zaro munosabat qilish jarayoni bo'ladigan sharoit;

5. Shaxslararo munosabatlarning hamma dalolatlari bo'lib o'tadigan guruh. Agar o'lchov sifatida yetakchilik qiluvchi rahbarning bajaradigan roli olinsa, E. De Bone belgilaganidek, ularning shakli (turi) quyidagicha ko'rinishda bo'ladi:

1. O'z ketidan ergashtiruvchilar. Bu eng ko'p uchrovchi tur. Bularga, mustaqil ravishda qarorlarni qabul qilishni xush ko'ruvchi shaxslar kiradi. Yetakchilik qilish -ularning tabiiy sharoiti. Ular tug'ma yetakchilik qilish xususiyatlariga ega.

2. Guruh tashkilotchilari. Ularning ajralib turuvchi belgisi o'zlarining izdoshlarining psixologiyasini bilishidir.

3. Ijro qiluvchilar. Yetakchilik qiluvchilarning eng ratsional turi. Ularni shijoatkor faoliyat, maqsadga intiluvchanlik, to'siqlarni yengib o'tish, jipslashgan jamoani tuzish qobiliyati ajratib turadi.

4. Diplomatlari. Xodimlar bilan osonlikcha til topishib ketadi, o'z fikrini himoya qila oladi. O'zaro muloqotlarni ishlatadi va juz'iy masalalarni har bir shaxsga muvofiqlashtirib yechadi.

5. G'oyalar generatori yangi masalalarga yo'naltirilganligi, ilg'or fikrlarni amalga oshirishga yordamlashishi, ichki sezgirlik, bilimlarni sintez qilish, o'zini tanqid qila bilishi bilan ajralib turadi.

6. G'oyalar sotuvchisi. Ishbilarmonlar, o'zlarining hamda begonalarining histuyg'ularini nazorat qilish qobiliyatiga va kreativlikka egadirlar.



7.Sintezatorlar. Juda katta hajmdagi ma'lumotdan eng kerakligini ajrata biladilar, bu ularga noan'anaviy yo'llardan foydalanishga imkon beradi.

8.Tushuntiruvchilar. Izdoshlarga eng murakkab sharoitlarni ham tushuntirib bera oladilar.

9.Reaktorlar. Aktiv va tushungan holda boshqalarning g'oyalariga tanqidiy fikr bildiradilar, bu ularni o'zining izdoshlari qilishga imkon beradi.

10.Kommunikatorlar. Yuqori darajada o'z ishini bilishi va boshqalarga quloq sola bilishligi bilan ajralib turadi.

11.Tadqiqotchilar. Ma'lumotlarni qabul qilib olishlari va qayta ishlashlari, dalillarni taqqoslashlari va tahlil qilib, tajribalar o'tkazishlari mumkin.

12.Izquvarlar. Mustaqil, ya'ni avtonom ravishda harakat qilish qobiliyatiga egadirlar.

13.Ma'lumotlarni saqlovchilar. Ma'lumotlarni yig'ishni, ularni qayerdan topish va foydalanishni biladilar.

14.Tashkilotchilar. Ishlab chiqarishni amaliy tashkil qilishi va xodimlarni boshqarish qobiliyatiga ega rahbarlar Demak, liderlikning maqsadli yo'naltirilgan bo'lishi, odamlarni tanlagan yo'nalishida yuksak natijalarga erishishga safarbar qilishdan iborat. Lider uchun ma'suldir. Ayniqsa, bozor sharoitida zamonaviy boshqaruvchi shunday shaxslar bo'lishi kerakki, ayniqsa yuqori intellektual salohiyat, jalb etuvchi tashqi ko'rinish, haqqoniylik, aniqlilik sotsial va iqtisodiy ko'nikmalar va eng asosiysi o'z xatti -harakatiga juda yuqori bo'lgan ishonch kabi ko'plab noyob xislat va shaxsiy xususiyatlarga asoslangan holda jamoa, shaxslar guruhini, ishchilarni maqsad sari intilishini taminlaydigan, g'oyaviy negizlar, bozorga xos samaradorlik, resurslarni, ishchanlik muhitini boshqaradigan, ma'lum bir yo'nalishda turli usullar bilan mahoratini mujassamlashtirgan boshqaruvchi shaxs sifatida namoyon bo'lishi lozim.

Tarixan yetakchilik sifatleri nazariyasi eng dastlabkisidir. Tadqiqotchilar, yetakchilar ma'lum sifatlar yig'indisiga ega deb hisoblaganlar, bu ularni oddiy odamlardan ajratib turgan. Shuning uchun yetakchilarning sifatlerini ajratib

olishga Ralf Stogdill yetakchilik sifatlarini tabaqalashtirdi. Natijada, besh xususiyatni ajratib oldi:

1. Aql yoki intellektual qobiliyat.
2. O'zining istisnoligini his qilishi.
3. O'ziga ishonch.
4. Faollik va shijoatkorlik.

5. Ishni bilishi. Uoren Benins yetakchilikning to'rt guruhini aniqladi: diqqat- e'tiborni boshqarish, mohiyatni boshqarish, ishonchni boshqarish, o'zini boshqarish. U yetakchilarga tashkilotda xodimlarni o'zlarining ahamiyati, umumiy ishning bir qismi ekanliklarini sezish muhitini yaratish uchun o'zlarining hokimlik vakolatlarini baham ko'rishdir. Liderlikni o'rganishda va tushuntirishda uning sifatlari boshlang'ich manba hisoblanadi. Bu sohadagi tadqiqotchilar «buyuk odam»larni boshqalardan ajratib turadigan sifatlarni aniqlashga harakat qilishgan. Tadqiqotchilar liderlar barqaror, o'zgarmaydigan sifatlarga ega bo'lib, boshqalardan farq qilishiga ishonishgan. Shu yondashuvdan kelib chiqqan holda, olimlar liderning sifatlarini aniqlab o'rganishga harakat qilishgan. Bu yondashuvda lider bo'lib dunyoga kelinadi degan ishonchga suyaniladi. Ushbu yo'nalishda yuzlab tadqiqotlar o'tkazilgan bo'lib, Ralf Stokdill va Richard Mann (1948-1959 y.) ko'plab liderlik sifatlarini aniqlashib, ularni guruhlarga ajratishgan. Lekin bu sifatlar to'liq liderlikni anglatmaydi. Ko'pgina odamlar ana shu sifatlarga ega bo'la turib, ham ergashuvchi bo'lib qolishaveradi. Shunga qaramay liderlik sifatlarini tadqiq etish 80-yillargacha davom ettirilib, amerikalik Uorren Bennis tomonidan ancha qiziqarli natijalar aniqlangan. Amerikalik tadqiqotchi V. Bennis eng samarali 90 nafar yetakchi sifatlarini o'rganib, diqqatga molik xulosalar chiqardi. Uning fikricha, haqiqiy yetakchilarning quyidagi sifatlarini 4 guruhga jamlash mumkin:

1. Diqqat-e'tiborni boshqarish yoki faoliyati mohiyati, maqsadi va yo'nalishlari izdoshlar uchun jozibali bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.

2. Muhimlikni boshqarish yoki belgilangan maqsad natijalari juda muhim ekanligi izdoshlar uchun tushunarli bo'lishi va ular tomonidan qabul qilinishini ta'minlay olish qobiliyati.

3. Ishonchni boshqarish. O'z faoliyati izdoshlari tomonidan to'liq ishonchga sazovor bo'ladigan darajada muhimlik va izchillikka ega bo'lishini ta'minlay olish qobiliyati.

4. O'z-o'zini boshqarish. O'zining kuchli va ojiz tomonlarini yaxshi bilish va buni o'z vaqtida tan olish qobiliyati. Bennis liderlarga tashkilotda odamlar o'zlari qilayotgan ishlarining mohiyati va ahamiyatini tushunib yetishlari va o'zlarini shu jamoaning bir bo'lagi sifatida his etishlari uchun ular bilan hokimiyatni bo'lishishni taklif etadi. Shu yo'l bilan tashkil etilgan tashkiliy muxitda odamlarda ish sifati va ishga o'zini bag'ishlashlari uchun kuch paydo bo'ladi. Bu yo'nalishda keyingi o'tkazilgan ilmiy tadqiqotlar natijasida yetakchilik sifatlarining quyidagi 4 ta guruhga: (jismoniy, ruhiy, aqliy yoki intellektual, shaxsiy ishchan ) ajratiladi.

1.Fiziologik (odamning bo'yi, vazni, jussasi, tashqi qiyofa, harakatchanligi, shijoatkorligi, tashqi, mustahkam sihat-salomatlik, yuksak ishchanlik, faollik kabilar kiradi.

2.Inson xarakteri bilan uzviy bog'liq bo'lgan psixologik sifatlar. Amalda odamning fe'l-atvori orqali namoyon bo'ladi, ya'ni boshqalardan ustuvorlik, hukmronlikka moyillik, mustaqillik, jasurlik, bosiqlik, ijodkorlik, yaratuvchanlik, qat'iyat.

3.Aqliy (intellektual) sifatlar- aqllilik, xotira, mantiq, dunyoqarash, originallik, fikrlash tezligi, ziyraklik, kontseptuallik. Liderlarda bu sifatlar ergashuvchilarga nisbatan yuqori. Bunga sabab, liderning muvaffaqiyati muammolarni yechishda va to'g'ri qarorlar qabul qilishdagi qobiliyatidir.

4.Shaxsiy ishbilarmonlik sifatleri- intizomlilik, tashabbuskorlik, mas'uliyat, tavakkalchilik, samimiylik, hushyorlik, e'tiborlilik, halollik. Shaxsiy ishchan sifatlar ko'proq darajada liderning o'z funksiyalarini bajarishdagi o'zlashtirgan

ko'nikmalari va bilimlarini rivojlantirish bilan xarakterlanadi. Ularning muvaffaqiyatdagi ahamiyati tashkilotning ierarxiya darajasi bo'yicha ortib boradi. Biroq, ularning aniq o'lchami mavjud emas, bu sifatlar samarali liderlikni ta'minlovchi sifatida isbotlanmagan. Misol uchun, biror tijorat bankida liderga aylantirgan ishchanlik sifatleri, uni boshqa tashkilotda, sohada lider bo'lishiga hech kim kafolat berolmaydi. Bu o'lchov uchun murakkab hisoblanadi. Yetakchi o'zi funksiyalarini bajarishdagi ko'nikma va bilimlari bilan xarakterlanadi. onadigan narsalarning mutlaq haqiqatligiga shaxsiy ishonchlari komil bo'ladi.

Liderlik sifatlari nazariyasi ham bir qancha kamchiliklarga ega. Birinchidan, muhim liderlik sifatlari ro'yxati amalda cheksiz. Shu sababli har tomonlama yetuk lider obrazini yaratishning imkoni yo'q, bu esa qandaydir nazariyaga asoslanishni cheklandi. Bugungi kunda xarizmatik yetakchi tushunchasi keng tarqalgan. Xarizm (yunoncha "charizma"- "ilohiy iste'dod" so'zidan) shaxsiy sifatlari bilan boshqalarga ta'sir ko'rsatish salohiyatidir. Ana shu xususiyatlarga ega bo'lgan yetakchilarda hukmronlik qilishga, faollik ko'rsatishga intilish juda kuchli, o'zlari ish hukmronlik qilishga ehtiyoj ularda yetakchilikka ishtiyoq uyg'otadi. Ular o'zlari ishongan narsalarni mutlaq haqiqat deb qabul qilishlari esa bu ishtiyoqni yanada kuchaytiradi. Amaliyot oddiy sharoitlarda, ishlab chiqarishda yuksak natijalarga erishish uchun hamisha ham xarizmatik yetakchilik shart emasligidan dalolat beradi. Kouching – liderlik liderning xodimlarga vazifalarni hal qilishda va ularning faoliyatini takomillashtirishda yordam berishga tayyor ekanligini ko'zda tutadi. Ilhomlantiruvchi liderlik asosida liderning xarizmasi, g'ayrat – shijoati hamda vakolatlarni faol ravishda xodimlarga o'tkazishi yotadi. Bu holda lider xodimlarning o'z qobiliyatlariga bo'lgan ishonchni mustahkamlashga hamda ularning imkoniyatlarini ochib berishga qodir bo'ladi va shu orqali xodimlar maksimal ravishda kuch – quvvat sarflab, ishlashlarini ta'minlaydi.

Yuqoridagilarni jamlagan holda, xulosa qilib shuni aytish mumkinki, liderlik sifatlarini o'rganish qiziqarli, lekin amaliyotda u foyda keltirmaydi. Ammo u liderlikning boshqa konsepsiyalarning rivojlanishiga turtki bo'lib xizmat qiladi va liderlikning xulqiy, vaziyatli asoslarini qayta baholashda ishonchli vosita bo'lib qoladi.

### **Nazorat savollari**

1. Menejer madaniyati deganda nimani tushunasiz?
2. Menejer madaniyatining asosiy elementlari kanday?
3. Menejer kim?
4. Ish uslubi kanday bo'ladi?

5. Raxbarning ish uslubi deganda nimani tushunasiz?
6. Raxbarlikning kandy turlari mavjud?
7. Raxbar kandy talablarga javob berishi kerak?
8. Fazilat nima?
9. Sangviniklar kandy xarakterdagi kishilar?
10. Flegmatiklar kimlar?
11. Xoleriklar va malexoliklarning xarakterlari kandy kishilar?
12. "Menejmentning milliy xususiyatlarini qiyosiy tahlil qilish" jadvalini tuzing.

### **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати**

1. Р. Д. Льюис. Деловые культуры в международном бизнесе. — М.: Дело, 2001. — 434 с.
2. R.D. Lewis. When cultures collide: Leading across cultures. — Nicholas Brealey International, 2006. — 593 с.
3. Ott Ursula F. The Influence of Cultural Activity Types on Buyer-Seller Negotiations: A Game Theoretical Framework for Intercultural Negotiations // International Negotiation. — 2011. — Vol. 16. — P. 427—450. — ISSN 1382-340X. — DOI:10.1163/157180611X592941.
4. Taraxtiyeva G. Innovatsion menejment. “Fan va texnologiyalar markazi”. 2013 y., 125 v.
5. Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: “Akademiya”, 2008 yil, 168 b
6. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.
7. 1 Питер Друкер. Практика менеджмента.-М.”Манн, Иванов и Фербер”. 2015. 311 с.
8. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 151 с.

9. Sobirjonova D., Sulaymonov B. Menejment. Iqtisod-moliya. 2008 yil, 134 bet.

10. Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г. 173 с.

### **3-BOB. MADANIYAT VA RAHBARLIK STILI**

1-§. Rahbarlik stili va uni qo‘llashning nazariy masalalari.

2-§. Rahbarlik uslublarini o‘rganish.

3-§. Rahbar fazilatlari.

Tayanch so‘zlar: *rahbarlik uslubi, «bir o‘lchamli» va «ko‘p o‘lchamli» boshqaruv uslublari, avtoritar rahbarlik uslubi, demokratik rahbarlik uslubi, liberal rahbarlik uslubi, rahbarlik modellari, «boshqaruv panjarasi» modeli.*

#### **1-§. Rahbarlik stili va uni qo‘llashning nazariy masalalari.**

«Stil» so‘zi grekcha so‘zdan olingan bo‘lib, avvaliga doskaga yozuvda ishlatiladigan yozuv tayoqchasi deyilgan, keyinchalik «yozuv» ma'nosida tarjima qilingan. Shundan kelib chiqib rahbarlik stili – menejerning harakati deb tushunish mumkin. «Rahbarlik stili» - menejerning amaliy faoliyatida usullar, uslublar, shakllar va omillarning turg‘un-biri-biri bilan o‘zaro aloqada, o‘zaro hamkorlikda butun va yagona tizimni hosil qilish harakatidir. Stil – rahbarlikning doimiy ravishda o‘zgarib turadigan metodlari sistemasidir. Turizmda rahbarlik stili doimiy ravishda o‘zgarib turishga majburdir. Chunki, turistik firmaning butun faoliyati turistik oqim miqdoriga qat‘iy ravishda bog‘liq bo‘ladi. Turistik oqimning ko‘payishi turistik firmaning rezervdagi imkoniyatlarini ham ishga tushiradi va o‘ziga xos «bosim» hosil bo‘lganligidan rahbarlik stili ham vaqtincha o‘zgaradi. Rahbarlik metodi ancha turg‘un holatdagi deyarli bir usuldagi boshqarishdir. Bu usulda rahbarlik asosan markazlashgan rahbariyatning ko‘rsatmalariga so‘zsiz itoat qilish va so‘zsiz ijro qilishga asoslanadi. Rahbarlik stili ishlab chiqarish bilan bog‘liq hollarda ko‘p ishlatilib kelinayotgan ana'anaviy metodlarga buysunmaydi. Bu vaziyatda



rahbarlik stili bilan rahbarlik metodlari o'rtasida qarama-qarshiliklar kelib chiqadi. Lekin bu vaqtinchalik jarayon hisoblanadi.

Firma menejeri rahbarlik stilini qo'llab firmaning topshiriqlarini bajarganida ma'lum bo'lgan rahbarlik metodlarini qo'llaydi. Bu holatda rahbarning intellektual qobiliyati, aqli va tajribasi qo'l keladi. Shu o'rinda ta'kidlash lozimki, rahbarlik stilida ham, rahbarlik metodida ham hozirgacha ishlab chiqilgan yoki tan olingan «Ideal» usulning o'zi ham yo'q, bo'lishi ham mumkin emas. Turistik firmadagi rahbarlik stili menejerning o'z oldiga qo'ygan vazifasiga qarab quyidagi stil yoki metodni yoki boshqaruvni qo'llashi mumkin.

- boshqarmoq – rahbar o'z buysinuvchilariga aniq ko'rsatmalar beradi va topshiriqning bajarilishini sidqidildan kuzatadi.
- yo'naltirmoq – menejer topshiriqning bajarilishini kuzatadi va boshqaradi, boshqaruvdagi yechimni xodimlar bilan muhokama qiladi, ulardan takliflar kutadi, o'z tashabbusini quvvatlashni xohlaydi.
- quvvatlash – menejer xodimlarga vazifalarni bajarishda yordam ko'rsatadi, ular bilan ma'suliyatni bo'lishadi, vazifasini to'g'ri bajarishda hamkorlik qiladi.
- vakolatga ishonish – menejer o'z vakolatlarida masalalarni hal qilishda ularga ma'suliyatni ham beradi.

Bunday harakatlar turistik firmaning maqsadi va vazifalari foydasi uchun qilinadi. Boshqaruv ulubining boshqaruv usulidan kelib chiqadi. Boshqaruv uslubi– bu boshqaruv faoliyati usullarining to'plamidir. Uslub– bu o'ziga xos ob'ektiv kategoriya ya'ni, foaliyatni tashkil qilish uchun tanlab olinadigan usul yoki bir necha usullardir. Endi yesa boshqaruv uslubi va usuli qanday bo'lishini ko'rib chiqamiz. Bu nisbatni aniqlash mumkin, buning uchun avval o'xshash vaziyatni madaniyat sohasida hal qilish kerak. Musiqachi «musiqa» asarini fortepyanoda ijro yetadi. Uning qo'lida bu asarning notasi bor. «Asar notasini» nima deb ataymiz-u, uni «ijrosini» nima deb ataymiz? Har bir ijrochi asarni o'zi bilganicha ijro yetadi, notasi teng bitta, ijrosi yesa – har xil. Shunday qilib, asarni ijrosini usul bilan tenglashtirimiz, ular subektiv (usul) va obektiv (uslub) kategoriya sifatida namayon bo'ladi. Keltirilgan misol o'xshatib biz yuqorida

qo'yilgan boshqaruv uslubi va usuli nisbati haqidagi savolga javob berishimiz mumkin. Ular sub'ektiv va ob'ektiv kategoriyalardir. Boshqaruv uslubi quydagi sifatlarga yega bo'lishi kerak: jamoadagi o'zaro munosabatlar, rahbarni ijtimoiy faolligi, uddaburonligi, tartibli va hokazolar. Biz boshqaruv tuzilmasidagi rahbarlik uslubi haqida gapiramiz. Tadbirkorlik va boshqaruv xodimlari shaxsiy uslubga yega bo'lishlari mumkin. Masalan, menejermoliyachi u maxsus tavsiyanomaga ega, ya'ni foydadan soliq ajratmasini hisoblash uning kasb faoliyatining vazifa uslubiga. O'z vazifasini bajarish usuli uning shaxsiy iqtidoriga qobiliyati, kasbni qanchalik yegallaganligi, ishbilarmonligiga bog'liq. Bularni hammasiga ish uslubi deb qarash zarur. Xizmatchi iqtidorli bo'lsa, bu kasb uslublari shunchalik yorqin namoyon bo'ladi. Amaliyotda ishlab chiqarish rahbarlarining, ishchanlik, tashkilotchilik xususiyatlariga tashkilot, firmalarning faoliyati bog'liqdir. Jamoaning ishlab chiqarish faoliyatining muvaffaqiyatlari ko'p hollarda rahbarning shaxsiy sifatiga bog'liq. Ushbu munosabatlar quyidagicha bo'lmog'i kerak: «Birinchi, o'zaro do'stlik munosabatlari zarur bo'lganda bir-biriga yordamga kelish». Ikkinchi, agar rahbarning malakasi haqida gapiradigan bo'lsak, unda u yuqori malakali mutaxassis bo'lishi va o'z kasbini yaxshi bilishi zarur. Uchinchi, u tashkilotchilik qobiliyatiga ega bo'lmog'i, ishda jamoani birlashtira olishi lozim. Agar rahbar bir vaqtda bir necha masala yechadigan bo'lsa, unda u ular ichida yeng asosiysini ajratishi, o'z ish vaqtini to'g'ri taqsimlashi, agar zarur bo'lsa o'z xizmatchilarining ish vaqtini ham to'g'ri taqsimlay olishi lozim. Menejment uslubi bo'linmaning va unga bo'ysunuvchilarni o'zaro muhokama jarayonida namoyon bo'ladi. Bunda rahbarning ishi bitta muhim xususiyatga yega bo'ladi. Bir tomondan yuqori idora rahbarlari ta'siri ostida, ikkinchini uning qo'l ostidagilarga bo'lgan ta'siri, uchinchi – o'ziga teng bo'lganlar bilan munosabati. Ushbu uchta o'zaro ta'sir boshqaruv uslubini, belgilaydi u samarali yoki unchalik samarali bo'lmasligi mumkin. Shuning uchun bizda tez-tez: «Menejment uslubini takomillashtirish kerak», degan gap ishlatiladi. Bu rahbarning uch xil o'zaro munosabatini jamoda

yaxshilash zarur deganidir. Ushbu masala nihoyasida rahbar mehnatining samaradorligini qanday o'lchash haqida bir necha fikr bildiramiz. Gap shundaki, rahbarning aqliy ba'zida esa ijodiy mehnatdan iborat. Bu kabi mehnat mahsuli mazkur boshqaruv masalalarini yechishga qaratilgandir. Ish shundayki boshqaruv yechimiga ketgan vaqtni aks ettirmaydi, shuning uchun rahbar mehnati ikki xil natijaga ega joriy natijalar va uning faoliyat oxirining natijalari. Boshqaruv amaliyotida turli rahbarlar bilan uchrashish mumkin, ularga boshqaruvning turli usul va uslublari xosdir. Shunga binoan, turistik firmalarda rahbarlar uslublari quyidagicha bo'ladi: avtokratik, demokratik va liberal.

**Avtokratik usulub.** Avtokratiya – yakkahokimlik tushunchasini bildiradi, ya'ni hukmronlikni ushlab turuvchi va amalga oshiruvchi bir kishi. Unga quyidagi uslub xosdir yakkahokimlik, bir izi qaror qabul qilish, ma'muriyatchilik, qo'l ostidagi xodimlarga ishga doim aralashib turish, Avtokrat rahbar boshqaruv guruhning diqqat markazida va turadi. Barcha hukmronlik uning qo'lida bo'ladi va barcha katta-kichik muammolarni . yakka o'zi hal qiladi qo'l ostidagilar bilan kam gap, talabchan, gohida qo'rqitish usulini qo'lladi. Agar qo'l ostidagilarning fikrini eshitishga to'g'ri kelsa u buni o'z obro'yiga putur yetkazayapti deb tushinadi. Avtokrat rahbar qo'l ostidagilar bilan sovuq muomalada bo'ladi, o'zining xonasini bezatishni yaxshi ko'radi, qabuliga kiruvchilarga qo'shimcha rasmiyatchiliklar ko'rsatadi. Avtokrat rahbar kamda-kam kuladi, uning ko'rinishi doim ish bilan band bo'lganini aks yettiradi. Uning asosiy belgisi shundaki, kam bilimli bo'lsa ham, itoatkor ishchi unga yoqadi. Unda tashkilotchilik qobiliyati, boshqaruvning umumiy madaniyati – kasb tayyorgarligi yetishmaganda salbiy tomonlari tez bilinib qoladi. O'z ustidan zarur nazoratni yo'qotgan, bu kabi rahbar o'zini-o'zi idora qilolmasligi zolimga aylanishi, ishchilarni, inson qadrini pastga uruvchi bo'lishi mumkin.

**Demokratik uslub.** Demokratik so'zi yunoncha «demos» so'zidan kelib chiqqan bo'lib, «xalq» ma'nosini bildiradi. Demak, demokratiya xalq xokimligi, demokratik tushuncha esa odamlar manfaatini aks ettiradi. Agar demokratik uslub haqida

gap ketsa, unda «rahbar bo‘ysunuvchi»ning o‘zaro munosabati, o‘zaro hurmat, ishonish asosida quriladi, bu esa xalq fikri bilan hisoblashish demakdir. Demokratik uslubning qanday belgilari bor?

1. muammolarni xamkorlik ravishda hal yetish;
2. qabul qilingan qarorlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga intilish;
3. qo‘l ostidagi xodimlarning tashabbusini qabul qilish va qo‘llash;
4. demokratik rahbar qaror qabul qilishdan avval, uni xizmatchilar orasida muhokama qiladi, ularga jamoadagi ishlar ahvoli haqida axborot berib boradi, bunda u muvaffaqiyatlar va qiyinchiliklarni ochiqdan ochiq gapirib beradi;
5. demokrat o‘ziga aytilgan tanqidga to‘g‘ri yondashadi, xizmatchilar bilan qilinadigan muomalada o‘zining ustunligini sezdirmaydi;
6. o‘zi qabul qilgan qarorlari uchun javobgarlikdan qochmaydi, qo‘l ostidagilarning xatosi uchun zaruriy jazo belgilaydi, yaxshi tomonlarini maqtaydi, o‘z ko‘rsatmalarini aniq va ishonarli ifodalaydi;
7. o‘ta bandlikni soxta bunyod yetmaydi, qo‘lidan kelganicha ishlaydi, mehnat qiladi.

Demokratik uslub tobe xodimlarning tashabbuslarini taraqqiyot ettirish, o‘z huquqlari doirasida o‘zlarini erkin tutishlari uchun yaxshi sharoit yaratadi. Bunda boshqaruv jamoalarining dunyo qarashlarini umumiyliigi va rahbarning yuqori obro‘ga egaligi aniq ko‘zga tashlanadi. Liberal uslub. Liberal so‘zi rahmdil, saxiy, olijanob degan ma'noga ega, bu uslubning xususiyati shundaki, rahbar o‘zini rahbarlik holatini namoyish etmaydi, aksincha, u bunda uyaladi va xodisalarning o‘zi taraqqiyot topishiga sharoit yaratib berib, ularga aralashmaydi. qo‘l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi va «juda iltimos qilaman» degan so‘zni teztez ishlatadi. qo‘l ostidagilar fikrini sabr bilan tinglaydi, ular taklifidan foydali fikrlarni izlaydi va ularni hayotga tadbiiq qilishga harakat qiladi. O‘zining sipoligi yoki uyatchanligi uchun «Birinchi qatorlardan» qochadi, o‘zini o‘zi oshkoraligini yoqtirmaydi. Ammo, bu ijobiiy

tomonlar tobe xodimlarga yoqadi va ular uning bu xislatlarini o'zlariga singdiradilar. Bu kabi yoqimli xislatlarga quyidagilar kiradi:

1. liberal rahbar ishda uncha faol emas;
2. hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi;
3. Begonalar ta'siriga oson bo'ysinadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tezda voz kechadi;
4. Murakkab vaziyatlarda ikkilana turib, unda bir fikrga kelishlik va izchillik xususiyati yo'q;
5. qo'l ostidagilar bilan munosabatni buzmaslik uchun jiddiy tadbir va harakatlardan o'zini tiyadi. ....-jadvalda rahbar uslublarining tahlilining tasniflashi va rahbarlarni qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabatlarini o'lchamlari berilgan.

Ko'rib chiqilgan uch tur uslublaridagi boshqaruv rahbarlari o'zlarining kundalik ishlarida o'ziga xos turdagi boshqaruv qoidalariga suyanadilar. Masalan, ular bir xil masalani yechadilar, bir turdagi ish bajaradilar va bir xil natijaga yega bo'ladilar. Ular turli yo'l va uslublardan foydalanadilar, ya'ni ular o'z uslublarini ishlab chiqadilar. Masalan: shaxsni moddiy rag'batlantirish qoidasi avtokrat va demokrat tomonidan turlicha tushuniladi. Avtokrat moddiy rag'batlantirishga suyanib, o'zi bilganicha ushbu usuldan foydalanib faqat rasmiyatchilik uchun qo'l ostidagilar bilan maslahatlashadi. Bunday uslubda rag'batlanuvchilar mukofotdan qoniqish sezmaydilar. Demokrat moddiy rag'batlantirishni keng jamiyat oldida, jamoa tashkilotlarining faol ishtirokida o'tkazadi.

-jadval.

### **Rahbarlik uslublarining turkumlanishi**

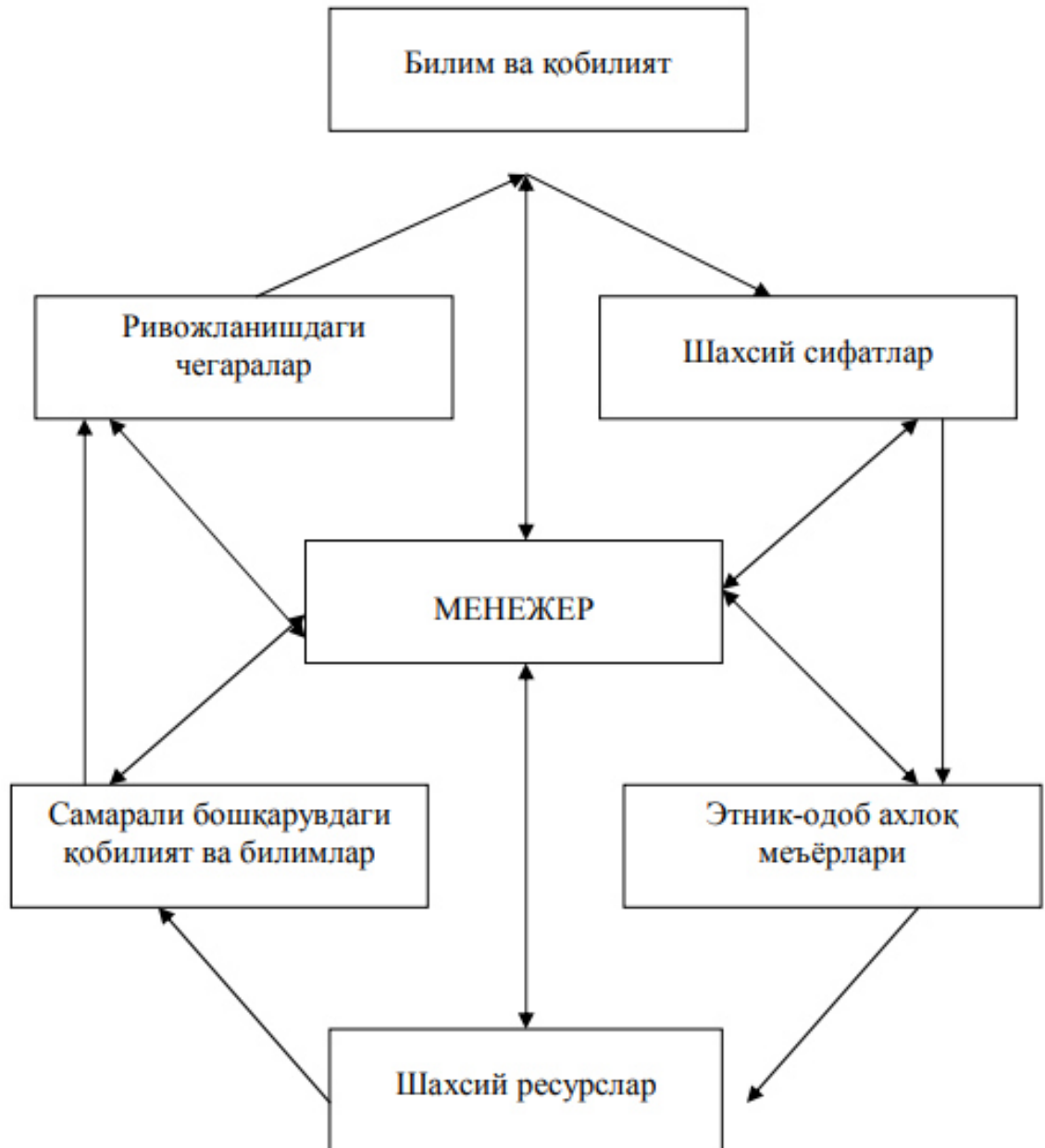
№	Раҳбар ва қўл остидагиларни ўзаро муносабатларининг кўрсаткичлари	РАҲБАРЛИК УСЛУБЛАРИ		
		Автократик	Демократик	Либерал
1	Қарорларни қабул қилиш усули	Муаммоларни якка ечади	қарорни қабул қилишдан аввал қўл остидагилар билан маслаҳатлаш.	Юқори раҳбарни кўрсатмасини ёки кенгаш қарорини кутади
2.	Қарорни ижрочиларга етказиш усули	Фармон, буйруқ беради	Таклиф қилади, илтимос қилади	Илтимос қилади, ялинади
3.	Жавобгарликни тақсимлаш	Ўз зиммасига олади ёки қўл остидагиларга юклайди	Жавобгарлигини ҳуқуқларга қараб тақсимлайди	Ўзидан ҳамма жавобгарликлар-ни олиб ташлайди
4.	Ташаббусга бўлган муносабати	Тўла ташаббусни бостиради	Рағбатлантиради ва иш манфаати учун ишлатади	Ташаббусни қўл остидагиларга топширади
5.	Кадрлар танлашга муносабати	Малакали хизматчилардан қўрқади, улардан озод бўлиш йўлини қидиради	Ишбилармон, ўқимшли ишчиларни танлаб олади	Кадрлар танлаш билан шугулланмайди
6.	Шахсий билим етмаслигига бўлган муносабати	Ҳамма нарсани билади ва бажара олади деб ҳисоблайди	Ўз малакасини узлуксиз ошириб боради, танқидга ижобий қарайди	Ўз билиминини тўлдириб боради билим олишни остидагиларга маслаҳат беради
7.	Алоқа қилиш услуби	Оралик сақлайди, муомалага киришмайди	Дўстона муносабатдаги муомалани ёқтиради	Алоқа қилишдан қўрқади, бошқала ташаббуси билан муомала қилади
8.	Қўл остидагилар билан бўлган муносабат хусусияти	Кайфиятга қараб	Бир текис, доимий ўзини ўзи назорат қилади	Юмшоқ келишиб кетади
9.	Интизомга муносабати	Расмийлик, каттиқ интизом тарафдори	Маъноли интизом тарафдори, одамларга қараб муносабатда бўлиш тарафдори	Юзаки тартиб тарафдори
10.	Қўл остидагиларга маънавий таъсир кўрсатишга муносабати	Жазо беришни асосий тарбия усули деб билади. Баъзи бир танланган одамларни байрамда мукофотлаш	Доим турли рағбатлантиришларни ишлатади	Худди шундай ҳаракат қилади

Rahbar demokrat bunga albatta ma'naviy rag'batlantirish yelementlarini qo'shadi. Uchta boshqaruv uslubiga baho bera turib, asosan demokratik uslubga

ustuvorlik beriladi, chunki hozirgi vaqtda bizning jamiyat va turizm sohasini demokratlashtirish, ya'ni boshqaruv tizimini demokratlashtirishdir.

«Menejer» soʻzining ilk bor tushunchasi «otni minib aylanish, uni boshqarish» ma'nosini anglatgan. Hozirgi vaqtda «menejer» ijtimoiy-iqtisodiy sistemaning rahbari ma'nosida ishlatiladi. Lekin menejerni bizda bunday ma'noda tushunishga hali ancha vaqt bor. Bizda menejer ham, menejment ham hozircha boshqaruv, boshqaruvchi ma'nosida ishlatilmoqda. Xalqaro tushunchalar bo'yicha menejer o'z boshqaruvidagi insonga ta'sir qiladi va ushbu ta'sir orqali ijtimoiy - iqtisodiy sistemani boshqaradi.

**-rasmdagi** menejer faoliyatining har bir qirralariga alohida izohlar bilan tushuntirishga zarurat yoʻq deb hisoblaymiz. Eng asosiysi, bozor iqtisodiyoti sharoitida zamonaviy turizmga firmaning zamonaviy menejeridan quyidagilar talab qilinadi: oʻz-oʻzini boshqarish qobiliyatiga ega boʻlishi;• aql-farosat xislatlariga ega boʻlishi;• aniq shaxsiy maqsadlari boʻlishi;• oʻz-oʻzini har xil jihatlarida oʻstirib, kamol toptirib borishi;• muammolarni yechish koʻnikmalarining boʻlishi;• innovatsiyalarni toʻgʻri qabul qilishi;• atrofdagilarga ta'sir qila bilishi;• zamonaviy boshqaruvga yondasha bilishi;• tashkilotchilik qobiliyatiga ega boʻlishi;• ishlovchilarini oʻqita bilishi;• mehnat jamoasini shakllantirish va rivojlantirish qobiliyatiga• ega boʻlishi. Amaliyotdan ma'lumki, ba'zi rahbarlar, boshqaruvchilar tashkilot oldidagi qiyinchiliklarni kollektiv bilan hamkorlikda birga yengib chiqadilar. Ba'zi rahbarlar tashkilot oldidagi qiyinchiliklarni yengib oʻtishda jamoada koʻplab narozilikni hosil qiladi. Menejmentning nazariyasi va amaliyotidan kelib chiqib zamonaviy menejning modelini quyidagicha tasavvur qilish mumkin **-rasm**).



1.1-rasm. Zamonaviy menejerlarga quyiladigan talablar.

Firmaning kuchli tomonlari:

1. Zaruriy moliyaviy resurslarning borligi;
2. Raqobatbardosh usullarni qoʻllash va yutib chiqishda xodimlarning professional tayyorgarligining yuqoriligi;
3. Firma liderining obroʻga, ishonchga egaligi;



4. Marketing va texnologik jarayonlarga tayyor ekanligi; Bilim va qobiliyat Rivojlanishdagi chegaralar Shaxsiy sifatlar MeNeJeR Samarali boshqaruvdagi qobiliyat va bilimlar Etnik-odob axloq me'yorlari Shaxsiy resurslar .

5. Firmaning o'z texnologiyalari va standartlarining borligi;

6. Xarajatlarning nisbatan pastligi;

7. Reklamaning samaradorligi;

8. Menejment tizimining mukammalligi;

9. Ishlab chiqarish quvvatlarining samarador ekanligiga asoslarning borligi;

10. Iste'mol bozorida yetarli iste'molchilarning borligi;

Firmaning kuchsiz tomonlari:

1. Aniq strategiyasining yo'qligi;

2. Ishlab chiqarishning eskirganligi;

3. Xodimlarning qayta tayyorlanmaganligi;

4. Daromadning pastligi;

5. Firmadagi bo'limlar o'rtasida tortishuvlarning doimiyliigi;

6. Ilmiy-tadqiqot ishlanmalarining eskirganligi;

7. Bozordagi tadqiqotlarning sustligi va mahsulotlar reklamasining eskirganligi;

8. Moliyaviy va material resurslar ta'minotidagi uzilishlar;

9. Raqobatga qarshi turishdan qo'rqish.

Firma faoliyatiga ta'sir qilishi va kelib chiqishi mumkin bo'lgan xavflar:

1. Bozorga kutilmagan vaziyatda kuchli raqobatchining kirib kelishi;

2. Valyuta kursidagi kutilmagan o'zgarishlar;

3. Kutilmagan demografik o'zgarishlar (migratsiya, immigratsiya);

4. Firma tovarlariga o'xshash tovarlarning ko'payib ketishi. Qayd qilingan talablar aslida firmaning maqsad va vazifalarini belgilovchi strategik

reja ham hisoblanadi. Afsuski bizning turistik firmalarimizda bundan strategik rejalar tuzishga hozirgacha kirishilgan emas.

## **2-§. Rahbarlik uslublarini o‘rganish.**

«...samarali ishlash barcha rahbarlar uchun ham qarz, ham farz» Shavkat Mirziyoev<sup>21</sup>.

Rahbarlik uslubini o‘rganish va bu tushunchaning paydo bo‘lishi mashhur psixolog Kurt Levin nomi bilan bog‘liq. U 1930-yillarda hamkasblari R.Lippett hamda R.Uayt bilan birgalikda bolalar guruhlarida ularni boshqarish bo‘yicha tadqiqotlar o‘tkazgan. O‘sha davrdan beri rahbarlik uslubi psixologiya va menejment fanlarining alohida predmeti sifatida tadqiqotchilar tomonidan o‘rganilmoqda<sup>22</sup>.

Olimlar rahbarlik uslubiga turlicha ta'riflar berishgan:

- qaror qabul qilishda qo‘llaniladigan usullarning tizimli majmuasi (I.P.Volkov, A.L.Juravlev, A.A.Rusalinova va b.);
- rahbarning qo‘l ostidagi xodimlariga ta'sir o‘tkazishning odatiy va nisbatan barqaror usullarining yig‘indisi;
- faoliyatning u yoki bu usullarini tanlashga sabab bo‘luvchi rahbarning shaxsiy sifatlari (D.P.Kaydalov va ye.I.Sulimenko, 1979; D.Kaund, 1987);
- rahbarning xodimlarga bo‘lgan munosabatida qo‘llaydigan me'yor va qoidalar yig‘indisi (J.Persell, 1987);
- ishlab chiqarish vazifalariga yoki jamoadagi insoniy munosabatlarga yo‘nalganlik (F.Fidler, 1967);
- inson tabiatining boricha namoyon bo‘lishi (D.Mak-Gregor, 1960).

Yuqoridagilarni umumiy lashtirib, rahbarlik uslubiga quyidagicha ta'rif berish

---

<sup>21</sup> Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалиқ қоида сибўлиши керак. / Мамлакатимизнинг 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг асосий кунларива 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг асосий муҳим устувор йўналишлари га бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлиси дағимаъруза, 2017 йил 14 январь. – Т.: «Ўзбекистон», 2017. -104-б.

<sup>22</sup> Эгамбердиев Ф.Т. Раҳбарлик услублари асослари. // “Иқтисод ва молия”. 2017 йил, №9-сон. -ТДИУ, 61-б.

mumkin: rahbarlik uslubi – boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani hal qilishda rahbarning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning ijrosini tashkil etganda va qo'l ostidagi xodimlar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq ish ko'radi. Biroq, har bir rahbar bunda o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'zi uchun mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan faoliyat ko'rsatadi. Mutlaqo bir xil ikki kishi bo'lmaganidek, rahbarlikda ham mutlaqo bir xil uslub yo'q. Shu nuqtai nazardan, rahbarlik uslublarini tavsiflashda ikki xil yondashuv yuzaga kelgan: an'anaviy va zamonaviy. An'anaviy yondashuvga «bir o'lchamli» boshqaruv usublari kirsa, zamonaviy yondashuvga «ko'p o'lchamli» usublar kiradi. «Bir o'lchamli» boshqaruv usublari deb bir omil bilan belgilanadigan usublarga aytiladi. Bunga, eng avvalo, Levin modeli kiradi. U rahbarlik uslublarini uchga ajratadi: avtoritar, demokratik va neytral uslublar. Ular hozirgi kunda klassik uslublar deb ham ataladi. Keyinroq atamalarga o'zgartirish kiritishga urinishlar bo'ldi va aynan o'sha rahbarlik usublari direktiv, kollegial va liberal uslub deb ataldi. Rahbarlikning avtoritar (avtokratik, direktiv, ma'muriy) uslubi. Hokimiyatning haddan ortiq markazlashuvi, korxonada faoliyatiga doir barcha masalalarni rahbar tomonidan hal qilinishi, xodimlar bilan aloqaning cheklanganligi bilan xarakterlanadi. Boshqaruvdagi asosiy usullari – buyruq berish, talab qilish, sanksiyalar e'lon qilish, mukofotlardan mahrum qilish va boshqalar. Avtoritar uslub ikki xil bo'lishi mumkin: ekspluatatsion va do'stona. Ekspluatatsion avtoritar uslub – rahbar qo'l ostidagilariga ishonmasdan va ularning fikrini so'rab o'tirmasdan yakka o'zi qaror qabul qiladi hamda hammasi uchun javobgarlikni o'z bo'yniga oladi. Bajaruvchilarga nimani qanday bajarishni uqtirib, ko'rsatmalar beradi va ishga undashning asosiy shakli sifatida jazolashdan foydalanadi. Xodimlar rahbarning buyruqlariga befarq yoki salbiy munosabatda bo'ladilar, rahbarning har qanday xatosidan xursand bo'ladilar. Umuman buning natijasida tashkilot yoki bo'limda noxush ma'naviy-ruhiy muhit yuzaga keladi va turli xil nizolar uchun sharoit yaratiladi. Undan

yumshoqroq do'stona avtoritar uslubda rahbar qo'l ostidagilarga takaburlarcha yondashadi, qaror qabul qilishda ularning fikri bilan qiziqadi, biroq uning asoslanganligiga qaramasdan, o'zi xohlaganicha yo'l tutishi mumkin. Agar bu namoyishkorona amalga oshirilsa ma'naviy-ruhiy muhit yomonlashadi. Rahbarlikning bu uslubi xodimlarga cheklangan darajada bo'lsa-da, muayyan mustaqillikni beradi. Qo'rqitish orqali rag'batlantirish bu uslubda ham mavjud, biroq minimal darajada. Avtoritar rahbarning paydo bo'lishi uning xarakter xususiyatlari bilan bog'liq. Ko'p hollarda ular hukm o'tkazishga moyil, qat'iyatli va tirishqoq, o'z qobiliyatlariga yuqori baho beruvchi, shon-shuhrat va hokimiyatga erishishga qattiq intiluvchi shaxslar bo'ladilar. Temperament jihatdan xoleriklar mos keladi. Qat'iy nazoratning mavjudligi bois mazkur boshqaruv uslubi ishda yuqori natijalarni qo'lga kiritish imkoniyatini beradi, masalan, foyda, ishlab chiqarish unumdorligi, a'lo sifatli mahsulot. Biroq mazkur boshqaruv uslubida ham ma'lum kamchiliklar mavjud va ularga quyidagilar kiradi:

- xodimlarning fikrlari inobatga olinmagani sababli xato qarorlar qabul qilish ehtimoli ortadi;

- xodimlar ijodkorligi va tashabbusining bo'g'ilishi, yangiliklarni kiritish qiyinchiligi, xodimlar faoliyatsizligi, rivojlanishning to'xtab qolishi;

- xodimlarning o'z ishi, jamoadagi holatidan noroziligi;

- xodimlarning ruhiy va jismoniy salomatligiga zararli ta'sir ko'rsatuvchi nosog'lom psixologik muhit. Rahbarlikning demokratik (jamoaviy) uslubi. Mazkur uslub rahbarlikning demokratik tamoyillariga asoslanadi. «Demokrat» rahbar maqsadga intiluvchan, bosiq, ko'pchilikning fikriga tayanadigan, o'z xodimlarini oqilona tarbiyalaydigan kishi hisoblanadi.

Bunday rahbarlik uslubi amal qiladigan tashkilotlarda vakolatlarning yuqori darajada nomarkazlashuvi, qarorlar qabul qilishda xodimlarning faol ishtiroki kuzatiladi. Qabul qilingan qaror ham rahbar tomonidan, ham xodimlar tomonidan nazoratga olinadi va rahbar xodimlar shaxsigacha nisbatan yaxshi

munosabatda bo‘ladi. Shuningdek, rahbar xodimlar manfaatini himoya qiladi, ularning ehtiyojlari, xususiyatlarini inobatga oladi. Boshqaruvning demokratik uslubi yana shu bilan xarakterliki, rahbarlar, ularning o‘rinbosarlari va xodimlar o‘rtasida mas'uliyat ular egallab turgan lavozim vazifalariga ko‘ra taqsimlanadi. Mazkur uslubga amal qiladigan rahbar ishlab chiqarishning muhim masalalarida jamoaning fikri bilan hisoblashadi va jamoaviy qarorlar qabul qiladi. Jamoa doimiy ravishda ishlab chiqarishdagi holat bo‘yicha ma'lumotga ega bo‘lib boradi. Rahbar jamoadagi sog‘lom psixologik muhit uchun kurashadi, xodimlarning qiziqishlari va manfaatlari uyg‘unligini ta'minlashga intiladi. Odatda, boshqaruvning demokratik uslubi xodimlar yuqori malakali, o‘z ishlarining nozikliklarini yaxshi tushunadigan hamda unga yangilik va ijodiylik kirita oladigan hollarda qo‘llaniladi. Rahbarlikning liberal (neytral, betaraf) uslubi. Ushbu uslubda rahbar xodimlar oldiga muammoni qo‘yadi, ularga ish sharoitlarini yaratib beradi, hal qilish chegaralarini belgilaydi, o‘zi esa ikkinchi darajaga o‘tib oladi. U o‘zida maslahatchi, hakam, ekspert, olingan natijalarni baholovchi funksiyalarini saqlab qoladi. Qo‘l ostidagilar doimiy nazoratdan ozodbo‘lganliklari sababli mustaqil ravishda qarorlar qabul qiladilar, berilgan vakolatlar doirasida ularni amalga oshirish yo‘llarini qidiradilar. Ular rahbarning oldindan buning uchun sharoit yaratib berganini anglamaydilar. Bunday ish jarayoni xodimlarga o‘z ishidan qoniqish hissini beradi va jamoada mo‘tadil ma'naviyruhiy muhit shakllanadi. Bunday uslubning qo‘llanilishi ilmiytexnik faoliyat va tajriba-konstruktorlik ishlarining ortib borishi sababli kengaymoqda. Bunda ishlar yuqori malakali mutaxassislar tomonidan bajarilib, ular bosim yoki nazorat ostida bo‘lishni yoqtirmaydilar. Uning samaradorligi rahbar shakllantirib bergan vazifaga xodimlarning real intilishi, rahbarning natijalarni baholash va mukofotlashdagi adolatliligiga bog‘liq bo‘ladi. Biroq bunday uslub byurokratik uslubga aylanib ketishi ham mumkin. Bunda rahbar ish jarayonidan chetda qoladi, boshqaruv uning nomidan jamoani boshqaradigan yetakchilar qo‘liga o‘tib ketadi. Rahbar o‘zini hokimiyat uning qo‘lidagidek tutadi, amalda u

yordamchilariga tobe bo'lib boradi. Mazkur uslub rahbarning irodasizligi, ishlarda ketma-ketlikni ta'minlay olmasligi bilan xarakterlanadi. Bunday rahbar ba'zida tashabbuskorlik ko'rsatadi, biroq uning xatti-harakatlarida muntazamlilik kuzatilmaydi. Liberal rahbarga aylanish bir qancha sabablar bilan tushuntirilishi mumkin.

Xarakter jihatdan bunday rahbarlar qat'iyatsiz, mehribon, nizo va tortishuvlardan qo'rqadigan shaxslar bo'lib, ular jamoaning faoliyati va o'zlarining jamoaga kerakliklariga yetarlicha baho bermaydilar. Biroq bu biror sohaga qiziquvchi, lekin tashkilotchilik qobiliyati mavjud bo'lmagan yuqori ijodiy shaxs ham bo'lishi mumkin. Shu sababli rahbarlik majburiyatlari bunday rahbarlarga og'irlik qiladi. Boshqaruvning avtoritar, demokratik va liberal uslublari o'zaro qat'iy chegaraga ega emas va amaliyotda bir-biriga o'tib, to'ldirib turadi. Levin o'z tadqiqotlarida avtoritar rahbarlik ustun bo'lgan jamoada demokratik rahbarlikdagidan ko'ra ko'proq hajmdagi ish bajarilishiga erishilganini aniqlagan. Biroq avtoritar uslubda past darajali motivatsiya, kam originallik, guruhda do'stona munosabatning kamligi, guruhda ishlashning mavjud emasligi va boshqa salbiy natijalar kuzatiladi. Liberal rahbarlik uslubida esa ish hajmi kamayib, ish sifati yomonlashadi. Shunday qilib, Levinning tadqiqotlari, eng avvalo, rahbarning shaxsiy sifatleri rahbarlik uslubini tanlashga qanday ta'sir qilishini o'rganishga qaratilgan.

1-jadval.

### **«Bir o'lchamli» rahbarlik uslublarining xususiyatlari<sup>23</sup>**

---

<sup>23</sup>Эгамбердиев Ф.Т. Рахбарлик услублари асослари. // “Иқтисод ва молия”. 2017 йил, №9-сон.-ТДИУ, 64-б.

Услублар	Авторитар	Демократик	Либерал
Қарор қабул қилиш усули	Қўл остидагилар билан якка ўзи	Гуруҳ маслаҳатлари асосида	Кўрсатмалар асосида
Қарорларни бажарувчига етказиш усули	Буйруқ, фармойиш	Таклиф	Илтимос
Мажбуриятларни тақсимлаш	Бутунлай раҳбар қўлида	Ваколатларга мувофиқ	Бутунлай бажарувчилар қўлида
Қўл остидагилар ташаббускорлигига муносабати	Йўл қўйилади	Рағбатлантирилади ва фойдаланилади	Бутунлай бажарувчиларга берилади
Ходимларни саралаш тамойиллари	Кучли рақобатчилардан қутулиш	Ишбилармон, билимли ходимларни танлаш ва уларнинг карьерасига кўмаклашиш	-
Билимга муносабати	Барча нарсани ўзи билади, деб ҳисоблайди	Доимо ўқийди ва қўл остидагилардан ҳам шуни талаб қилади	Бефарқ
Мулоқотга муносабати	Салбий, масофа сақлайди	Ижобий, мулоқотга фаол киришади	Ташаббус кўрсатмайди
Ходимларга муносабати	Кайфиятга қараб, тенг эмас	Тенг, самимий, талабчан	Юмшоқ, талабчан эмас
Интизомга муносабати	Қаттиқ, расмий	Ўринли	Юмшоқ, расмий
Ишга ундашга муносабати	Жазолаш, камдан-кам рағбатлантириш	Рағбатлантириш, камдан-кам жазолаш	Аниқ йўналиш йўқ

Har bir muayyan holatda avtoritar, demokratik va liberal uslublar orasida ma'lum muvozanat bo'ladi hamda ulardan biror elementning ortishi boshqalarining kamayishiga olib keladi. Ushbu muvozanatni ta'minlay olgan rahbar esa haqiqiy «oqil» rahbar bo'la oladi. Laykert modeli. 1961 yilda Rensis Laykert tadqiqotlar o'tkazib, quyidagi xulosalarga keladi. U ikki xil rahbarlarni ajratadi: ishga yo'naltirilgan rahbar va insonga yo'naltirilgan rahbar. Birinchi turdagi rahbar mehnat unumdorligini oshirish uchun vazifalarni loyihalash va taqdirlash tizimini ishlab chiqish yo'lidan boradi. Ikkinchi turdagi rahbar esa mehnat unumdorligini oshirishga erishish uchun insonlar o'rtasidagi munosabatlarni takomillashtirishga harakat qiladi. Bu esa xodimlarning qaror qabul qilishda maksimal ishtirokini ta'minlaydi va ularning kasbiy o'sishlariga imkon yaratadi. Shunday qilib, Laykert insonga yo'naltirilgan rahbarlik uslubi mehnat unumdorligini oshiradi, degan xulosaga keladi. U o'z tadqiqotlarini davom ettirib, to'rtta asosiy rahbarlik uslublarini taklif qilgan:

- 1-tizim: ekspluatatsion-avtoritar uslub – yuqoridan qat'iy nazorat mavjud;

- 2-tizim: do‘stona-avtoritar uslub – rahbariyat tomonidan g‘amxo‘rlik elementlari mavjud;

- 3-tizim: konsultatsion uslub – rahbariyat avval xodimlar bilan maslahatlashib keyin qaror qabul qiladi;

- 4-tizim: rahbariyat va xodimlar birgalikda qaror qabul qiladi. Laykert 4-tizimni samaraliroq deb topadi. Afsuski, hozirgi bozor munosabatlari tizimida insoniy munosabatlar «bozor munosabatlari»ga aylanmoqda. Bu esa Laykertning 1-tizim ko‘rinishidagi uslubining kengroq tarqalishiga olib kelmoqda. Bular an’anaviy yondashuv doirasidagi «bir o‘lchamli» modellar edi. Boshqaruv jarayonida yangi elementlarning paydo bo‘lishi, jarayonning murakkablashuvi natijasida rahbarlik uslublari yanada kengroq va chuqurroq o‘rganila boshlandi va zamonaviy rahbarlik uslublari modellari yaratildi. Eng avvalo, «ikki o‘lchamli» model, ya'ni boshqaruvdagi ikki omil ishtirok etgan model shakllandi. R.Bleyk va M.Muttonning «boshqaruv panjarasi» modeli. Ushbu model «ikki o‘lchamli» modelning soddaroq ko‘rinishi hisoblanadi. 1-chizma 9 ta ustun va 9 ta qatordan iborat jadval bo‘lib, jami 81 katakdan tarkib topadi. Absissa o‘qida rahbarning ishlab chiqarish manfaatlarini hisobga olish darajasi, ordinata o‘qiga esa inson manfaatlarini hisobga olish darajasi joylashtirilgan. Tadqiqotchilar bu jadval natijasida amaliyotda eng ko‘p uchraydigan matritsa pozitsiyalarini aniqlashgan.

- (1;1) Eng sodda tipdagi rahbarlik yoki «ishda dam olish» (birlashgan boshqaruv). Ushbu pozitsiya qo‘l ostidagilariga ham, ishlab chiqarish jarayoniga ham befarq munosabatda bo‘ladigan rahbarlik turini ifodalaydi. Bunday yondashuv nizolarning oldi olinishiga yordam beradi, ishlash uchun mo‘tadil muhit yaratadi, yangi g‘oyalar tatbiq etilishini kengaytiradi. Biroq bunday rahbar yetakchi bo‘lolmaydi hamda o‘z ish joyida uzoq qolmaydi.

- (1;9) Ijtimoiy rahbarlik. Ushbu pozitsiya o‘z qo‘l ostidagilarining ehtiyoj va qiziqishlariga ko‘proq e’tibor beradigan, lekin ishlab chiqarish diqqat-e’tiboridan chetda qoladigan rahbarlikni ifodalaydi. Bunday turdagi rahbarlar



muvaffaqiyat asosini jamoada ishonch va o‘zaro tushunishni saqlash tashkil etadi, deb hisoblaydilar.



1-chizma. R.Bleyk va M.Muttonning «boshqaruv panjarasi».

Jamoda kadrlar qo‘nimsizligi juda past, ishdan qoniqish darajasi esa juda yuqori darajada bo‘ladi.

- (9;1) Avtoritar rahbarlik. Ushbu pozitsiya esa faqat ishlab chiqarish haqida qayg‘uradigan, biroq hych qanday ijtimoiy faoliyat bilan shug‘ullanmaydigan rahbarlarga xos. Ular mas'uliyatli, tashkilotchi, yuqori aqliy salohiyatli bo‘ladilar, lekin bunday rahbarlar va xodimlar o‘rtasida doimo masofa bo‘ladi, o‘zaro tushunish umuman bo‘lmaydi.

- (5;5) Ishlab chiqarish-ijtimoiy boshqaruv. Bunday pozitsiya ishlab chiqarish jarayoni haqida ham, xodimlar haqida ham g‘amxo‘rlik qilishning me'yorini biladigan rahbarlarga xosdir. Bunday rahbar barcha hollarda murosaga kelishga intiladi. Qarorlar rahbar tomonidan qabul qilinsa-da, avval qo‘l ostidagilar bilan muhokama qilinadi.

- (9;9) Jamoaviy rahbarlik yoki «yuzma-yuz» boshqaruv. Bunday pozitsiya insonlarga ham, ishlab chiqarishga ham birdek munosabat bildiradigan rahbarlikni ifodalaydi. Bu turdagi rahbarlar ijtimoiy siyosatga ham, ishlab chiqarishga ham maksimal darajada kuch sarflaydilar, ish sifati oshishi uchun xodimlar qaror qabul qilish jarayoniga faol jalb etilishi lozim, deb hisoblaydilar. «Boshqaruv panjarasi» rahbarlarga o‘z pozitsiyalarini aniqlashlari va boshqaruv uslublarini takomillashtirishlariga yordam beradi. Masalan, 9,1 rahbarlik uslubiga ega bo‘lgan rahbarni personalni rivojlantirish, motivatsiya, kommunikatsiya kabi sohalarda o‘qitish lozim bo‘ladi, 1,9 rahbarlik uslubiga ega bo‘lgan rahbar esa qarorlar qabul qilish, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat qilish bilimlarini egallashni talab qilishi mumkin. Tadqiqotchilar Bleyk va Mutton quyidagicha xulosaga kelishgan: turli xil sharoitlarda har bir rahbarlik uslubi samarali bo‘lishi mumkin, biznes boshqaruvida esa jamoaviy rahbarlik (9,9)ning joriy etilishi eng muvaffaqiyatlisi hisoblanadi. R.Tannenbaum va U.Shmidt modeli. Ushbu olimlar o‘tkazgan tadqiqotlari natijasida rahbarlar turli vaziyatlarda qanday yo‘l tutishni aniqlashdan oldin uch jihatga e’tibor berishlari kerakligini ta’kidlashgan.

1. Shaxsiy xarakter masalalari. Rahbar o‘zining qarashlari, qiziqishlari, o‘ziga bo‘lgan ishonchi, qat’iyatliligiga baho berishi lozim.

2. Xodimlarga bog‘liq masalalar. Rahbar jamoa a’zolarining mustaqillikka, mas’uliyatlilikka bo‘lgan qobiliyatlari, ularning manfaatlari, bilim darajasi, qaror qabul qilishda qatnashishga bo‘lgan ishtiyoqini baholashi kerak.

3. Vaziyatning o‘ziga xos xususiyatlari bilan bog‘liq masalalar.

Boshqaruv uslubini tanlashda muhim jihatlardan biri yuzaga kelgan muammoning sababi hisoblanadi. Guruhning ushbu masalaga kompetensiyasi, qaror qabul qilishdagi vaqtinchalik cheklovlar, tashkilot turi va rivojlanish tarixini hisobga olish lozim. Tadqiqotchilar ushbu masalalarni kombinatsiya qilib, rahbarlik uslubining bir necha variantlarini yaratishgan (2-jadval). Avtoritar boshqaruvda kam malakali xodimlardan iborat jamoalarda faqat

moddiy boyliklarni taqsimlash orqali muayyan muvaffaqiyatlarga erishish mumkin. Rahbarlik uslubining shakllanishiga boshqaruv ierarxiyasi darajasi, faoliyat shakli (chiziqli, funksional) va aniq vaziyatlar (rahbar bir xil vaziyatlarda avtokrat, boshqa vaziyatda demokrat bo'lishi mumkin). Yana bir rahbarlikning «ko'p o'lchamli» modellaridan biri Viktor Vrum va Filipp Yetton tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, rahbarning qaror qabul qilish jarayonidagi uslublarini aks ettiradi. Ularning fikricha, xodimlarning qaror qabul qilish jarayonidagi ishtirokiga ko'ra rahbar qo'llashi mumkin bo'lgan besh uslub mavjud:

AI. Siz o'zingiz muammoni hal qilasiz yoki qo'lingizda bor ma'lumotdan foydalanib qaror qabul qilasiz.

AII. Qo'l ostingizdagilardan kerakli ma'lumotlarni olasiz va undan keyin muammoni hal qilasiz. Ma'lumotni qabul qilayotib, siz muammo nimadalgini xodimlaringizga aytishingiz ham, aytmasligingiz ham mumkin. Qo'l ostingizdagilarning vazifasi kerakli ma'lumotni topish.

SI. Siz muammoni tegishli bo'lgan xodimlaringizga individual tarzda bayon etasiz va ularning takliflarini alohida-alohida eshitasiz. Keyin ularning fikrini hisobga olib yoki olmasdan o'zingiz qaror qabul qilasiz.

SII. Siz muammoni barcha qo'l ostingizdagilarga bayon etasiz va butun jamoa barcha g'oya va takliflarni eshitadi. Keyin ularning fikrini hisobga olib yoki olmasdan o'zingiz qaror qabul qilasiz.

**Rahbarlik uslublari<sup>24</sup>.**

	Авторитар режим	Демократик режим	Кучсиз, ташаббуссиз раҳбар режими
Раҳбар	Тўлиқ ҳокимиятга эга; аниқ билим ва малакага эга; расмий бошқаради; лидер эмас; қўллаб-қувватланмайди.	Чекланган ҳокимиятга эга; гуруҳ уни ишдан олиши ва ўрнига жамоа аъзоларидан бирини қўйиши мумкин; вақтинчалик ҳолатларга боғлиқ бўлади; чекланган миқдордаги санкциялардан фойдаланиши мумкин.	Реал ҳокимиятга эга эмас; вақтинчалик ҳолатларга боғлиқлиги йўқ; шароит барчани қониқтиргани учун ишдан олинмайди; ҳеч қандай санкцияни қўллай олмайди; фаолият хусусиятлари ҳақида билимга эга эмас.
Ходимлар	Раҳбарга боғлиқ; ўз фикрини баён эта олмайди; юқори бўлмаган малакага эга; мустақил эмас.	Бошқарув усуллари устидан назорат қилади; кўпроқ инженерлик, менежерлик каби касб эгалари бўлади; юқори касбий малакага эга; қатъий тартибни ёқтиради.	Раҳбардан кўпроқ ҳокимиятга эга; тартибларни қабул қилмайди; улар одатда, кам учрайдиган билимга эга бўлган, ўзининг кераклигини ҳис қилган ходимлар, масалан олимлар.
Иш жойидаги вазият	Кучли назорат натижасида қатъий интизом ҳукм суради; даромад даражаси паст; харажатлар қатъий назорат қилинади; иш юқори касбий сифатларни талаб қилмайди; такрорланадиган характердаги фаолият.	Фаолият мақсади ҳаммага маълум; масъулият тақсимланган; соғлиққа зарар етиш хавфи даражаси паст; жамоа меҳнатидан фойдаланилади.	Ташкилотнинг аниқ мақсадлари мавжуд эмас; тузилмаси йўқ; ўз-ўзини назорат қилиш тизимигина ишлайди; вазифалар бажарилиши учун муддат белгиланмаган; муҳит мўътадил.

GII. Siz muammoni barcha qo‘l ostingizdagilarga bayon etasiz. Barchangiz birgalikda muqobil variantlarni topasiz va baholaysiz. Sizning rolingiz raislikka o‘xshab ketadi. Siz guruhga ta'sir o‘tkazishga, sizning qaroringizni qabul qilishlariga intilmaysiz, balki butun guruh eng maqbul deb topgan qarorni qabul qilishni istaysiz. Bu besh uslub uzluksizlikni tashkil qiladi: qaror qabul qilishning avtokratik uslubidan (AI va AII) boshlanib, keyin maslahatli (SI va SII) va nihoyat, to‘liq qatnashish (GII) bilan yakunlanadi. Har birining qo‘llanilishi vaziyat yoki muammoning xususiyatiga bog‘liq bo‘ladi. Bu modelning hayotdagi yaqqol misolini buyuk Sohibqiron Amir Temurning ish

<sup>24</sup>Эгамбердиев Ф.Т. Раҳбарлик услублари асослари. // “Иқтисод ва молия”. 2017 йил, №9-сон.-ТДИУ, 67-б.

yuritish uslubida ko‘rishimiz mumkin. U yuqoridagi barcha uslublardan hal qilinayotgan masalaning mohiyatidan kelib chiqib foydalangan. Maxfiy davlat ishlarini faqatgina o‘ziga yaqin ulamolarga oshkor qilgan va ularning fikrlarini eshitib, so‘ngra yakka o‘zi qaror qabul qilgan holatlar ham, barcha vazir-u, xizmatchilar bilan mashvirat qilib, so‘ngra qaror chiqargan holatlar ham bo‘lgan. Vrum-Yetton modeli qaror qabul qilishga asosiy urg‘uni berganligi bilan boshqa vaziyatli modellardan ajralib tursa-da, qo‘l ostidagilarga ta'sir etishning universal optimal usulining yo‘qligi bilan boshqa uslublardan farq qilmaydi. Uslubning optimalligi qaror qabul qilish vaziyatidagi o‘zgaruvchilarga bog‘liqdir.

Xulosa sifatida aytishimiz mumkinki, har bir model, har bir uslub «insonlarni boshqarish san'ati»ning ma'lum bir jihatlarinigina ko‘rsatib bera oladi. Rahbar uslubiga ta'sir etuvchi ijtimoiy, psixologik, iqtisodiy xarakterdagi ko‘plab omillar mavjud bo‘lib, bu har qanday rahbarning doimo o‘z ustida ish olib borishi kerakligini taqozo etadi. O‘z ustida ishlaydigan rahbar butun karerasi davomida faqat bir uslubdan foydalanmasdan barcha uslub, usul va ta'sir o‘tkazish yo‘llaridan vaziyatga eng mos keladiganini tanlab, foydalanishni o‘rganishi lozim. Shuningdek, bu nazariy modellar nafaqat tashkilotdagi insonlar guruhini boshqarishda, balki jamiyatning eng kichik bo‘lagi oiladagi insonlar guruhini boshqarishda ham qo‘l keladi. Shu sababli rahbar xodimlar bilan bir qatorda oddiy insonlar ham ulardan foydalanishni bilishi maqsadga muvofiqdir.

### **3-§. Rahbar fazilatlari.**

Muvaffaqiyatli rahbarning 5 fazilati mavjud bo'lishi lozim:

Katta firmaga rahbar yoki bosh direktor bo'lishni ko'pchilik orzu qiladi. Lekin hamma ham muvaffaqiyatli rahbarga zarur bo'ladigan mahorat va fazilatlarga ega bo'lavermaydi. Yaxshi rahbar uchun zarur bo'lgan 5 ta fazilat muhim sanaladi.

yetakchilik qobiliyati

Bu faqat bosh direktor uchun emas, balki oliy bo'g'inning hamma rahbarlari uchun ham mutlaqo zarur bo'lgan xislat hisoblanadi.

Zamonaviy yetakchi xodimlarni yutuqlarga, vazifasini suiiste'mol qilmaslikka va jamoa a'zolari manfaatlarini hurmat qilishga ruhlantirishi zarur.

Strategik fikrlash va rahbarlik

Oldindan ko'ra bilish, fikrlash doirasining kengligi, kompaniya faoliyatini boshqara bilish – bularning hammasi rahbarlik lavozimida muvaffaqiyatli ishlash uchun juda zarur bo'lgan sifatlardir.

Texnik va texnologik malakalar

Eng ko'p talab qilinadigan rahbarlik fazilatlari ichida texnik malakalar uchinchi o'rinda tilga olinadi.

Munosabatlar o'rnatish va jamoa tashkil qilish qobiliyati

Zamonaviy rahbar o'zining manfaatlariga emas, balki jamoa manfaatlariga moslashishi kerak.

O'zini ko'rsata olish va muloqot qilish qobiliyati

Mutaxassislar fikricha, mukammal rahbar ishontira olish, o'zini va o'z fikrlarini ko'rsata olish, eng katta doiradagi mafaatdor shaxslar bilan intellektual muloqotda bo'la olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Xodimlar muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun nima qilish kerak? Rahbarning hayotiy kuch-quvvati, shijoati kompaniya muvaffaqiyatiga qanchalik ta'sir qilishi haqida qiziqarli ma'lumotlar mavjud.

### **Hayotiy energiya koeffitsienti (VQ) nima?**

Butun dunyodagi ham davlat, ham xususiy sektordagi rahbarlar hali-hanuz ularning muvaffaqiyati asosi - yuqori IQ deb hisoblashadi. Ular fikrlash, tahlil qilish va hisob-kitobsiz muvaffaqiyatli faoliyat yuritish qiyin deb o'ylashadi. Biroq bundaylar qattiq adashishadi!

Ishonchimiz komilki, aqlli inson har doim ham yaxshi yetakchi bo'la olmaydi. IQ darajasi yuqori bo'lgan kishilarda ko'pincha muhim bir xususiyat bo'lmaydi — empatiyaga moyillik, hamdardlik. Ular atrofdagilarga sabrsiz munosabatda bo'lishadi, boshqalar bilan nazarga ilmay gaplashishadi va ularning o'zidek tez fikrlay olmaydigan suhbatdoshlariga bepisand qarashadi, bunday kishilar bilan muloqot qilishga qiynalishadi.

Bunday "emotsional intellekt" yetishmovchiligi nimaga olib kelishini esa yaxshi bilamiz. Dastavval ajoyib rejalar va strategiyalar, keyin esa — ularni amalga oshirishdagi qiyinchiliklar, bunga ijrochilarni jalb qilish va ularga motivatsiya berish darajasining pastligi sabab bo'ladi. Bu o'z-o'zidan yaxshi emas, lekin rahbarlar ko'pincha muvaffaqiyatning yana bir asosiy omili — VQ'ni nazardan qochirishadi.

VQ — hayotiy energiya koeffitsienti yoki boshqacha aytganda, rahbarlarning o'ziga va atrofdagilarga kuch-quvvat bag'ishlash xususiyati. yetakchilik asosida o'zgarishlarni amalga oshirishga moyillik xususiyati yotadi, ammo hatto minimal energiya yetishmasa ham, bunga erishishning iloji yo'q. Ishonch bilan ta'kidlash mumkinki, rahbarga muvaffaqiyatli faoliyat uchun VQ darajasi IQ va "emotsional intellekt"dan-da kattaroq ahamiyatga ega.

Ushbu maqolada hayotiy energiya koeffitsienti (VQ) bilan belgilanuvchi va yetakchilikka oid besh asosiy jihat haqida so'z yuritiladi.

### **Nima uchun rahbar yuqori VQ'ga ega bo'lishi kerak?**

VQ — bu harakatga keltiruvchi kuch, motor, inson hayoti ragʻbatlantiruvchisi. Odamlarning oʻzi oʻziga xos loyiha — ishchanlik xususiyatini imkon qadar uzoqroq saqlab qolishga hamda qoʻyilgan vazifalarni maksimal darajada samarali bajarishga urinuvchi hayotiy funksiyalar tizimi. Ushbu loyiha asosida niyat, maqsad — yashash istagi yotadi. VQ qancha yuqori boʻlsa, biz shuncha shiddat bilan rivojlanishga, roʻy berayotgan voqyealarni jismoniy, intellektual va hatto emotsional nuqtai nazardan nazorat qilishni istaymiz. VQ darajasi yuqori boʻlgan odamlar u yoki bu usullar yordamida oʻz hayotini yaxshilashga harakat qiladi va shuning uchun ham atrofdagilarga taʼsir oʻtkaza oladi.

Bu fazilat rahbar uchun muhimmi? Shubhasiz. yetakchining vazifasi — oʻzgarishlarga sabab boʻlish va yuzaga keluvchi qarshiliklarni yengib oʻtish. Shu tariqa, yuqori VQ — muvaffaqiyatli boshqaruvning yagona boʻlmasa-da, muhim sharti.

Bundan tashqari, oʻz VQ darajasini vaziyatga muvofiq nazorat qila olmaydigan rahbarlar yuqori natijalarga erisha olishmaydi. Shunday paytlar boʻladiki, rahbar boshqalarga oʻzligini namoyish qilishga imkon berib, oʻz faolligini biroz susaytirishi va vaziyatga aralashmasligiga toʻgʻri keladi. Xodimlarning toʻlaqonli rivojlanishi va muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun ularga ishonch bildirish va oʻz VQ'sini nazorat qilishning oʻzi kifoya.

### **VQ qaerdan olinadi?**

VQ — tugʻma sifat. Har bir inson tugʻilganidan u yoki bu darajadagi hayotiy kuch-quvvatga ega boʻladi, shuning uchun baʼzi kishilar boshqalariga qaraganda sergʻayratroq, keskinroq, shoshqaloqroq, sabrsizroq, faolroq va izlanuvchanroq boʻladi. Fikrimizcha, VQ darajasi butun umr davomida nisbatan bir maromda boʻladi. Keksalikda ichki energiya darajasi oʻzgarmaydi — insonning kasallikka chalinish yoki jismoniy jihatdan zaiflashish holatlari bundan mustasno, shunda ham VQ shunchaki faol namoyon boʻlmay, maʼlum bir vaqtgacha "oʻz davri"ni kutadi.



Biroq bu nazariyada juda muhim jihat bor. Mazkur tushunchani rahbariyatga nisbatan qo'llash uchun VQ'ning ikki bosqichini ko'rib chiqish zarur. Birinchisi — salohiyatli VQ: tug'ma hayotiy kuch-quvvat, uning yordamida biz o'z faoliyatimizni qo'llab-quvvatlay olamiz. Ikkinchisi — real VQ, u bizning ayni damda u yoki bu hayotiy vazifalarni bajarishga yordam berayotgan energiyamizdir. Real VQ doim salohiyatlisidan pastroq bo'ladi. Nima uchun deysizmi? Chunki bizni doim hayotiy maqsadlarga intilishda maksimum natijalarga erishishdan ushlab turuvchi, bor salohiyatimizdan to'liq foydalanish imkonini bermaydigan omillar bo'ladi. VQ darajalari o'rtasidagi tafovutni tartibga solish turmushning yuqori darajada o'tishini ta'minlaydi va xodimlar holatini nazorat qilish imkonini beradi. Aynan shu narsa insonga yaxshi rahbar bo'lish imkonini beradi.

### **Rahbarning energiyasini oshirish usullari**

Qanday qilib real VQ'ni salohiyatlisiga yaqinlashtirish mumkin? Yoki, aksincha, qanday qilib mavjud tafovutga e'tibor bermaslik va xavotirlanishni bas qilish mumkin? Shu o'rinda Apple asoschisi Stiv Jobsning so'zlarini yodga olish kerak, u birovning hayoti bilan yashab, vaqtni behuda ketkazmaslikka chaqirgan. U shaxsiy hayotiy maqsadlar va qadriyatlarni izlash hamda ularga erishish, shaxsiy qoidalarga amal qilish insonga chuqur ehtiyojlarni qoniqtirish va to'laqonli hayot bilan yashash imkonini berishini nazarda tutgan. Bu mavjud farqni bartaraf etishga imkon berib, hayotdan qoniqish hosil qilishga olib keladi. Agar biz hayotimizni ruhan bizdan yiroq kishilar bilan muloqotga sarflaydigan bo'lsak, tafovut kattalashib boraveradi va bizda "Hayot" loyihasi izdan chiqayotgandek his paydo bo'ladi.

Sevimli, ichki intilishga mukammal muvofiq keluvchi ishi bilan shug'ullanuvchi odamlarni bir kuzating. Keyin noqobil rahbarning xatti-harakatlaridan jabr ko'rayotgan yoki o'zi uchun qiziq bo'lmagan ishni bajarishdan charchagan odamga e'tibor qiling. O'rtadagi farqni bartaraf etish va hayotdan zavqlanib yashashni boshlash uchun nima qilish kerak?

Rahbarga maslahat: eng avvalo o'zingizga nazar soling — intilishlaringiz haqida yaxshilab o'ylab ko'ring, o'zingizga ma'qul keluvchi mashg'ulot topishga harakat qiling, o'zingiz uchun muhim bo'lgan narsalarni aniqlab oling. Sizga nima deyishgani va nimaga chorlashgani haqida unuting, o'zligingizni anglashga harakat qiling. O'zingizni yaxshiroq anglay boshlasangiz, VQ darajangizga baho bering va o'zingizga savol bering: sizning hayotiy faolligingiz istaklaringizga muvofiq keladimi? Agar energiya darajangiz sizga hayotdan to'liq zavq olishga imkon bermayotganini sezsangiz, qilayotgan ishingiz, mashg'ulotlaringiz va qiziqishlaringizni tahlil qiling hamda aynan qaerda nomuvofiqlik borligini aniqlashga harakat qiling. Shundan so'ng eng qiyini boshlanadi: hayotingizni VQ tafovutini yo'q qiladigan va salohiyatingizni to'liq amalga oshirish imkonini beradigan darajada o'zgartirishingiz kerak bo'ladi.

### **Xodimlar energiyasini oshirish usullari**

Energiya yoki VQ'ni oshirish — muvaffaqiyatli va to'laqonli hayotning zarur sharti. Biroq rahbarlar bir narsani tushunishi kerak: ularning vazifasi jamoaning boshqa a'zolari energiyasini erkinlikka chiqarish va ularga o'z salohiyatini kashf qilishga ko'mak berishdan iborat.

Rahbarning vazifasi hamkasblariga VQ'ni "ozodlikka chiqarish" va yashirin iste'dodlarini to'liq namoyish etishga imkon berishdan iborat.

Buni qanday qilish kerak? Asosiysi — odamlarning eng yashirin xohish-istaklarini qoniqtirish. Eng samarali usul mana shu. Qobiliyatli rahbarlar xodimlardan bildiriluvchi eng kichik ishoralarga (so'zlar, tana tili va ayniqsa hissiyotlarga) asoslanib, shaxsiy maqsadlar va ularga erishishning eng jozibali usullarini aniqlay olishadi. Ushbu ma'lumotni olib, rahbar xodimlarga ularning ehtiyojlariga eng munosib javob beruvchi vazifalarni berishga harakat qilishi kerak. Bu oson ish emas, zero rahbar nafaqat xodimlarning ichki ehtiyojlarini aniqlashi, balki ularning har biri uchun maksimal darajada to'g'ri keluvchi vazifalarni taqsimlashi zarur.

Busiz jamoani to'liq qiziqtirishning uddasidan chiqib bo'lmaydi. Shu o'rinda IBM sobiq ijrochi direktori Lu Gerstnerning so'zlarini yodga olish ortiqchalik qilmaydi: "Shubhasiz, qancha odam bo'lsa — motivatsiya usuli ham shuncha". Kimnidir pul rag'batlantirsa, boshqa birov karerada o'sish imkoni yoki e'tirofdan rag'bat topadi, yana ba'zilar uchun qo'rquv yoki g'azab eng samarali motivatsiya bo'ladi. Kim uchundir biror yangi narsa haqida bilish imkoni, ta'sir doirasini kengaytirish, o'z faoliyatining aniq natijalarini ko'rish haqiqiy motivatsiya sifatida xizmat qiladi. Ko'pchilik yo'q bo'lishdan qo'rqib harakatga tusha boshlaydi, ularni kelajakning jozibador kartinasini chizib, ilhomlantirish mumkin.

### **Tashkilot darajasida VQ'ni qo'llash**

VQ ko'rsatkichidan nafaqat alohida kishilarga, balki butun bir guruhlar, tashkilotlar va hatto mamlakat va madaniyatlarga nisbatan ham muvaffaqiyatli foydalanish mumkin.

Kollektivni baholaganda uning yuqori VQ'ga ega ekanligi, o'z funksiyalarini faol bajarayotgani yoki past VQ sabab muvaffaqiyatsiz faoliyat yuritayotganini aniqlash mumkin. Iste'dodli rahbar doim jamoasidagi muhitni kuzatib boradi va energiyaning optimal darajasini qo'llab-quvvatlaydi. Guruhni shakllantirishda unga kamida bittadan VQ'li kishini qo'shish zarur — u qolgan barcha xodimlarni rag'batlantirib turadi. Agar jamoada bir necha juda serg'ayrat kishi bo'lsa, ularning raqobatlashmayotgani, aksincha, bir-birini to'ldirayotganiga ishonch hosil qilish zarur — shundagina parchalanish va xaosni chetlab o'tish mumkin bo'ladi.

VQ'ga doir kuzatuvlarimiz borasida xulosa qilar ekanmiz, kompaniyada yuqori VQ darajasini tashxislash uchun zamin yasovchi shart-sharoitlarni keltirib o'tamiz:

- Jamoani shakllantirishda rahbarlar energiya darajasi turlicha bo'lgan xodimlarni muvaffaqiyatli tanlay olishadi.

- Ijrochi direktor o‘z his-tuyg‘ularini muayyan bir vaziyat talablariga muvofiq boshqara oladi.
- Xodimlar yangidan-yangi g‘oyalar bildirishadi.
- Odamlar o‘z hissiyotlarini ochiq namoyon qilishga o‘rganishgan.
- Kompaniya ichidagi raqobat sog‘lom xarakterga ega bo‘lib, hurmat va shaxsiy qadr-qimmatga asoslanadi.
- Rahbariyat o‘zini xavf ostiga qo‘yuvchi xodimlarni qadrlaydi va rag‘batlantiradi.
- Odamlar bir-biriga hamda kompaniya rahbariyatiga shaxsiy fikrlarini bayon qilish va e'tiroz bildirishdan qo‘rqishmaydi.
- Ma'lum bir xodimlarning muvaffaqiyati butun bir jamoani samimiy quvontiradi.
- Jazolash amaliyoti qo‘llanmaydi, xatolar esa imkoniyatlarga aylantiriladi.
- O‘zgarishlarni amalga oshirish doimiy, to‘xtovsiz jarayondir.

## **Nazorat savollari**

1. Rahbarlik stili deganda nimalarni nazarda tutish mumkin?
2. Qanday usul boshqaruvning «Ideal» usuli bo'lishi mumkin?
3. Menejment uslubini qanday takomillashtirish mumkin?
4. Demokratik uslubning qanday belgilari bor?
5. Avtokratiya – yakkahokimlik tushunchasini bildiradimi?
6. Zamonaviy menejerlarga qanday talablar quyiladi?
7. Firmaning kuchsiz tomonlari deganda qaysi kriteriyalar nazarda tutiladi?
8. Firma faoliyatiga ta'sir qilishi va kelib chiqishi mumkin bo'lgan xavflar nimalardan iborat?
9. Rahbarlik uslublari qachon va qanday paydo bo'lgan?
- 10.«Bir o'lchamli» rahbarlik uslublarining xususiyatlari nimalardan iborat?
- 11.R.Bleyk va M.Muttonning «boshqaruv panjarasi»ni tushuntirib bering?
- 12.Muvaffaqiyatli rahbarning qanday fazilati mavjud bo'lishi lozim?

## **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1.Mirziyoev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. / Mamlakatimizning 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruza, 2017 yil 14 yanvar. – T.: «O'zbekiston», 2017. -104-b.

2. Mahmudov I.I. Boshqaruv psixologiyasi. – T., 2006. –187-b.
  3. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие для экономических вузов. – Минск: «Экоперспектива», 2005. –352-б.
  4. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой. – М.: «Академия», 2007. –346-б.
  5. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2004. –400-б.
  6. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: «Экзамен», 2004. –256-б.
  7. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. – Киев: «Ника–Центр», 2006. –236-б.
  8. Эгамбердиев Ф.Т. Рахбарлик услублари асослари. // “Иқтисод ва молия”. 2017 йил, №9-сон.-ТДИУ, 61-б.
- Ronen S. Comparative and Multinational Management, N. Y., 1986.
- International Business Case Studies for the Multicultural Marketplace / Ed. by R. T.Moran, D. O. Braaten.J. E. Walsh,Jr. - Houston: Gulf Publishing Company, 1994.
- Fey C. F. Opening the black box of motivation: a cross-cultural comparison of Sweden and Russia. - St.-Petersburg, SSE in St.-Petersburg, 2000 (preprint).
- Bass B. M., Burger P. Assessment of Managers: An International Comparison. — N.Y.: Free Press, 1979.
- Dickson J. Top managers' beliefs and rationales in participation // Human Relations, 1982, v.5.№3, pp. 203-217.
- Maruyama M. Paradigmatology and its application to cross disciplinary, cross professional and cross cultural communication // Dialectica, 1974, p. 28.
- 15 Ronen S. Comparative and Multinational Management, N. Y., 1986.

16 Farmer R. N. and Richman B. M. *Comparative Management and Economic Progress*. — Homewood, Il.: Irwin, 1965.

21 Harbron J. D. The dilemma of an elite group: The industrialist in Latin America // *Inter-American Economic Affairs*, 1965, v. 19, p. 43-62. Ronen S. *Comparative and Multinational Management*, N. Y., 1986, p. 220.

## **1-BOB. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MOTIVATSIYA**

1-§. Motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui sifatida.

2-§. Motivlashtirishda yetakchilik konsepsiyalari.

3-§. Korxonada menejmentida liderlik imidjini shakllantirishning innovatsion usullari.

Tayanch so'zlar: *motivlashtirish, motivlashtirish modellari, ehtiyoj, strategiyasi, tashkilot, gorizontal va vertikal tashkilotlar, rasmiy tashkilotlar, norasmiy tashkilotlar, kontsern, firma, korporatsiya, korxonalar, trest, sindikat, funksional tashkilotlar.*

### **1-§. Motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui sifatida.**

Motivatsiya nima va u qanday ishlashi mumkin?

Keling, bir misolni ko'rib chiqaylik: siz mashinani sotib olishni xohlaysiz (mo'ynali kiyimlar, butun dunyo bo'ylab sayohat qilish va hokazo, kerakli narsani tanlang). Sizni meros qoldirishga tayyor bo'lgan boy amerikalik bobonigiz yo'qligini anglab etib, siz faqatgina to'g'ri pul topishingiz mumkinligini tushunasiz.

Sizning asosiy ishingizdan tashqari, qo'shimcha ish joyini topishingiz mumkin, siz ish joyingizdagi ish stajiga ko'tarilishga harakat qilasiz, shuning uchun sizning ish haqingiz oshiriladi. Ya'ni muayyan vektorga yo'naltirilgan sa'y-harakatlar qilyapsiz va siz doimo emas, balki qat'iy va muntazam ravishda harakatlanasiz .

Sizni mehnatsevarlikka da'vat qiladigan sabab, o'zingiz xohlagan avtomobilga aylanadi (yoki boshqa qaltis maqsad). Shunday qilib, siz o'zingizni muammoingizni hal qilish uchun ulug'vor ishlarga undashingiz mumkin.



Motivatsiya - ma'lum bir maqsadga erishish uchun har qanday harakatni amalga oshirish uchun odamni ruhiy tartibga soluvchi jarayon.

Bundan tashqari, yuqoridagi misolda bo'lgani kabi, bu jarayon ham ongli ravishda bilinishi mumkin. Bunday motivatsiyaga misol: Siz ichish va suv manbaiga (oshxonadagi muslukka, o'rmondagi bahorga, do'konga) borishni xohlaysiz. Shu bilan birga, siz suvga yo'l ochish uchun ongli ravishda o'zingizni o'rnatmaysiz, bu qarorni bilinish darajasida qilaysiz.

Ruscha-o'zbekcha lug'atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo'lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma'nosida talqin etiladi.<sup>25</sup> Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog'liqdir. Shu nuqtai nazardan:

**Motivlashtirish**-bu ruhiy omil bo'lib, shaxs faolligining manbaasi, sababi, dalili va harxil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag'batlantiruvchi kuchli vositadir.

Boshqacha qilib aytganda **motivlashtirish**-bu kishilar faoliyatini ruhiy yo'llar bilan maqsadga muvofiq yo'naltirishdir. U mua'yan ehtiyojni qondirish bilan bog'liq. Ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo'ladi.

Inson tirik jon sifatida ovqat eyish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy shaklda-kiyim-kechak, oziq-ovqat, turar joy va boshqalar shaklida ifoda etiladi.

Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga sotsial-ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyani oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman:

Ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

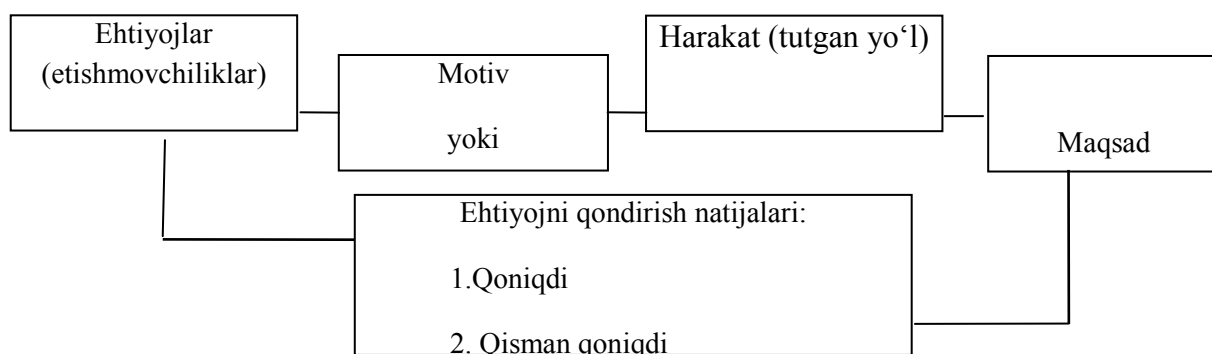
---

<sup>25</sup> Ruscha-o'zbekcha lug'at. T., "UzFA nashriyoti", 1953, 111-bet

Ehtiyoj qat'iyon tabaqalashgan bo'ladi. Ya'ni u kishilarning odati, didi va ruhiyatiga, yoshi va jinsiga, oilaviy ahvoli va millatiga, mehnat va yashash sharoitlariga ham bog'liq.

Masalan, maktab o'quvchisi bilan olimning, yosh yigit bilan pensioner cholning, dehqon bilan shaxtyorning ehtiyoji bir xil emas. Ƴatto kishilarning jismoniy tuzilishi ham ehtiyojlarda farqlarni hosil qiladi. Aytaylik, gavdasi yirik, devqomat kishining ehtiyoji bilan jussasi kichik kishining ehtiyoji bir emas.

Eng muhimi-xilma-xil ehtiyojni qondirish uchun xilma-xil faoliyat va uni muvofiqlashtiruvchi boshqaruv talab qilinadi. Ehtiyoj orqali kishilarni mativlashtirish jaryonini quyidagi sxemada ifodalash mumkin.



**-chizma. Ehtiyoj va u orqali kishilarni mativlashtirishni ifodalovchi model.**

Ko'rib turibmizki motivatsiya jarayoni qandaydir (bilib yoki bilmay orzu qilinayotgan) ehtiyojga bo'lgan etishmovchilikdan yoki qoniqishning etarli yohud umuman yo'qligidan boshlanadi. So'ngra shu qoniqishga erishish uchun maqsad sari harakat qilinadi. Ehtiyojning qondirilish darajasi kishini kelajak sari intilishini belgilab beradi. Agar u muayyan narsadan qoniqish hosil qilsa, u holda keyingi motiv uni boshqa yuqoriroq ehtiyojga rag'batlantiradi.

Ehtiyoj cheksiz va turli tumandir. Uni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlash mumkin.

## Ehtiyojlar va ularning turlari

O‘rniga qarab

### 1. Birlamchi (quyi) ehtiyojlar

fiziologik ehtiyojlar, ya’ni:

- oziq-ovqat
- kiyim-kechak
- uy-joylarga bo‘lgan ehtiyojlar
- \*xavsizlikka va sotsial himoyaga bo‘lgan ehtiyojlar

### 2. Yuqori darajadagi ehtiyojlar:

sotsial ehtiyojlar, ya’ni:

hurmatga

muhabbatga

e’tiqodga va hokazolarga bo‘lgan ehtiyojlar

ma’rifat va ma’naviyatga bo‘lgan ehtiyojlar

o‘zlikni anglashga bo‘lgan ehtiyojlar.

Tabaqalanishiga  
qarab

- millati
- tarixi
- geografik joylanishi
- jinsi va yoshi
- sotsial mavqei bo‘yicha ehtiyojlar.

Tarixiyiligiga qarab

- o‘tkinchi
- hozirigi
- bo‘lg‘usi ehtiyojlar.

Qoniqish  
darajasiga qarab

- va
- to‘la qoniqtirgan
  - qisman qoniqtirgan
  - umuman qoniqtirmagan ehtiyojlar.

Tarqalish  
darajasiga qarab

- geografik: umumiy, regional
- sotsial: daromad bo‘yicha tabaqalanish: umumiy, sotsial guruh.

- Paydo bo'lishiga qarab
- asosiy
  - ikkilamchi
  - \*egri, bilvosita ehtiyojlar.
- Qaytalanishiga qarab
- bir martalik bo'lgan
  - vaqt-vaqti bilan, davriy, takrorlanib turadigan
  - doimiy bo'lgan ehtiyojlar.
- Qo'llanilishiga qarab
- faqat bir soha
  - bir necha soha
  - barcha sohaga zarur bo'lgan ehtiyojlar.
- Jamiyatning munosabatiga qarab
- salbiy
  - neytral, turg'un
  - ijobiy ehtiyojlar.
- Iste'mol qilish usuliga qarab
- yakka
  - guruh
  - ijtimoiy iste'molga mo'ljallangan ehtiyojlar
- Yoshi va daromad darajasiga qarab
- elastikligi bo'sh bo'lgan ehtiyojlar
  - elastikligi yuqori bo'lgan ehtiyojlar (yuqori darajadagi ehtiyojlar)

Alohida shaxs va jamiyat nuqtai nazaridan ehtiyojlarni quyidagicha guruhlash mumkin.

### Ehtiyojlar ro'yxati

<sup>1</sup>	Shaxs uchun		Jamiyat uchun
1.	<b>Asosiy ehtiyojlar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• oziq-ovqat, kiyim-kechak va uy-joyga</li> <li>• dam olish va sog'liqqa</li> </ul>	1.	<b>Asosiy ehtiyojlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatga</li> <li>• xavfsizlikka</li> <li>• qo'shimcha mahsulotga</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqarishga</li> </ul>
2.	<b>Sotsial ehtiyojlar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ijodiy mehnatga</li> <li>• oila va muhabbatga</li> <li>• bilim va axborotga</li> <li>• toat ibodatga, jasoratga</li> <li>• zurriyotni davom ettirishga</li> <li>• tartib va barqarorlikka</li> <li>• bo'sh vaqt va dam olishga</li> <li>• o'zlikni anglashga</li> </ul>	2.	<b>Sotsial ehtiyojlar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• barqarorlikka</li> <li>• ishonchga</li> <li>• mustaqil taraqqiyotga</li> </ul>
3.	<b>Rag'bat va talablar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• moddiy</li> <li>• sotsial</li> <li>• estetik</li> </ul>	3.	<b>Rag'bat va talablar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zamonaviy ishlab chiqarishga</li> <li>• ma'naviy-ma'rifiy taraqqiyotga</li> <li>• rahm shavqatga</li> </ul>

Jahon amaliyotida motivatsiya vositasida unumli mehnatga chorlashning turli nazariyalari mavjud. Bular jumlasiga:

- "X"(iks) va "U"(igrek) nazariyasi
- kutish nazariyasi
- boisiy(gigienik) tozalanish nazariyasi
- adolatlilik (haqqoniylik) nazariyasi
- ehtiyojlar ustunligi nazariyasi.

Ehtiyojlar ustunligi nazariyasi negizida kishilar ehtiyojlari va qiziqishlari orqali ularning mehnatlarini motivlashtirish g'oyasi yotadi. Buni quyidagi sxemadan ko'rish mumkin.

1-rahbar bo'ysinuvchilarga ehtiyoj va qiziqishlarni chetlab ta'sir ko'rsatadi (bu erda qarorlarning bajarilishi hech kimni qiziqtirmaydi).

2-bo‘ysinuvchilarga faqat rahbarning ehtiyoji va qiziqishini inobatga olingan holda ta’sir o‘tkaziladi (bu erda qarorlarning bajarilishi faqat rahbarning manfaatini ko‘zlaydi)

3-boshqarish o‘zaro ta’sir ostida amalga oshiriladi. Bu erda qarorning bajarilishiga har ikkala tomon manfaatdor.

4-ta’sir qilish faqat bo‘ysinuvchilarning ehtiyoji va qiziqishiga asoslanadi.

1,2 va 4 yondoshuvlar rahbar bilan bo‘ysinuvchilar o‘rtasida qarshi harakatga olib keladi. Natijada rahbar va jamoa, rahbar va ayrim bo‘ysinuvchilar ehtiyojlari o‘rtasida no muvofqlikning paydo bo‘lishiga sabab bo‘ladi. Shu sababli rahbar motivlashtirishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar yordamida amalga oshirishi lozim.

**Ehtiyojlar ustunligi** nazariyasi ham rahbarlardan boshqarishni faqat ehtiyoj va qiziqishlar vositasida, ya’ni 3-yondoshuv orqali amalga oshirishni talab qiladi. Chunki boshqa (1,2 va 4) yondoshuvlar qarshi harakat bo‘lib, xodimlar va jamoa bilan rahbariyat o‘rtasida ixtiloflarga olib kelishi mumkin.

#### **Yuqori darajadagi ehtiyojlarni qondirish usullari**

- |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sotsial ehtiyojlar       | <ul style="list-style-type: none"><li>• xodimlarga shunday ish beringki, ular bir biri bilan aloqada bo‘lish imkoni bo‘lsin</li><li>• ish joylarida birdamlik ruhi, mushtaraklik tuyg‘usini yarating</li><li>• bo‘ysinuvchilar bilan davriy kengashlarni o‘tkazib turing.</li><li>• no formal guruhlarni “tinchitish”ga harkat qilmang, agar u korxonaga mavqeiga putur etkazmasa</li><li>• xodimlarga korxonaga doirasidan tashqariga ham sotsial faollik qilishga imkon bering</li></ul> |
| Xurmatga bo‘lgan ehtiyoj | <ul style="list-style-type: none"><li>• bo‘ysinuvchilarga mazmunliroq ishni taklif qiling</li><li>• xodimlarning erishgan yutuqlari bilan aks aloqani ta’minlang</li><li>• xodimlar yutuqlarini yuqori baholang va rag‘batlantiring</li><li>• xodimlarni maqsadni aniqlashga va qaror qabul qilishga taklif</li></ul>                                                                                                                                                                      |

qiling

- bo'ysinuvchilargavakolatvahuquqbering.
- bo'ysinuvchilarni amal pila poyalari sari ko'taring.

O'zligini  
isbotlashga  
bo'lgan  
ehtiyotlar

- bo'ysinuvchilarning o'z imkoniyatlaridan to'liq foydalanishi uchun ularning o'qishiga sharoit yaratib bering
- bo'ysinuvchilarga murkaaab va muhim ish bering, toki ular butun vujudini berib ishlasin.
- bo'ysinuvchilarning tashabbusini rivojlantiring va rag'batlantiring.

Bu ehtiyotlarni hech qachon to'la-to'kis qondirish imkoniyati bo'lmaydi. Shu sababli ehtiyotlarga asoslangan motivatsiya jarayoni cheksizdir.

Frederik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi boisiy tozalanish (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog'lom bo'lishga ham hamkorlik ko'rsatadi degan fikr yotadi. U quyidagi ikki guruh omillarga e'tiborni qaratadi.

### Ishdan qoniqish omillari

	<b>Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)</b>		<b>Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.	Korxonona va ma'muriyat siyosati	1.	Yutuqlarga erishish
2.	Mehnat sharoiti	2.	Xizmat pila poyalari bo'yicha ko'tarilish
3.	Ish haqi	3.	Yuqori mas'uliyat
4.	Ishchilar bilan o'zaro manosabat	4.	Natijani tanolish va qo'llab-quvvatlash
5.	Mehnat xavfsizligi mehnat	5.	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish
6.	intizomini nazorat qilish darajasi		imkoniyati

**Birinchi guruh** omillar “gigienik omillar” deb ataladi. Agar ish joyi iflos, qorong‘i, ko‘rimsiz bo‘lsa bu mehnatga intilishni susaytiradi. Aksincha ish joyi toza, ergonometrik nuqtai nazardan benuqson bo‘lsa, mehnatga aniq yo‘naltirilgan motivlar paydo bo‘ladi. Bu erda pul masalasi ham muhimdir. Ammo pulga inson qadr-qimmatining o‘lchovi sifatida qarash ham xavflidir. Agar pulga intilish insonni butunlay egallab olsa, u ko‘payishga moyillik tug‘dirib, uni boshqalarga nisbatan buyukligini isbotlashga olib keladi. Natijada kishilardan va jamoadan ajrab qoladi.

Gertsberg nazariyasi Maslou nazariyasiga zid emas, bilaks uni to‘ldiradi.

**Kutish nazariyasi** amerikalik ruhshunos V.Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qoniqtirishga, shuningdek maqsadga erishish uchun tanlangan hohshga ham bog‘liq. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o‘zaro munosabati asosiy o‘rinni tutadi:

- mehnat xarajatlari (MX) bilan natija (N) o‘rtasidagi farqni kutish (MX-N);
- natija(N) bilan rag‘batlantirish (R) o‘rtasidagi farqni kutish (N-R);
- rag‘batlantirish qiymati (Q), ya’ni qoniqishning yoki qoniqmaslikning nisbiy ko‘rsatkichi.

Xar uchala omil o‘rtasidagi bog‘lanishni qo‘yidagicha ifodalash mumkin:

$$\text{Motivatsiya (M)} = (\text{MX}-\text{N}) (\text{N}-\text{R}) \text{ Q.}$$

Kutilgan narsa qanchalik qoniqishga olib kelsa, shunchalik motivatsiya kuchli bo‘ladi. Bu degan so‘z-ehtiyoj tushunchasidan tashqari rahbar murakkab, qiyin ishga astoydil ishlaganga yaxshi haq to‘lanadigan va rag‘batlanadigan aniq kutish vaziyatlarini yaratish kerak. Kutish nazariyasining mohiyati ham shuni taqoza etadi.

**Adolatlilik nazariyasiga** binoan kishilar o‘zlari erishgan rag‘bat darajasini shu tizimda band bo‘lgan boshqa kishilar erishgan rag‘bat darajasi bilan qiyosiy taqqoslaydi, ya’ni:

---

Individual daromad

Boshqa shaxs daromadi



---

Individual xarajat

=

Boshqa shaxs xarajati

---

Dj.Adams fikricha xarajat tarkibida nafaqat xodimning mazkur ishni bajarishga sarflagan mehnati, shu bilan birga uning shu korxonada ishlagan ish staji, malaka darajasi, yoshi, sotsial mavqei kabilar ham inobatga olinadi.

Agar barcha baholashlar va taqqoslashlar natijasida adolatsizlikka yo‘l qo‘yilmaganligi ma’lum bo‘lsa, u holda motivatsiya omillari ijobiy tomonga ishlaydi. O‘zgalarga qanday yondoshilgan bo‘lsa unga ham xuddi shunday yondoshilgan bo‘lsa, u holda xodim kuchiga kuch qo‘shib mehnat qiladi va aksincha. Ya’ni agar xodim bu erda adolatsizlikka yo‘l qo‘yilganini sezsa, ya’ni rag‘batlantirishda tengsizlik bo‘lgan bo‘lsa, u holda korxonada asabbuzarlik holati vujudga kelib ixtiloflarning sodir bo‘lishga sabab bo‘ladi. Adolat tarozisi buzilgan bo‘ladi.

Bu nazariyaga binoan boshqaruvchi ko‘rsatma beribgina qolmay, har bir kishining qobiliyatini ishga yo‘naltiradi. Ishning ko‘zini bilgan rahbar o‘z bo‘ysinuvchilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik beradi.

Umuman rahbar oldida qo‘yidagi ikki maqsad turishi kerak:

- motivatsiya vositalarini yaxshilash yo‘li bilan bo‘ysinuvchilarning norozilik darajasini pasaytirib borish;
- xodimlarning tashabbusini uyg‘otadigan motivatsiyaning kuchli vositalarini qo‘llab, ularning ehtiyojlarini to‘laroq qondirish.

Motivatsiyaning ana shunday vosita (regulyator)larini qo‘yidagi jadvalda keltiramiz.

### **Motivatsiya regulyatorlari**

- |                  |                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ishchi kuchi     | <ul style="list-style-type: none"><li>• ixcham ish joyi</li><li>• shovqinning past bo‘lishi</li><li>• ergonomika, dizayn holati</li><li>• toza, ozodalik darajasi</li><li>• oshxonaning mavjudligi va h.k.</li></ul> |
| Rag‘batlantirish | <ul style="list-style-type: none"><li>• yaxshi ish haqi</li></ul>                                                                                                                                                    |

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mehnatiga yarasha adolatli rag‘batlantirish</li> <li>• mukofot, dividendlarni berib turish</li> <li>• sotsial sharoitlarni yaratish (uy-joy, bog‘cha, tibbiy xizmat, tekin ovqatlanish, sport va madaniy hordik)</li> </ul>
Xavfsizlik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonaga zarurligingizni his etish;</li> <li>• hurmat, kasbdoshlar va rahbarlar tomonidan tan olinishi</li> <li>• jamoaga bo‘lgan yaxshi munosabat*</li> </ul>
Shaxsiy o‘sish, yuksalish	<ul style="list-style-type: none"> <li>• o‘qish uchun imkoniyat;</li> <li>• amalga ko‘tarilish imkoniyati;</li> <li>• mas’ullik va ta’sir kuchining o‘sishi;</li> <li>• tashabbus, o‘zini ko‘rsatish va sinash imkoniyati.</li> </ul>
Daxldorlik hisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ishingizning foydaligini his etish</li> <li>• korxonada faoliyati, rejalari va istiqboli haqida axborotlarga egaligingiz;</li> <li>• rahbariyat tomonidan xodimlar fikrini hisobga olishi;</li> <li>• hamkorlikda qarorning qabul qilinishi.</li> </ul>
Qiziqish va undash	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maroqli, qiziq, zavqli ish</li> <li>• mahoratni o‘stirishni talab qiluvchi murakkab ish</li> <li>• yuksaluvchi mas’uliyat</li> <li>• raqobatga chorlovchi samara</li> <li>• maroqli va murakkab maqsad</li> </ul>

Muvoffaqiyatga intiluvchi rahbar ana shu regulyator va omillarga asoslanib o‘z ishonchi bilan boshqalarga etakchi bo‘lib, ular orqali xizmat ko‘rsatadigan mijozlarni g‘alabaga ishontiradi, atrofiga istiqbolli xodimlarni yig‘ib, ularning xurmatini qozonadi, qo‘l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o‘zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

Umuman mehnat natijalarini rag‘batlantirishda motivatsiyaning quyidagi iqtisodiy va noiqtisodiy usullari qo‘laniladi.

### **Motivatsiyaning iqtisodiy va noiqtisodiy omillari**

Iqtisodiy motivlar	Noiqtisodiy (tashkiliyvama'naviy) omillar		
	Maqsadli motivlar	Mehnatni boyitish motivlari	Daxldorlikni oshirish omillari.
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ish haqi</li> <li>• tadbirkorlik foydasi</li> <li>• turli imtiyoz va mukofotlar berish yoki</li> <li>• jarima</li> <li>• mukofotdan mahrumetishvah .k.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlaroldi-gaularfaoliyati-niyuksaltiruvchiani qvaravshanmaqsad larniqo'yish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• xodimlarning ish faoliyati doirasini kengaytirish</li> <li>• xodimlar mehnatini boyitish;</li> <li>• murakkab ish berish;</li> <li>• yanada yuqoriroq bosqichdagi ish berish va h.k.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sotsial masalalarni echishda xodimlarga hal qiluvchi ovoz berish</li> <li>• qarorlarni qabul qilishda xodimlarni jalb qilish</li> <li>• xodimlarga mas'uliyat yuklash va vakolat berish va h.k.</li> </ul>

Motivatsiya-bu faqat mukofotlarni tarqatish emas. O'z xizmat vazifalarini bajara olmagan ,ki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash ham ularni o'z faoliyatlarini yaxshilashga undaydi.

Qo'yida nemis olimlari V. Zigert va L. Langlarning mehnatni tashkil qilish va uni motivlashtirish bo'yicha takliflarini keltiramiz:

- har bir harakat, ayniqsa mazkur harakatni bajarilishini talab qiluvchining harakati obdon o'ylangan bo'lishi kerak;
- kishilar mehnatidan zavq olishi kerak, ishi uchun javob berishi lozim, natija uchun birga kurashi darkor;
- har bir kishi o'z ish joyida o'zini nimaga qodir ekanligini ko'rsatgisi keladi;
- kishilarning o'z ishlarini takomillashtirish to'g'risidagi fikrlarini bilish lozim;
- kishilarni o'zligini anglashga imkon berish kerak;

- maqsadga erishishga o‘z daxldorligini his etgan xodim yanada ko‘proq kuch bilan ishlashga, o‘zini ko‘rsatishga harakat qiladi;
- yaxshi ishlaydigan kishilar ham moddiy ham ma’naviy tomondan tan olinishiga haqlidirlar;
- har bir xodimga barcha axborotlarga kira olish huquqi bo‘lishi kerak, buning ustiga tez bo‘lishi muhimdir;
- xodimlarning ish faoliyati yo‘nalishini o‘zgartirish to‘g‘risidagi qaror ularning ishtrokida, ularning tajribasi, bilimiga asoslangan holda qabul qilinishi kerak;
- o‘z o‘zini nazorat bo‘lishi kerak;
- ish jara,nida xodimlar yangi bilimlarni ola olishi lozim;
- xodimlardan suvini siqib chiqarish emas, balki ularning tashabbuslarini qo‘llab quvvatlash darkor;
- xodimlar o‘z mehnatlarining sifati to‘g‘risida axborotga ega bo‘lishlari lozim;
- har bir xodim o‘z o‘ziga imkoniyat boricha xo‘jayin, boshliq bo‘lishi kerak;
- har bir kishi muvaffaqiyatga intiladi.

Motivlashtirish nazariyasiga asoslanib uning turli modellari ishlab chiqilgan va amali,tda qo‘llanib kelinmoqda. Ularning asosiylari qo‘yidagilardir:

- oqilona (ratsional) model;
- insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli;
- kompleks motivlashtirish modeli.

Oqilona (ratsional) model qo‘yidagi sxemaga ega.

Bu erda kishilarni motivlashtirish uchun moliyaviy dastak mukofot va jazo qo‘llaniladi. Bu **“shirin kulcha”** va **“qamchi”** taktikasidir. Ba’zi hollarda bunday yondoshish to‘g‘ri bo‘lar, ammo uning samarasi juda qisqa bo‘ladi.

Boshqa hollarda esa u kishilar o'rtasidagi munosabatga putur etkazib o'zoq muddatga zarar etkazishi mumkin.

**Insoniy munosabatlarni motivlashtirish modeli** qo'yidagi sxemaga ega. Bu modelning muallifi amerikalik ruhshunos Emerson Mayo bo'lib, uning negizida qo'yidagi g'oya yotadi:

**Ichki omillar:** shuhrat topish, ijroni yaxshilash va sotsial ehtiyojlarni qondirish ishdan qoniqishga olib keladi. Ishdan qoniqish esa mehnat unumdorligini oshiradi. Bunday yondoshuv eng muhim tashqi omilni, ya'ni ish haqini inobatga olmaydi. Guyoki "mamnun (ehtiyoji qondirilgan) kishi - bu unumli (samarali ishlaydigan) kishi emish. Bunday o'ylash, albatta, noto'g'ri va soddalikdir.

**O'z-o'zini mukammallashtirishni** motivlashtirish modeli qo'yidagi sxemaga ega.

Bu model Maslou va Xetsberg yondoshuvlariga asoslangan bo'lib, uzoq muddatli motivatsiyani ta'minlovchi omillar sifatida nafaqat ichki omillar, shuningdek tashqi omillar ham muhim deb qaraladi.

Motivlashtirish strategiyasini tanlashda uchta yondoshuv mavjud:

**1. Rag'batlantirish va jazo strategiyasi,** ya'ni, kishilar mukofot olish uchun ishlaydilar:

- kim ko'p va yaxshi ishlasa, unga yaxshi to'lanadi;
- kim undan ko'p ishlasa shunchalik ko'p to'lanadi;
- kim sifatsiz ishlasa, u jazolanadi.

**2. Ish orqali motivlashtirish:** xodimga uni qoniqtiradigan ishni bersangiz bas, ijro etish sifati yuqori bo'ladi.

**3. Menejerlar bilan doimiy aloqada bo'lish** strategiyasi: bo'yisuvchilar bilan birga maqsadni aniqlab olish, unga ijobiy aks aloqaga imkon berish, hatoki u to'g'ri yoki noto'g'ri yoxud yanglishgan hollarda ham. Bu motivlashtirish modeli rahbar bilan xodim o'rtasidagi munosabatni tahlil qilish va unga ustuvorlik berishga asoslanadi.

Motivlashtirishning qoʻyidagi usullari qoʻllaniladi:

- pulni ragʻbatlantirish va mukofotlash sifatida ishlatish;
- jazolash;
- raqobatni kuchaytirish;
- ish orqali motivlashtirish;
- yutuqni tan olish va taqdirlash;
- xodimlarni oʻqitish va yuksaltirish;
- salbiy taʼsirni cheklash va meʼyorlash;
- guruh mehnatini mukofotlash va ragʻbatlantirish;
- xodimlarni boshqarish ishlariga jalb etish va h.k.

#### **Qayd qilingan usullar mohiyati motivlashtirishda turlichadir.**

**Demotivlashtirish**-bu motivlashtirishga teskari harakat qilish, imkoni borcha bilinar-bilmas holda xodimlarning tashabbusining bugʻish, ular bilan hisoblashmaslik, ularni doimo qoʻrquv va ikkilanish holatida oʻzini tutishga majbur etish kabi nomaqbul hatti-xarakatlar majmuasidir.

Bunday harakatlar rahbarning quyidagi munosabatlarida namoyon boʻladi.

1. Oʻz qoʻl ostingizdagi xodimga koʻrsatmalar berar ekangiz, shunday noaniq atamalarni ishlatishingki, toki u Sizning nima istayotganingizni taxminan boʻlsa ham aniqlay olmaydigan boʻlsin. Birorta aniq bir voqea toʻgʻrisida soʻz ochmang, birorta aniq misol keltirmang. Oʻz-oʻzidan ravshan bir nima toʻgʻrisida gapirilayotgandek va biroz zehni bor har qanday odam ham gapning tagiga etib olishga shubha boʻlmagandek qilib koʻrsatma bering.

2. Uni shunday tanqid qilingki, toki u yoʻl qoʻygan xotalarini tuzatish uchun nimalar qilish kerakligini bilmaydigan boʻlsin.

3. Agar Sizning aytganlaringizdan biror narsani tushuntirib berishni soʻraydigan boʻlsa, bunga koʻnganingizni bildirib aslo ajablanmang va oʻzingizni haddan tashqari hayratlangan qilib koʻrsating. Bu xildagi oddiy koʻrsatmalarni tushuntirib berishni uning oʻzidan boshqa xech kim, xech qachon iltimos

qilmaganini aytib qo'ying. Mavjud vaziyatni bir qadar oydinlashtirib beradigan misollardan narsani juda tez tushunib oladigan bo'lsa, u o'zini ancha dadil tutadigan bo'lib qoladi.

4. Agar qo'l ostingizdagi xodim bir narsa haqida ikki marta so'raydigan bo'lsa, uning savoliga ilgari javob berganingizni ayting.

5. Siz nimani kuzda tutayotganingizni u hamon tushunmayotgan bo'lsa, Siz o'zingizni jahldan tiyib turganingizni namoyish qilib ko'rsating. Bu safar unga eng oddiy so'zlardan foydalanib, shu qadar sekin va batafsil yo'l-yo'riq ko'rsating.

6. Uning ishida tanqid qilishga bahona bo'ladigan narsa topa olsangiz, shu kishining xatosi arzimas va tuzatish osonligiga qaramay bu imkoniyatni qo'ldan chiqarmang. Bundan tashqari Siz uni hali u yo'l qo'ymagan xatolarda ayblashga urinib ko'rishingiz mumkin.

7. Unga batafsil yo'l-yo'riq ko'rsatib bir ngechta vazifani beringu, ammo kutilayotgan maqsad yoki natijalarni notayin qilib qoldiring. U boshqa yo'l bilan tezroq natijalarga erishish mumkin deb imkoniyat qila olmaydi. O'zingizni shunday tutingki, toki qo'l ostingizdagi kishi qanday bo'lmasin biror tashabbus ko'rsata olmasin.

8. Qo'l ostingizdagi kishi Siz topshirgan vazifani bajarayotgan mahalda o'z ko'rsatmalariningizni dam-badam o'zgartirib turing. Ba'zan, aniqsa natijalar juda kungildagidek bo'lib chiqarvermaydigan mahalda, oldin berilgan ko'rsatmalarni inkor qilish bu o'rinda yordam berishi mumkin.

9. Ko'rsatmalariningizni bajarish jarayonida oldin ko'zda tutilmagan masalalar kelib chmiqadi, qo'l ostingizdagi kishi yana Sizga murojat qiladigan bo'lsin. U o'sha vazifani qanday uddalash kerakligini bilman deb aytgan mahallarda ham, uning o'zi biror qaror qabul qilishga xech yo'l qo'ymang.

10. Sizning bunday aralashuvingizga u e'tibor bildiradi deysizmi? Ishning ko'p nozik tomonlari va xususiyatlari borki, vaqt etishmayotgani uchun bularni men tushuntirib berolmayman deb ayting unga. Axiyri u gap ba'zi tafsilotlarni

bilmaslikka emas, balki o'zining fahm-farosati unga etarli emasligida ekanligini tushunib oladi albatta.

11. Qo'l ostingizdagi kishingizni ishni o'zingiz bergan ko'rsatmalarga aniq amal qilib, garchi bu juda sekinlik bilan bo'ladigan va noqulay yo'l bo'lsa ham, bajarishga majbur eting. Ana shunda Siz uning imillab ishlashidan shikoyat qilishingiz mumkin bo'ladi.

12. Unga shunday muddatlarni belgilanki, bu muddatlarda u ishni aniq uddalay olmaydigan bo'lsin. U o'sha muddatlarni xuddi mo'ljallaganingizdek o'tkazib yuborgan mahalda esa Siz ancha unumsiz ishlar ekansan deb aytishingiz mumkin.

13. Unga o'zining qobiliyatlari va tayyorligidan ancha past turadigan ishlarni bajarishni topshiring. Shundan keyin malakasiz xodim ham bu ishni bemalol uddalagan bo'lur edi deb ta'kidlayvring.

14. U nimaiki ish qilsa, shularning hammasini takomillashtiring. Uning ishini durustroq holga keltirish uchun Siz shunday qilayotganingini unga ayting. Shundan keyin, agar u Sizning talablaringizni bajo keltirish uchun bitta ishning o'zini qaytadan qilishga 2-3 marta behuda urunibko'radigan bo'lsa, Sizning mehnat samaradorligini past deb aytishingiz mumkin.

Mana shu maslahatlarga amal qilib, Siz quyidagilarga erishishingiz mumkin:

- \* qo'l ostingizdagi kishi o'zining qobiliyatlariga shubha bilan qaraydigan bo'ladi;

- \* u eng oddiy qarorlarni qabul qilishga ham cho'chib turadi;

- \* u juda oddiy masalalar yuzasidan ham Sizga murojaat etaveradigan bo'lsa;

- \* qo'l ostingizdagi kishi allpaqachon tugatilishi kerak bo'lgan ish ustida uzoq o'tiradi;

- \* unga Siz o'zingizni undan ko'ra aqlliroq ekanligingizni isbot etasiz;



\* u “qo‘ldan keladigan ” boshqa bir ishni qidirib ko‘rish kerak degan xulosga keladi.

Ko‘rib turibsizki, tutgan siyosatingiz o‘z natijasini berib turibdi. Demovlashtirishni uddaladingiz.

G‘arbda psixologiyaning shaxsiy tarbiya, vaqtni rejalashtirish, o‘zini o‘zi ruhlantirish kabi yo‘nalishlari alohida fan darajasiga ko‘tarilgan deyish mumkin. Bu mavzularda yozilgan asarlar tezda qo‘lma-qo‘l bo‘ladi, bestsellerga aylanadi. Bu bejiz emas. Bunday kitoblar kishilarga hayotda o‘z o‘rnini topish, muvaffaqiyatga erishishda haqiqatan ham yordam va turtki bergan. Quyida ushbu sohaning taniqli muallifi Jon Maksvellning “Muvaffaqiyatli kishilar qanday fikrlaydi?” kitobidan eng yaxshi maslahatlarni ko‘rib o‘tamiz. J. Maksvell asarlari ellikka yaqin tilga tarjima qilinib, 25 milliondan ortiq nusxada nashr etilgan. 2014 yili Amerika menejment assotsiatsiyasi uni ishbilarmonlik sohasidagi eng yaxshi mutaxassis deb e'lon qildi.

2. Fikrlash sportga o‘xshaydi. Yanada yaxshiroq bo‘lish uchun mashq qilish kerak. “Fikrlash grafigi”ni tuzing. Haftada, oyda va kunda ma'lum vaqtni o‘ylashga ajrating.

2. Nimaga e'tibor qaratish zarurligini aniqlang va 80/20 qoidasi bo‘yicha harakat qiling. 80 foiz g‘ayratingizni 20 foiz harakatingizgagina sarflang. Shunda asosiy ishni kam vaqt oralig‘ida bajara olasiz. Yodingizda tursin, siz har joyda hoziru nozir bo‘lolsiz, har narsani bilib, har narsaga ulgura olmsiz. Bir paytda ko‘p vazifa bilan shug‘ullanmang. Fikr tarqoqligi, harakatlardagi tartibsizlik sizdagi 40 foiz energiyani olib qo‘yadi.

2. Fikrchan odamlar boshqa xildagi g‘oyalar va odamlar bilan o‘z holatini solishtirib, kerakli xulosalar chiqaradi. Sizda raqobat va ishga kirishish kaftiyatini uyg‘otadigan odamlar bilan muomala qiling.

2. Nimadir o‘ylab topish bilan ish bitmaydi, uni hayotga tatbiq etish ham zarur.

G'oyalarning yaroqlilik muddati juda qisqa. Ana shu muddat tugaguncha otni qamchilagan kishi yutadi.

2. G'oyalar kamol topishi uchun vaqt kerak. Xayolingizga birinchi kelgan fikrga bog'lanib qolmang. Ertalab xayolingizga yarq etib kelgan fikr ba'zan kechga borib kulgili tuyuladi. Bu tabiiy hol. Fikr ma'lum bir shaklga kirishi, aniqlik, asoslilik kabi talablarga javob bera olishi kerak.

2. Aqlli odamlar boshqa aqlli odamlar bilan hamkorlik qiladi. O'zaro kengashib qilingan ishning natijasi yaxshiroq bo'lishi amalda ko'p isbotlangan. Bu zich o'rmonda eng yaqin yo'lni topishga o'xshaydi.

2. Umumga xos xulosalardan qoching. Ko'pchilik amalda sinalgan usullarni xush ko'radi. Chunki o'zidan oldin kimdir to'g'ri yo'l topganiga umid qiladi. Qolip fikrlashdan kechish qiyin va o'ng'aysiz. Shunday paytlari dunyoda juda ko'p odamlar o'ziga xos fikrlash yo'lini tanlagani va shu sababli muvaffaqiyatga erishganini o'ylang.

2. Aqlli kishilar hamma narsaga oldindan tayyorgarlik ko'radi. Rejalashtirish va shu reja bo'yicha ishlash xato qilish xavfini kamaytiradi.

2. Boshqacha fikrlash uchun boshqacha yashash kerak. Hatto ishga ham bir xil yo'ldan kelavermang, boshqa-boshqa yo'nalishlar toping. Yangi odamlar bilan tanishing, yangi kitoblar o'qing. Chunki yangi g'oyalar yashash tarzi bilan chambarchas bog'liq.

2. Boshqa g'oyalarni munosib baholash uchun ularni qadrlay bilishingiz kerak. Siz hamisha ham haq bo'lavermaysiz. Boshqa qarashlarga ham e'tibor bering, boshqalardan o'rganing.

2. Sizda harakatlar rejasi bo'lishi kerak. Ko'pchilik ish kuni uchun reja tuzadi. Aqlli kishilar hafta, oy va uzoq muddatga mo'ljallangan rejalarga ega bo'ladi va ularga og'ishmay amal qiladi.

2. O'z hayotini tahlil etish aniq va asosli qarorlar qabul qilishga yordam beradi. Agar o'y-fikr, hissiyot va harakatlaringiz haqida kerakli xulosalar chiqara olmasangiz, ko'p borada ortda qolasiz.

2. Inkor ma'nosida so'zlamang. "Men bajara olaman", "qo'limdan keladi" singari qat'iy xulosalar muvaffaqiyatga yetaklaydi.

2. Ijodkor kishilar o'zlarini g'oyalariga bag'ishlaydilar. Ular muvaffaqiyatsizlikdan cho'chimaydi, yangi marralar sari olg'a intiladi.

2. Ijobiy fikrlashda gap ko'p. Ijobiy fikrlaydigan kishilar qiyinchilikda ham imkoniyat ko'radi. Shu sababli ularga ko'proq ishonishadi.

Quyida motivatsiya yordamida muvaffaqiyatga erishishning 10 sirini ko'rib o'tamiz:

1. Umidsizlikka tushmang. Noumidlik – muvaffaqiyatga erishishga to'sqinlik qiluvchi birinchi raqamli dushman. Shuning uchun darhol umidsizlikdan xalos bo'lishingiz zarur. Buning eng qulay yo'li – Alloh taolo sizga ato etgan imkoniyatlar, qobiliyatlar haqida tafakkur qilishingizdir. Olimlar aytishlaricha, inson o'ziga berilgan imkoniyatlarning faqat 10 foizini ishlatar ekan. Shunday ekan, hozir sizda kamida 90 foiz imkoniyatingiz, ishlatilishini kutib turgan yashirin quvvatingiz bor. Agar ularni ishga sola bilsangiz, muvaffaqiyatingiz sari asosiy qadamni bosgan bo'lasiz.

2. Yiqilish – muvaffaqiyatga erishish yo'li. Ko'plab kashfiyotchilar, ishlab chiqaruvchilar juda ko'p martalab omadsizlikka uchraydilar. Lekin ular qayta-qayta urinib ko'radilar. Bu esa oxir-oqibat muvaffaqiyatning sababi bo'ladi. Agar bir necha marta omadsizlikka uchrasangiz, bu degani siz hech qachon yutuqqa erishmaysiz deganimas. Balki bu omadsizlik siz uchun tajriba, malaka bo'lib, undan kelgusida yuz beradigan toyilishdan saqlanishni o'rganasiz. Shuning uchun ham "Chumoli maqsadiga yetish uchun 99 marta urinib ko'radi va yuzinchi martasida yetadi" degan gap bor.

3. Vaqtni boshqarish san'ati. Vaqt orqaga qaytmaydi. Shuning uchun har bir daqiqadan unumli foydalanishga harakat qiling. Vaqtni zoe qilishdan ehtiyot bo'ling! Vaqt sizni muvaffaqiyat sari yetaklaydigan xazinadir, faqat bir sharti bor: siz uning har bir lahzasidan oqilona foydalanishingiz kerak!

4. To‘g‘ri qaror qabul qilish. Noto‘g‘ri qarorlar – muvaffaqiyatdan to‘sadigan eng katta omillardan biridir. Shuning uchun bir qaror qabul qilishdan oldin uzoq o‘ylab, masalaning har tarafini hisobga olib, munosib vaqtni belgilab, eng namunali tajribadan foydalanib, to‘g‘ri qaror qabul qilishingizni maslahat beramiz. Shu o‘rinda bir qoidani eslatib o‘tamiz: “Ikki nuqta orasidagi eng qisqa yo‘l – to‘g‘ri chiziqdir”.

5. Kichik narsalarni past sanamang. Kichik masalalarni arzimas sanamang. Gohida ozgina fikr katta muammoning yechimi bo‘lishi mumkin. Shuning uchun muammoingiz har qancha katta bo‘lmasin, uning yechimi juda oddiy bo‘ladi. Faqat bir sharti bor: tanglikdan xalos bo‘lishingiz va muammoga kichik, yechimi bor narsa deb qarashingiz kerak. Ana shunda tezda yechim topiladi. Muhimi shoshmasdan fikrlang va muammoga o‘z hajmidan katta tus bermang.

6. Birinchi qadamning ahamiyati. Dunyodagi eng uzun sayohat ham birinchi qadamdan boshlanadi. Agar siz shu qadamni qo‘ymasangiz, yo‘lning oxiriga yetolmaysiz. Shuning uchun oldingizda katta loyiha, qilinishi kerak bo‘lgan muhim ish bo‘lsa, ilk qadamni qo‘yishga ikkilanmang! Ana shunda qolgan qadamlar uning ortidan birma-bir keladi. Muhimi, siz shu birinchi qadamni paysalga solmang. Loyihani amalga oshirishdagi, muvaffaqiyatga erishishdagi muhim omillardan biri – birinchi qadamni qo‘yishdir.

7. Aniq maqsad – muvaffaqiyat kaliti. Agar sizda maqsad bo‘lmasa, hych qachon muvaffaqiyatga erisholmaysiz. Maqsadni aniq qilib belgilab olish marraga erishishning yarmidir. Shuning uchun amalga oshirmoqchi bo‘lgan maqsadlaringizning ro‘yxatini tuzib, unga erishishga sabab bo‘ladigan eng afzal yo‘lni o‘rganib olishingiz kerak. Ana shunda Allohning izni ila muvaffaqiyatga erishasiz.

8. Rostgo‘ylik. Muvaffaqiyatga erishmoqchi, omadli yetakchi bo‘lmoqchi bo‘lsangiz, o‘zaro muomalalarda rostgo‘ylik va boshqalarni hurmat qilishni o‘zingizga shior qilib oling. Shunda atrofingizdagi insonlarning ishonchini,

hurmatini qozonasiz. Aytadigan har bir so‘zingiz rost bo‘lishiga e’tibor bering va shunga urining. Bilingki, muvaffaqiyatga erishish va yaxshi rahbar bo‘lishning eng qisqa yo‘llaridan biri – rostgo‘ylikdir.

9. Vaziyatni va hissiyotlaringizni boshqaring. Omadga erishishning eng muhim omillaridan biri – atrofingizdagi vaziyatni va hissiyotingizni idora qilishingizdir. Agar shunday qilmasangiz, mavjud vaziyatning o‘zi sizni istagan kuyiga solishi va toyiltirishi mumkin. Shuning uchun his-tuyg‘ularingiz va fikrlaringizni nazorat qila oling. Omadga erishishingiz uchun munosib vaqt va sharoitni izlang. Hyech qachon tasodifan omadga erishaman deb o‘ylamang!

10. Mehnat qilish. Ishlash – maqsadga yetishishning eng asosiy yo‘llaridandir. Muvaffaqiyatga erishgan insonlarning ta’kidlashicha, omadning 98 foizi muntazam va davomli mehnatdir. Aql-zakovat esa muvaffaqiyatga erishishga atigi 2 foiz hissa qo‘shadi. Shuning uchun aniq maqsadni oldingizga qo‘yib oling-da, mehnat qiling, ishlang, izlaning. Yaxshi natijani istasangiz, tirishib, sabr-bardosh bilan ishlang. Ana shundagina Allohning izni ila mehnatingizning samarasini ko‘rasiz.

## **2-§. Motivlashtirishda yetakchilik konsepsiyalari.**

Yetakchilik qilishning an’anaviy konsepsiyalarini tadqiq qilish yo‘li yetakchilik xatti-harakati va uning yo‘nalishi bilan bog‘liq. Yetakchilar eng mashhur konsepsiyalarni qanday bajarishlarini tadqiqodchilar aniqlashga harakat qildilar.

1. Boshqarishning uch turi (avtoritar, liberal va demokratik)

2. Ogayo universitetining tadqiqotlari (yetakchilikning ikki faktorli nazariyasini ishlab chiqish);

3. Michigan universitetining tadqiqotlari (yetakchilarning samarali va samarasiz xatti-harakatlaridagi farqlarni aniqlash);

4. Boshqarish sistemasi (Laykert boshqarish uslubini aniqlab beruvchi so'rovnomani ishlab chiqdi);

5. Boshqaruvchilik setkasi (R. Bleyk va D. Mouton boshqaruvchilik matritsasini o'ylab topishdi);

6. Mukofotlash va jazolash konsepsiyasi. (yetakchi qo'l ostidagilarning xatti-harakatini kerakli yo'nalishda boshqarishni o'zgartiruvchi jarayonni boshqaruvchisidir);

7. Yetakchilarni almashtiruvchilar (tadqiqotchilar yetakchi talab qilinmaydigan sharoitni o'rganishga harakat qiladilar). Yetakchilikning sharoitiy konsepsiyasi. Yetakchilikning Tannenbaum-Shmidt yetakchilik modeli (xatti-harakati kontiliumi)da yetakchilikning uch faktori munosabati ta'sir kuchiga bog'liq ravishda yetakchi yetti xatti-harakat namunasidan birini tanlab oladi (yetakchining o'zi, uning izdoshlari va yuzagakelgan sharoit). Fidlerning sharoitiy yetakchilik modeli. Amerikalik olim, F. Fidler vaziyatdan kelib chiqqan holda yetakchilik qilish nazariyasining asoschisi hisoblanadi. U kamroq afzal ko'radigan ishchi xarakteristikasi shkalasini ishlab chiqdi. Uning modelida yetakchilik muayyan yetakchilik uslubi uchun ma'qul vaziyatlar: rahbar va jamoa a'zolari bilan munosabatlar; ishni muvofiqlashtirish darajasi; mansab vakolatlari (real hokimiyat, rag'batlantirish va jazolash imkoniyati) hisobga olinadi. Bu model bo'yicha ishi kamroq muvaffaqiyat keltiradigan shaxsni aniqlash mumkin. Xauz va Mitchellning yetakchilik modeli. „Yo'l — maqsad“ ham deb ataladigan bu usul asosiga xodimlar kuch-g'ayratlari va mehnat faoliyatlari natijalari kutishni asoslagan, shuningdek, bu natijalarga muvofiq rag'batlantirish o'zaro qat'iy bog'liq degan qoida qo'yilgan (izdoshlarda bo'lgan, yetakchilik samaraliligi darajasi bilan va kutishning asoslangan kuchi darajasi o'rtasida to'g'ri bog'lanish bor). Ana shu ta'minlangan holdagina xodimlar o'z ishlaridan qoniqish hosil qiladilar, degan xulosa chiqariladi.

Stinson-Djonson sharoitii yetakchilik modeli. Uning mohiyati shundaki, ishga qiziqish darajasi izdoshlarning xarakteristikasi va ular bajarayotgan ishning o'zini xarakteriga bog'liq ravishda aniqlanishi kerak<sup>26</sup>.

Vrum-Iston-Yago sharoitii modeli. Uning o'ziga xosligi - qo'l ostidagilarning qarorlarini qabul qilishda ishtirok etishga jalb qilishga yo'naltirilganligidir. Yetakchilikni o'rganishning yangicha yondashuvlarini ishlab chiqishga ehtiyoj, yetakchilikni o'rganishga an'anaviy yondashish yetakchining belgilari va xatti-harakati yo u o'zi tanlagan usul sharoitiga zo'r bergani uchun kelib chiqqan edi. Bundan tashqari oldingi konsepsiyalar yetakchilik va boshqaruv effektini osonlik bilan o'lchash mumkinligiga asoslangan edi, bu esa har doim mumkin emas. Yangi konsepsiyalar yetakchilikning bu ikki tarafini o'zida birlashtirishga harakat qiladi.

Hukmdorlikka ehtiyoj ularni yetakchi bo'lishligini asoslab beradi. Yetakchilik qilish xohishi izdoshlarga o'tadi. O'zgartirish yetakchiligi konsepsiyasi yoki o'zgarishlar uchun yetakchilik. Islohotchi yetakchi izdoshlariga o'zining ta'sirini qo'yilgan maqsadning muhimligi va qimmatligini sezishda ularning onglilik darajasini oshirish orqali, ularga o'zlarining shaxsiy manfaatlarini umumiy maqsad bilan solishtirishga imkon berish orqali, izdoshlarga o'zini rivojlantirish kerakligiga ishonirish va ishonish muhitini yaratish orqali amalga oshiradi. Islohotchi yetakchi - bu o'zgartiruvchi. O'zida ijodiy yondashishni namoyon qiladi. «Menejment» modelining modifikatsiya qilinishi P.Xersi va K.Blansharlarning liderlikning vaziyatli modelini yaratilishiga olib keldi. Lider bilan uning izdoshlari o'rtasidagi munosabatlar g'oyat muhim vaziyatli omil bo'lib hisoblanadi. Vaziyatli liderlik nazariyasining mualliflari amerikalik P.Xersi va K.Blanshar bo'lib, mazkur nazariya liderning izdoshlari uning topshiriqlarini bajarishga tayyor ekanligiga asoslangan bo'lib, bunda ular topshiriqni bajarishga qodir bo'lishlari, uni bajarishni istashlari

---

<sup>26</sup>Ричард Л.Дафт. Менеджмент.МВА. Москва, Санкт-Петербург-Нижний Новгород., Питер. 10-е. 2016г. 232

hamda o'z kuchlariga ishonishlari kerak. Xersey va Blanshar sharoitii yetakchilik modeli sharoitii yetakchilik samarasiga zo'r beradi. Bunda asosiy faktor izdoshlarning yetukligidir, bu odamlarda qo'yilgan masalani yechish imkoniyati va xohishi borligi darajasiga qarab aniqlanadi. Mazkur yetuklikning ikki xususiyati farqlanadi: -kasbiy yetuklik: bilim, ko'nikma, tajriba umuman qobiliyat. Kasbiy yetuklik yuksak darajada va ko'rsatmalar berishga hojat qoldirmaydi; -psixologik yetuklik: ishni bajarish xohishi yoki xodimlarning mehnat faoliyatiga qiziqishi. Chunki, xodimlarning o'zlari maqsadga erishishga o'zlarida ehtiyoj sezadilar. P.Xersi va K.Blansharlarning liderlik modelida ular tomonidan so'rovnoma ham ishlab chiqilgan bo'lib, unda personal pishiqligining turli xil darajalarini namoyon etuvchi 12 ta vaziyat keltirilgan. So'roq qilinadigan kishilar o'zlarini har bir vaziyatda qanday tutishlari mumkinligi to'g'risida javob berishlari kerak bo'lib, ularning javoblarini 4 ta uslubga qanchalik darajada mos kelishi o'rganiladi. Agar javoblar vaziyatni tegishli uslub bilan qanchalik darajada yaqinlashuviga imkon yaratsa, u holda javob beruvchilarning samaradorlik darajasi aniqlanadi. Ushbu model asosan o'qitish va rivojlanishda qo'llanilishi mumkin bo'lib, liderning samaradorligini baholashda nihoyat darajada cheklangandir. R. Laykert modeli bo'yicha menejmentda liderlik tizimlari R.Laykert modelining muhim takomillashtirilgan ko'rinishi bo'lib, quyidagi uch xil o'zgaruvchilarni ajratish hisoblanadi: kazual o'zgaruvchilar (firma faoliyatining rivojlanish yo'nalishi va natijalarini belgilab beradigan hamda menejment nazorati ostida harakatlanadigan mustaqil o'zgaruvchilar, masalan, tashkiliy struktura boshqaruv siyosati, lider uslubi, ko'nikmalari va xulqi); tasodifan yuz bergan o'zgaruvchilar (o'zaro ichki munosabatni ifodalaydigan o'zgaruvchilar, masalan, maqsadlar, ishonchlilik, munosabatlar, qurilmalar, qabul qilish, motivatsiya); tashkilotning faoliyat natijalarini ifodalanadigan yakuniy natija o'zgaruvchilari (masalan, unumdorlik, xizmatlar, baho, sifat, daromad). Ushbu o'zgaruvchilar murakkab tashkilotlarda liderlik va faoliyat samaradorligi o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikka ta'sir



ko'rsatadi. Demak, liderlik uslubi (kazual o'zgaruvchi) bilan daromad (yakuniy natija o'zgaruvchisi) o'rtasida o'zaro to'g'ridan-to'g'ri sababoqibatli aloqa bo'lmasa, u holda tasodifan yuz bergan o'zgarishlar bilan qandaydir vaqt oralig'ining ta'sirini hisobga olish kerak. "Laykert tizimi" uslubi ham to'rt turga bo'linadi: - „X“ nazariyasiga mansub xodimlarga mo'ljallangan avtoritar uslubda yetakchi asosan xodimlarni jazolash va mehnat bilan shug'ullanishga majbur qilish yo'lini tutadi. Bu uslub "xo'jayin — tobe" munosabatlarini ifoda etadi; - "boshliq — bo'ysunuvchi xodim" munosabatlari ustuvor bo'lgan moyillikavtoritar uslubda xodimlarning qaror qabul qilishdagi ishtiroki iloji boricha cheklangan bo'ladi. - maslahatli-demokratik uslubda rahbarlar xodimlarga to'la emas, balki qisman ishonadi. Demokratik uslub "yetakchi-izdosh" munosabatlariga asoslangan bo'lib, bu holda xodimlarning aksariyati „V“ nazariyasiga taalluqliligi bilan ajralib turadi. Shunday qilib, tasodifan yuz beradigan o'zgarishlarning vaqt oralig'i hajmida namoyon bo'lishida kuzatiladigan kechikishlar natijasida sabab-oqibatli aloqalar yuqori rahbariyat tomonidan noto'g'ri xulosalarning qilinishiga olib kelishi mumkin. R.Laykert modeli 4 ta menejment tizimini eng ilg'or tizim sifatida qo'llash bo'yicha beriladigan tavsiyalar uchun xizmat qiladigan ma'lumotlarni yig'ishga ishlatiladigan so'rovnomaga bog'liq bo'lib qolganligi sababli eng ko'p tanqidga uchradi. Ushbu nazariya personal sifati va qo'llab-quvvatlash tizimlarini takomillashtirishdan yiroq bo'lgan hamda ma'lum darajadagi direktivlik ulushisiz partisipativ uslubdan foydalanish imkoniyatini bermaydigan tashkilotlarga nisbatan adolatsiz nazariya hisoblanadi.

3-jadval.

### **Menejning (M) liderlik parametrlari<sup>27</sup>**

---

<sup>27</sup> Лапыгин Ю. Теория менеджмента. Москва. Рид Групп. 2011 г. 272 с.

Personal menajmentida liderlik tizimlari	Menejning (M) liderlik parametrlari		
	Bo'ysunuvchilarga bo'lgan ishonch	Bo'ysunuvchilarda erkinlik hissiyoti	M ning boshqaruv jarayoniga bo'ysunuvchilarni jalb etishga intilishi
1-tizim — ekspluatatsion-avtokratik uslub	M bo'ysunuvchilarga ishonmaydi	Bo'ysunuvchilar xo'jayinlari bilan ishni muhokama etishda o'zlarini erkin his qilishmaydi	M kamdan-kam hollarda bo'ysunuvchilardan ishdagi muammolarni hal etish bo'yicha g'oyalar va fikrlarni oladi
2-tizim — muruvvatli - avtokratik uslub	M o'z bo'ysunuvchilariga muruvvat yuzasidan ishonadi	Bo'ysunuvchilar o'z boshliqlari bilan ishni muhokama etishda o'zlarini yetarli darajada erkin his qilshadi etishmaydi, ya'ni ma'lum darajada siqib qo'yilgandek his qilishadi	M ba'zi hollarda bo'ysunuvchilardan ishdagi muammolarni hal etish bo'yicha g'oyalar va fikrlarni oladi
3-tizim - partisipativ uslub	M bo'ysunuvchilar ustidan muhim, biroq to'liq, bo'lmagan ishonchga ega bo'ladi va qarorni nazorat qilishga intiladi	Bo'ysunuvchilar o'z boshliqlari bilan ishni muhokama etishda o'zlarini yetarli darajada erkin his etishadi	M odatda teskari aloqaga ega bo'ladi va uni konstruktiv tarzda tatbiq etishga intiladi
4-tizim — demokratik uslub	M barcha munosabatlarda bo'ysunuvchilariga ishonadi	Bo'ysunuvchilar o'z boshliqlari bilan ishni muhokama etishda o'zlarini to'liq, erkin his etishadi	M har doim o'z bo'ysunuvchilarining fikri bilan qiziqadi va undan konstruktiv tarzda foydalanishga intiladi

Bugungi kunda empirik ma'lumotlar yig'ilyotgan bo'lib, strategiyani shakllantirish va amalga oshirish, ham liderlarning o'zlari, ham ularga bo'ysunadigan ishchi guruhlarining a'zolarini ijodiy salohiyatlariga ta'sir ko'rsatish va boshqa shu kabilarda liderlikning usul yoki uslubi muhim ahamiyatga ega bo'lmoqda. "Uslub" noaniq tushuncha bo'lib, inson resurslarini boshqarishda keng qo'llaniladi. Uslublar liderning madaniyati, tadbirkorlik qobiliyati, xarakteri va boshqa bir qator omillarga bog'liq ravishda o'zaro farqlanadi. «Yetakchilik nazariyasiga binoan yetakchi asosiy e'tiborini qaysi masala: mehnat faoliyatiga yoki insonga yo'naltirishiga qarab farqlash qabul qilingan. Bu yondashuv muallifi D. Mak Gregor hisoblanib, uning "X" va "U" nazariyalari mavjuddir. "X" nazariyasiga binoan diqqat - e'tibori ishga

qaratilgan, guruhga aniq topshiriqlar beradigan, bo`ysunuvchi xodimlar ustidan qat'iy nazorat o`rnatadigan va ularga psixologik bosim o`tkazadigan avtokratlar eng yaxshi rahbar hisoblanadilar. “U” nazariyasiga ko`ra esa — asosiy e`tibori insonga qaratilgan inson munosabatlari nazariyasini amaliyotda muvaffaqiyatli qo`llay oladigan demokratik rahbar eng yaxshi rahbar hisoblanadi. Bu yondashuvga muvofiq, mehnat — tabiiy jarayon, insonlar nafaqat mas`uliyatni o`z zimmlariga olishga qodirlar, balki bunga o`zlari intiladilar. Rag`batlantirish va jazolashga asoslangan uslub quyidagilarni ko`zda to`tadi: - topshiriq bajarilmasligi (ishning barbod bo`lishi, belgilangan sifat, muddat va boshqa ko`rsatmalarga rioya qilmaslik) uchun jazoning muqarrarligi; - ish sifati uchun yetakchida e`tiroz bo`lgan taqdirdagina, ya`ni yuzaga kelgan vaziyatga muvofiq jazolash - Yuksak sifat uchun rag`batlantirish. Bu uslub jamoaning boshqa a`zolariga ibrat bo`ladigan darajada ishni yuqori sifatli bajargan xodimlarni rag`batlantirish maqsadida qo`llaniladi. Xodimlar mehnat faoliyatini muvofiqlashtirish va ularga e`tiborli bo`lishga asoslangan yetakchilik. Ishlab chiqarish va insonlar munosabatiga asoslangan uslub (Bleyk va Mouton boshqaruv) turi.

4-jadval.

#### Liderlikning xarizmatik uslublari<sup>28</sup>.

Liderlik	Uslubning ahamiyati	Amalga oshirish
Istiqbollarni ko`rishga yo`naltirilgan liderlik	Kishilarga to`g`ri keladigan va ularda ishonch uyg`otadigan istiqbolli kelajakni yaratish.	Istiqbollarni ko`ra olishning shart ekanligiga ishontirish. Kutilmalarning yuqori darajasini o`rnatish
Ruhiyatni ko`tarishga yo`naltirilgan liderlik	Firma a`zolarining energiyasi va ularni harakatlantirishga bo`lgan motivatsiyani kuchaytirish.	Shaxsiy ishonchni namoyish etish. Muvaffaqiyat namunalarini izlash, topish va tatbiq etish.
Rag`batlantirishga yo`naltirilgan liderlik	Murakkab maqsadlarga erishishda kishilarga ruhiy yordam ko`rsatish.	Shaxsiy qo`llab-quvvatlashni ifoda etish. Empatiya.

<sup>28</sup> Лапыгин Ю. Теория менеджмента. Москва. Рид Групп. 2011 г. 269 с.

Mazkur tur yetakchilikning, menejer-uslubiyotchilarning uslubini aniqlashning eng keng tarqalgan modellaridan biri bo'lib, quyidagi ikkita koordinata o'qiga ega bo'lgan R.Bleyk va J.Moutonning klassik «menejment» hisoblanadi: «kishilar to'g'risida g'amxo'rlik qilish» o'qda — insonlarga munosabat (vertikal (ordinata) o'qda va «ishlab chiqarish to'g'risida g'amxo'rlik qilish» (gorizontal (abtsissa) o'qda — ishga munosabat).

Rahbarlarning xarizmatik parametrlari. Nikolaus Enkelmanning ta'riflashicha, xarizma – bu boshqalarning diqqat – e'tiborini o'ziga tortish va uni saqlab qolish qobiliyatidir. Xarizmatik odam boshqalarning ustidan xukmronlik qilish xususiyatiga ega bo'lib, bu ularning o'y – fikrlari va hatti – harakatlariga ko'rsatadigan ta'sirida namoyon bo'ladi. Bu ta'sir majburlovchi tavsifga ega bo'lmaydi, ko'p hollarda eng oddiy usul bilan odamning qadr – qimmatini rag'batlantirishda namoyon bo'ladi, chunki odamni maqtasalar, u kutilganidan ham ortiq ish ko'rsatishga intiladi.

Ko'rsatma beruvchi S1 usuli. U izdoshlar yetukligi kam darajada bo'lganda eng yaxshi usul hisoblanadi. Bu usulda yetakchi ko'proq ma'muriy usullarni qo'llashi, izdoshlari faoliyatini doim nazorat qilib borishi lozim.

Ishontiruvchi S2 usuli. U izdoshlar yetukligi nisbatan past darajada bo'lgan sharoitlarda eng yaxshi usuldir. Bu usulda bir tomondan ma'muriy yondashuv, ikkinchi tomondan ishlashni xohlovchilarni qo'llab-quvvatlash talab qilinadi. Bu usulni qo'llaydigan rahbar xodimlariga berilgan topshiriqni bajarish muhimligini tushuntirib, bunga ularni ruhlantirib turadi.

Ishtirok etuvchi S3 usuli. Izdoshlar yetukligi nisbatan yuqori darajada bo'lganida ko'zlagan samarani beradi. Mehnat qilishga qodir, lekin buni xohlamaydiganlar yetakchining ular bilan sherik bo'lib, o'zlarini ishga qiziqtirish omillarini topa olishlariga umid qiladilar. Rahbarlar bunday xodimlarga qaror qabul qilishda ishtirok etish imkoniyatini berib, ularda topshiriqni bajarishga xohish uyg'otadilar.

Vakolat beruvchi S4 usuli yetuk izdoshlarga rahbarlik qilishning eng maqbul usuli hisoblanadi. Bu uslub asosan xodimlarni qo'llab – quvvatlashga qaratilgan. Bu izdoshlarga belgilangan topshiriqni bajarish uchun butun majburiyatni o'z zimmalariga olishga ruhlantiradi. Yetakchilik qiluvchining ajralib turuvchi asosiy funksiyalari.

1.Guruhda, jamoa da qabul qilinishi mumkin bo'lgan ishbilarmonlik prinsiplarini belgilaydi va ushlab turadi.

2.Guruhning me'yori, udumlari, an'analarini tayinlab, guruhning har bir a'zosi xatti-harakatini asoslab berib, uni guruhdagi xatti- harakat (tartib) prinsiplariga amal qilishga chaqiradi.

Ayrim nazariyotchilar liderlikning muhim funksiyalari sifatida diqqatni (liderlikning qo'llab-quvvatlovchi xili) va faoliyatni strukturalashtirishni (liderlikning direktiv xili) e'tirof etishadi. Ammo lider bo'lish hamda haqiqatdan ham samarali ishlash uchun fikrlash va ishlashning qaror topgan sxemalarini engib o'tish zarur bo'ladi, chunki odamlar va atrofimizda ro'y berayotgan hodisalar biz tinch va xotirjam bo'lishimiz uchun yetarli darajada aniq va to'g'ri tashkillashtirilmagan. Liderning ta'siri guruhda ustun bo'ladi, bu unga guruhning boshqa a'zolarida anglashning yo'nalishini hamda ularning hulq - atvor modellarini o'zgartirish imkonini beradi. Liderning rasmiy maqomi ungaguruhning ichida berilgan vazifalarni pragmatik usulda bajarishga ko'maklashadi, liderlik hulq – atvor modellari shaxsning o'z – o'zini anglashi va vaziyatli muammolarni hal qilish ko'nikmalari bilan belgilanadi. Liderning norasmiy hokimiyati ishonishga asoslangan munosabatlarni va guruhning muayyan (konkret) a'zosi ketidan borish istagini shakllantiradi. Liderning rasmiy va norasmiy mahoratlari uyg'unligi liderlikning tarkibiy tuzilishini tasvirlash imkonini beradi.

### **3-§.Motivatsiyaning inson hayotidagi o'rni**

Kanadalik jurnalist va yozuvchi Malkolm Gladvellning *Outliers: The Story of Success* kitobini o'qish jarayonida juda ham qiziq ma'lumotlarni uchratish mumkin.



Muallifning yozishicha biron-bir sohada muvaffaqiyatga erishish uchun va ushbu sohaning haqiqiy ustasiga aylanish uchun kamida 10,000 (o'n ming) soat davomida ushbu soha bilan muntazam ravishda shug'ullanish va mashq qilish zarur ekan. Muallif ushbu fikrni

shvetsiyalik psixolog, Andres Eriksonning tadqiqotlariga tayanib keltiradi va namuna sifatida bir qancha mashhur insonlarning muvaffaqiyatga erishishida ushbu 10,000 soatlik qoida katta o'rin tutganini takidlab o'tadi.

Ular orasida *Microsoft*ning asoschisi, Bill Geyts ham bo'lib, Geytsning aytishicha, o'smirlik chog'ida u yashaydigan shahardagi kollejda yangi kompyuter laboratoriyasi endigina ochilgan va ushbu laboratoriya kompyuter ixlosmandlari uchun 24 soat davomida ochiq bo'lib, u yerda kompyuterda ishlash va dasturlash imkoniyati yaratilgan. Geyts o'qishdan tashqari barcha bo'sh vaqtini ana shu laboratoriyada o'tkazib, turli xil dasturlar yaratish bilan mashg'ul bo'lgan. Hattoki Geytsning ota-onasi unga biror qilmishi uchun laboratoriyaga borishni taqiqlashsa ham, Bill Geyts, kechasi hamma uxlaganidan so'ng ushbu laboratoriyaga borib, erta tonggacha kompyuterni dasturlash bilan shug'ullangan. Ushbu vaqtdan boshlab toki ilk *Windows* dasturini yaratguncha, ya'ni 1968-yildan to 1975-yilgacha (7 yil davomda) Bill Geyts 10,000 soatdan oshiq dasturlash bilan muntazam ravishda shug'ullanib kelgan.

Chunki, motivatsiya psixologik jihatdan tutqich bermaydigan hissiyot bo'lib, u bugun bor ertaga esa ma'lum va noma'lum sabablarga ko'ra yo'q bo'lishi mumkin. Shuningdek, ish jarayonida istasak ham va istamasak ham qiyinchiliklar va turli xil to'siqlar bo'lishi tayin. Ushbu qiyinchiliklarga uchragan vaqtda motivatsiyani saqlab turish va unga asoslangan holda ishlash

juda ham qiyin bo‘ladi. Agar faqatgina motivatsiyaga tayangan holda ish yuritsak, ilk qiyin dovonni oshib o‘tishdayoq taslim bo‘lishimiz va boshlagan ishimizni tashlab qo‘yishimiz turgan gap.

**Motivatsiya** - biz bu ishni nima uchun amalga oshirmoqchi ekanligimizni va rejamiz amalga oshganda nimaga erishishimiz mumkinligi eslatib turishda juda ham katta ahamiyat kasb etadi. Lekin o‘sha oxirgi maqsadga erishguncha biz har kuni tirishqoqlik bilan muntazam ravishda ishlash odatini hosil qilishimiz juda ham muhim. Amerikalik jurnalist va yozuvchi Charlz Duhigning *The Power of Habit* (Ko‘nikma va odatning kuchi) kitobida yozishicha inson miyasi o‘z ish jarayonida energiyani tejash maqsadida deyarli barcha narsani avtomatlashtirilgan holatga keltirar ekan. Shuning uchun ham biz yangi bilim yoki qobiliyatni o‘rganayotganimizda tezda charchab qolamiz va boshida bu bizga katta qiyinchilik tug‘diradi. Lekin, agar biz ushbu yangi faoliyatni doimiy ravishda amalga oshirishda davom etsak, ma’lum bir vaqt o‘tganidan so‘ng ushbu jarayon o‘z-o‘zidan avtomatlashgan holatga o‘tib ortiqcha urinishsiz amalga oshira olishimiz odat tusiga aylanadi. Eng oddiy misol: barchamiz o‘qishga va ishga borish uchun hafta kunlari davomida erta turishga majburmiz, boshida bu juda qiyin, lekin keyinchalik ushbu tartibga amal qilishimiz oson bo‘ladi, hattoki ma’lum vaqtdan keyin shanba va yakshanba kunlari zaruriyat bo‘lmagan taqdirda ham erta tongdan uyg‘onishimiz odat tusiga kiradi. Bu bizning miyamiz yangi dastur asosida ishlay boshlaganidan darakdir.

Yoki boshqa bir misol: Hech ham erta tongdan turib yugurish va mashq qilishni boshlaganmisiz? Avvaliga erta tongda turish, keyin esa mashq qilish juda ham qiyin bo‘lishini, vaqt o‘tgan sayin esa agar ertalabki yugurishni ma’lum sababga ko‘ra o‘tkazib yuborsangiz kuni bilan bir narsani yuqotgandek bo‘lasiz. Agar ushbu ikkala misol sizda ishonch hosil qilmasa, quyidagi tajribani o‘zingizda sinab ko‘ring. Hozirda deyarli barchamiz smartfonlardan foydalanamiz, doimiy ravishda elektron xatlarni o‘qish, Facebook,

Odnoklasniki, Telegram va boshqa ijtimoiy tarmoqlarni kun davomida bir necha (ayrimlar yuzlab) marta tekshirishimiz odatga aylangan. Ertaga, telefoningizni bir kunga uyda qoldirib ko'chaga chiqing yoki bir kun davomida telefondan foydalanmaslikka harakat qilib ko'ring. Ushbu kun davomida necha marotaba telefoningizni qidirib qo'lingizni cho'ntagingizga yoki sumkangizga solishingizni, keyin esa bugun telefonsiz kun ekanligini eslab sizga bir narsa yetishmayotgandek his qilishingizni kuzating. Aminmanki, ushbu kun sizning telefoningizga qanchalik o'rganib qolganingizni ko'rsatib beradi, hattoki zarur bo'lmagan vaqtda ham undan foydalanishga o'rganib qolganingizni his etasiz.

Ushbu misollarni keltirishimdan maqsad esa har bir odatga ko'nikma hosil qilish uchun ma'lum vaqt sarflanishini va ushbu odatdan voz kechish uchun undan ham ko'proq vaqt ketishini va yangi odatni hosil qilish uchun ham ma'lum muddat vaqt muhimligi zamonaviy psixologlarning taqdiqotlari davomida isbotlanganligini aytib o'tishdir. Charlz Duhigging yozishicha, yangi odatni hosil qilish uchun eng kamida 21 kun davomida bir ishni takror va takror har kuni amalga oshirish kerak.

Demak, har bir inson yangi bir bilim va qobiliyatni o'rganishi va ushbu o'zlashtirish jarayonini avtomatlashtirishi, ya'ni odat tusiga kiritish imkoniyatiga ega. Faqatgina, ozgina sabr va tirishqoqlik bilan ushbu maqsadga erishish uchun mehnat qilsa bas. Ushbu jarayon muvaffaqiyatga erishishning formulasi desak ham bo'ladi.

Shuning uchun ham yangi loyihangizni amalga oshirish uchun va ushbu loyihani muvaffaqiyatga aylantirish uchun har kuni mehnat qilishni odat tusiga aylantirishingiz zarur. Bu ishni amalga oshirish osonlik bilan kechmasligi aniq, lekin ishonang, ma'lum vaqt o'tganidan so'ng ushbu jarayon o'z-o'zidan sizning ertalab turib yuz-qo'lingizni yuvish odati bo'lganidek bir jarayonga aylanadi va ana shunda siz muvaffaqiyat sari dadil qadam tashlayotganingizni his etasiz. Motivatsiyaga keladigan bo'lsak, siz nima bilan shug'ullanishni obdon o'ylab,



o‘z qiziqishingizdan kelib chiqqan holda ish boshlang. Shunda muvaffaqiyatga eltuvchi uzoq yo‘l qiziqarli bo‘ladi.

Amerikalik mashhur tadbirkor va kashfiyotchi Tomas Edisonning qobiliyati va muvaffaqiyatlarining siri nimada ekanligini so‘rashganda, u shunday deb javob bergan ekan: “Bir foiz iqtidor (va qobiliyat), 99 foiz terlash, ya’ni mehnat qilish talab etiladi. Men bir narsani kashf etish uchun 10 ming marta muvaffaqiyatsizlikka uchramadim, balkim 10 ming ta ishlamaydigan yo‘llarini o‘rgandim”.

## **Nazorat savollari**

1. Motivlashtirish deganda nimani tushunasiz?
2. Ehtiyojlar qanday tavsiflanadi?
3. Motivlashtirish uslubida boshqarishning o'ziga xos xususiyati nimada?
4. Motivlashtirish strategiyalari va va usullari to'g'risida nimalar deya olasiz?
5. A. Maslouning motivlashtirish nazariyasi nimaga asoslanadi? Uning mohiyati nimada?
6. F. Gertsbergning motivatsiya nazariyasida qanday omillarga e'tibor qaratiladi?
7. Motivlashtirishning inson hayotidagi o'rni qanday?
8. Qiyosiy boshqaruvda o'zaro madaniy hamkorlik nimani anglatadi?
9. Muvofiqlashtiruvchi motivatsion nazariyalarni yozing.
10. Xalqaro kompaniya rotatsion dasturining ta'rifini bering.
11. Xalqaro menejerni motivatsion o'sishning qaysi vositalaridan foydalanishi mumkin?
12. Noaniqlikdan qochish istagi yo'qligi bilan ajralib turadigan madaniy kontekst vakillarining ustuvor ehtiyojlari qanday?
13. Individual turtki dasturining asoslari nimadan iborat?
14. Ijtimoiy adolat tamoyillari ko'p madaniyatli muhitda qanday amalga oshiriladi?

## **Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati**

1. Umarxodjayeva M.G. O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti. 2015 y.
2. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. МВА. Москва, Санкт-Петербург-Нижний Новгород., Питер. 10-е. 2016г.
3. Питер Друкер. Практика менеджмента.-М."Манн, Иванов и Фербер". 2015.

4. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M, Hayitov Sh.N. Menejment. "TafakkurBo'stoni". T. 2012 yil.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. Учебник. – М.:«Проспект», 2010. – 688 с.
6. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник–самый эффективный ресурс компании: учеб. пособ. -М.: Инфра-М, 2008.-282с.
7. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.- Спб.: Питер, 2008.- 608 80 с.
8. Кибанова А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.
9. Короткова Э.М., Резника С.Д. Менджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование. Учеб.пособ. 3-изд.–М.:ИНФРА-М.2012 г.
10. Бондаренко В.В., Юдина В.А., Алёхина О.Ф. Менеджмент организации. Введение в специальность. Учеб.пособ. –М.:КНОРУС-М.2010 г.
11. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. Учеб. –М.: КНОРУС-М.2011 г.
12. Ткачук Л.Т.под.ред. Шадова М.И. Менеджмент. Ростов-на-Дону. Феникс. 2012 г.
13. Питер Друкер. Практика менеджмента.-М. “Манн, Иванов и Фербер”. 2015.267-276 с.
14. Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г.
15. Лапыгин Ю.Теория менеджмента. Москва.Рид Групп.2011г.115 стр
16. Q.X. Abduraxmonov, X.X.Abduraxmanov. Mehnat resurslarini boshqarish. “Taffakkur bo'stoni”.T.2014 y.,
17. Sobirjonova D, Sulaymonov B. Menejment.Iqtisod-moliya.2008yil.

18. Taraxtiyeva G. Innovatsion menejment. “Fan va texnologiyalar markazi” . 2013 y.
19. Umurzakov U.P., Toshboev A. Kichik biznes va tadbirkorlik.”Sanostandart” nashr. 2014y.
20. Raximov B.R. «Korxonalarda mehnatni tashkil qilish va normallashtirish». Toshkent, «O`zbekiston», 2009 yil.
21. Raximova. D.N.Zamonaviy menejment: nazariya va amaliyot. O‘quv qo‘llanma – T.:G‘.G‘ulom 2009 y.
22. Qosimova D.Menejment nazariyasi: O‘quv qo‘llanma– T.: “Tafakkurbo‘stoni” 2011.
23. Ulashev I., Atamuradov Sh.A. Korxonalar iqtisodiyoti. O‘quv qo‘llanma–T.: m “Tafakkur-bo‘stoni” 2013.
24. Abdulkarimov B.A. va boshq. Korxonalar iqtisodiyoti. – T.: Fan. 2013. – 368 b.
25. Abduraxmonov K.X. va boshqalar. Personal boshqaruvi. Mehnat nashriyoti. Toshkent 2007y.
26. Muratov R.S. va boshq. Korxonalar iqtisodiyoti. – T.: Fan. 2014. – 424 b.
27. Xolbekov A.J. Boshqaruv sotsiologiyasi. -T.: “Akademiya”, 2008.
28. Разу М.Л. Менеджмент.” КНОРУС”. 2008 г.
29. Лапыгин Ю. Теория менеджмента. Москва. Рид Групп.2011г.268-279 стр
30. Управление персоналом: Учеб.к для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2005. - 560 с.
31. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 638 с.
32. Токсанова А.Н. Основы предпринимательской деятельности. - Астана, 2007. - 480 с.

33. Тарасов В.К., Отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 2007. - 200 с.

34. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / пер. с англ. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. - 536 с.

35. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. - 432 с.

36. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 432 с.

37. Амелина Р. Компьютер в работе кадровой службы: обзор программных продуктов // Кадровое Дело. - 2005.

38. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Питер, 2000. - 416 с.

39. Розанова В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. - М.: Издательство «Экзамен», 2003. - 192 с.

40. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 2004. - 386 с.

41. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение - важнее, чем знание: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2003. - 352 с.

42. Шипунов В.Г., Е.Н. Кишкель. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: Учеб. для сред. Спец. Учеб. заведений. -2-е изд., перераб. И доп. - М.: Высш. Шк., 2009. - 327 с.

43. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Пер. с англ. - М.: Дело, 2007. - 720 с.

44. Генкин.Б.М. Экономика и социология труда.Учеб.для вузов. –М.: Норма, 2012. – 216 с. III.Davriy nashrlar, statistik to'plamlar va hisobotlar

1. Malcolm Gladwell, "Outliers: The Story of Success", Little, Brown and Company, 2011.

2. Charles Duhigg, "The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business", Random House, 2014.

1. Skinner B. F. Walden Two. - N. Y.: Macmillan, 1948.
2. Tomdike E. L. Animal Intelligence. - N. Y.: Macmillan, 1911.
3. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2004.
4. Maslow A. Motivation and Personality. — N. Y.: Harper & Row, 1970.
5. McClelland D. The Achieving Society. - N. Y.: Van Nostrand, 1961.
6. Alderfer C. An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. — N.Y., 1969.
7. Gerzberg F. The Motivation to Work. - N. Y.: Wiley, 1967.
8. Adams J. Inequity in Social Exchange. — N. Y.: Academic Press, 1965.
9. Vroom V. Work and Motivation. - N. Y.: Wiley, 1964.
10. Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность. СПб., 2002.
11. Leihfritz, W., Thornton J. and Bibbee. A. Taxation and Economic Performance. Paris, 1997. P. 87.
12. Пивоваров С, Тарасевич Л., Майзель А. Международный менеджмент. 3-е изд. — СПб., 2005.
13. Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент. - М.: Вильямс, 2002. С. 616-619. " Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2003. С. 505.
14. Симонова Л. М., Стровский Л. Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве. — М.: Юнити, 2003. С. 129-144.



## 7-BOB. AQSHNING MENEJMENT MODELI

1. AQSHning jahon bozor iqtisodiyotidagi yetakchi o`rni va buni belgilovchi asosiy ko`rsatkichlar
2. Milliy xo`jalikda nomoddiy ishlab chiqarish ustuvorligi
3. XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodi rivoji
4. Federal iqtisodiyotni boshqaruv xususiyatlari
5. Demokratik xalqchanlik iqtisodiyotining xususiyatlari

### 1. AQSHning jahon bozor iqtisodiyotidagi yetakchi o`rni va buni belgilovchi asosiy ko`rsatkichlar

Amerika Qo‘shma Shtatlari (AQSh, [ingl](#). *United States of America*) — [Shimoliy Amerikadagi](#) mamlakat. Poytaxti — [Vashington](#) shahri, [BMT](#) a’zosi. Amerika Qo‘shma Shtatlari Sharqdan Atlantika, g‘arbdan Tinch okeani, janubi-sharqdan Meksika qo‘ltig‘i bilan o‘ralgan. Ma’muriy jihatdan 50 shtat va Kolumbiya federal okrugiga bo‘linadi. Alyaska va Gavayi shtatlari mamlakat asosiy hududidan tashqarida joylashgan. Puerto-Riko Hamdo‘stligi, Shimoliy Mariana orollari Hamdo‘stligi, Guam, Virginiya orollari, Sharqiy Samoa ham AQShga qarashli.



<b>Amerika Qo‘shma Shtatlari</b> United States of America	
	<b>Shior:</b> In God We Trust (Inglizcha: Xudoga ishonamiz) <b>Eski:</b> <i>E pluribus unum</i> (Lotincha: Ko‘pchilikdan biri)
	
<b><a href="#">Poytaxt</a></b>	<a href="#">Vashington</a>
<b><a href="#">Rasmiy til(lar)</a></b>	<a href="#">Ingliz</a>

<b><u>Hukumat</u></b>	<a href="#">Prezidentlik Respublika</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Prezident</a></li> <li>• <a href="#">Vitse-Prezident</a></li> </ul>	<a href="#">Donald Trump</a> <a href="#">Mike Pence</a>
<b><u>Mustaqillik</u></b>	<a href="#">Buyuk Britaniyadan</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sana</li> </ul>	<a href="#">4-iyul, 1776-yil</a>
<b><u>Maydon</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Butun</li> <li>• Suv (%)</li> </ul>	9,631,418 km <sup>2</sup> ( <a href="#">3-o'rin</a> ) 6.97
<b><u>Aholi</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017 ro'yxat</li> <li>• <a href="#">Zichlik</a></li> </ul>	324,784,000 ( <a href="#">3-o'rin</a> ) 30/km <sup>2</sup>
<b><u>YaIM (XQT)</u></b>	2016- yil ro'yxati
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Butun</li> <li>• Jon boshiga</li> </ul>	<a href="#">18,581, trillion AQSh\$</a> ( <a href="#">1-o'rin-</a> ) <a href="#">57,291 AQSh\$</a>
<b><u>Pul birligi</u></b>	AQSh Dollar ( <a href="#">USD</a> )
<b><u>Qisqartma</u></b>	<a href="#">USA U.S. America</a>

### **Siyosiy partiyalari, kasaba uyushmalari**

Respublikachilar partiyasi, 1854 yilda tuzilgan; Demokratik partiya, 1828 yilda tuzilgan; Kommunistik partiya, 1919 yilda tuzilgan; Amerika Mehnat Federatsiyasi — i.ch. kasaba uyushmalari Kongressi, 1955 y. tashkil etilgan. AQShda salkam 40 mustaqil kasaba uyushmalari ham bor, ularga 4,5 mln. ishchi va xizmatchi a'zo bo'lib kirgan.

### **Xo'jaligi**

AQSh — dunyoda iqtisodiy jihatdan eng yuksak darajada rivojlangan mamlakat. Yalpi milliy mahsulot, sanoat va qishloq xo'jaligi ishlab chiqarish hajmi, tovar va kapital eksport qilish, i.ch.ning tuplanish va markazlashuvi, ilmiy tadqiqotlarga sarf-xarajat va sh.k. bo'yicha 1-o'rinda turadi. Butun dunyodagi sanoat i.ch.ning uchdan bir qismi AQSh ulushiga to'g'ri keladi. Xalqaro boshqaruv taraqqiyoti in-ti o'tkazgan tadqiqot ma'lumotlariga ko'ra,



1994—96 yillarda iqtisodiy rivojlanish nuqtai nazaridan yetakchi davlatlar o'rtasida ham AQSh birinchi o'rinda turibdi.

### **Sanoati**

1933-yil 16-iyunda kuchga kirgan sanoatni qayta tiklash haqidagi qonun “Yangi yo‘nalish” doirasidagi yana bir muhim tadbir bo‘ldi. Bu qonun sanoatning davlat tomonidan joriy qilindi. Birinchi jahon urushi natijasida AQSh Dunyodagi etakchi davlatga aylanadi. Amerika kompaniyalari Yevropa mamlakatlariga ulkan miqdorda va yuqori narxlarda harbiy jihozlar, qurol – yaroq va oziq ovqat etkazib berdi. Ko‘plab Yevropa mamlakatlari AQShdan urush olib borish uchun kredit oldilar va urushdan so‘ng AQSh oldida qarzdor bo‘lib qoldilar amerika kompaniyalari urush davrida jami 35 mlrd. dollordan, Muvaffaq bo‘ldi. 1933 yil 12 mayda fermerlarga yordam haqidagi qonnnnnnun qabul qilindi. Ularning mahsulotlariga bo‘lgan narxlarni oshirish zarur edi. Fermerlarga ekinzorlar maydonini va chorva turini qisqartirish haqida davlat bilan kontrakt tuzish taklif etildi. Buning uchun ularga mukofotlar berildi. Fermerlarning qarzlari davlat hisobiga qabul qilindi va noma'lum muddatga to'xtatib qo'yildi. Davlat yuzminglab fermerlarga kredit berdi. Norentabel fermalar tugatildi. “Yangi yo‘nalish” AQShdagi ijtimoiy munosabatlarni liberallashtirish uchun ijtimoiy qonunchilik sohasida muhim siljishni amalga oshirildi. 1935 yili AQSh Kongressi “Vagner qonuni ” ni qabul qildi. Mazkur qonun bo‘yicha ishchilar jamoaviy shartnomalar tuzish huquqiga va ish tashlash huquqiga ega bo‘lishdi. Kasaba uyushmalari huquqlarining va ish tashlash huquqining tan olinganligi ishchilar sinfining o‘z saflari birligi uchun kurashiga yangi turtki berdi. Kasaba uyushmalari soni ko‘payib ketaboshladi. Tan olingan markaz – Amerika mehnat federatsiyasi bilan birga yangi kasaba uyushma tashkiloti – Ishlab chiqarish kasaba uyushmalari komiteti paydo bo‘ldi. Bu tashkilot 1938 yilda Ishlab chiqarish kasaba uyushmalari kongressi deb nomlandi. Ruzvelt Prezidentligi davrida ichki siyosatning liberallashtirilganligi tashqi siyosatda ham aks etdi. AQShning tashqi siyosati yanada moslashuvchan

va haqqoniyroq bo‘lib qoldi. Yangi ma‘muriyatning tashqi siyosatdagi birinchi yirik ishi – 1933 yil noyabrda Sovet Ittifoqi bilan diplomatic munosabatlar o‘rnatilganligidir. Ikki mamlakat o‘rtasida munosabatlar me‘yorlashganligi ularning iqtisodiy aloqalarini faollashtirildi. 1935 va 1937 yillarda AQSh bilan SSSR o‘rtasida ikki mamlakatning o‘zaro foydali iqtisodiy munosabatlari rivojlanishiga imkon beruvchi savdo bitimlari tuzildi. Ruzvelt 1937 yil 5 oktabr kuni Chikagoda so‘zlagan nutqida agressorlar atrofida karantin o‘rnatishga chaqirdi. U fashistik davlatlarning bosqinchilik harakatlarini ham keskin qoraladi. 1939 yil 26 iyul kuni AQSh Yaponiya bilan savdo shartnomasini bekor qildi. 1939 yil 4 noyabrda Ikkinchi jahon urushi boshlangandan so‘ng betaraflik haqidagi qonun qayta ko‘rib chiqildi va bu Angliya hamda Fransiya AQShdan qurol-yarog‘ sotib olish imkonini berdi.

AQSh milliy daromadining 66,3 % sanoatda hosil qilinadi. Sanoat i.ch.ning yarmiga yaqini sanoat korporatsiyalari qo‘lida. Ular orasida: „Ekson“, „Mobil“, „Teksako“, „Shevron“, „Standard oyl of Kaliforniya“, „Standard oyl of Indiana“, „Galf oyl“ neft, „Jeneral motore“, „Ford motor“, „Kraysler“ avtomobil, „IBM“, „Jeneral elektrik“, „ITT“ elektr mashinasozligi, „YU. S. Stil“ po‘lat quyish, „Dyupon de Nemur“ kimyo va boshqa korporatsiyalar bor. Harbiy sanoat korporatsiyalari orasida „Jeneral daynemiks“, „Lokxid“, „Makdonnel Duglas“, „Grumman“, „Xyuz eyrkraft“ yetakchi o‘rinni egallaydi. Avia-raketa-kosmik, energomashinasozlik, elektron, shuningdek neft kimyosi, atom va energetika sanoati g‘oyat tez suratlarda bilan taraqqiy etmoqda. Elektr energiyaning 74 % issiqlik elektr stansiyalarida, 12,1 % GESlarda, 14,1 % AESlarda hosil qilinadi. Neft (Meksika qo‘ltig‘i sohilidagi Galf, Kaliforniya, Alyaska), tabiiy gaz va oltingugurt (Galf), kumir (Appalachi va Markaziy havzalar), temir ruda (Yuqori ko‘l atrofi), fosforit (Florida), uran, rangli metallar, kaliy tuzlari va sh.k. qazib olinadi. Qora metallurgianing asosiy markazlari — Chikago, Pittsburg, Detroyt, Klivlend, Buffalo, Baltimor, Filadelfiya. Alyuminiy sanoati Galf atrofida hamda Kolumbiya va Tennessi

daryolari havzalarida joylashgan. Sanoatning yetakchi tarmog‘i — mashinasozlik va metallsozlik. Sanoat va energetika asbob-uskunalari, qurilish va qishloq xo‘jaligi mashinalari i.ch. asosan shim.-sharqiy shtatlarda, elektrotexnika va aloqa vositalari i.ch. shim.-sharq va Kaliforniyada Yo‘lga qo‘yilgan. Avtomobilsozlikning bosh markazi Detroyt sh. Samolyotlar, raketa va kosmik texnika ishlab chiqaruvchi zavodlar asosan Los-Anjeles, San-Diyego, Boston, Nyu-York, Filadelfiya, Baltimor, Buffalo, Dallas, Atlanta va boshqa shaharlarda joylashgan. Kemasozlik (asosan harbiy kemasozlik) AQSh shim.sharqiy sohili portlarida rivojlangan. Atom sanoatining asosiy markazlari — Ok-Rij, Padyuka, Portsmut, Eyken, Xanford. Kimyo sanoati ximikatlar, plastmassalar, kimyoviy tola, sintetik kauchuk, loklar, kir yuvish vositalari, bo‘yoqlar, ma‘danli o‘g‘itlar va sh.k.ni ishlab chiqaradi. Mazkur tarmoq korxonalarini asosan shim.-sharqiy shtatlarda, Meksika qo‘ltig‘i sohilidagi shaharlarda joylashgan. Harbiy sanoat asosan Kaliforniya, Nyu-York, Texas, Konnektikut, Missuri, Massachusets, Virginiya shtatlarida. Yengil sanoat tarmoqlaridan eng salmoklisi to‘qimachilik (ko‘proq Shim. Karolina, Jan. Karolina va Jorjiya shtatlarida) va tikuvchilik (Nyu-York va jan. shtatlar). Charm-poyabzal sanoati yaxshi rivojlangan. Oziq-ovqat sanoati o‘z xom ashyosi bilan yaxshi ta‘minlangan. Uning yetakchi tarmoqlari — go‘sht, sut, un, yog‘, qand-shakar, konserva, alkogolli, alkogolsiz ichimliklar, tamaki.

### **Qishloq xo‘jaligi**

AQSh milliy daromadining 8 % dan ko‘prog‘i qishloq xo‘jaligida hosil qilinadi. Yirik fermalar yetakchi rol o‘ynaydi. Umuman qishloq xo‘jaligi sermahsul va sertovar bo‘lib, muayyan hududlar ayrim mahsulot turlariga ixtisoslashgan va markazlashgan. Mamlakatda 2 mln.ga yaqin fermer xo‘jaligi bor, bir fermer xo‘jaligi o‘rta hisobda 190 ga yerda dehqonchilik qiladi. Mehnatga yaroqdi aholining 2,5 % qishloq xo‘jaligida band. AQShda asosan makkajo‘xori, soya, paxta, tamaki, sholi, kartoshka, kungaboqar, qand lavlagi, shakarqamish va boshqa ekiladi. Bug‘doyzorlar („bug‘doy mintaqasi“) Buyuk

tekisliklar va Kolumbiya platosida (asosan Kanzas va Shim. Dakota shtatlari), makkajo‘xori („makkajo‘xori mintaqasi“) Buyuk ko‘llarning jan. va g‘arbida (Ayova, Illinoys shtatlari) ustunlik qiladi, paxtazorlar faqat Missisipi daryosi vodiysi hamda Texas, Arizona va Kaliforniya shtatlarida uchraydi. Qand lavlagi, shakarqamish Missisipi daryosi etaklarida va Gavayi orollarida, tamaki Shim. Karolina, Virginiya va Kentukki shtatlarida yetishtiriladi. Bog‘dorchilik va polizchilik Kaliforniya, Floridada, Atlantika okeani va Buyuk ko‘llar sohillarida ko‘proq. Keng cho‘llar va „makkajo‘xori mintaqasi“ shtatlarida go‘shtbop chorvachilik, shim.sharqda va Kaliforniyada sut chorvachiligi rivojlangan. Minnesota va Viskonsin shtatlarida sutning ko‘p qismi qayta ishlanib, pishloq va sariyog‘ ishlab chiqariladi. Qo‘ychilik asosan qurg‘oqchil tog‘li shtatlarda rivojlangan. Go‘shtbop jo‘ja (broyler), tovuq, kurka yetishtirishga katta ahamiyat beriladi. Tuxum ko‘proq jan.-sharqiy shtatlardagi yirik parrandachilik fab-rikalarida yetishtiriladi. AQShda 102 mln. bosh qoramol, 51 mln. bosh cho‘chqa, 10 mln. bosh qo‘y bor. Baliq ovlash rivojlangan. Hamma turdagi yog‘och tayyorlanadi.

### **Tashqi savdosi**

Dunyoning turli mamlakatlariga bevosita mablag‘ sarflash ko‘payib bormoqda. Eksportda ham, importda ham tayyor mahsulot ustun. AQShdan sanoat va energetika mashina-uskunalari, transport vositalari, kimyo tovarlari, to‘qimachilik va qog‘oz mahsulotlari, ko‘mir, oziq-ovqat va yembop don, soya, paxta, tamaki va boshqa mahsulotlar chiqariladi; neft va neft mahsulotlari, ruda va metall, sanoat mashina-uskunalari, uzoq muddat foydalaniladigan ro‘zg‘or anjomlari, kiyim-kechak, poyabzal, yog‘och, qog‘oz, baliq, go‘sht, qand-shakar, kofe va boshqa keltiriladi. Savdo-sotiqdagi asosiy mijozlari — Kanada, Yaponiya, Meksika, G‘arbiy YEvropa mamlakatlari. Pul birligi — Amerika dollari.

**AQSh ma‘muriy jihatdan 50 shtatga va 1 federal okrugga bo‘linadi.**

- |                               |                                 |                              |
|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| 1. Aydaho                     | 16. Illinois                    | 31. Merilend                 |
| 2. Ayova                      | 17. Indiana                     | 32. Nebraska                 |
| 3. Alabama                    | 18. <a href="#">Kaliforniya</a> | 33. Nevada                   |
| 4. Alyaska                    | 19. Kanzas                      | 34. Nyu-Hempshir             |
| 5. Arizona                    | 20. Kentukki                    | 35. Nyu-Jersi                |
| 6. Arkanzas                   | 21. Kolorado                    | 36. <a href="#">Nyu-York</a> |
| 7. Vayoming                   | 22. <a href="#">Konnektikut</a> | 37. Nyu-Meksiko              |
| 8. <a href="#">Washington</a> | 23. Luiziana                    | 38. Ogayo                    |
| 9. Vermont                    | 24. Massachusets                | 39. Oklahoma                 |
| 10. Virginiya                 | 25. Minnesota                   | 40. Oregon                   |
| 11. Viskonsin                 | 26. Missisipi                   | 41. Pensilvaniya             |
| 12. Gavayi                    | 27. Missuri                     | 42. Rod-Aylend               |
| 13. Delaver                   | 28. Michigan                    | 43. Shimoliy Dakota          |
| 14. Jorjiya                   | 29. Montana                     | 44. Shimoliy Karolina        |
| 15. Garbiy Virginiya          | 30. Men                         | 45. Tennessi                 |
|                               |                                 | 46. <a href="#">Texas</a>    |
|                               |                                 | 47. <a href="#">Florida</a>  |
|                               |                                 | 48. Janubiy Dakota           |
|                               |                                 | 49. Janubiy Karolina         |
|                               |                                 | 50. Yuta                     |

AQSH jahonda eng katta mamlakatlar qatoriga kiradi. Mamlakat maydoni 9,7 mln km<sup>2</sup> ni tashkil etib, maydoni jixatdan dunyoda to`rtinchi o`rinni egallaydi. Xalqi 270 mln. kishini tashkil etadi. yetishtiriladigan mahsulot bo`yicha bunga teng keladigani yo`q. Yillik ichki mahsulot xajmi 8 trln. dollarni tashkil etib, eng bunga yaqin mamlakatlardan bir necha marotaba ko`pdir. Chunki jahon ichki mahsulot xajmining 21 foizini tashkil etadi. Aholi jon boshiga hisoblaganda 30 ming dollardan to`g`ri kelib, bu juda katta ko`rsatkichdir. Chunki hatto bozor iqtisodi rivojlangan mamlakatlarga qaraganda ham ancha yuqoridir. Oddiy mamlakat yoki qoloq mamlakatlar bilan taqqoslasak, aql bovar qilishi qiyin.

Yillik o`rtacha o`shish ham past bo`lmay, 2,2-2,5 foizni tashkil etib, bunda ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan ustunlikni ko`ramiz. AQSH tabiiy resurslarga boy. 100 dan ortiq xil foydali qazilmalari mavjud. Bularning ichida eng muhimlari neft, gaz, toshko`mir, rangli va qimmatbaho

metallar. Energoresurslar eng salmog`li hisoblanib, qiymati bo`yicha qazilma boyliklarning 90 foizini tashkil etadi. Foydalaniladigan mineral resurslarning 50 foizi import hisobiga to`g`ri keladi. Shu bilan birga tabiiy resurslarni himoyalash va saqlash, tijorat yo`lida foydalanishni taqiqlash siyosati qo`llanilib, AQSHda bir necha o`n yillardan beri qazilma boyliklar manbaalari hisobiga ishlab chiqarish bir muncha qisqartirilib, vaqtincha to`xtatilgan. Ayniqsa neft manbaalarining ancha qismi qayta bekitilib, qazib olish to`xtatilgan. Asosiy talab chet el xomashyolariga qaratilgan.

Resurslardan foydalanishning yuqori samarali darajaga erishuvi tabiiy boyliklardan juda ehtiyotkorlik bilan foydalanish imkonini tug`dirmoqda. AQSH iqtisodiyotidagi muhim xususiyatlardan biri xizmat ko`rsatish sohasining ustunligidir. Bu ayniqsa XX – asrga kelib juda avj olgan. Xizmat sohasining yalpi ichki mahsulotdagi qismi 77 foizga yetgan. Sanoat va qurilish – 20 foiz bo`lsa, qishloq xo`jalik mahsulotlari atigi – 3 foizga teng bo`lgan.

Hozirgi davr AQSHning sanoat ishlab chiqarish tuzumi shakllanishida mashinasozlik yetakchi o`rinni egallaydi. Ma`lumki, AQSH yirik muhim mashinalar ishlab chiqarishda dunyoda katta o`rin egallaydi. Elektron, elektrotexnika bilan bog`langan mashinasozlik boshchilik qilib, bunga xos zamonaviy texnikalar yaratiladi. Transport mashinasozligi esa oldindan dovrug`i ketgan bo`lib, bunda asosiy urg`u avtomobillarga qaratilgan. Lekin aviatsiya mashinasozligida ham dunyoda yetakchilik qiladi.

Elektron mashinasozlikda maishiy ahamiyatga ega bo`lgan tarmoqlar asos bo`lmay, sanoat tarmoqlari uchun, ayniqsa harbiy xizmatlar uchun texnika ishlab chiqarish yetakchilik qiladi.

Mashinasozlikda aviatsiya sanoati bilan raketa mashinasozligi katta xajmlidir. Bu bevosita harbiy maqsadlarga qaratilgan bo`lsa, shu bilan birga kosmik xizmatlarga ham qaratilgandir. Mashinasozlik sanoatida kosmik texnika asos bo`lib, bu sohada AQSH dunyoda eng yetakchi o`rinni egallaydi va bu sohadagi mahsulotning eng ko`p miqdorini ishlab chiqaradi va natijada kosmik

fazoni o`rganish bo`yicha asosiy ish xajmi keyingi yillarda AQSHga to`g`ri keladi.

Er atrofi fazosini o`rganish, quyosh sayyoralarini o`rganishda yaratilgan kosmos, raketa texnika asboblari katta ahamiyat kasb etish bilan birga iqtisodiyotni rivojlanishida borgan sari ko`proq qo`llanilmoqda.

AQSH sanoat ishlab chiqarishi tuzumidagi ikkinchi darajalisi kimyo sanoatidir. Bu tarmoq korxonalarini asosan neft va gaz qazilma joylarida bo`lib, shu bilan birga chetdan keladigan neft importi, terminallari yaqinida ham joylashgan. Ma`lumki, Kime sanoatining mahsulotlari iqtisodiyotning ko`p tarmoqlari uchun juda zarur bo`lib, bu ayniqsa qishloq xo`jaligi, uy-ro`zg`or, sanoat tarmoqlari, kosmetika, bo`yoqchilik kabilarda juda ko`p ishlatiladigan mahsulot va vosita hisoblanadi.

Iqlim sharoitlarining qulayligi, tuproq unumdorligining yuqoriligi qishloq xo`jaligining rivojlanishiga yaxshi imkoniyatlar tug`diradi. Chorvachilik, g`allachilik, paxtachilik, bog`dorchilik, sabzavot va polizchilik yuqori unumli bo`lib, oziq-ovqat va xomashyo mahsulotlarining turli xillarini yetishtiruvchi xo`jaliklar uyushtirish imkonini beradi. Serunum, yuqori xosilli xo`jaliklar yetarli darajada mahsulotlar yetishtirish, shu bilan birga ichki talablarni to`la ta`minlagan xolda katta qismini jahon bozoriga chiqarish sharoitini tug`diradi. Qishloq xo`jaligi ishlab chiqarishi boshqa soha va tarmoqlarga o`xshagan juda yuqori darajada tashkil etilgan.

Qishloq xo'jaligining taraqqiyot darajasi shuni ko'rsatadiki, bandlik 3 foizni tashkil etadi xolos. G'oyat ko'p miqdordagi mahsulotning shuncha oz miqdordagi ishlovchilar bilan yetishtirilishi ilg'or texnologiya, ishbilarmonlik, tashkiliylik, yuqori mehnat unumdorligining natijasidir. Albatta bozor mexanizmlarini qo'llashdagi uddaburonlik, yuqori darajadagi tijoratlilik katta o'rin egallaydi. Xatoki shu kunlarda O'zbekiston bozorlarida AQSH tovuqchilik, sholikorlik va boshqa mahsulotlari kabilarni tez-tez uchratish

Jahon er fondining umumiy maydoni - 134 mln.km kv. (13,4 mlrd.ga) bo'lib, uning asosiy qismi Afrika, MDH, Xorijiy Osiyo, Shimoliy va Janubiy Amerikada joylangan.

Jon boshiga yer fondi eng ko'p Avstraliyaga to'g'ri kelsa, eng kam Xorijiy Osiyoga to'g'ri keladi. Ishlov beriladigan erlar maydoni bo'yicha AQSh (190 mln.ga), Hindiston (100 mln.ga), Rossiya (134 mln.ga), Xitoy (95 mln.ga), Kanada (46 mln.ga), Qozog'iston (36 mln.ga), Ukraina (34 mln.ga) ajralib turadi. Evropadan tashqari, jahonning barcha mintaqalarida tabiiy o'tloq va yaylovlar ishlab berilgan yrlarga nisbatan ko'proq.

Jahon bo'yicha 720 mln.gektar erga donli ekinlar ekilmoqda. Ular jami ekin maydonining Buyuk Britaniya, Fransiya va Italiyada 50-60% ini, Rossiya, Polsha, Bengriya, Ruminiya va Yaponiyada 60-65% ini, GFPda - 70%, Vetnam va Mongoliyada 80% egallagan. Jahonda jami ekin maydonining asosiy qismini 3ta ekin, ya'ni bug'doy (23 mln.ga), sholi (140 mln.ga), makkajo'xori (180 mln.ga) egallaydi. Jahon bozoriga yiliga 5-6 mln.t. o'rta tolali paxta chiqariladi. Asosiy paxta tolasini eksport qiluvchi mamlakatlarga AQSh, O'zbekiston, Xitoy, Pokiston, Hindiston, Afrika mamlakatlari, Paragvay, Avstraliya hisoblanadi. Paxta importini ikki mintaqa belgalab beradi:

-Sharqiy va Janubiy-Sharqiy Osiyo (Yaponiya, Tayvan, Koreya Respublikasi, Gonkong, Tayland, Indoneziya)

-Evropa - Italiya, FFP, Fransiya, Polsha, Chexiya, Slovakiya va boshqalar.

mumkin. Albatta bu AQSH qishloq xo'jaligi qudratining ta'siriy natijasidir.

Amerikalik fermerlar jahonda eng yuqori mehnat unumdorligi darajasiga erishgan. Agar rivojlanmagan mamlakatlar qishloq xo'jaligida band bo'lgan bir ishlovchi o'zi va oila a'zolarini zo'rg'a boqa olsa, Yaponiyada bir fermer 16 kishini, G'arbiy yEvropada 19 kishini ta'minlasa, AQSHda esa bir fermer 59



kishining qishloq xo'jalik mahsulotlariga bo'lgan ehtiyojini qondira oladi. Albatta bunda murakkab va yuqori unumli qishloq xo'jalik mashinalaridan foydalanish katta yordam beradi. Shu bilan birga infratuzilmaning yuqori darajada taraqqiy etganligi ahamiyatlidir. Bunga qishloq xo'jaligi mahsulotlarini tashish va omborlarda saqlashning yuqori darajada tashkil etilishini ham qo'shish kerak. Eng muhimi davlat tomonidan qishloq xo'jalik ishlab chiqarishning har tomonlama qo'llanilishidir. Fermerlar doimo davlat himoyasida bo'lib keladi, katta-katta davlat dasturlari amalga oshiriladi. Masalan, qishloq xo'jaligi va oziq-ovqat sohasiga qaratilgan davlat dasturlari bo'yicha xarajatlar AQSH Federal byudjetining 4,5 foizini tashkil etadi. Bu esa qishloq xo'jaligi mahsuloti yillik qiymatining 27 foiziga teng bo'ladi, yoki bo'lmasa har bir gektar ekinga davlatning yillik 410 dollarini subsidiyasiga tengdir.

AQSH iqtisodiyoti taraqqiyotida ilmiy-texnik salohiyatning jang'arilishi sharoitlarini doimo ta'minlashda davlatning hissasi katta. Ayniqsa harbiy xarajatlarni qisqartirish hisobiga ilmiy sig'imli tarmoqlarning asosiy kapitaliga investitsiyani qo'llash ahamiyatlidir. Mamlakatning ilmiy-texnik salohiyatini o'sishida va Amerika tovar hamda xizmatlarining jahon bozorlarida raqobatbardoshlik darajasini saqlashda bilim olish va ilmiy kadrlar tayyorlashdagi solig' imtiyozlari va uning xarajatlarini oshirib borishning byudjet hisobiga amalga oshirilishi yaxshi natijalar bermoqda. Shu bilan birga immigratsiya siyosatining bu sohada maqsadli yo'nalishida bo'lishi ham qo'l kelmoqda. Chunki bunda butun dunyodan ilmiy, injener va boshqaruv kadrlarini

Fan – texnika inqilobinig kengayishi va chuqurlashuvi, jahon xojaligiga tasirining kuchayishi kopchilik mamlakatlarda industrial turdan keyin shakillangan va postindustrial deb nom olgan (rost – lotincha “keyin”) iqtisodiyotning mutlaqo yangi turning tarkib topishiga olib keldi

jalb etishga katta yo'l ochib berilgan.

Shuning uchun ham AQSHning iqtisodiy o'sishida ilmiy-texnik progress

eng muhim omilga aylangan va fan-texnikaning ko'pchilik sohalarida dunyoda tan olingan liderga aylangan. Jahonda eng yirik salohiyatga ega bo'lib, ilmiy-tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari (ITTKI) umumiy xajmi bo'yicha jahonda birinchi o'rinda turadi. Shu bilan birga kompaniyalarning bunday xarajatlari borgan sari ortib bormoqda. Yaponiya va yEvropa mamlakatlarining ham bunday xarajatlarining tezlik bilan ortib borishiga qaramay, kamdan-kami Amerika darajasiga yaqinlashmoqda. ITTKI xarajatlari AQSH davlat byudjetida ham katta o`rin egallamoqda. Keyingi to`rt o`n yillik ichida Federal byudjetning fan, kosmos va texnologiya uchun xarajatlarining salmog`i 11 marta o`sib, 0,1 foizdan o`tgan asrning 90 – yillari o`rtasiga kelib 1,1 foizgacha yetdi.

AQSH bozor iqtisodiyoti rivojining eng muhim ko`rsatkichlaridan biri ish joyi qiymatining yuqoriligidan iboratdir. Bu rivojlangan mamlakatlarda milliy mahsulotning  $\frac{3}{4}$  qismigacha yetsa, Amerikada 80 foizgacha boradi. Albatta bu umumiy taraqqiyotning eng muhim natijasidir. Ma'lumki, bu ishlovchining ish haqi degan so`z, ya'ni uning daromad manbaini tashkil etadi. Aholi turmush darajasining manbai ham daromaddan iborat bo'lib, bu provardida inson turmush sifatida o`z ifodasini topadiki, ishlovchining asosiy maqsadi mana shu daromaddir.

Ish joyining qimmatligi hayotiy muammolarning hal qilinishining asosi ekanligi ma'lum narsa, chunki uning sifatini ko'tarish uchun sarf etiladigan asos hisoblanadi. Bu tibbiyotga, madaniyatga, dam olishga talabni oshiradiki, bular doimo talab yuqoriligi uchun sifatli darajada bo'ladi. Hayotiy talab to'laligi ta'minlanadi. Uzoq sermazmun umr ko`rish ta'minlanadi.

Ish joyi qimmatligi asosidagi bunday xolat bandlik uchun bo'lgan talabni ko'paytiradi. Bu bir tomondan yuqori malakali ishlovchilar taklifi darajasini ko'tarsa, ikkinchi tomondan boshqa mamlakatlardan keladigan asosan yuqori intellektual mehnat egalari oqimini kengaytiradi. Inson maqsadi yaxshi hayot va buning asosi yuqori daromadga erishish bo'lgandan keyin albatta Amerikada

ishlashni, undagi yuqori darajali hayot kechirish lazzatidan bahramand bo'lishni istaydiganlar ko'p bo'ladi va immigratsiya harakatini kuchaytiradi.

Amerika millati ommaviy immigratsiya natijasida shakllangan bo'lib, ko'p millatli xalqdan tarkib topgan. Asosan yEvropaliklar bo'lib, birinchi navbatda Angliya, Shotlandiya, Irlandiyadan kelganlardir. Germaniya, Italiya, Polsha va Rossiyadan kelganlar ham ko'p. Shu bilan birga Osiyoliklar ham ancha qismini tashkil etadi. Lekin o'z vaqtida Afrikadan qul qilib sotilganlar solmog'i sezilarli bo'lib, deyarli umumiy aholining 12 foizini tashkil etadi. Negrlardan tashqari ish axtarib, baxt izlab kelganlar ham ko'p bo'lgan. yerlar ko'p, serhosil, iqlimi yaxshi, yuqori daromad olish ehtimoli o'z vaqtida ommaviy ravishda kelishga olib kelgan. Mavjud siyosiy va boshqa erkinliklar bunga juda moyillik tug'dirgan. Bu narsa deyarli AQSH tarixi davrida doimiy bo'lib, xattoki hozirgacha davom etadi deyish mumkin. Chunki mavjud yuqori iqtisodiy imkoniyatlar, yuqori turmush xali ham bo'lsa o'ziga tortadi.

AQSH davlatining yuzaga kelishi, rivojlanishi erkinlik ruhiyatida davom etib, bu o'ziga xoslikni shakllantirgan. Mavjud tabiiy va ijtimoiy sharoit ishbiaromnlik, tashabbuskorik, ijtimoiy faollik ruhida bo'lishga moyilik tug'dirib, har qanday qiyinchilik, mehnatsevarlikka da'vat qilgan. Bu siyosiy erkinlik, demokratik tizim sharoitida jamiyatning shakllanishi, iqtisodiy rivojlanishning tezlashuvi va sog'lom ravishda davom etishiga katta ta'sir ko'rsatib keladi. Siyosiy, iqtisodiy erkinlik haqiqiy kuchli davlat va jamiyatni yaratishga olib kelgan. Albatta bunda avvalo kuchli, taraqqiy etgan bozor munosabatlari asosidagi iqtisodiyotning xal qiluvchi ahamiyati kattadir. Aytish mumkinki, AQSHni shu darajaga yetkazgan avvalo uning qudratli bozor iqtisodiyotidir.

## **2. Milliy xo'jalikda nomoddiy ishlab chiqarish ustuvorligi**

Iqtisodiy taraqqiyot darajasi moddiy ishlab chiqarish emas, balki nomoddiy ishlab chiqarish darajasi va undagi bandlik bilan belgilanadi. AQSH esa xatto eng rivojlangan bozor iqtisodiyotli mamlakatlar ichida bu sohada eng oldinda turadi. Amerikacha bozor iqtisodiyoti rivoji xizmat ko'rsatish sohasining taraqqiyoti bo'yicha dunyoda tengi yo'q mamlakatdir.

Ta'kidlaganimizdek, AQSH milliy mahsulotining  $\frac{3}{4}$  dan ko'proq qismi xizmat ko'rsatish sohasiga to'g'ri keladi. Bandlikni olsak, bunda ham shunday darajani ko'ramiz, ya'ni 77 foiz ishlovchilar shu sohada banddir. Qishloq xo'jaligida band bo'lganlarni chegirib tashlangandan keyin hisoblanadigan bo'lsa, bu ko'rsatkich 73 foiz ish joyini tashkil etadi. Agarda buni boshqa rivojlangan mamlakatlarga taqqoslasak, aytaylik, Germaniya Federativ Respublikasida ish kuchining 41 foiz, Italiyaning 35 foiziga to'g'ri keladi.

Buni Amerika fenomeni deb atashadi. Bu avvalo aholi farovonligi bilan bog'langan. Farovonlikning o'sib borishi xizmat ko'rsatishga talabni kuchaytiradi. Chunki turmush yaxshilanib borishi bilan, moddiy ta'minotning o'sib borishi iste'molni xizmat sohasiga qaratib boradi. Bu esa xizmat ko'rsatish turlarini kengayishi, yangi-yangilarini paydo bo'lib borib, har tomonlama kengayib borishiga olib keladi. Natijada daromadning ma'lum qismi xizmat sotib olishga qaratiladi va xizmat turlariga bo'lgan xaridorlik xajmini ko'paytirib boradi. Iste'mol sohasidagi xizmat ko'rsatish tovarlashib boradi va oldin iste'molchi bajaradigan ishlar pulga ijro etadigan korxonalar, shaxslar tomonidan bajarilishi kengayib, bundagi vaqt tejaladi va mutaxassis tomonidan bajariladi.

Ikkinchidan, mehnat unumdorligining o'sishi bo'sh vaqtni ko'payishiga olib keladi. Ortib boradigan bo'sh vaqt esa bundan unumli foydalanishni talab etadi. Eng bundagi ma'qul keladigan narsalar xizmatlardan foydalanishdir. Dam olish, xursandchilik bilan bog'liq, sport bilan shug'ullanish kabilar bilan bog'langan xizmat turlaridan foydalanishga talab ortadi.

Uchinchidan, texnik xizmat ko'rsatish zaruriyati ortib boradi. Ma'lumki, uy-ro'zg'or buyumlari ichida texnik vositalar xilma-xilligi ortib bormoqda. Turli elektr va elektron asboblari, texnik uskunalari hayotda ko'payganki, bularni iste'mol etish xizmat ko'rsatishni talab etadi. Bundan tashqari tashqi dunyo bilan aloqada bo'lishda, turizm kabilar ham o'ziga xos xizmatlar turini talab qiladi.

Ko'rinib turibdiki, farovonlik bilan bir qatorda umuman taraqqiyot xizmat ko'rsatish sohasini oldinga surib, uning tez rivojlanishini taqozo etadiki, bunda Amerikada juda katta ishlar amalga oshirilgan va AQSHni jahonda xizmat iqtisodiyoti bo'yicha birinchi o'rindagi mamlakatga aylantirgan.

Xizmat ko'rsatish shunchalik taraqqiy etganki, u xaddan tashqari turli-tumandir. Avvalo bunga davlat sektori o'zining sud tizimi, mehnat birjasi, kasalxonalar, harbiy xizmat, kassalar, militsiyalar, yong'inga qarshi xizmat, pochta, maktablar, boshqarish va nazorat organlari kiradi. Shu bilan birga ajoyibxonalar, sahovat tashkilotlari, cherkov va madoniyat markazlari, kollej-litseylar, kasalxonalar va jamg'armalari bilan xususiy sektor kiradi.

Bundan tashqari xizmat ko'rsatish sohasiga xususiy tijoriy sektorga kiruvchi aviakompaniyalar, banklar, kompyuter xizmati byurolari, mehmonxonalar, sug'urta kompaniyalari, sarmoya firmalari, shaxsiy shifokorlar, kinofirmalar, santexnika jixozlarini ta'mirlash firmalari kabilar kiradi.

Bular ommaviy xizmat ko'rsatish sohasiga kirsalar, to'xtovsiz yangi xizmatlar paydo bo'lib bormoqda. Aytaylik, ma'lum pulga oila byudjetini balanslashtiruvchilar, uy topishga yordam qiluvchilar, ish topib beruvchi, xizmat joyiga olib boruvchi, ijaraga bog'cha, traktor kabilarni topib beruvchilar va h.k.

Xizmat ko'rsatish bozor iqtisodiyoti sharoitidagi moddiy tovarlarga o'xshagan talab, taklif, raqobat, bozor bahosi xususiyatlarida bo'lib, iste'molda juda ahamiyatlidir va u ayniqcha Amerika hayotida to'xtovsiz turlanib, o'z o'rnini kengaytirmoqda. U xattoki AQSHning tashqi savdosida o'z o'rnini kengaytirmoqda va jahon xizmat ko'rsatish bozorlarida pishiq o'rinni egallaydi.

O'tgan asrning 90 – yillar oxiriga kelib rivojlangan mamlakatlarning 70 foizdan ortiq ma'lumot banklari (jamg'arilishi) AQSHda jamlangan edi.

Amerika kompaniyalari EHMLarni resurslar bilan ta'minlash bo'yicha jahon bozorining  $\frac{3}{4}$  qismini o'z qo'llarida ushlab turadilar. Chet mamlakatlar uchun patentlarni ro'yxatga olish, avtorlik huquqlarini rasmiylashtirish, litsenziyalar majburiyatini amalga oshirish, dizayn ishlab berish, korxonalar menejment boshqaruvi tajribalarini ommalashtirish kabilar xizmat bozoriga kiradi.

### **3. XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodi rivoji**

AQSH bozor iqtisodiyotida XX – asr birinchi yarmida keskin o'zgarishlar yuz beradi. Bundagi asosiy turtki 1929-1933 yillarda yuz bergan iqtisodiy inqiroz – depressiyadir. Bunda mamlakatning yalpi ichki mahsuloti (YAIM)  $\frac{1}{3}$  qismga qisqargan edi. Ishsizlik esa  $\frac{1}{4}$  qismga yetgan edi. Bu inqiroz iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini egallab, ayniqsa ishlab chiqarish va savdogaga katta zarar keltirgan. Ko'p xo'jalik turlarini ishdan chiqargan, chuqur iqtisodiy tushkunlik yuz bergan, katta zararlar yetkazilgan.

Bevosita iqtisodiy tushkunlik katta ijtimoiy muammolarni yuzaga keltirgan. Chunki ishsizlik ko'pchilikni daromad manbaidan maxrum qilib, katta hayotiy qiyinchiliklarni yuzaga keltirgan. Ommaviy noroziliklar kelib chiqqan.

Iqtisodiy aloqalar buzilib, iqtisodiy muvozanat izdan chiqqan. Albatta bu katta talofatlarni keltirgan. Inqirozni oldini olish va depressiyadan chiqish tub o'zgarishlarni talab etar va katta matonat, kuch va iroda zarurligini yuzaga keltiradi. Bundagi muhim narsa milliy birlikni ta'minlash, inqirozdan chiqish yo'llarini belgilash va bor imkoniyatlarni tiklanish uchun qaratish zaruriyati talab etilib, Amerika davlati va hukumati bu og'ir va taqdiriy masalalarda yetakchi rolini bajarishi zaruriyati tug'ilgan edi.

Katta iqtisodiy islohotlar o'tkazilib, buning negizida o'sha vaqtdagi AQSH Prezidenti Franklin Ruzvelt islohoti bo'lib, bu "yangi kurs" deb nomlangan. Bunda "biznes hukumatdan yuqori bo'lishi mumkin emas" degan tamoyil asos bo'lgan. Bu islohotda iqtisodiyotning asosiy tomonlariga tub o'zgarishlar kiritilib, yangi yo'nalishlar belgilangan. Iqtisodiy islohotlarda 400 mingdan ortiq dasturlar tuzilib, amalga oshirilgan. Bularning ichida yangi aerodromlar, temir yo'l va avtomobil yo'llari, shosselar, maktablar va boshqa bir qancha infratuzilmalar qurilishi ko'zda tutilgan. Bularni amalga oshirishda mehnat bilan yordam berib, safarbarlik usullari qo'llanilgan. Albatta bu davlat tomonidan to'lanib turilgan. Buning uchun maxsus mehnat lagerlari tuzilib, bunga asosan ishsizlar jalb etilgan.

Energetika sohasida katta ishlar olib borilgan. Energetika Amerika iqtisodiyotida negizli sohalardan bo'lib, buning bandlikka va mamlakatga XX – asr 30-yillarida iste'mol talabini jonlantirishda, yangi joylarini tashkil etishda ahamiyati katta bo'lgan. Shuning uchun yirik xajmda davlat gidroelektrostansiyalari qurilishi amalga oshirilgan. Bu boshqa iqtisodiy masalalar bilan birga raqobat muxitini yaratishga ta'sir ko'rsatgan. Federal Komissiya tuzilgan bo'lib, bu o'z navbatida shtatlar o'rtasida energoresurslarni taqsimlanishi nazoratini bajargan. Shtatlardagi tuzilgan muayyan komissiyalar elektroenergiya baholari, energiyaga esa neft mahsulotlari, tabiiy gaz va shunga o'xshashlarni ham baholashni nazorat etish vakolatiga ega bo'lgan.

Bu orqali umuman eng muhim iqtisodiy sohalardan hisoblangan energetikadagi amalga oshirilgan asoslar iqtisodiyotning barcha tomonlarini jonlantirish va rivojlantirishga katta ta'sir ko'rsatgan va qudratli energetika negizi barpo etilib, bu mamlakat salohiyatida kuchli asosga aylangan.

Iqtisodiy islohotda moliyaviy o'zgarishlar ta'sirli bo'lgan, chunki u iqtisodiyotning qon tomirlari sifatida ahamiyatlidir. Bunda eng muhim va ta'sirlisi banklar to'g'risidagi tasodifiy qonun bo'lgan. Bu qonun bo'yicha banklar qimmatbaho qog'ozlarning egalari bo'lishi taqiqlangan va ular bularning

omonat saqlanishi sifatidagi xizmat bilan chegaralanishi talab etiladi. Shu bilan birga banklarning tadbirkorlik bilan shug'ullanishi ham taqiqlanib, o'z bevosita vazifalari bilan chegaralanish tartibi o'rnatiladi. Bunda moliya-kredit faoliyati bo'yicha qimmatli qog'ozlar komissiyasining ishlari ta'sirli bo'lgan.

Iqtisodiy tuzilmalar bo'yicha qo'llanilgan tadbirlar ham muhim bo'lib, ichki ishlab chiqarishni jonlantirishga ijobiy ta'sir etgan. Bunda milliy mahsulotga talabni oshirish bilan uni himoyalash qo'llanilib, importni qisqartirgan xolda milliy sanoatni rag'batlantirish siyosati olib borilgan. Aytaylik, Amerika mahsulotlarini sotib olish shiori ostida o'z ishlab chiqarishi uchun bozorni kengaytirish ham ijobiy rol o'ynagan. Bundan tashqari qishloq xo'jalik mahsulotlarini ortiqcha ishlab chiqarish bilan kurash olib borish va bunga taalluqli tadbirlar qo'llash amalga oshirilib, agrar sohani tartiblashtirish choralari qo'llanilgan.

Inqirozdan chiqishga qaratilgan usullardan yana bir muhimi ijtimoiy sohaga taalluqlidir. Bunda avvalo ishsizlikni oldini olish juda muhimdir. Chunki ahvolni og'irlashtiradigan, notinchlikka olib keladigan muhim sabablardan bo'lgan inqiroz natijasidan iborat ommaviy ishsizlik eng dolzarb muammodir. Aytganimizdek, 1929-1933 yillar inqirozida 1/3 qism ishchilar ishsizlikka duchor bo'lgan edi. Buning asosida ishsizlik to'g'risidagi qonun katta ahamiyat kasb etib, bundagi tadbirlar bilan bevosita 4 mln. kishi jalb etilgan. Ko'p sonli dasturlarning bajarilishi, alohida mehnat lagerlarining tashkil etilishi bu muammoni xal qilishda juda qo'l kelgan.

Bundan tashqari to'g'ridan-to'g'ri moddiy yordam ko'rsatish ham keng miqyosda qo'llanilib, bunga hukumat tomonidan 5 mlrd. dollar ajratilgan va bevosita muxtojlariga, kamxarj shaxslarga, avvalo ishsizlar, o'rtasida taqsimlangan.

Ruzveltning "yangi kurs" siyosati inqirozdan chiqishda va iqtisodiyotni sog'lomlashtirishdagi barcha tadbirlarni amalga oshirilishida konsolidatsiyaga erishish, bunda milliy birlikni ta'minlay olish, vatanparvarlik tuyg'usini uyg'ota



olishlik xal qiluvchi ahamiyat kasb etgan. Amerikacha milliy birlik, g`urur bundan keyin ham Amerika jamiyatining taraqqiyotida ko`p ahamiyatli rol o`ynagan. Chunki chuqur inqirozdan chiqish, depressiyaning oldini olish ko`p yo`qotishlarni talab etib, talofatlardan qutilish, barcha qiyinchiliklarni boshdan kechirish tufayli taraqqiyotga yo`l ochishni talab etadi.

Iqtisodiyotni sog`lomlashtirish, raqobatdoshlikni ta`minlash, ish o`rinlarining qimmatlashib borishi kabilar va shuningdek ayniqsa xomashyolarga jahon narx-navolarining ko`tarilib borishi yangi resurslarni saqlovchi texnologiyani qo`llash, mehnat unumdorligining o`shishini ta`minlovchi texnika va ish usullarini qo`llagan xolda ishlab chiqarishni yangilab borish ilg`or iqtisodiyotni yuzaga keltirishda asos bo`lib xizmat qilgan. Bu esa ilmiy-tadqiqot ishlarini kuchaytirish va yangi serunum texnika va texnologiyalarga talabni kuchaytirib bordi.

“Xarvi” to`foni tufayli Washington tabiiy ofatdan eng ko`p jabrlangan shtat — Texasga tezkor moliyalashtirish ajratishga majbur bo`ldi. Transhni ta`minlash uchun Kongress va AQSh prezidenti Donald Tramp shoshilinch tarzda qisqa muddatli budjetni qabul qildi va federal hukumat faoliyatini vaqtinchalik uzaytirish uchun davlat qarzi limitini oshirdi.

Bir necha kun o`tib davlat qarzi tarixda birinchi marta 20 trillion dollar ko`rsatkichdan oshdi. Barak Obama boshqaruvidagi sakkiz yil davomida mamlakat qarzi 10,63 trillion dollardan deyarli ikki barobar oshdi. Va bu hali hammasi emas — hozir Washingtonda federal hukumatga cheklovlarsiz qarz olish imkonini beruvchi chora muhokama qilinmoqda.

### **AQSh davlat qarzi**

Bu AQSh federal hukumatining o‘z kreditorlari oldidagi qarzidir.



**\$20,165 trillion**

Davlat qarzining joriy miqdori



**\$693 milliard**

AQSh budjetining 2017-moliyaviy yil yakunidagi defitsiti



**104%**

Davlat qarzining YaIMga nisbatan miqdori



**\$27 762 bir soniyada**

Davlat qarzining o‘shish tezligi



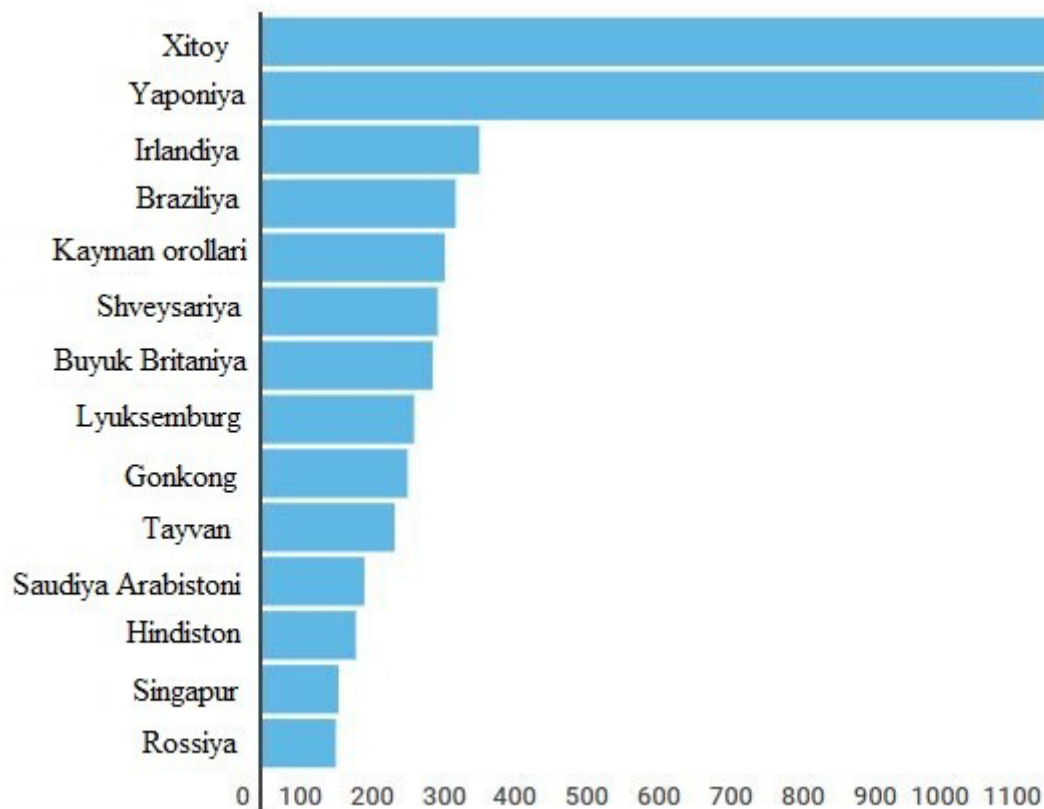
**\$61 891**

AQShning bir fuqarosiga to‘g‘ri keladigan davlat qarzi

Vashington budjetdagi taqchillikni qoplash va barcha zarur xarajatlar — sog‘liqni saqlash, infratuzilma, mudofaa va boshqalarga to‘lash uchun pul qarz oladi. Bu ijaraga olingan kvartiraga to‘lash uchun kredit olish kabidir.

AQSh davlat qarzi ikki: ichki hukumat va umumiy qismlardan iborat. Ularning miqdori hozirda tegishli ravishda 5,5 trillion va 14,6 trillion dollarni tashkil etadi. Birinchisi AQSh budjetining hukumat agentliklari, masalan davlat pensiya fondlari oldidagi qarzдорlikdan shakllangan. Ular erkin mablag‘larini davlat zayomining bozordan tashqari obligatsiyalariga kiritish huquqiga esa.

**AQShning eng yirik xorijiy kreditorlari, milliard dollarda**



Davlat qarzining umumiy qismi jismoniy shaxslar, korporatsiyalar, AQSh Federal zahira tizimi, shuningdek, shtatlar hukumatlari va chet davlatlarga tegishli g'aznachilik qimmatli qog'ozlaridan iborat. Qo'shma Shtatlar obligatsiyalari butun dunyo investorlari orasida eng ommabop qog'ozlar hisoblanadi. AQSh Davlat qarzigina hammadan ko'p Xitoy pul kiritadi. U 1,146 trillion g'aznachilik qimmatli qog'ozlariga ega. Amerika obligatsiyalarining daromadlilik katta emas — eng ko'p tarqalgan (o'nyillik) uzoq muddatli majburiyatlar hozir 2,16 foiz yillik daromad keltiradi. Biroq bu defolt ehtimoli past bo'lgan, har doim ochiq bozorda joriy narxlar bo'yicha jiddiy yo'qotishlarsiz sotish mumkin bo'lgan ishonchli qog'ozlardir.

### **Nega davlat qarzi muntazam o'smoqda?**

Chunki budget taqchilligi doimiy ravishda o'smoqda va uni davlat qarzi emissiyasi hisobidan qoplashga to'g'ri kelmoqda. Budgetdagi bo'shliqni soliqlarni oshirish yoki chiqimlarni qisqartirish hisobidan ham qoplash mumkin edi, biroq har ikkala variant iqtisodiy o'sishga halokatli ta'sir etishi va fuqarolar

noroziligini keltirib chiqarishi mumkin. AQShda bu kabi tanlov borasida muammo yo‘q: Amerika davlat qarzi shunday valyutada qiymatlashtirilganki, Vashington uning emissiyasi ustidan to‘g‘ridan-to‘g‘ri nazorat qiladi va zarurat bo‘lganda Federal zahira tizimi qarz majburiyatlarini qoplash uchun bosma stanogini ishga tushirishga tayyor. Boshqa hech bir mamlakatda bunday imkoniyat yo‘q.

Aynan shu sababli yuqori tashqi qarz mamlakat defoltini keltirib chiqarmaydi. Defolt, ya’ni qarz majburiyatlari bo‘yicha foizlar yoki asosiy qarzni to‘lay olmaslik davlat eskilarini qoplash uchun yangi kreditlar olishga qodir bo‘lmagandagina yuz berishi mumkin. AQShda bunday vaziyat faqat bir holatda — Kongress federal hukumatga davlat qarzi limitini oshirishni taqiqlaganda yuz berishi mumkin. 2011-yilning yozida, Barak Obama prezidentligi davrida, AQSh texnik defoltga yaqin kelib qoldi, biroq plankani 2,1 trillion dollarga oshirib, uni chetlab o‘tdi.

Amerikaliklarni haqiqatda tashvishlantiradigan yagona holat — bu davlat qarzining YaIMga bo‘lgan nisbati. Jahon bankining baholashicha, mamlakat davlat qarzi uning yillik YaIMi 77 foiziga teng kelganda muammoli hisoblanadi. Biroq ko‘pchilik mamlakatlar bir necha o‘n yildan buyon undan ham kattaroq qarz bilan yashamoqda, misol uchun Fransiya, Italiya va Yaponiyada ushbu ko‘rsatkich 100 foizdan oshadi. AQShda oxirgi yillarda mamlakat davlat qarzi YaIMdan taxminan 4 foizga yuroqi.

### **Hozirgi ma’muriyatning pozitsiyasi qanaqa?**

AQShning joriy qarz muammolari — 2007—2008-yillar moliyaviy-iqtisodiy inqirozi oqibati. O‘shandan buyon mamlakat davlat qarzi yuqori nuqtasini bir necha marta oshirishga majbur bo‘ldi, bu esa demokrat Barak Obama sobiq ma’muriyati va Kongressdagi respublikachilar muxolifati o‘rtasida siyosiy mojarolarni keltirib chiqargan.

Bunday qarama-qarshilik hozir ham davom etmoqda. Jumladan, respublikachilar tegishli qonun loyihasiga budjet chiqimlarini kamaytirish haqida tuzatish kiritishga urinmoqda. Demokratlar an'anaviy ravishda bunga qarshi chiqmoqda. Donald Tramp bir necha marta davlat qarzini kamaytirish va undan tashqari, sakkiz yilda undan qutulishga va'da bergan. Biroq uning "Amerikani yana buyuk davlatga aylantirish" rejasi va 1980-yildan buyon soliqlar bo'yicha eng katta qisqartirishlarni o'tkazishi budjet uchun pullarni talab qiladi, bu esa qarzdorlikning o'sishiga sabab bo'ladi.

Sentabr boshida Tramp davlat qarzi bo'yicha o'z nuqtai nazarini o'zgartirdi. Prezident nafaqat uning yuqori nuqtasini oshirishni qo'llab-quvvatlashi, balki ushbu masalani Kongress bilan ko'rib chiqish jarayonini to'liq bekor qilish tarafdori ekanligini ma'lum qildi. The Washington Post gazetasi ma'lumotiga ko'ra, Tramp va demokratlarning senatdagi yetakchisi Chak Shumer qarz limitini to'liq bekor qilish yo'nalishida birga ishlashga kelishib olgan.

Prezidentning bu harakatlari konservatorlarga ma'qul kelmadi — respublikachilarning senatdagi yetakchisi Mitch Makkonnell qarzdorlik limiti boshqa ko'tarilmasligiga so'z berdi. Ushbu mavzudagi navbatdagi debatlar 8-dekabrda yakunlanishi lozim — aynan ushbu muddatgacha Kongress tomonidan tasdiqlangan budjet va qarz yuqori nuqtasini oshirish amal qiladi.

### **AQSH ning raqobat va monopoliyalar xaqida qonunchiligi**

Xorijiy mamlakatlarning qonunchiliklaridagi tafovutlar turlicha va nihoyatda kengdir. Shuning uchun ushbu tahlil birinchi navbatda ushbu tafovutlarni aniqlash va tushuntirib berishga qaratildi. Tahlil uslubiyoti O'zbekiston Respublikasida raqobat to'g'risida yangi qonunni ishlab chiqishda amaliy foydalanish mumkin bo'lishi nuqtai nazaridan tanlab olindi. Shu munosabat bilan, mualliflar o'tkazilgan ushbu tahlil natijalarini O'Rda amalda bo'lgan raqobatga qarshi qonunni xorijiy mamlakatlardagi qonunlar bilan

moddalar bo'yicha taqqoslash foydali va samarali bo'ladi deb hisoblaydilar. Bunda dastlabki qadam bo'lib O'R "Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida"gi Qonunidan foydalanildi.

Ushbu ishni amalga oshirish uchun Qo'mitaning Hay'ati yig'ilishida bir qator mamlakatlar tanlab olindi va ularning qonunchiliklari o'rganib chiqildi. Bular: AQSH, yEvropa Hamjamiyati, Rossiya Federatsiyasi, Yaponiya, Buyuk Britaniya, Vengriya, Vetnam. Quyida nima sababdan aynan shu mamlakatlar tanlab olinganligi qisqacha sharhlab berilgan:

- AQSH: AQSHning monopoliyaga qarshi qonunchiligi eng birinchi bo'lib qabul qilingan qonun bo'lib hisoblanadi. U shuningdek, eng ko'p o'rganilgan va amaliyotda foydalanilgandir. Bundan tashqari, AQSH jahonning eng yirik milliy iqtisodiyoti hisoblanadi.

AQSHda trestlarga qarshi qonunning barcha normalarini belgilovchi yagona qonun yo'q. Asosiy qonunlar yuqorida aytib o'tilgan qonunlardan iborat. Ushbu qonunlarning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ularning matnida maqsad to'g'risida hech nima aytilmagan. Ushbu qonunlarni har birini maqsadi, shuningdek ulardan olingan alohida normalarning maqsadlari, odatda ishni ko'rib chiqish davomida sud tomonidan qaror, xususan AQSH Oliy sudi qarori e'lon qilinadi va umumiy Huquqqa asosan yuridik ta'rifi qabul qilinadi.

Masalan, Oliy Sud Norzern Pasifik AQSHga (1958) qarshi ishni ko'rib chiqishda Sherman qonuni maqsadini quyidagicha bayon qilgan:

Sherman qonuni savdo-sotiq qoidasi sifatida erkin raqobatni saqlab qolishga yo'naltirilgan keng hajmli iqtisodiy erkinlik huquqidan iboratdir. U bozor kuchlarini o'zaro erkin harakatlanishi bizning iqtisodiy resurslarimizni to'g'ri taqsimlashga, past narxlarga, yuqori sifatga va keng ma'noda moddiy taraqqiyotga olib keladi degan g'oyaga asoslanadi, shu vaqtni o'zida bizni demokratik, ijtimoiy va siyosiy institutlarimizni saqlash uchun qulay muhitni ta'minlaydi. Lekin ushbu g'oya shubha ostida bo'lgan taqdirda ham, Qonunda bayon qilingan siyosat raqobatga aynan taalluqlidir.

AQSH raqobat to'g'risidagi qonunlari matnlarida qonunni qo'llash sohasi aniq aks ettirilmagan.

Savdo-sotiqni ba'zi sohalarda federal va mahalliy hokimiyatlar erkin va ochiq raqobat to'g'risidagi qonun g'oyalari va normalariga zid holda, o'ziga xos xususiyatga ega bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy siyosatni qabul qiladilar. Ba'zi hollarda ushbu ziddiyat Kongress darajasida hal qilinadi. Bunda, qonunchilik asosida odatda sektorial (tarmoq) "erkinlik" (istisno) beriladi. Shunisi qiziqki, shu kabi istisnolar O'zbekiston Respublikasida "Tabiiy monopoliyalar to'g'risida"gi qonun bilan tartibga solinadigan sohalarga taalluqli bo'ladi, yoki umuman "Tovar bozorlarida monopolistik faoliyatni cheklash va raqobat to'g'risida"gi qonun amal qilinadigan sohalarga kirmaydi. AQSHda sektorli "erkinliklarga" quyidagi tarmoqlarga berilgan :

- Qishloq xo'jaligi
- Davlat kontraktlari
- Sog'liqni saqlash
- Sport
- Telekommunikatsiyalar\*
- Energetika\* (jumladan, neft, gaz, elektr energiyasi, atom energiyasini transportirovkalash)
- Moliya institutlari va bozorlar\*
- Sug'urtalash\*
- Mehnat bozorlari\*
- Transport\* (temir yo'l, havo transporti, dengiz transporti)

Mahalliy hokimiyatlar darajalarida sudlar ushbu siyosatni cheklashga harakat qiladilar va bunga sabab qilib "ushbu siyosat raqobatni asossiz cheklaydi va unga zarar yetkazadi" degan fikrni bildiradilar.

Qonunda ta'rif berilmagan. Amerika yurisprudensiyasi odatda "tovar" deganda faqat aniq tovar nazarda tutiladi, ya'ni tovar sifatidagi xizmat tovar sifatida tan olinmaydi.

Agarda xizmat tovarni sotishni o'z ichiga olsa, u holda sudlar diqqat-e'tiborni "bitimni ustunlik tusiga" qaratadilar. Masalan, sug'urta polisini sotish (yozma hujjat) ko'proq xizmat sohasiga tegishlidir. Sug'urta polisi oddiy qog'oz emas, balki uni egasiga ma'lum bir huquqlarni beruvchi hujjat. Shu vaqtni o'zida, gazeta sotish xizmati mohiyatiga ko'ra ko'proq seziladigan tovar – gazetani sotish bo'yicha bitimni o'z ichiga oladi.

Ma'lum darajalarda bir-birini o'rnini bosadigan tovarlar odatda o'zaro raqobatlashadi va shu sababli yagona (mahsulot/tovar) bozorlariga kiritiladi. Tovarlar shuningdek agarda bitta tovarni ishlab chiqaruvchilar boshqa tovarni narxi oshganligi sababli ikkinchi tovarni ishlab chiqarishga oson o'tishlari mumkin bo'lsa ham yagona bozorga kiritilishi mumkin.

AQSH qonunida shunga o'xshash ustun mavqe degan ta'rif yo'q. AQSH yurisprudensiyasida ishlatiladigan o'xshash tushuncha – monopol (yoki bozor) hukmronlik, u qonun matnida yo'q bo'lsada, Oliy Sud tomonidan belgilangan (AQSHVDyu-Pont, 1956): Monopol hukmronlik – bozor narxlarini yoki raqobatni nazorat qiladigan hukmronlikdir.

Ta'rif berilmagan. Uni o'rniga raqobatni cheklovchi yoki monopollashishga qaratilgan yo'nalishlar deganda quyidagilar ko'zda tutilgan:

Monopol hukmronlikni mavjudligi + raqobatga qarshi oldindan o'ylash elementi (yirtqich, chiqarib tashlovchi, insofsiz cheklovchi, o'z mavqesini suiiste'mol qilish).

Oldindan o'ylash elementi xozirda savol ostida. Ba'zi sudlar monopolistning xatti-harakati oldindan o'ylab qilinganmi, yo'qmi qat'iy nazar raqobatga yetgan zararga e'tiborini qaratmoqdalar.

**Narx sohasida kamsitish.**Sifati va sorti o'xshash bo'lgan va raqobatga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan tovarni bitta tovar sotuvchidan harid qiladigan ikkita haridor o'rtasida kuzatiladigan narx bo'yicha tafovut.

**Monopol qimmat narx.**Qonunchilikda ta'rif berilmagan. Ba'zan "haddan tashqari qimmat narxlar" tushunchasidan foydalaniladi, lekin unga tushuntirish



berilmagan. Umuman olganda, korxonalarni bozor ulushini yoki foydani (qimmat narxlar hisobiga) oshirish bilan bog'liq harakatlari Amerika sudlari tomonidan qachonki ular raqobatga zarar yetkazmaslar qonunga qarshi emas deb topiladi. Haddan tashqari qimmat narxlar o'rnatilishi bo'yicha sud tomonidan aybdor qilish amaliyotda deyarli uchramaydi. Qimmat narxlar (demak foyda ham) bozor sharoitlarida doimiy hodisa hisoblanmaydi, sababi haddan tashqari qimmat foyda o'ziga ko'psonli raqobatlashuvchilarni jalb qiladi, natijada ular keyinchalik narxni pasaytirib yuborishlari mumkin. Shuning uchun, raqobat havfi mavjud bo'lgan taqdirda ham, monopolist uchun haddan ziyod qimmat narxlarni belgilash noto'g'ri bo'ladi, yuqori darajada foydani mavjud bo'lishi esa faqat raqobatni kuchaytiradi (jumladan, potensial) degan taxmin mavjud.

**Monopol arzon narx.** Monopol arzon narxlar tushunchasi, ya'ni monopsoniya (yoki ustun mavqega ega bo'lgan korxonalar – sotib oluvchi) holatida o'rnatiladigan narxlar ta'rifi berilmagan. Kamdan-kam ko'rib chiqiladigan "yirtqich narxlartushunchasi mavjud.

### **Xalqaro shartnomalar**

"Bir nechta shtatlar yoki xorijiy millatlar o'rtasida savdo-sotiq" tushunchasini keng talqini Kongress tomonidan Xorijiy savdo-sotiqni trestlarga qarshi takomillashtirish to'g'risida Qonun qabul qilingandan so'ng, 1982 yilda kuchga kirgan tuzatishlar orqali birmuncha cheklandi. Ushbu tuzatish Sherman qonunini (shuningdek, Federal Savdo Komissiyasi to'g'risidagi qonunni) xalqaro iqtisodiy munosabatlarni boshqa turlarini mustasno qilgan holda, faqat tovarlarni eksport va import bo'yicha savdo qilishgacha qo'llashni chekladi. Ushbu tuzatishlarni qabul qilarkan, Kongress qonunni eksport-import bitimlar diapazonidagi ta'sirini aniq cheklagan holda, o'zini xalqaro bitimlarga nisbatan neytral munosabatini ko'rsatmoqchi bo'lgan. Aralash qo'llash, bunda istisno emas – qachonki boshqa sohalardagi harakatlar qonun bilan tartibga solinadigan sohalarda savdo-sotiqni (raqobatni) kamsitishga olib kelsa.

## **Ustun mavqeini suiiste'mol qilish**

Ustun mavqeni suiiste'mol qilishni taqiqlaydigan normalar AQSHning qonunchiligida yo`q, ustun mavqe konsepsiyasi ham yo`q. "Ustun mavqe"ga monopol hukmronlik o`xshash bo`lib, monopol hukmronlikni suiiste'mol qilishga savdo-sotiq/tijoratni monopollashishini misol qilish mumkin.

Sherman Qonunining 2 moddasida shunday deyilgan:

Bir nechta shtatlar, yoki xorijiy millatlar o`rtasida savdo-sotiq va tijoratni har xil qismini monopollashtirishga harakat qilgan har bir shaxs yoki boshqa shaxs bilan yoki shaxslar bilan kelishgan shaxs qonunbuzilish holatini sodir etilishida aybdor hisoblanadi...

Shu bilan Amerika Qonunini ustun mavqeini suiiste'mol qilishni taqiqlaydigan normasi tugaydi. Qonun ushbu norma tushunchalariga ham, savdo-sotiq va tijoratni monopollashishga tushadigan qismiga taalluqli bo`lgan xatti-harakatlarga ta'rif bermaydi.

Lekin an'anaviy tarzda noqonuniy monopollashish shaklidagi qonunbuzilish quyidagicha aniqlangan

- 1) Monopol hukmronlikni mavjudligi; plyus
- 2) Raqobatga qarshi ataylab qilinganlik elementi (yirtqichlik, chiqarib tashlovchi, insofsiz cheklovchi, suiiste'mol qiluvchi xatti-harakatlar).

Ataylab qilinganlik elementi hozirda sudlar tomonidan shubha ostiga olingan. Ba'zi sudlar asosiy e'tiborini monopolistni xatti-harakati ataylab qilinganmi yoki yo`qmi qat'iy nazar raqobatga yetgan zararga qaratishga xayrixohlar.

Oliy Sud AQSH Grinnel Korp. (1966 yil) ga qarshi ishida ushbu normani buzish elementlarini belgilab berdi.

Sherman Qonuning 2 moddasiga asosan monopol buzilish ikkita elementga ega: 1) relevant bozorda monopol hukmronlikka ega bo`lish va

2) tovarni afzalligi, ishbilarmonlik yoki tarixan yuzaga kelgan vaziyat natijasida o'sish va rivojlanishdan farqli ravishda ushbu hukmronlikni ataylab qo'lga kiritish yoki ushlab turish.

Shunisi qiziqki, Sherman Qonunining 2 moddasi iste'molchilarni manfaatlarini himoya qilish uchun emas balki raqobat/erkin savdo/sotiqni himoya qilishga yo'naltirilgan. Shunday qilib, iste'molchilar/xaridorlar uchun haddan ziyod qimmat narxlarni qo'llash kabi iste'molchilarni huquqlarini kamsituvchi suiiste'mol qilishlar AQSHning monopoliyaga qarshi qonunchiligi bilan deyarli ta'qib qilinmaydi. (yuqoriga qarang, 32 bet, AQSH). Mana shu holat AQSHning trestlarga qarshi qonunini kontinental yEvropa mamlakatlarining monopoliyaga qarshi qonunlaridan prinsipialfarqini aks ettiradi.

AQSHning trestlarga qarshi qonunini savdo-sotiqni monopollashtirishni taqiqlash (ya'ni bozor hukmronligini suiiste'mol qilish) qismidagi yana bitta muhim jihati bu Amerika sudlarini jamoa ustunligini tan olmasligidir. (bir nechta yirik korxonalar bozor hukmronligiga ega). Shu vaqtni o'zida kollektiv ustunlik doktrinasini kontinental yEvropa va yEH mamlakatlarini ko'pchiligida mavjud.

### **Raqobatga qarshi bitimlar va kelishib qilingan harakatlar**

Sherman Qonunining 1 moddasida shunday deyiladi:

Trest shaklidagi har xil bitim (kontrakt) yoki birlashish, yoki bir nechta shtatlar, yoki millatlar o'rtasidagi savdo-sotiqni yoki tijoratni cheklash maqsadida boshqa turdagi kelishib olishlar qonuniy emas deb hisoblanadi

Shu bilan AQSHning raqobatga qarshi kelishib qilinadigan harakatlarini man qiladigan qonunchilik normasi tugaydi. Modda esa barcha kerakli elementlarga ega:

1) Har xil shakldagi harakatlar kelishilgan hisoblanadi (shartnoma, trest ko'rinishida yoki boshqacha birlashish, kelishish, jumladan yashirincha va h.k.).

2) Kelishilgan harakatlar raqobatni cheklaydi.

Ushbu modda ta'siriga tushgan harakatlar ro'yxati Sherman Qonuni amalda bo'lgan vaqt davomida o'zgarib kelgan va Umumiy huquq (sud pretsendenti) asosida shakllantirilgan. AQSHning huquqni qo'llash amaliyoti xozirgi kunda raqobatga qarshi kelishilgan harakatlarni gorizontal va vertikal harakatlarga, shuningdek noqonuniy per se harakatlar to'g'ri yondashish qoidasi asosida ko'riladi. (yuqoriga qarang, 6-8 betlar).

Rer se noqonuniy kelishilgan harakatlarga asosan narxlarni belgilash, bozorlarni taqsimlash va bo'lib olish, vertikal kelishuvlarda narxlarni bog'liqligi, ya'ni bitta shaxs bozorga salbiy ta'sir ko'rsatadigan hukmronlikka ega bo'lishini keltirib chiqaradigan gorizontal kartel kelishuvlar kiradi. To'g'ri yondashish qoidasiga binoan ko'rib chiqiladigan kelishilgan harakatlar ro'yxati (qachon raqobatga qarshi harakatlar samarasi ijobiy samara ehtimoliga qarama-qarshi tortiladi) birmuncha kengdir.

AQSHda iqtisodiy fikr nazariyasini rivojlantirish orqali raqobat huquqini rivojlantirish

1980 yilda Sherman qonuni qabul qilinishidan oldin, Amerika sudlari Umumiy Huquqni qo'llaganlar. Umumiy Huquq raqobatga ko'rsatadigan samarasi va asoslanganligiga qaramasdan, raqobatchilar o'rtasidagi barcha kelishuvlarni (kontraktlar) umuman taqiqlaganlar. Ular, jamiyat manfaatlariga zid bo'lgan, va monopollashish yoki tovarlarni olib qo'yishda namoyon bo'ladigan trestlarni man qilishga uringanlar.

19 asrning ikkinchi yarmidagi iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy ahvollar, shuningdek Umumiy Huquqqa binoan trestlarning maqomi va ushbu trestlarni neft, po'lat va shakar ishlab chiqarish tarmoqlaridagi ayovsiz faoliyati kichik ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni yirik tijorat manfaatlariga nisbatan noroziligiga sabab bo'lgan. Ushbu ommaviy g'ulg'ula 1888 yildagi prezident saylovi bo'sag'asida ham Respublikachi ham Demokratik partiyalar platformalarida trestlarga qarshi qonunchilikni qo'llab-quvvatlanishiga sabab bo'ldi.

1890 yilda AQSH Kongressi Sherman (qonunni ko`rib chiqish uchun kiritgan kongressmenning nomidan olingan) Qonunini qabul qildi. Ushbu qonun “bir nechta shtatlar, yoki xorijiy millatlar o`rtasida har xil kelishish (kontrak), trest shaklida birlashish yoki o`rtasida savdo-sotiqni yoki tijoratni cheklash maqsadida kelishib olishlar”ni taqiqlaydi. Sherman qonuni uni buzganlik uchun jinoiy javobgarlikni va zarar ko`rgan shaxslarga uch barobar miqdorda kompensasiya to`lashni taxmin qilgan.

Sherman qonunini qabul qilgan Amerika qonunshunoslari iste`molchilarni manfaatlariga qaraganda ko`proq raqobatchilarni manfaatlarini ko`zlaganlar. Kichik korxonalariga salbiy ta`sir ko`rsatadigan bitimlarni keng ko`lamda qabul qilinishini man qilish maqsadida, Kongress savdo-sotiqni tartibga soluvchi norma sifatida emas, balki konstitutsiya moddasi sifatida o`qiladigan qonunni qabul qildi. Sherman qonunini keng talqin qilish imkoniyati sudlarga tobora o`zgarib borayotgan siyosiy va iqtisodiy nazariyaga javob sifatida qo`llash va shu bilan Kongressni dastlabki maqsadiga kam e`tibor ajratish imkonini yaratdi.

20 asrning dastlabki dekadalarida sudlar Sherman qonunini mayda raqobatchilarni yirik xamkorlar tomonidan insofsiz raqobatlashuvidan implitsit himoyalovchi (yaqqol emas) sifatida tushunganlar.

Chuqur Turg`unlik (depsinishlar) sodir bo`lgunga qadar, sudlar iqtisodiy tafakkurni klassik va neoklassik nazariyalariga muvofiq, ko`pchilik mayda firmalar o`rtasida atomistik raqobatni afzal ko`rganlar. Shu vaqtni o`zida, “to`g`ri yondashish qoidasi” tug`ildi, unga muvofiq faqat savdo-sotiqni asossiz cheklashi mumkin bo`lgan xatti-harakatlar qoralangan.

Xuddi shunday, atomistik raqobatga nisbatan hayrixohlik va iqtisodiy hukmronlikni xolding kompaniyalari qo`lida jamlanishi maqsadga muvofiq emasligi to`g`risdagi fikrlar 1914 yilda Kleyton Qonunini qabul qilinishi bilan yakunlandi. Ushbu qonun monopolistik faoliyatni, kamsituvchi shartlar, eksklyuziv dilerlik va boshqalar xillarini taqiqlaydi. (Kleyton Qonunining 3 moddasi).

Eng sezilarli oqibatlar Kleyton Qonunini 7 moddasini qo'llash natijasida yuzaga keladi. Ushbu modda bir korporatsiyani boshqa korporatsiyaning aksiyalarini sotib olish va shu bilan sotib oluvchi va sotuvchi tomonlar o'rtasidagi raqobatni kamaytirishi nuqtai nazaridan man qilgan. Bundan tashqari, sudlar 7 moddani ta'rifini endigina paydo bo'lish bosqichida qo'shib ketishlar raqobatga ko'rsatishi mumkin bo'lgan zararni, Sherman Qonuniga binoan ishlarni ko'rib chiqishda raqobatga yetadigan sezilarli zararni mavjudligini isbotlash kerakligi to'g'risida sudlarni ta'kidlashlaridan farqli tarzda birmuncha kengaytirdilar.

1914 yilda qabul qilingan yana bitta trestlarga qarshi qonun – Federal Savdo Komissiyasi (FSK) AQSH Hukumatiga bo'ysunmaydigan, mustaqil vakolatli organni tuzdi. U erkin va insofli savdo-sotiqni ilgari surishga javob bergan. FSK to'g'risidagi Qonunning 5 moddasi raqobatni insofsiz usullarini ... qonundan tashqari deb e'lon qilgan. Ushbu modda ta'siriga tushadigan xatti-harakatlar bir necha o'n yilliklar mobaynida kengayib borgan. Kongress ataydan ushbu qonundagi tushunchaga ta'rif keltirmagan, buning sababi FSK ushbu xatti-harakatlarni ko'rib chiqishida kengroq vakolatlarga ega bo'lishi va ularga nisbatan tez chora ko'rishi uchun shunday qilingan.

1927 yilda Oliy Sud “per se ” doktrinasini kiritilishi haqida e'lon qildi. Ushbu qoidaga binoan, sudlar “per se” qoidasiga binoan chora ko'riladigan xatti-harakatlar toifalarini kengaytirib borganlar, ya'ni mazkur xatti-harakat raqobatga zarar yetkazadimi yoki yetkazdimi qat'iy nazar ko'rib chiqmasdan hukm chiqarganlar. Ushbu tendentsiya Keynesian iqtisodiyotini keyingi vaqtlarda keng tarqalishi va iqtisodiyotni neoklassik nazariyasidan voz kechish bilan bog'liqdir. Ushbu davrda sudlar “per se” ta'siriga tushmaydigan bitimlar va harakatlarni raqobatga ko'rsatadigan ta'sirini iqtisodiy tahlil qilishga unchalik chuqur yondashmaganlar.

1936 yilda Kongress Robinson-Petman Qonunini qabul qildi, ushbu qonun ma'lum sharoitlarda narx sohasida kamsitishni taqiqlagan. Ushbu

qonunning ta'siri "faqat Amerika Qo'shma Shtatlarida sotiladigan, iste'mol qilinadigan yohud qayta sotiladigan" tovarlar yoki mahsulotlarga taalluqli bo'lgan bitimlarga tegishli bo'lgan.

1970 yillar Xarta-Skotta-Rodinoni Trestlarga qarshi O'zgartirishlar to'g'risida qonunni qo'llanilishi bilan tavsiflanadi. Ushbu qonun agar bitim tomonlar hajmi va bitim hajmi sinov shartlarini qondirsa, u holda ushbu bitim to'g'risida oldindan ma'lum qilish tartibini belgiladi. Bitim to'g'risida ma'lum axborotni ilova qilgan qolda tuzilgan bildirishnoma (buyurtmanoma) FSK yoki Yustitsiya Departamentini Trestlarga qarshi Boshqarmasiga topshiriladi. Trestlarga qarshi O'zgartirishlar to'g'risida qonun shuningdek Kleyton Qonunini 7 moddasiga binoan ko'rib chiqiladigan qo'shilib ketishlar to'g'risidagi bitimlar bo'yicha da'volar sonini keskin kamaytirgan.

Trestlarga qarshi O'zgartirishlar to'g'risidagi qonun keyinchalik ko'p sonli mamlakatlar tomonidan qabul qilingan qonunlarda qo'shilib ketishlar to'g'risida oldindan xabardor qilish to'g'risidagi tartiblarni kiritishiga sabab bo'ldi.

XX asrning 70-yillari iqtisodiy nazariyaning Chikago maktabi keng tarqalgan davr bo'ldi. Ushbu maktab namoyondalari trestlarga qarshi qonunchilikni maqsadi iste'molchilarni manfaatlarini ko'zlagan holda raqobatchilarni emas, balki raqobatni himoya qilish deb ishonganlar. Yangi iqtisodiy tafakkurni paydo bo'lishi natijasida sudlar raqobat bilan bog'liq masalalar va xarajatlarni pasaytirishga qaratilgan ma'lum tartib-qoidalarni qayta ko'rib chiqa boshlaganlar. Masalan, sudlar "per se" doktrinasi ta'siriga tushadigan xatti-harakatlar ro'yxatini qisqartira boshladilar va ularni iqtisodiy tahlil qilishni boshladilar. Lekin narxlarni gorizontal cheklash yoki savdo-sotiqdagi insofsizliklar "per se" noqonuniy tarzda (yashirincha) qolgan.

Bozorlarni iqtisodiy tahlil qilishga boshqa yondashuvlar 1990 yillarda paydo bo'ldi. Ular yangicha iqtisodiy usullarni taklif qildilar va Chikago maktabi tomonidan taklif qilingan an'anaviy usullarni inkor qildi. Qisqasi, yangi tafakkur

samaradorlikni oldinga surilishiga qarshi emas, lekin bozorlarni tahlil qilishda avval qo'llanilmagan emperik jihatlarni kiritadi.

Iqtisodiy nazariyani butun dunyo miqyosida tarqalishi va rivojlanishiga qaramasdan, AQSHning siyosiy, madaniy va iqtisodiy tarixi butun jahon miqyosida eng rivojlangan, noyob hisoblangan trestlarga qarshi yurisprudentsiyani vujudga keltirdi.

#### **4. Federal iqtisodiyotni boshqaruv xususiyatlari**

AQSH iqtisodiyotining rivojlanishida mamlakat xududlarida iqtisodiy rivojlanishning bir tekisligiga erishishga qaratilgan, resurslardan oqilona foydalanishni ta'minlash, iqtisodiy muvozanatni saqlash kabilarda federal boshqaruvning ahamiyati kattadir. Shu bilan birga mahalliy va markazlashgan boshqaruvning mosligini ta'minlash muhim o`rin egallab keladi. AQSH davlat organlarining erkin iqtisodiy faoliyatini mustaxkamlab borishi, tadbirkorlik faoliyatini rag`batlantirishi, raqobatning himoyalaniishi, monopoliyalarning chegaralanishi kabilarning amalga oshirib borishi iqtisodiy siyosatining tamoyillaridandir. Masalan, AQSHning nomonopolistik siyosati bozor xo`jaligi tizimli davlatlarga namuna bo`lib hisoblanadi. 1890 yildayoq bu yerda Shermanning antitrest qonuni qabul qilingan bo`lib, bu antimonopolistik siyosatning asosiy negizi xizmatini bajarib keladi va hozirgacha bu sohada asosiy qonun hisoblanadi. Buning raqobatga qarshi qaratilgan kelishuvlarini oldini olishdagi ahamiyati hozirgacha saqlanib keladi. Bundan keyin ham monopoliyani cheklovchi bir qancha qo`shimcha qonunlar qabul qilinib, bu sohada yaxshi samaralar keltirmoqda. 1914 – yilda Federal savdo komissiyasi tuzilgan bo`lib, u erkin tadbirkorlik va raqobatning ta'minlanishi nazoratini amalga oshiradi. Shu bilan birga bu komissiyaga Amerika korxonalarini antitrest qonunchiligi evolyutsiyasiga oid huquqiy ma'lumotlar bilan ta'minlab turish ham topshirilgan.

AQSH iqtisodiyotining o`shishida ish kuchining ortib borishi xususiyatining ta`siri kam emas va bu sohada ham boshqa rivojlangan



mamlakatalrga nisbatan ustunlik qiladi. Ish kuchining o`shishi aholining o`shishiga nisbatan ko`pdir. Bu aholi ichida ishga yaroqlilarni tezlik bilan ko`payishi va ayollarning ishga jalb etilishining o`sb borishi natijasidir. AQSHdagi ishsizlik darajasini olsak, eng keyingi asr ichida eng past hisoblanadi: 1992 – yildagi 7,5% o`rniga, 1997 – yilda 5% bo`lgan. Keyingi o`n yillikda davlat byudjetining o`shishi xususiyatlidir. Bu AQSH davlatining iqtisodiy va ijtimoiy funksiyalarining murakablashuvidan dalolatdir. AQSH iqtisodiy siyosatidagi ijobiy tomonlardan yana biri harbiy xarajatlarning qisqarib borishidir.

AQSH davlat byudjeti xarajatlarida harbiy soha 1950 yilda 32,9 foiz bo`lsa, 1994 yilda 19,3 foiz va 2000 yilda 14,1 foizgacha pasaygan. Shu bilan birga ijtimoiy ehtiyojlar uchun 1950 yildagi 12,6 foizdan 1994 yilda 57,4 foiz va 2000 yilda 62,2 foizgacha o`sgan. Bu ijtimoiy ta`minot, pensionerlar va nogironlarga yordam, tibbiyot, bilim olish, bandlikni o`stirish, daromadlarni sug`urtalash kabilarga qilinadigan xarajatlarning o`shidan iboratdir.

Moliyaviy o`zgarishlarga federal soliqlarning ortishi, federal xarajatlarning qisqartirilishi, byudjetdagi yetishmovchilikning yuqori darajasining oldini olish, aytganimizdek, ijtimoiy xarajatlarni ko`paytirish kabilarni kiritish mumkin.

AQSH iqtisodiyotining xususiyatlaridan yana eng muhimi uning baynalminallashuvidir. Bunda tashqi savdo va trans milliy korporatsiyalar (TMK)larning o`rni kattadir. Ma`lumki, AQSH tashqi savdo bo`yicha dunyoda

Xalqaro iqtisodiy aloqalarning ko`p shakllari mavjud bo`lib, ular qatoriga tashqi savdo, kapital chiqarish, ilmiy - texnika haykorligi, kompensasiya kelishuvlari, kredit - moliya munosabatlari, turli xil xizmat ko`rsatish yo`llar, xalqaro turizm, ob`ektlarni birgalikda qurish va boshqalar jahonning ko`pchilik maylakatlari uchun tashqi savdo tashqi iqtisodiy aloqalarning asosiy shaklidir. Jahon xo`jaligi doirasida xalqaro savdoning bir necha iqtisodiy - geografik yo`nalishlari shakllangan. Masalan, jahonning eng katta hajmli savdosi G`arbiy Evropa, AQSH va Yaponiya o`rtasida olib boriladi va ularning dnyo tovar aylanyasidagi salyog`i 70 % ga teng va ylar asosan tayyor mahsyotlar savdosidan iborat.

birinchi o`rinni egallab keladi. Eksportda sanoat mahsulotlari asosiy o`rinni egallaydi. Ularning hisyasi 50 foizdan ortiqdir. Eng o`sib borayotganlari mashina-texnik mahsulotlardir. Keyingi o`rinda iste`mol tovarlari turadi. Sanoat mahsulotlaridan keyingi o`rinni qishloq xo`jalik mahsulotlari egallaydi – ularning hisyasi 25 foizga teng.

Jahon bozorida xizmat ko`rsatish mahsulotlarining ham o`rni katta va bu sohada ham Amerika oldingi o`rinda turadi. Aytganimizdek, axborot texnologiyasi bo`yicha dunyoning 75 foiz ma`lumotlari banki AQSHda jamlangan.

Borgan sari AQSH iqtisodiyotining ehtiyojlarida importning o`rni kengayib bormoqda. Aytaylik, 90-yillarning oxiriga kelib maishiy elektronika iste`moli, poyabzal va bir qancha boshqa tovarlar bo`yicha ichki iste`molda import 80 foizdan oshib ketdi, metalga ishlov berish stanoklari va neft bo`yicha 50 foiz, qora metal va to`qima mahsulotlar bo`yicha 20 foizni tashkil etdi.

XX – asr oxiga kelib kapital importi ham sezilarli ravishda o`sa boshladi. Chet investitsiyasi shunchalik tezlasha bordiki, uning 4/5 qismi harakatdagi Amerika korxonalariga sarf etilib, faqat 1/5 qismi yangi ob`ektlarga sarf etilgan. Hozirgi vaqtda kapital eksportiga nisbatan import ortiqchadir. Bular rivojlangan mamlakatlar, ayniqsa G`arbiy yEvropa, Yaponiya va Kanada kapitallaridir. Buning asosiy sababi Amerika iqtisodiyotining to`xtovsiz o`sishi kapital quyishning foydalilik darajasi, dollarning doimiy qat`iyligi kabilardan iboratdir.

TMKlar halqaro ahamiyatga ega bo`lib, bir necha mamlakatlarda faoliyat ko`rsatadilar va iqtisodiy baynalminallashuv, milliy iqtisodiyotlarni jahon iqtisodiyotiga qo`shilishida hisyasi kattadir. TMK xajmida ham AQSH eng oldindadir va ularning katta qismi shu mamlakatlarga taalluqlidir. Amerika TMKlarining chet mamlakatlardagi korxonalarida 10 mln.dan ortiq ishlovchilar banddir. Ular asosan milliy bozorlarni ta`minlaydi. Keyingi vaqtlarda Amerika ichki bozorlarida ham ularning tovarlari ko`paymoqda.

Amerika TMKlari asosan G`arbiy yEvropa rivojlangan mamlakatlari, Kanadada to`g`ridan-to`g`ri chet investitsiyalarini amalga oshiradilar. Keyingi yillarda bularning rivojlanayotgan mamlakatlardagi investitsiyasi ortib bormoqda: 1987-yilda 6,8 mlrd. dollar, 1990-yilda 7,6 mlrd, va 1996-yili 29,1 mlrd. dollarga yetdi. Asosan bu Lotin Amerikasi mamlakatlaridan iborat.

Dollar pozitsiyalarining kuchliligi, uning doimo baquvvatligi, valyutalar almashuvlik xususiyati, deyarli jahon puliga aylanganligi va jahon valyuta moliyaviy tizimda eng muhim rezerv va hisoblashuv vositasi Amerika iqtisodiyotiga qo`shimcha kuch bag`ishlaydi va uning jahon miqyosidagi ta`sirini oshiradi.

Amerika mustaxkamkeng ichki bozorga ega. Bu avvalo yirik mustaxkam baquvvat iqtisodiyot natijasi bo`lsa, asosan aholi daromadining yuqoriligi va turmush darajasining xaridorlikni rivojlantiruvchi ta`sirining ifodasidir. Bunday xaridorlik xususiyati iste`mol buyumlari va xizmatlarga bo`lgan talabning to`xtovsiz o`sib borishini ta`minlaydi.

Bunday ichki qudratli ishlab chiqarishga ega bo`lishga qaramasdan importga ehtiyojni oshirib boradi. Amerika federal iqtisodiyotidagi boshqaruv xususiyatlaridan yana biri keyingi yillarda, ayniqsa 80-90 yillardan keyin, halqaro savdoning erkinlashuvi natijasida Amerika bozorlariga boshqa mamlakatlardan tovar va xizmatlar oqimini tezlashtirdi. Ayniqsa, bunda Xitoy, Tayvan, Gonkong kabi mamlakatlardan tayyorlanishi murakkab bo`lmagan sanoat tovarlari oqimining tezlashuvi yuz bermoqda. Ma`lumki, bu mamlakatlarda asosan ish kuchining arzonligi tovarlar narxining past bo`lishi hisobiga raqobatbardoshlikni ta`minlaydi. Bu Amerikaning moddiy sig`imi va mehnat sig`imi tarmoqlarda jixozlarni takomillashtirish, texnologik jarayonlarni kompyuterlashtirish, shu bilan birga resurslarni iqtisodlovchi ilm sig`imli ishlab chiqarishga mutaxassislashuv jarayonining tezlashuviga olib keladi. Bu bilan milliy mahsulotlarning raqobatbardoshlik darajasini ko`tarishga erishuv amalga oshiradi.

Dollar kursining ko'tarilishi eksportni qisqartirish va importni kuchaytirish sharoitlarini tug'diradi. Bu yana davlat byudjetining taqchilligini pasaytirish imkonini ham tug'diradi.

AQSH firmalarining tovarlar, xizmatlar savdosining rivojlanishi hozirgi zamon ilmiy-texnik inqilobi hosilasi va Amerika iqtisodiyotining kompyuterlashuviga asoslanishi kerak. Raqobatbardoshlik kengashi AQSHning jahon bozorlarida egallaydigan yetakchi joyi kompozision materiallar va ularga ishlov berish, formasevtika preparatlari, atrofni muhofaza qilish jihozlari, chiqindilarni qayta ishlash, EHMLar yordamidagi konstruktiv ishlovlar, axborot texnologiyasi, dvigatel qurilmalari, raketalar hisobiga bo'ladi, deb ta'kidlaydi.

Shu bilan birga Xalqaro savdo tashkilotining (XST) tariflarni bekor qilish va pasaytirish natijasida ko'pchilik AQSHning yEvropadagi korxonalari Osiyoga ko'chishi kerak. Chunki bu yerda ish kuchi arzon va mahsulotlar joyida sotilishi mumkin.

AQSH o'zining qudratli iqtisodiyoti salohiyatidan foydalangan xolda o'zining manfaatiga xos davlatlarni rag'batlantirish va moliyaviy qo'llashda bevositalik bilan jahon banki, Halqaro moliya fondi va qator halqaro tashkilotlar ta'sirli o'rin egallagani uchun bularning imkoniyatlarini ham ishga solib, vositachilik usulidan ham keng foydalanadi. Shu bilan birga Shimoliy Amerikada erkin savdo bo'yicha kelishuv ham kelajakda AQSH iqtisodiyotiga katta naf keltirishi kutilmoqda.

## **5. Demokratik xalqchanlik iqtisodiyotining xususiyatlari**

AQSH iqtisodiyotining demokratik – xalqlilik xususiyatlari mavjud deyiladi. Bu faqat maqtash, ijobiylikni ko'rsatish uchungina emas, balki haqiqatligi mavjudligi bilan bog'langandir. Amerika iqtisodiyotidagi xalqlilik ikki tomon bilan belgilanadi: iqtisodiyotda, uning daromad taqsimotidagi xalq qatnashuvi darajasi va biznesdagi ommaviylik.

G'arb iqtisodchilari ikki qarama-qarshi halqaro iqtisodiy-siyosiy tizim mavjudligida Amerikani "xalq kapitalizmi" deb atashar edi. Buning sababi aksioner kapitalining rivojlanishi va kompaniyalarning asosan aksionerlik asosida bo'lishidir. Haqiqatdan AQSH kapitali asosan shu shakldagi tashkiliylikda bo'lib, bunga millionlab ishtirokchilar jalb etilgan.

Aksionerlik jamiyati aksiya chiqarish hisobiga tuzilgan korxonalar, birlashma, korporatsiyalardan iborat. Aksiyalar erkin xolda harakatda bo'lib, uni xatto sotish, taqdim etish kabilardir. Har bir savdoga chiqarilgan aksiyalar istagan shaxs tomonidan xarid qilib olinadi. Aksiyaga ega bo'lish esa shu kompaniyaning mulkiga sheriklik huquqini beradi. Bunday eng muhim narsa aksiyalarning mulk sifatida harakatda bo'lishi bilan birga u dividend sifatida daromad keltiradi. Dividend darajasi aksiya chiqargan korxonalar faoliyatiga bog'liq bo'lib, asosan bu olinadigan foydaning taqsimlanishidan keladi. Demak, aksiyaga ega bo'lishlikning asosiy maqsadi ham shu, ya'ni yillik xo'jalik faoliyatidan keladigan korxonalar-firmaning foydasiga sherik bo'lishdir.

Aksiyaga egalik bilan aksioner bo'lishlik shu korxonalar, kompaniyaning a'zosi bo'lish huquqini beradi. Bunday eng muhim narsa aksiyalarning mulk sifatida harakatda bo'lishi bilan birga u dividend sifatida daromad keltirishidir. Divident darajasi aksiya chiqargan korxonalar faoliyatiga bog'liq bo'lib, asosan bu olinadigan foydaning taqsimlanishidan keladi. Demak, aksiyaga ega bo'lishlikning asosiy maqsadi ham shu, ya'ni yillik xo'jalik faoliyatidan keladigan korxonalar-firmaning foydasiga sherik bo'lishdir.

Aksiyaga ega bo'lish erkin bo'lib, buning egalari, aytganimizdek, Amerikada millionlabdir. Bu tarzda kapital harakatiga xos yana bir narsa shuki, aksiya egalari aksiya chiqaruvchi korxonalar, firmaning faoliyatiga qatnashuv huquqiga ega. Bunda boshqaruvda ishtirok etish, xisoblardan xabardor bo'lib fikr bildirish huquqlari beriladi. Bunga bog'liq chora-tadbirlarda korxonalar egalari qatori faol qatnashuv huquqi beriladi. Lekin amalda bunday bo'lavermaydi. Chunki bu mavjud sharoitlarga bog'liq. Ommaviy aksiya egalari

haqiqiy kapital egalari, firma tashkilotchilaridek korxonani boshqarishda faol qatnashish sharoitiga ega bo'lmaydilar. Birinchidan, bu egalik qilinadigan aksiya miqdoriga bog'liq, ya'ni ovoz berish, o'z fikr, maslahatlarini ro'yobga chiqarish, korxonaga faoliyatiga ta'sir ko'rstaish uchun ko'p miqdordagi aksiyaga ega bo'lish kerak. Shunda ko'p ovoz olish va o'z fikrini o'tkazish mumkin. Ikkinchidan, ko'pchilik egalari o'z ishlari bilan band bo'lib, majlislarga qatnashish, firmani boshqarish kabilarda ishtirok etish uchun vaqtlari ham bo'lmaydi. Xududiy sabab ham mavjud bo'lib, bunda boshqa shaharlarda istiqomat qiluvchilar korxonaga joylashgan shaharga qatnash imkoniyatiga ham ega bo'lmaydilar.

Lekin aksiyador korxonaga mulkiga egalik qilish va dividend olish huquqiga doimo ega bo'ladi hamda o'zini shu aksiya chiqargan firmaning mulkdorlaridan hisoblaydi. Basharti lozim topsa aksiyalarni sotib, o'ziga ma'qul boshqa firma aksiyasini sotish olishi mumkin. Amalda doimo shunday ham bo'ladi. Bu fond birjalarida to'xtovsiz yuz beradigan xodisadir. Qanday bo'lmasin mulkchilikni amalga oshirishda, xo'jalik faoliyati natijalarini baholi ko'rishda demokratik mazmun yuzaga keladi. Chunki aksiya egalari korxonaga egalardan hisoblanadi, dividendsiz esa aksionerlarning birgalikda boshqaruv va daromadlarni birgalikda taqsimlash tufayli yuzaga kelishi imkoni tug'iladi. Chunki yuqori boshqaruv organi aksionerlar irodasi va manfaatiga itoat etadi. Aksionerlik jamiyati organlari orqali mulkdorlikka xos mahsulot ishlab chiqarish, daromadni taqsimlash jarayonlarida ishtirok etishi kabilarni aksionerlashgan sarmoyalar hisobiga amalga oshirilishiga ta'sir etish huquqiga ega.

Bundan tashqari iqtisodiyotdagi xalqchilik ommaviy mayda biznesda o'z ifodasini topadi. Erkin bozor iqtisodiyotida tadbirkorlikka katta yo'l ochiq. Shuning uchun har bir fuqaro bu ish bilan shug'ullanishi mumkin. Amalda ham shunday bo'ladi. Juda ko'pchilik imkoni boricha, qo'ldan kelguncha biznes

bilan shug`ullanishga harakat qiladi. Ayniqsa mayda biznes hozirgi davrda juda keng tarqalgan xolat hisoblanadi.

Umuman olganda yirik va o`rta biznes uchun mayda biznes asos bo`lib hisoblanadi. Ular o`zaro kooperatsiya shaklida faoliyat ko`rsatadi va maydalar yiriklarni to`ldirib keladi.

Amerika statistikasi bo`yicha mayda firmalarga 50 kishigacha band korxonalar kiradi. Rivojlanayotgan mamlakatlarda bu raqam 1-10 kishini tashkil etadi. Bu firmalar shunchalik asosliki, u ko`p pog`onali bozor iqtisodiyotida fundamental quyi qavat hisoblanadi.

Mayda biznes individual, oilaviy va kichik guruxiy shakllarida bo`ladi. Bu hunarmandchilik, kosibchilik, savdoda, xizmat ko`rsatish sohalarida juda avj olgan. Eng muhimi, bu avvalo daromad manbai, tirikchilik asosi hisoblanadi. Shuning uchun ham ommaviy tus oladi. Shu bilan birga iste`mol buyumlari ishlab chiqarish va ularni sotishda katta o`rin egallaydi. Ko`p xollarda bu ko`pincha daromad va faoliyat qismi bo`lib, pul jamg`armasiga ega bo`lgan yollanma ishlovchilar ham bunday biznes bilan shug`ullanadilar.

Mayda biznes o`z ommaviyligi bilan YaMM va xalq ta`minotida asosiy o`rinni egallab, Amerika iqtisodiyotida juda ahamiyatlidir.

**Xulosa qilib aytganda,** AQSH davlatining yuzaga kelishi, rivojlanishi erkinlik ruhiyatida davom etib, bu o`ziga xoslikni shakllantirgan. Mavjud tabiiy va ijtimoiy sharoit ishbilaromlik, tashabbuskorik, ijtimoiy faollik ruhida bo`lishga moyilik tug`dirib, har qanday qiyinchilik, mehnatsevarlikka da`vat qilgan. Bu siyosiy erkinlik, demokratik tizim sharoitida jamiyatning shakllanishi, iqtisodiy rivojlanishning tezlashuvi va sog`lom ravishda davom etishiga katta ta`sir ko`rsatib keladi. Siyosiy, iqtisodiy erkinlik haqiqiy kuchli davlat va jamiyatni yaratishga olib kelgan. Albatta bunda avvalo kuchli, taraqqiy etgan bozor munosabatlari asosidagi iqtisodiyotning xal qiluvchi ahamiyati kattadir. Aytish mumkinki, AQSHni shu darajaga yetkazgan avvalo uning qudratli bozor iqtisodiyotidir.

Iqtisodiyotni sog'lomlashtirish, raqobatdoshlikni ta'minlash, ish o'rinlarining qimmatlashib borishi kabilar va shuningdek ayniqsa xomashyolarga jahon narx-navolarining ko'tarilib borishi yangi resurslarni saqlovchi texnologiyani qo'llash, mehnat unumdorligining o'sishini ta'minlovchi texnika va ish usullarini qo'llagan xolda ishlab chiqarishni yangilab borish ilg'or iqtisodiyotni yuzaga keltirishda asos bo'lib xizmat qilgan. Bu esa ilmiy-tadqiqot ishlarini kuchaytirish va yangi serunum texnika va texnologiyalarga talabni kuchaytirib bordi.

AQSH o'zining qudratli iqtisodiyoti salohiyatidan foydalangan xolda o'zining manfaatiga xos davlatlarni rag'batlantirish va moliyaviy qo'llashda bevositalik bilan jahon banki, Halqaro moliya fondi va qator halqaro tashkilotlar ta'sirli o'rin egallagani uchun bularning imkoniyatlarini ham ishga solib, vositachilik usulidan ham keng foydalanadi. Shu bilan birga Shimoliy Amerikada erkin savdo bo'yicha kelishuv ham kelajakda AQSH iqtisodiyotiga katta naf keltirishi kutilmoqda.

Amerika statistikasi bo'yicha mayda firmalarga 50 kishigacha band korxonalar kiradi. Rivojlanayotgan mamlakatlarda bu raqam 1-10 kishini tashkil etadi. Bu firmalar shunchalik asosliki, u ko'p pog'onali bozor iqtisodiyotida fundamental quyi qavat hisoblanadi.

Mayda biznes individual, oilaviy va kichik guruxiy shalklarida bo'ladi. Bu hunarmandchilik, kosibchilik, savdoda, xizmat ko'rsatish sohalarida juda avj olgan. Eng muhimi, bu avvalo daromad manbai, tirikchilik asosi hisoblanadi. Shuning uchun ham ommaviy tus oladi. Shu bilan birga iste'mol buyumlari ishlab chiqarish va ularni sotishda katta o'rin egallaydi. Ko'p xollarda bu ko'pincha daromad va faoliyat qismi bo'lib, pul jamg'armasiga ega bo'lgan yollanma ishlovchilar ham bunday biznes bilan shug'ullanadilar.



## Nazorat savollari

1. Qo'shma Shtatlarda mehnat bozorini tartibga solishning o'ziga xos xususiyatlari.
2. XXI asrning boshida AQSh iqtisodi rivojiga tashqi manbalar qanday ta'sir ko'rsatdi?
3. Qo'shma Shtatlarning jahon iqtisodiyotidagi iqtisodiy va geografik pozitsiyasi qanday xususiyatlarga ega? Global iqtisodiyotda AQShning pozitsiyasi nima?
4. AQShning tabiiy-iqlim va geografik holati, jamiyat, madaniyat, ilmfan, biznes rivojining o'ziga xos xususiyatlari Amerika boshqaruv tizimining shakllanishiga va rivojlanishiga qanday ta'sir ko'rsatdi?
5. Zamonaviy Amerika iqtisodiyotida davlatning roli qanday? Biznes va davlat o'rtasidagi munosabatlar qanday?
7. Ilmiy boshqarish va uning mafkurasini tavsiflab bering.
8. Inson resurslari kontsepsiyasining tavsifini bering.
9. 70-, 80-yillar va 90-yillarda Amerikaning boshqaruv nazariyasi rivojlanishining yangi yo'nalishlari qanday?
10. Qo'shma Shtatlarda biznes va boshqaruvda ta'lim tizimini tashkil qilishni tavsiflang.
11. Qo'shma Shtatlar 1929-1933-yillardagi Buyuk Depressiya bilan qanday kurashdi?
12. "Yangi iqtisod" nima va biznesning globallasishi va axborot texnologiyalari evolyutsiyasi XX-XXI asrning boshida AQSh iqtisodiyotidagi vaziyatni yaxshilashga qanday hissa qo'shdi?
13. Amerika boshqaruv modeli o'rtasidagi farq nima?
14. Milliy iqtisodiyotda qanday sharoitlar barqaror raqobatbardosh ustunlikka olib keladi? Raqobat afzalliklari qanday va nima uchun?



## Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. IBMWinsIndiaTelecomsOutsourcingDeal // [www.ft.com](http://www.ft.com), 26.03.2004.
2. ICT Outsourcing Opportunities // E-commerce and Development Report 2003. New York; Geneva, 2003.
3. Le debat sur la delocalization d'emplois fait rage aux Etats-Unis // [www.letemps.ch](http://www.letemps.ch), 31.03.2004.
4. *Locke R. R.* The Collapse of the American management Mystque — New York, NY Oxford University Press. 1996. P. 29
5. *Архангельский А. Ю.* США: условия для бизнеса. — М., 1991.
6. *БоддиД., Пэйтон Р.* Основы менеджмента. — СПб.: Питер, 1999.
7. *Градобитова Л. Д.* Теория международных конкурентных преимуществ государств М. Портера. — М.: 1996.
8. *Зименков Р. И.* США в мировой экономике: состояние и перспективы. — М., 1998.
9. Классики менеджмента. — СПб.: Питер, 2001.
10. *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. М., 1999.
11. *Малькольм Уорнер.* Классика менеджмента: Энциклопедия. — СПб.: Питер, 2001.
12. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб.: Питер, 2000 (второе издание — СПб.: Питер, 2001).
13. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Пыцырева А. Ю.* Мировая экономика. - СПб.: 2003.
14. *Портер М.* Международная конкуренция. — М., 1993.
15. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. - СПб.: Питер, 2000.
16. *Супян В. Б.* Экономика США. — СПб.: Питер, 2003.
17. *Уткин А.* Единственная сверхдержава. — М., 2003.

## 10-BOB. MENEJMENTNING EVROPA MODELI

---

**1. Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari iqtisodiyoti**

**2. O'tkazilayotgan iqtisodiy islohatlarning asosiy tomonlari**

**3. Davlat mulkini xususiylashtirish**

**4. Iqtisodiyotdagi tuzumiy o'zgarishlar**

**5. Tashqi iqtisodiy aloqalar**

### **1. Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari iqtisodiyoti**

Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlariga Albaniya, Bolgariya, Bosniya va Gersogovina, Vengriya, Makedoniya, Polsha, Ruminiya, Slovakiya, Sloveniya, Xorvatiya, Chexiya va Yugoslaviya mamlakatlari kiradi. 1997 – yilda bu mamlakatlarda 118,7 mln. aholi bo'lib, jami YAIM 636 mlrd. dollarga teng bo'lgan (jahonning aholisi 1,85 foizi, 1995 – yilda YAIM 2,24 foiz). Umumiy taraqqiyot darajasi bo'yicha industrial, industrial-agrar mamlakatlar hisoblanib, industrial rivojlangan mamlakatlar yo'q. Albaniya esa rivojlanayotganlar qatorida. Aholi jon boshiga nisbatan YAIM miqdori bo'yicha G'arbiy yYevropa mamlakatlaridan ikki-uch barobar past va deyarli Lotin Amerikasi rivojlanayotgan mamlakatlar qatorida turadi.

Bu mamlakatlar Ikkinchi Jahon urushidan keyin ma'muriy-buyruqbozlik asosidagi iqtisodiyot tizimida edilar. Yugoslaviya, Vengriya va Polsha asta-sekin boshlang'ich davrdagi sovet modelidan milliy modellarga o'tgan. Ma'lum darajada bozor iqtisodiyoti elementlarini qo'llab, baribir asosiy ma'muriy markazlashgan iqtisodiyot tizimida bo'lishgan. Bu mayda xususiy xo'jaliklarni saqlash, bozor iqtisodli mamlakatlar bilan tashqi aloqalarni olib borish kabilar mavjud bo'lgan. Xattoki chet kapitalining kiritilishi darajasida ham bo'lgan.

Keyingi o'n yillik ichida bu mamlakatlar o'tuvchi iqtisodli bo'lib hisoblanadi. Chunki bozor iqtisodiga o'tish amalga oshmoqda. Shu bilan birga o'tish davrining boshlang'ich yillaridek iqtisodiy taraqqiyot darajasi,

ma'muriylik saqlanishi bilan bozor munosabatlariga o'tish, aholi mentaliteti, rivojlangan mamlakatlarga nisbatan iqtisodiyotning ochiqligi kabilar mavjudligi ham xosdir. Aytaylik, Chexiya va Sloveniya mamlakatlari bozorga o'tishda ancha oldinga siljishib, Bolgariya va Ruminiya kabilardan ilg'orlashga ulgurgan.

Bozor iqtisodiyotiga o'tishda evolyusion yo'l bilan birga radikal usulning qo'llanayotganlari ham mavjud. Evolyusionlik Bolgariya, Vengriya, Ruminiya, Slovakiya, Sloveniya, Xorvatiyalarga xos bo'lsa, radikal usul Polshaga va kamrom Chexiyaga xosdir. Polshadagi "Xushdan ozish" usuli hammaga ma'lumdir. Chunki bozor munosabatlariga o'tishda juda keskin usul asos qilib olingan edi.

Bozor iqtisodi asoslarini yaratishda Markaziy yEvropa mamlakatlari hisoblangan Vengriya, Polsha, Sloveniya va Chexiyalar ancha tez harakat qilganlar. Bolqon mamlakatlari hisoblanadigan Albaniya, Bolgariya, Ruminiyada, Sobiq Yugoslaviyaga kiruvchi respublikalarda bozorga o'tish juda og'irlik bilan amalga oshib, bularda o'zgarishlar juda sekinlik bilan davom etmoqda.

Bu mamlakatlar Ikkinchi Jahon urushi natijasida Sobiq SSSR ta'siridagi mamlakatlar bo'lib, sotsialistik iqtisodiyot qurish yo'liga o'tganlar. Shuning uchun ham SSSR turidagi iqtisodiyotni shakllantirilib, bozor munosabatlaridan chetlashgan, markazlashtirilgan xolda qat'iy reja ostida boshqariladigan iqtisodiyotga ega edilar. Shuning uchun ham bularning oldida Sobiq SSSR respublikalari asosida tashkil topgan yangi mamlakatlarga o'xshash juda murakkab vazifalar turar edi. Rivojlanayotgan mamlakatlardan farqli xolda tub iqtisodiy o'zgarishlarga xos vazifalar ko'p edi. Chunki ishni boshidan boshlashdan oldin qilinadigan ishlarning o'zi ham ko'p edi. Bu esa iqtisodiyot rivojini davom ettirish emas, balki uni o'zgartirish, mavjud ko'p narsalarni yo'q qilish bilan bog'liq vazifalarni bajarmasdan yangisini boshlab bo'lmas edi. Bu esa mavjud iqtisodiy darajani pasaytirish, ortiqcha xarajatlarni amalga oshirishni talab etar edi, ya'ni inqiroz bosqichini bosib o'tish, tiklanish ishlarini

bajargandan keyingina yangisini yuzaga keltirishga o'tish kerak edi. Albatta bu ma'lum vaqt va yo'qotishlarni talab etar edi.

Bu vazifalarni mamlakatlar bir xilda va bir tarzda amalga oshirmaydi, chunki turli mamlakatlar turli jarayonda bu bosqichni bosib o'tadi. Bu sof iqtisodiy o'zgarishlarga albatta siyosiy xolat turlicha ta'sir ko'rsatadi. Ayniqsa mamlakatlarning bo'linishi, avtonomlik uchun harakat qilish iqtisodiy jarayonga turli darajada ta'sir etadi. Aytaylik, Chexoslovakiya ikki mustaqil Chexiya va Slovakiya davlatlariga bo'linadi. Ma'lumki, bularning iqtisodiy taraqqiyot darajasi bir xil bo'lmay, Chexiya ancha rivojlangan edi. Bu yo'nalish ancha tinch yo'l bilan davom etadi.

Yugoslaviya ham bir necha davlatlarga bo'linib ketadi. Lekin bu urushlar, talofat ko'rishlar bilan amalga oshib, iqtisodiyotni ancha oqsashiga va orqaga surilishga olib keldi va yangi rivojlanish yo'liga o'tishni juda ham og'irlashtirdi.

Umuman tizimli o'zgarishlarning o'zi inqirozli xolatni yuzaga keltirsa, urushlar asosida mustaqillikka erishish, chuqur inqirozlarga olib kelgan edi. Shuning uchun ham bu mamlakatlarda yuz bergan siyosiy xolat turli darajada ish olib borish, ya'ni avvalo tiklanish, dastlabki darajaga erishishni birlamchi vazifa qilib qo'yadi.

Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlari ichida eng yirigi Polsha bo'lib, uning aholisi 1997 – yilda 39,0 mln.dan iborat edi. Undan keyingi Ruminiya – 22,7 mln, Chexiya – 10,3 mln, Vengriya – 10,2 mln, Yugoslaviya – 10,5 mln. aholiga ega. Qolganlarida 8,3 mln.dan 2,0 mln. gacha aholi mavjud.

Iqtisodiy tiklanishni olsak, bu ham turli darajada davom etmoqda. Aytaylik, YAIM Polshada 225 mlrd. dollar bo'lsa, 1990 – yilga nisbatan 123,6 foizni tashkil etgan. Chexiyada 98 mlrd. dollar bo'lib, 108,9 foiz bo'lgan, Sloveniyada 22 mlrd. dollar va 103 foiz, Xorvatiyada 22 mlrd. dollar va 96,0 foiz, Vengriyada 68 mlrd. dollar va 93,0 foiz bo'lgan. Bu mamlakatlar shu yillar ichida YAIM ko'rsatkichi bo'yicha yomon bo'lmay, iqtisodiy tiklashni amalga

oshirishgan va shunga yaqinlashishgan. Lekin qolgan mamlakatlar bu vazifani shu yillar ichida bajara olmagan. Ayniqsa, Albaniya – 60 foiz, Makedoniya va Bolgariya – 70 foiz, Ruminiya – 80,7 foiz darajasida bo`lgan.

Mamlakat iqtisodiy taraqqiyotida eng muhim ko`rsatkich YAIMning aholi jon boshiga to`g`ri kelishidir. Bu ko`rsatkich bo`yicha biz tahlil qilayotgan mamlakatlar ichida oldingilari Sloveniya – 11 ming, Chexiya – 9,50 ming dollar. Bundan keyin Slovakiya – 7,50 ming, Vengriya – 6,65 ming dollardan iborat. Eng past ko`rsatkich. Albaniya – 0,75 ming dollar, Yugoslaviya – 3,15 ming, Makedoniya, 3,35 ming, Bolgariya – 3,65 ming dollardan iborat.

Bozor iqtisodiyotining shakllanishida davlat byudjetining xajmi, uning YAIMdagi hissasi ahamiyatlidir. Chunki iqtisodiy erkinlik xususiy sektorning o`shishi, daromadning taqsimlanishida uning qismini ortib borishiga olib kelishi kerak. Tizimiy o`zgarish davlat byudjetida o`z aksini topishi kerak va bozor iqtisodiga o`tish bilan YAIMda byudjet hissasi pasayib borishi tabiiydir. Agar bu jarayonga e`tibor bersak, biz ko`rayotgan mamlakatlar turlicha ekanligini guvoxi bo`lamiz. Albaniya davlat byudjet daromadi YAIMga nisbatan 1990 – yilda 47,1 foizni tashkil etsa, 1995 – yilda 17,8 foiz, Ruminiyaniki – 40,5 dan 33,5 foizga, Bolgariya – 53,3 dan 36,0 foizga tushgan. Qolgan mamlakatlarda bu ko`rsatkichlar taxminan 50 foizdan 44,5 foizgacha pasaygan. Polshada esa, aksincha, 42,9 foizdan 46,8 foizga o`sgan, shuningdek Xorvatiyada 34,0 foizdan 50,6 foizgacha ko`tarilgan.

Tizimiy o`zgarish ayniqsa narx-navoda o`z aksini topadi. Bu mamlakatlarda ham bu narsa yaqqol ko`zga tashlanadi va inflyatsiya jarayoni juda tezlashadi. Masalan, Bolgariyada 1990-1997 yillar ichida narxlar 1203 marta, Xorvatiyada – 597, Ruminiyada – 336, Sloveniyada – 14 marta yuqori bo`lgan. Lekin Chexiyada – 298 foiz, Slovakiyada – 306 foizni tashkil etgan. Bu raqamlardan ko`rinib turibdiki, ba`zi mamlakatlarda narxlar bir necha marta ko`tarilsa, boshqalarida bir necha yuz marotaba oshgan tva giperinflyatsiya

darajasigacha yetganki, moliyaviy tuzilish va uning izdan chiqishi yuqori darajada bo`lgan.

Bozor iqtisodiga asos solishda xususiy sektorning shakllanib borishi muhimdir. Chunki haqiqiy tadbirkorlik uchun bu kuchli va eng ta'sirli negizdir. 2012– yilga kelib, bu mamlakatlarda bu soha sezilarli o`rin egalladi. Buni ayniqsa YAIMdagi hissasida ko`rish mumkin. MaAsalan, Chexiya xususiy sektorining YAIMni xosil qilishdagi hissasi 2012 – yilda 65 foizga teng bo`lgan, Vengriyada – 60 foiz, Slovakiyada – 59foiz, Polshada – 56 foiz, Bolgariyada – 40 foiz, Ruminiyada – 35 foiz, Sloveniyada – 33 foizni tashkil etgan.

Bu mamlakatlar Chexiyadan tashqari asosan agrar sektor salmog`li mamlakatlardir. Shuning uchun yer munosabatlaridagi o`zgarishlar ahamiyatlidir.

#### 1-jadval

#### Qishloq xo`jalik ekinzorlarining umumiy maydonida turli xo`jaliklar hissasi (% hisobida)

Mamlakatlar	Kooperativlar		Davlat xo`jaliklari		Xususiy xo`jaliklar	
Bolgariya	-	41	90	40	10	19
Vengriya	80	55	14	7	6	38
Polsha	4	4	19	18	77	78
Ruminiya	61	36	14	14	25	51
Slovakiya	68	63	26	16	6	13
Sloveniya	-	-	8	7	92	93

Jadvaldagi raqamlardan ko`rish mumkinki, ko`pchilik mamlakatlar qishloq xo`jaligida xususiy qism asosiy bo`lib bormoqda. Bu ayniqsa Sloveniya va Polshada ko`zga tashlanadi, bularda asosiy ekin yerlar xususiy xo`jaliklar qo`lidadir. Slovakiya, Vengriya, Bolgariyada kooperativ xo`jaliklar



saqlanmoqda. Davlat xo`jaliklariga kelsak, bunda ham Bolgariyada buning hissasi katta. Albatta bunda agrar siyosat, xo`jaliklar faoliyati, sarmoyalar mavjudligi kabi omillarning ta`siri kuchli bo`lishi kerak.






O`tish yillari bu mamlakatlarda ishsizlik yuqori darajada saqlanib kelgan bo`lsa, iqtisodiy siljish natijasida kamayib bordi. Masalan, 1995-1999 yillarga kelib Chexiyada – 8, Polshada – 9,5, Vengriyada – 10, Yugoslaviyada – 15, Makedoniyada – 11, Bosniyada – 12, Xorvatiyada – 9, Sloveniyada – 10 foizni tashkil etdi. NATOning bambardimon qilishi bilan Yugoslaviyada ishsizlik ko`payib, 20 foiz atrofida bo`lgan.

-jadval

### Davlatlar pul birliklari ro`yxati

#### Yevropa

Pul	Mamlakat	Pul	Mamlakat
yevro	 Niderlandlar	krona	 Norvegiya
yevro	 Andorra	yevro	 Fransiya
yevro	 Yunoniston	krona	 Chexiya
serb dinori, yevro	 Serbiya	krona	 Islandiya
yevro	 Germaniya	lat	 Latviya
krona	 Shveysariya	yevro	 Italiya
krona	 Slovakiya	yevro	 San Marino
yevro	 Belgiya	marka	 Bosniya va Gertsogovina
forint	 Mojariston	dinor	 Makedoniya
ley	 Ruminiya	lev	 Bolgariya
yevro	 Irlandiya	krona	 Shvetsiya
grivna	 Ukraina	krona	 Estoniya
dinor	 Moldova	lek	 Albaniya
krona	 Daniya	shved franki	 Lixtenshteyn
yevro	 Portugaliya	lira	 Malta
funt sterlin	 Birlashgan Qirollik	zloty	 Polsha

<b>Pul</b>	<b>Mamlakat</b>	<b>Pul</b>	<b>Mamlakat</b>
yevro	 Lyuksemburg	yevro	 Vatikan
yevro	 Ispaniya	yevro	 Avstriya
rubl	 Belarus	lit	 Litva
yevro	 Monako	yevro	 Finlandiya
rubl	 Rossiya	kuna	 Xorvatiya

Bozor islohatlarida samarali kredit-pul tartiblashuvi muhim o`rin egallaydi. Chunki bu moliyaviy muntazamlik, investitsiyani faollashtirishga imkon tug`diradi. Bunda bank faoliyatidagi davlat monopoliyasi o`rniga ikki pog`onali bank tizimining shakllanishi yuz beradi. Birinchisi davlat banki bo`lsa, ikkinchisi tijorat banklari va boshqa erkin moliyaviylikning yuzaga kelivudir. Bunda huquqiy tadbir va xujjatlarning kuchga kirishi, har bir tashkilotning vazifalarini oydinlashuvi bank-moliya tizimining samarali faoliyatini ta`minlaydi.

## **2.O`tkazilayotgan iqtisodiy islohatlarning asosiy tomonlari**

Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlari o`tish iqtisodiyoti mamlakatlari qatoriga kiradi. Chunki bular ham 80 – yillardan boshlab ma`muriy-komanda iqtisodiyotidan hozirgi zamon bozor iqtisodiyotiga o`tayotgan davlatlardir. Bular o`tish muammolarini tizimli islohat yo`li bilan xal qilmoqdalar. Lekin tizimli islohatning turli modellarini qo`llab, bu ichki va tashqi iqtisodiy sohalarda mos kelmoqda.

Bozor iqtisodiyotiga o`tish zaruriyat bo`lib, bu har tomonlama bozor munosabatlarining ustunligi bilan taqozo etilib, sotsialistik iqtisodiyot tarixiy davr bo`lib qolayotgan edi. Chunki mehnat unumdorligi, aholi turmush sifati va

umuman ijtimoiy-iqtisodiy tizim samaradorligi bo'yicha sotsialistik iqtisod noloyiqligini amalda ko'rsatgan edi.

Bunday o'tish muammolari tarixan birinchi marta yuz berib, hech qanday tajriba va ichki, tashqi ziddiyatlar tufayli ko'p xatolarga yo'l qo'yilayotgan edi. Bundan tashqari mamlakat boshlang'ich xolati turli va sharoitlar bir xil emasligi ham o'z ta'sirini ko'rsatgan edi.

Tizimli islohat deyilishining sababi bir xil ijtimoiy tizimdan umuman boshqa bir-biriga qarama-qarshi tizimga o'tishdan iborat bo'lib, bu o'z ahamiyatiga ko'ra inqilobiy o'zgarish edi va qisqa muddat, ya'ni bir necha yillar ichida tizimiy o'zgarishlar yuz beradi. Bozor iqtisodiga o'tish va uni vujudga keltirish turlicha bo'lishi mumkin. Bu siyosiy tartibga juda kuchli ravishda bog'liqdir. Shu bilan birga siyosiy kuchlar turlicha ham ahamiyatlidir. Tizimli islohat modelini belgilashda siyosiy tartibni o'zgartirish yoki uni saqlagan xolda islohatni amalga oshirish talab etiladi. Xitoy va Vetnamda siyosiy tartib saqlangan xolda asta-sekin bozor munosabatlariga o'tish amalga oshirilmoqda. Boshqa sotsialistik iqtisodli mamlakatlarda bu jarayon siyosiy tuzumning o'zgarishi bilan boshlanadi.

Shunday qilib, tizimli islohatning ikki xil modeli mavjud bo'lishi mumkin. Biri radikal, ikkinchisi ketma-ket islohatdir. Radikal usulda keskinlik, keng va tez ravishda o'zgarishlarni amalga oshirib, "xushdan ketish terapiyasi" nomini olgan mazmunda ish ko'rish asos hisoblanadi. Bu yo'l bilan bozor iqtisodiga o'tish va uni qurish juda tez amalga oshuvi kerak.

Asta-sekin asosdagi tizimli islohatda nisbatan uzoq cho'ziladigan va keskin bo'lmagan o'zgarishlar tufayli amalga oshiriladigan yo'lni tanlashdan iboratdir. Sharqiy yEvropa mamlakatlarida mavjud rejali taqsimot xo'jaligi mexanizmini birdaniga yo'q qilishdan boshlandi. Xali bozor institutlarining yuzaga keltirishdagi faol harakat boshlanmasdan yo'q qilish albatta katta yzqotish va qiyinchiliklarni yuzaga kelishiga olib keladi. Bu bir sektorli iqtisod bo'lib, bozor munosabatlaridan iborat edi. Chunki eski rejalashtirish, markaziy-

ma'muriy asosdagi taqsimot deyarli o'z faoliyatini to'xtatgan edi. Asta-sekinlikda esa ikik sektorli iqtisodiyat, ya'ni eskisi ham, yangisi ham to'noz arur bo'lguncha ishlashi kerak edi. Yangisi bozor mexanizmlari voyaga yetmaguncha, eskisida esa ma'muriy taqsimotdan foydalanib turishi kerak edi. Rejali mexanizm o'z o'rnini bozorcha taqsimotga asta-sekinlik bilan kiritish yo'lini tutsa dualizm mavjud bo'lib, radikallik tarzida bozor qurilishi amalga oshuvi mumkin.

Agarda siyosiy hokimiyat birdan o'zgarib, eski tizim yo'q qilinadigan bo'lsa, eski iqtisodiy mexanizmlar harkatdan to'xtaydi. Yangisi esa uning o'rnini egallashga ulgurmaydi. Chunki bozor mexanizmlari shakllanib ulgurmay to'la harakatda bo'la olmaydi. Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlarida xali sobiq SSSRga o'xshagan shunday vaziyat yuz beradi.

Dualizm iqtisodini qo'llash albatta amaliy jixatdan oson emas. Chunki bular avvalo boshqa-boshqa tizim va eskisi ruhan zaif, chunki yo'q bo'lishga maxkum, yangisi esa tajribasiz va zaif. Eng muhimi bu sohada tajriba bo'lmay, aniq shakl, kelishuv usullarini belgilash va ularni qo'llash oson emas.

Lekin baribir bu jarayon Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlarida sobiq SSSR respublikalari asosida yuzaga kelgan mamlakatlarga nisbatan boshqacharoq va yengilroq ko'chadi. Buning sababi ham bu mamlakatlarda xususiylik mavjudligi va uning yo'q bo'lib ketmaganligi hamda rejali-ma'muriy usuldagi xo'jalik tizimining nisbatan qisqa davr ichida mavjud bo'lishidir. Aytaylik, qishloq xo'jaligida jamoatlashtirishning to'la bo'lmaganligi, hunarmandchilik, kosibchilik qisman xususiy tarzda mavjudligi, rejalashtirishning ham juda to'la xajmli emasligi, xususiy savdoning mavjudligi kabilar. Bundan tashqari G'arbiy yYevropaning yonida bo'lib, uning ta'siri mavjudligi ham bozor ustunligini ko'rsatishiga olib kelgan. Mamlakatlarning kichikligi ham bu sohada ma'lum darajada o'z o'rniga ega bo'lib, o'zaro kelishmovchilikning yo'qligi (Yugoslaviyadan tashqari), G'arb bilan kam

xajmda bo`lsa ham iqtisodiy aloqalar olib borilganligini ham e'tiborga olish mumkin.

Bozor iqtisodiyotini shakllantirish bilan bog`langan islohatlarni asosan to`rt guruhga bo`lish mumkin:

1.Makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlash – soliq va kredit siyosatlari to`g`ri yo`lga qo`yish.

2.Iqtisodiyotni erkinlashtirish – ichki baholarni isloh etish, tashqi savdoni erkinlashtirish, resurslar taqsimoti, ish haqi, mehnat bozori, moliyalarni erkinlashtirish, bank tizimini isloh etish va h.k.

3.Tadbirkorlik faoliyatini erkinlashtirish – privatizatsiya, nodavlat mulklarini rivojlantirish, monopoliyaga barham berish va tuzumiy-shakliy o`zgarishlarni amalga oshirish.

4.Davlat rolini o`zgartirish – qonunlar, institutlar, davlat moliyasi va soliqlashtirishlarni isloh etish.

Qisqa muddatli davr ichida bu vazifalar ziddiyatni yuzaga keltirishi mumkin. Aytaylik, inflyatsiyaning o`zi investitsiyani susaytiradi, chunki u rag`batlantirmaydi. Bu esa tuzumiy o`zgarishlar sharoitini yomonlashtiradi. Inflyatsiyaga qarshi siyosat ham iqtisodiyotga katta salbiy ta'sir etishi mumkin. Chunki qat'iy, cheklantiruvchi siyosat, aynan muomaladagi pul miqdorini kamaytirish, kredit foizlarini ko`tarish kabilar iqtisodiyotni jonlantirmaydi, balki harakatini susaytiradi.

Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlarida bozorni shakllantirish bilan bog`liq jarayonlar birinchi navbatda erkinlashtirish bilan bog`langan edi. Iqtisodiyotda davlat monopoliyasiga barham berish 80 – yillardayoq boshlanib, 90 – yillarda yakunlangan edi. Vengriya, Polsha, sobiq Yugoslaviyada 90 – yillar boshidayoq tovarlar, xizmatlarning ko`pchiligiga baholar chegaralanishi bekor qilingan edi. Barcha bu mamlakatlarda yangi xususiy tadbirkorlik korxonalari uchun to`la yo`l ochilib, chegaralar olib tashlanadi. Direktiv rejalashtirish yo`q qilinib, iqtisodiy vakillarning chet mamlakatlar bozorlariga

chiqishlari uchun ruxsat beriladi. Bu tashqi savdoni rivojlantirish uchun chet sheriklar bilan xo`jalik aloqalari o`rnatish imkonini beradi.

Fond birjasi, tijorat banklari, nomonopolistik tartiblashtirish, bankrotlik qonunlari kabi bozorga xos yangi institutlar paydo bo`la boshlaydi. Erkinlashtirishning kengayib borishi bilan YAIMda davlat hissasi pasayib boradi. Lekin bunda ehtiyotkorlik sababli o`shish to`xtaydi. Chunki davlat ijtimoiy vazifalarni saqlash maqsadida daromadni taqsimlashda o`z ishtirokini saqlashga harakat qiladi.

Bozor munosabatlariga o`tish va baholar nazoratini yo`q qilib, uning erkin harakatiga yo`l ochish inflyatsiyaning kuchayishiga olib kelib, xatto Polsha, Bolgariya va Xorvatiyada giperinflyatsiyagacha yetib boradi. Lekin Markaziy-Sharqiy yEvropa mamlakatlarini juda tez va bir-ikki yil ichida bundan qutilib nisbatan toqat qilsa bo`ladigan darajaga tushurishga ulguriladi. Lekin Bolgariya va Ruminiyada kuchli inflyatsiya ancha uzoq cho`ziladi.

Iqtisodiy barqarorlikni ta`minlash bunday sharoitda eng muhim vazifa edi. Bunga qaratilgan choralar byudjetni qat`iy chegaralash, xatto ma`lum vaqtgacha aholi daromadini qotirib qo`yish va bunda valyuta kursidan faol foydalanish yo`li bilan narx-navoga ta`sir o`tkazish kabilar qo`llaniladi. Tashqi iqtisodiy aloqalarni erkinlashtirish esa jahon narxi darajasiga chiqish, ichki bozorda raqobat darajasini ta`minlash va maxalliy monopol korxonalarining narx-navoga bo`lgan ishtahasini so`ndirishga yordam qilish kerak edi.

Inflyatsiyaga qarshi dasturlarni qo`llab uni nazorat qilinadigan darajada saqlab turish mumkin edi. Lekin amalda uni 20-40 foizga yetkazgan xolda undan pastga tushurishga erisha olmadilar. Rejali – markaziy tizimdan qolgan tuzumiy nomutanosiblik mavjudligi va haqiqiy raqobat muxiti yaratilmaganligi bunga asosiy sabab bo`lgan.

Moliyaviy barqarorlik Markaziy yEvropa mamlakatlarida ancha muvaffaqiyatli bo`lgan. Chunki pul-kredit sohasida oqilona chegaralovning qo`llanilishi samarali bozor infratuzilmalarining yaratilishi va ishlab chiqarishni,

ayniqsa mayda biznesni yuzaga keltirish bilan bog`liqligi qo`l kelgan. Markaziy-Sharqiy yYevropa mamlakatlarining kredit-pul siyosati hukumat va tijorat banklariga kredit berish, muomaladagi pul miqdorini qisqartirish, pul aylanishini tezlashtirish kabilarga qaratilib, inflyatsiyaning oldini olish imkoni tug`iladi.

### **3. Davlat mulkini xususiylashtirish**

Bozor iqtisodiga o`tishdagi eng muhim jarayon davlat mulkini xususiylashtirishdir. Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlarida sotsialistik iqtisodning asosi davlat mulki bo`lib, asosiy ishlab chiqarish vositalari ijtimoiy mulkka aylantirilgan va xususiy mulkchilik qisman saqlangan bo`lib, u ham bo`lsa asosan oz miqdordagi mayda xo`jaliklarga oid bo`lgan xolos. Bozor munosabatlari esa xususiy mulkchilikni talab etib, busiz hech samara berishi mumkin emas edi.

Davlat mulkini xususiylashtirishning bir necha modellari mavjud. Bular nominallashtirish, sotish va bepul taqsimlashlardan iborat. Nominallashtirishda mulkni eski egalari qaytarish ko`zda tutiladi. Bu restitutsiya deyilib, barcha Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlarida qo`llanilgan. Bunda mulk milliyashtirishdan oldin kimga qarashli bo`lsa o`ziga yoki merosxo`rlariga qaytarilgan. Bu albatta katta qismni etashkil etmagan.

Davlat korxonalarini sotish Bolgariya, Vengriya, Polsha, Yugoslaviyada keng qo`llanilib, Chexiya va Slovakiyada qisman qo`llanilgan. Bunda ko`proq davlat korxonalarini aksioner jamiyatlarga aylantirish, korxonada xodimlariga mulkka egalik huquqini berish, korxonani auksion orqali sotish, aksiyalashtirish va aksiyalarni erkin savdoga tashlash kabilar qo`llanilgan. Shu bilan birga bankrotlik qo`llanilib, aksiyalashtirish yoki sotish usularidan foydalanilgan.

Tekinga taqsimlash ham bu mamlakatlarda keng qo`llanilib, buni ommaviy xususiylashtirish ham deb ataladi. Bu aholining asosiy qismi kapitalga ega bo`lmaganligi va chet kapital oqimi kamligiga asoslangandir. Buning dastlabki shakllari vaucher (sertifikatlar, kupon kabi)larni aholiga tarqatish bo`lib, so`ngra venchurlarni korxonalar aksiyalariga almashtirish yuz beradi. Bu

bilan aholi milliy boylikka aksiya orqali ega bo'lishi ko'zda tutiladi. Pravordida qonun bilan belgilangan muxlatdan so'ng venchurlar muomaladan chiqarilib, aksiyalarni sotib olish faqat pul bilan bo'ladi.

Xususiylashtirishni tezda va birdaniga amalga oshirish mumkinligi o'rganilib, uni qayta ko'rib chiqish fikri tug'iladi. Chunki birdaniga xususiylashtirish davlat mulkini nazoratsiz taqsimlanishiga aylanib ketadi.

Xususiylashtirish "kichik" va "kattaga" bo'linib, usullari shunga qarab ishlatiladi. "Kichik" xususiylashtirish mayda va o'rta korxonalariga taalluqli bo'lib, ijaraga berish, sotish, restitutsiya (oldingi egasiga qaytarish) usulida juda tez amalga oshib borib, 90 – yillar boshidayoq keng qo'laniladi. Magazin, restoran, kichik va o'rta korxonalar pulga xususiy mulkdorlarga sotiladi. "Kichik" xususiylashtirish iste'molchilarning manfaatlarini hisobga olgan xolda amalga oshiriladi. Masalan, Chexiya va Slovakiyada ma'lum vaqtgacha sotib olingan korxonalar faoliyatini o'zgartirish ta'qiqlangan. Bunda foyda darajasiga qarab ijtimoiy zarurligiga e'tibor bermaslikka yo'l qo'yilmagan.

"Katta" xususiylashtirish katta qiyinchiliklarga duch kelib, radikal usul ham ketma-ket, asta-sekinlik usullari ham yaxshi samara bermay, juda sekinlik bilan siljir edi. Masalan, Polshada xususiylar qattiq kirishgan xolda 1990-1996 yillar ichida xususiylar qo'lga faqat 250 yirik davlat korxonalarini o'tgan xolos. "Katta" xususiylashtirish pullik va pulsiz asosda amalga oshirilgan.

Vaucher asosidagi xususiylashtirish Chexiya, Slovakiya, Bolgariya, Polsha, Ruminiya davlatlarida qo'llanilgan. Bu mamlakatlar fuqarolari vaucher, sertifikat, bonlar olishgan va bu asosda xususiylashtiriladigan davlat mulkining ma'lum qismiga egalik qilish huquqini qo'lga kiritishgan. Bu kuponlar shaxsiy nomlangan bo'lib, ularni qalbakilashtirish ancha og'ir bo'lgan. Bu vaucherlar asosida fuqarolar xususiylashtirish natijasida ancha salmog'li mulkka ega bo'lish huquqini qo'lga kiritganlar. Aytaylik, Chexiyada – ming dollarga yaqin, Ruminiyada – taxminan 500 dollarga yaqin qadrga ega bo'lgan. Amalda faqat



Chexiyada bu kuchga ega bo'lib, qolganlarida davlat mulkini taqsimlashda haqiqiy kuchga ega bo'lmagan va vaucherlar ta'sirli bo'lmagan.

Xususiylashtirishda Vengriyada ham o'ziga xoslik ko'p bo'lgan. Birinchidan, vengerlar tekinga mulkni topshirishdan voz kechishgan va mehnat jamoalari albatta korxonalar qiymatini to'la qoplashlari zarur bo'lgan. Xususiylashtirish faqat oldi-sotdi asosida amalga oshuvi mumkin bo'lgan. Bundan faqat ijtimoiy sug'urta, cherkov, mahalliy o'zini-o'zi boshqaruv organlari istisno bo'lgan.

Yirik korxonalar sotilishida 15-20 foiz aktivlar auksionlarda xususiy investorlarga, ayniqsa chet investorlarga sotiladi. Shunday qilib, Vengriyaning davlat mulkini xususiylashtirishdan tushgan daromadning 1991 – yildagi 80 foiz va 1992 – yildagi 60 foiz chet investorlarga to'g'ri kelgan. Ikkinchidan, Vengriyada xususiylashtirish shakllarini tanlashda qat'iy chizmalardan voz kechilgan. Bu davlat mulk agentligi va davlat korxonalarini tashabbusi bilan amalga oshuviga yo'l qo'yilgan. Uchinchidan, Vengriya hukumati barcha davlat korxonalarini xususiylashtirishni maqsad qilib qo'ymagan. Ayniqsa harbiy ishlab chiqarish, qurol sotish, o'rmon xo'jaligi kabi korxonalar davlat mulkida qolishi ko'zda tutilgan. To'rtinchidan, xususiylashtirish davlat qarzini qoplashni ko'zlagan. Taxminan 75-85 foiz xususiylashtirishdan keladigan daromad davlat qarzini kamaytirishga atalgan.

Vengriyada qishloq xo'jaligidagi xususiylashtirishda uning yuqori darajali taraqqiyoti ahamiyatli bo'lgan. Bu boshqa Sharqiy yEvropa mamlakatlari ichida Vengriyani aloxida o'ringa qo'yadi. Agrar islohatlar ikki asosiy yo'nalishda amalga oshib, birinchisi yerlarni xususiylashtirish va yirik xo'jaliklarning o'zgarishi bo'lsa, ikkinchisi davlat xo'jaliklarini aksioner jamiyatlarga aylantirilgan. Natijada barcha qishloq xo'jalik yerlarining 86 foizi xususiy egalikka topshirilgan. Vengriyada restitutsiyadan voz kechib, sobiq xususiy yer egalariга ko'rilgan zarar mulk faqat qisman qoplangan.

Polshada xususiylashtirish iqtisodiyotning xususiy qismini tez rivojlantirish imkonini tug'dirdi. Oldin bunday xo'jaliklar qishloq mavjud bo'lib, 90 – yillar boshidayoq qishloq xo'jalik mahsulotlari qiymatining 80 foizini tashkil etar va 85 foizdan ortiq xo'jalikni o'z ichiga olar edi. Xususiylashtirish natijasida xususiy sektor umuman juda tezlik bilan kengayib bordi. Moddiy ishlab chiqarishda u yagona tez rivojlanayotgan sohaga aylanib, davlat iqtisodiyoti tushkunligidan ushlab turuvchi hisoblanadi. Eng muhimi xususiy sektorning mayda ishlab chiqarishda, savdoda va xizmat ko'rsatishlarda tezlik bilan o'sishi keyingi xususiylashtirish uchun negiz bo'ladi va keng xajmda xususiylashtirishni amalga oshirishning ichki manbaalariga aylanadi.

Lekin Polshada xususiylashtirish kutilganidek tezlik bilan amalga oshmaydi. Birinchi bosqichi muvaffaqiyatli bo'lsa, keyingilari sekinlik bilan davom etadi.

Bu to'lov talabi, moliyaviy va ijtimoiy muammolar, institusional tayyorgarlik past darajada bo'lishi kabilarga duch kelib, xususiylashtirish davlatni boyitishga olib kelmaydi. Hatto davlat soliq xajmini qisqartira boshlaydi. Xususiy sektor davlat korxonalarini siqib chiqarishi mumkinligi amalga oshmay, hatto bankrotlik xususiy sektorning faolashuvi tezlashib boradi va 1992 – yildan boshlab bozorga o'tishdagi eng og'ir bosqich bosib o'tilib, ishlab chiqarish tushkunligi to'xtatila boshlaydi.

Barcha Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlarida agrar islohat natijasida yerlar davlat va kooperativ mulkidan xususiylashtirishga aylantiriladi. Qonuniy ravishda yerga xususiy mulk tiklanib, u taqdirlanadi. Lekin ixtiyoriy ravishda yer hamda texnikadan kooperativ asosda foydalanish huquqi ham saqlanadi. yerni sotish, sotib olish Polsha, Yugoslaviya, Chexiya, Vengriya mamlakatlarida keng qo'llaniladi. yer bozori bu mamlakatlarda keng rivojlanmoqda.

Ammo bu umuman mamlakatalarda mulk shakllarining o'zgarishi kutgan darajada tez amalga oshayotgani yo'q. Buning asosiy sabablari aholida tegishli miqdorda pul resurslarining bo'lmasligi, xususiylashtiriladigan

korxonalarining past daromadliligi kabilar bo'lishi kerak. Shu bilan birga bu jarayon sekinlik bilan davom etib, kam samara bermoqda.

#### **4. Iqtisodiyotdagi tuzumiy o'zgarishlar**

Markaziy-Sharqiy yEvropa mamlakatlarining iqtisodiy tuzumiy o'zgarishi ikki tomonlama zaruriyatga aylanadi. Birinchidan, bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan belgilansa, ikkinchidan O'zaro iqtisodiy yordam kengashidan chiqish bilan belgilanadi. Bu mamlakatlar ilgari sobiq SSSR boshliq iqtisodiy birlashmada bo'lib, ishlab chiqarish sharqiy mamlakatlarda, sobiq sotsialistik iqtisodiy mamlakatlar bilan birlashgan xolda va ularning talabi asosida shakllanar edi. Bundan tashqari ishlab chiqarishning texnik-texnologik darajasi nisbatan past darajada edi. Bozor munosabatlariga o'tish esa bunga qo'shimcha ravishda tuzumiy o'zgarishlarni talab etadi.

Tuzumiy o'zgarish va bozor xo'jaligiga o'tish avvalo yangi texnologiyaga asoslanish, progressiv tarmoqlarni yaratish, raqobatbardoshlikni ta'minlash, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyotga moslashuvlar bilan ifodalanadi. Bozorga o'tishdan oldin bu mamlakatlar uchun og'ir sanoat va mashinasozlik asos bo'lib hisoblanib, sanoat ishlab chiqarishining YAIMdagi hissasi yuqori bo'lgan. Masalan, Ruminiyada – 61, Bolgariyada – 58, Chexoslovakiyada – 57, Polshda – 52, Vengriyada – 36 foizga to'g'ri kelgan. 90 – yillar oxiriga kelib esa, 25 dan 33,2 foizga, qishloq xo'jalik 6,6 dan 12 foizgacha, qurilish 7 dan 11 foizgacha to'g'ri keladi.

Sanoatning YAIMdagi qisqarishi birinchi navbatda og'ir sanoat tarmoqlariga to'g'ri keladi. Buning sababi avvalo norentabel korxonalar hisobiga bo'lsa, so'ngra talabning kamayishidir. Chunki mahsulot ishlab chiqarish sobiq SSSR va boshqa O'zaro iqtisodiy yordam kengashi mamlakatlariga qaratilgan bo'lsa, endi bu tub o'zgaradi. Shu bilan birga xomashyo manbaalari ham o'zgarib, davlat dotatsiyalari to'xtaydi.

Ayniqsa yuqori texnologiyali elektronika kabi tarmoqlar katta zarbaga duch keladi. Bunday asosiy sabab G'arbiy mahsulotlarning ancha arzonligi va raqobatbardosh bo'ladi. Sanoatda eng raqobatbardoshli tarmoqlar to'qimachilik, oziq-ovqat, yog'ochga ishlov berish, bosmaxona kabilar hisoblanib, bular talabli iste'molga ega bo'ladilar. Bundan tashqari bu tarmoqlar katta investitsiya talab etmaydi va arzon ishchi kuchi mavjudligi bilan G'arb mahsulotlariga raqobatbardosh bo'la oladi. Lekin baribir bu tarmoqlar ham kengaya olmagan va boshqalarga nisbatan kamroq qisqargan, xolos.

Shu bilan birga bir necha tuzumiy o'zgarishlar yuz berishi sezilib, tuzumiy tarmoqlarning bir-biriga yaqinlashuvi, tenglashuvi kabi hodisalar amalga oshadi. Qo'llanilayotgan texnika asta-sekin muntazam energiya tejimli bo'lib boradi. Yangi xil ishlab chiqarishlar yuzaga keladi va buning hisobiga ishlab chiqarishning to'xtovsiz tabaqalashishi yuz beradi. Sanoatning diversifikatsiyalashuvi kuchayib, ishlab chiqarishlar o'rtasida o'zaro ayriboshlash rivojlanadi.

Avvalo mashinasozlikda tuzumiy o'zgarishlar amalga oshirilib, umuman investitsiya o'sadi va ayniqsa ITKTI (ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik-tajriba ishlari)ga kapital xarajatlar ko'proq sarf etiladi. Texnika va texnologiyaning o'sishi sababli an'anaviy sanoat tarmoqlari asoslari va tuzumlari o'zgaradi. Yangi ilm sig'imli tarmoqlar paydo bo'ladi. Masalan, avtomatika ishlab chiqarish, radioelektronika, EHM, robot texnika kosmik va lazer texnikasi kabilar shular jumlasidandir.

Metallurgiyada sifat o'zgarishi yuz berib, sifatli po'lat chiqarish, ijara buyumlarining tejamllilarini ishlab chiqarish o'sadi. Bu sohada ayniqsa Chexiya va Polsha ko'p samarali ishlarni amalga oshiradi. Sanoatning ba'zi tarmoqlarida tub o'zgarishlar yuz beradi. Masalan, Polshada 1995 – yildan boshlab ko'mir qazish sanoatida keskin o'zgarishlar berib, qoloqlikdan chiqariladi. Chunki u ancha yillardan beri tushkunlikda davom etar edi.

Qishloq xo'jaligini olsak, agrar siyosatning bu mamlakatlardagi eng muhim vazifalari mahsulot yetishtirishning muntazam o'sib borishini amalga oshirgan xolda aholini ular bilan to'la ta'minlashdan iboratdir. Qishloq xo'jaligida bandlik 25 foizni tashkil etib, u YAIMning 8 foizini ta'minlaydi. Bu mamlakatlar agrosanoat kompleksida asosiy ishlab chiqarish fondlari va mehnat resurslarining 20-30 foizgachasi banddir. Ijtimoiy yalpi mahsulotning 25-40 foizgachasi shu tarmoqqa to'g'ri keladi.

Hozirgi vaqtda bu mamlakatlarda qishloq xo'jaligida agrar ishlab chiqarishning tuzumida faol ravishda o'zgarishlar davom etmoqda. Narx-navoni to'la va qisman erkinlashtirish, tovar ishlab chiqaruvchilarning to'la erkinligini ta'minlash asosida bozor munosabatlari muntazam ravishda rivojlanmoqda. Yerga bo'lgan egalik, xo'ajiklar tuzumi o'zgarib bormoqda.

Qishloq xo'jaligida bozor munosabatlariga o'tish bu mamlakatlarda deyarli o'z asosi bo'yicha bir xilda davom etmoqda. Ammo tezligi, nodavlatlashtirish xajmi, xususiylashtirish shakllarini tanlashda farqlar mavjud va ba'zi xollarda bu farqlar ancha kattadir.

Aytaylik, Vengriyada yerga egalikni xususiylashtirish bilan birga dehqon-fermer xo'jaliklarining shakllanishi qo'llanilmoqda. Ammo ayni vaqtda ularni qo'llash va kooperativ mahsulotlarini xarid qilish, no-rentabel ishlayotgan xo'jaliklarni o'zgartirish, faoliyatini to'xtatish kabilarga e'tibor susaymoqda.

Polshada oilaviy va individual shaklli xo'jalik qishloqda asos bo'lib kelgan va mahsulot xosil qilishning 75-80 foizi shunga to'g'ri kelgan. Agrar siyosatda no-rentabel xo'jaliklar faoliyatini to'xtatish, yer bozorini jonlantirish, qishloq xo'jalik infratuzilma va servisga e'tibor berish, ayniqsa mahsulotni qayta ishlash va qishloq xo'jaligiga xizmat ko'rsatish kabilarga doimo e'tibor qaratiladi.

Chexiya va Slovakiyada esa vaqtincha foydalanilmayotgan yerlarni ishga solish, fermer xo'jaliklarini soliqdan ozod qilish tufayli qo'llash kabilardan

foydalaniladi. Umuman yirik xo`jaliklar asos bo`lib qolmoqda. Qishloq jlylarda xo`jalik turlarini ko`paytirish taqdirlanadi.

Bu mamlakatlarda islohatlarning boshidanoq iqtisodiy o`shishga xos soha xizmat ko`rsatishdir. Bu asosan moliya va aholiga maishiy xizmat ko`rsatish tarmoqlariga xosdir.

Bu mamlakatlarda aholiga ijtimoiy xizmat ko`rsatishning YAIMdagi hissasi rivojlangan mamlakatlar darajasida bo`lib, 1993 – yildayoq Polshada – 21, Vengriyada – 22,5, Chexiyada – 14,6 foizga teng bo`lgan. Ijtimoiy ta`minotga bo`lgan ajratma bu mamlakatlarda dunyo bo`yicha eng yuqori darajadagilardir.

Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlarida ijtimoiy xarajatlar darajasi diqqatga sazovorligi juda ahamiyatlidir.

## **5. Tashqi iqtisodiy aloqalar**

Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlari an`anaviy ravishda tashqi bozor bilan bog`lanib kelgan. Eksport kvotasi YAIMga nisbatan 20-40 foizgacha bo`lgan. Lekin islohat davrida tashkiliy va tizimli o`zgarishlar tashqi iqtisodiy aloqalarda erkinlik asos bo`lishi bilan jahonga chiqish sharoitlari yuzaga keldi. Lekin rivojlangan mamlakatlarga nisbatan texnik mahsulotlar raqobatbardoshligi, mehnat unumdorligi darajalarida orqada qolish muammosini xal qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Siyosiy va iqtisodiy o`zgarishlar tufayli G`arbiy yYevropa mamlakatlari bilan tashqi aloqalar kuchaytirila boshlandi va bunda asosiy yo`nalish yYevropa Ittifoqiga qaratildi. 1997 – yilga kelib Vengriya, Polsha, Slovakiya, Chexiya mamlakatlarining yYevropa Ittifoqiga haqiqiy a`zoli to`g`risida kelishuvlar boshlandi. Shuningdek qo`shilishga tayyorgarlik ishlari Bolgariya, Ruminiya va Sloveniyada ham boshlandi. Avvalo bu mamlakatlar yeIga qo`shilish maqsadida 1993 – yildayoq Markaziy yYevropa erkin savdo assosatsiyasini tuzgan edi. Hatto bu birlashma a`zolari o`rtasida 90 foiz sanoat-tovarlar xolatlari bo`yicha

boj to'lovlar bekor qilingan edi. Qishloq xo'jalik mahsulotlari bo'yicha ham proteksionizm siyosati qo'llanildi.

G'arbiy yEvropacha mo'ljal eksport tovrular tuzumining yomonlashuviga duch keladi. Shunga ko'ra hozircha tashqi savdoda qishloq xo'jalik mahsulotlari asosiy o'rinni egallaydi. Shu bilan birga iste'mol buyumlari, qora metal, ximikatlar ham asta-sekin o'z o'rnini topa boshlaydi. Faqat Chexiya va Polsha mashina eksporti imkoniga ega bo'lib, umumiyning 25% darajasigacha olib borishga erishilgan.

Iqtisodiy islohatlarning dastlabki yillaridayoq Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlarida davlat maxsus tashqi aloqalar firmalari bilan birga mulk shakllaridan mustasno barcha korxonalariga tashqi savdo bilan shug'ullanish imkoni berilgan edi. Bu tashqi iqtisodiy aloqalar bilan shug'ullanuvchi tashkilotlarning ko'payishiga olib keladi. Ochiq iqtisodiy aloqalar o'rnatishda davlatlar tomonidan valyuta monopoliyasining bekor qilinishi qo'l kelgan. Natijada importyorlar chet valyutalarini ma'lum banklardan sotib olish imkoniga ega bo'ladi. Shu bilan birga eksportyorlar ham o'z valyutalarini shu banklarga sotishi zarur edi. Dastavval yuridik shaxslarga xususiy valyuta vositalariga egalik qilish huquqi berilmagan edi. Polsha va Vengriyada valyuta holati ancha yaxshi bo'lishiga qaramasdan bunday xolda bekor etilmagan. Chexiya va Slovakiyada valyuta pozitsiyalarini yaxshilagan xolda o'z korxonalariga milliy tijoriy banklarda o'z hisobini ochishga ruhsat berilgan.

Shularga qaramay Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlarida kapital eksporti bo'yicha ancha to'siqlar mavjud edi. Ayniqsa, chet mamlakatlarda ko'chmas mulk sotib olish va to'g'ridan-to'g'ri portfel investitsiyasi bo'yicha qilinadigan to'lovlar qattiq nazorat ostida edi.

Tashqi iqtisodiy aloqalarda investitsiyaning o'rni o'sib bormoqda. Bu mamlakatlarga chetdan keladigan investitsiyaning umumiy miqdori 1989-1997 yillarda 40 mlrd. dollarni tashkil etgan. Chet investitsiyasi uchun eng qulaylari

Vengriya, Chexiya va Polsha hisoblanadi. Buning sababi taraqqiyot darajasi, bozor islohatlarining tezlik bilan amalga oshirilishi, keng xajmdagi xususiylashtirish, turli imtiyozlar mavjudligidan iboratdir.

Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlari uchun chet investorlarga mulkni sotish uchun byudjetga tushumlardan tashqari korxonalarni texnik qayta qurish, yangi ishlab chiqarish va texnologiyani qo'llash, tajribali menejerlarni jalb etish imkoniyatlari tug'iladi. Chet investitsiyalari asosan avtomobilsozlik, elektrotexnika, kimyo, qog'oz ishlab chiqarish, oziq-ovqat sanoatlari qaratilgan. Korxonalarni qayta tiklash, mahsulotlar raqobatbarboshligini ko'tarish chet bozorlarga kirish, eksportni kengaytirish imkonini oshiradi.

Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlaridagi chet investitsiyasini kengaytirishga ishonch quyidagilarga asoslangandir: mutaxassislik va arzon ish kuchi mavjudligi; qulay geografik joylashuv; o'rta tabaqa shakllanuvi sababli ichki talabning o'sib borishi. Ya'ni ichki bozorning kengayish imkonlari va erkin qonunchilik mavjudligidan iborat. Amalda bunga qarshi omillardan qonunchilikning kamchiliklari, siyosiy va iqtisodiy vaziyatdagi ba'zi noqulayliklar, kasaba tashkilotlari faolligi kabilar ta'siri ostida 90 – yillarda chet investitsiyasi ko'zlagan darajada bo'lmagan.

Bozorga o'tishning boshlang'ich yillarida asosan qishloq xo'jalik mahsulotlari eksport etilgan bo'lsa, keim importer milliy qishloq xo'jalik ishlab chiqarish o'sib borishi bilan bu qisqaradi, chunki o'zini-o'zi ta'minlash darajasi o'sadi. Bunday xolat sanoat mahsulotlari eksportining kuchayishini taqozo etadi. Shunga ko'ra mashinasozlik mahsulotlari eksportini kuchaytirishga harakat qilinadi. Buning uchun ishlab chiqarishni texnik va texnologik darajasini ko'tarish, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish uchun katta harakatlar qilinadi. Bu mamlakatlarda mashinasozlik umumiy eksportda 30-60%gacha boradi, shuni ichida rivojlangan mamlakatlar hissasi 6-7%ni tashkil etadi.

Importda tashqi savdo aylanishida mashina va jixozlarga katta o'rin ajratilib, importning 30-70 foizini tashkil etgan. Shu bilan birga importdagi eng



muhimlar neft, toshko`mir, temir ruda, cho`yan, rangli metallar hisoblanadi. Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlarining iqtisodiy taraqqiyotida yelga qo`shilish muhim o`rin egallaydi. Birinchi navbatda Vengriya, Polsha, Sloveniya va Chexiya qo`shilsa so`ngra Bolgariya, Ruminiya va Slovakiyalari qo`shildi. Buning uchun katta tayyorgarlik ko`rilib, qo`shilish shartlarini bajarish talab etildi. Bu vazifalar ichida eng muhimlari G`arbiy yYevropa standarti darajasida bo`lish, xalqaro mehnat taqsimotida arzigulik o`rinni egallashdir. Xalqaro maxsuslashuviga xos yangi tarmoqlarning shakllanishi va to`la demokratiya o`rnatilishi kabilardan iborat bo`lgan.

**Xulosa qilib aytganda,** keyingi o`n yillik ichida bu mamlakatlar o`tuvchi iqtisodli bo`lib, mamlakatda bozor iqtisodiga o`tish amalga oshmoqda. Shu bilan birga o`tish davrining boshlang`ich yillaridek iqtisodiy taraqqiyot darajasi, ma`muriylik saqlanishi bilan bozor munosabatlariga o`tish, aholi mentaliteti, rivojlangan mamlakatlarga nisbatan iqtisodiyotning ochiqligi kabilari mavjudligi ham xosdir. Aytaylik, Chexiya va Sloveniya mamlakatlari bozorga o`tishda ancha oldinga siljishib, Bolgariya va Ruminiya kabilardan ilg`orlashga ulgurgan.

Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlari o`tish iqtisodiyoti mamlakatlari qatoriga kiradi. Chunki bular ham 80 – yillardan boshlab ma`muriy-komanda iqtisodiyotidan hozirgi zamon bozor iqtisodiyotiga o`tayotgan davlatlardir. Bular o`tish muammolarini tizimli islohat yo`li bilan xal qilmoqdalar. Lekin tizimli islohatning turli modellarini qo`llab, bu ichki va tashqi iqtisodiy sohalarda mos kelmoqda.

Barcha Markaziy va Sharqiy yYevropa mamlakatlarida agrar islohat natijasida yerlar davlat va kooperativ mulkidan xususiyga aylantiriladi. Qonuniy ravishda yerga xususiy mulk tiklanib, u taqdirlanadi. Lekin ihtiyoriy ravishda yer hamda texnikadan kooperativ asosda foydalanish huquqi ham saqlanadi. yerni sotish, sotib olish Polsha, Yugoslaviya, Chexiya, Vengriya mamlakatlarida keng qo`laniladi. yer bozori bu mamlakatlarda keng rivojlanmoqda.

Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlari uchun chet investorlarga mulkni sotish uchun byudjetga tushumlardan tashqari korxonalarni texnik qayta qurish, yangi ishlab chiqarish va texnologiyani qo'llash, tajribali menejerlarni jalb etish imkoniyatlari tug'ildi. Chet investitsiyalari asosan avtomobilsozlik, elektrotexnika, kimyo, qog'oz ishlab chiqarish, oziq-ovqat sanoatlari qaratilgan. Korxonalarni qayta tiklash, mahsulotlar raqobatbarboshligini ko'tarish chet bozorlarga kirish, eksportni kengaytirish imkonini oshirdi.

Markaziy-SHarqiy Yevropa mamlakatlarining iqtisodiy tuzumiy o'zgarishi ikki tomonlama zaruriyatga aylanadi. Birinchidan, bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan belgilansa, ikkinchidan O'zaro iqtisodiy yordam kengashidan chiqish bilan belgilanadi. Bu mamlakatlar ilgari sobiq SSSR boshliq iqtisodiy birlashmada bo'lib, ishlab chiqarish sharqiy mamlakatlarda, sobiq sotsialistik iqtisodiy mamlakatlar bilan birlashgan xolda va ularning talabi asosida shakllanar edi. Bundan tashqari ishlab chiqarishning texnik-texnologik darajasi nisbatan past darajada edi. Bozor munosabatlariga o'tish esa bunga qo'shimcha ravishda tuzumiy o'zgarishlarni talab etadi.

Tuzumiy o'zgarish va bozor xo'jaligiga o'tish avvalo yangi texnologiyaga asoslanish, progressiv tarmoqlarni yaratish, raqobatbardoshlikni ta'minlash, zamonaviy ilmiy-texnik taraqqiyotga moslashuvlar bilan ifodalanadi. Bozorga o'tishdan oldin bu mamlakatlar uchun og'ir sanoat va mashinasozlik asos bo'lib hisoblanib, sanoat ishlab chiqarishining YAIMdagi hissasi yuqori bo'lgan. Masalan, Ruminiyada – 61, Bolgariyada – 58, Polshda – 52, Vengriyada – 36 foizga to'g'ri kelgan. 90 – yillar oxiriga kelib esa, 25 dan 33,2 foizga, qishloq xo'jalik 6,6 dan 12 foizgacha, qurilish 7 dan 11 foizgacha to'g'ri keladi.

Sanoatning YAIMdagi qisqarishi birinchi navbatda og'ir sanoat tarmoqlariga to'g'ri keladi. Buning sababi avvalo norentabel korxonalar hisobiga bo'lsa, so'ngra talabning kamayishidir. Chunki mahsulot ishlab chiqarish sobiq SSSR va boshqa O'zaro iqtisodiy yordam kengashi

mamlakatlariga qaratilgan bo'lsa, endi bu tub o'zgaradi. SHu bilan birga xomashyo manbaalari ham o'zgarib, davlat dotatsiyalari to'xtaydi.

Ayniqsa yuqori texnologiyali elektronika kabi tarmoqlar katta zarbaga duch keladi. Bunday asosiy sabab G'arbiy mahsulotlarning ancha arzonligi va raqobatbardosh bo'ladi. Sanoatda eng raqobatbardoshli tarmoqlar to'qimachilik, oziq-ovqat, yog'ochga ishlov berish, bosmaxona kabilar hisoblanib, bular talabli iste'molga ega bo'ladilar. Bundan tashqari bu tarmoqlar katta investitsiya talab etmaydi va arzon ishchi kuchi mavjudligi bilan G'arb mahsulotlariga raqobatbardosh bo'la oladi. Lekin baribir bu tarmoqlar ham kengaya olmagan va boshqalarga nisbatan kamroq qisqargan, xolos.

SHu bilan birga bir necha tuzumiy o'zgarishlar yuz berishi sezilib, tuzumiy tarmoqlarning bir-biriga yaqinlashuvi, tenglashuvi kabi xodisalar amalga oshadi. Qo'llanilayotgan texnika asta-sekin muntazam energiya tejimli bo'lib boradi. Yangi xil ishlab chiqarishlar yuzaga keladi va buning hisobiga ishlab chiqarishning to'xtovsiz tabaqalashishi yuz beradi. Sanoatning diversifikatsiyalashuvi kuchayib, ishlab chiqarishlar o'rtasida o'zaro ayriboshlash rivojlanadi.

Avvalo mashinasozlikda tuzumiy o'zgarishlar amalga oshirilib, umuman investitsiya o'sadi va ayniqsa ITKTI (ilmiy-tadqiqot va konstruktorlik-tajriba ishlari)ga kapital xarajatlar ko'proq sarf etiladi. Texnika va texnologiyaning o'sishi sababli an'anaviy sanoat tarmoqlari asoslari va tuzumlari o'zgaradi. Yangi ilm sig'imli tarmoqlar paydo bo'ladi. Masalan, avtomatika ishlab chiqarish, radioelektronika, EHM, robot texnika kosmik va lazer texnikasi kabilar shular jumlasidandir.

Metallurgiyada sifat o'zgarishi yuz berib, sifatli po'lat chiqarish, ijara buyumlarining tejamllilarini ishlab chiqarish o'sadi. Bu sohada ayniqsa CHexiya va Polsha ko'p samarali ishlarni amalga oshiradi. Sanoatning ba'zi tarmoqlarida tub o'zgarishlar yuz beradi. Masalan, Polshada 1995 – yildan boshlab ko'mir

qazish sanoatida keskin o'zgarishlar berib, qoloqlikdan chiqariladi. Chunki u ancha yillardan beri tushkunlikda davom etar edi.

Qishloq xo'jaligini olsak, agrar siyosatning bu mamlakatlardagi eng muhim vazifalari mahsulot etishtirishning muntazam o'sib borishini amalga oshirgan xolda aholini ular bilan to'la ta'minlashdan iboratdir. Qishloq xo'jaligida bandlik 25 foizni tashkil etib, u YAIMning 8 foizini ta'minlaydi. Bu mamlakatlar agrosanoat kompleksida asosiy ishlab chiqarish fondlari va mehnat resurslarining 20-30 foizgachasi banddir. Ijtimoiy yalpi mahsulotning 25-40 foizgachasi shu tarmoqqa to'g'ri keladi.

Hozirgi vaqtda bu mamlakatalar qishoq xo'jaligida agrar ishlab chiqarishning tuzumida faol ravishda o'zgarishlar davom etmoqda. Narx-navoni to'la va qisman erkinlashtirish, tovar ishlab chiqaruvchilarning to'la erkinligini ta'minlash asosida bozor munosabatlari muntazam ravishda rivojlanmoqda. Erga bo'lgan egalik, xo'ajiklar tuzumi o'zgarib bormoqda.

Qishloq xo'jaligida bozor munosabatlariga o'tish bu mamlakatlarda deyarli o'z asosi bo'yicha bir xilda davom etmoqda. Ammo tezligi, nodavlatlashtirish xajmi, xususiylashtirish shakllarini tanlashda farqlar mavjud va ba'zi xollarda bu farqlar ancha kattadir.

Aytaylik, Vengriyada erga egalikni xususiylashtirish bilan birga dehqon-fermer xo'jaliklarining shakllanishi qo'llanilmoqda. Ammo ayni vaqtda ularni qo'llash va kooperativ mahsulotlarini xarid qilish, norentabel ishlayotgan xo'jaliklarni o'zgartirish, faoliyatini to'xtatish kabilarga e'tibor susaymoqda.

Polshada oilaviy va individual shaklli xo'jalik qishloqda asos bo'lib kelgan va mahsulot xosil qilishning 75-80 foizi shunga to'g'ri kelgan. Agrar siyosatda norentabel xo'jaliklar faoliyatini to'xtatish, er bozorini jonlantirish, qishloq xo'jalik infratuzilma va servisga e'tibor berish, ayniqsa mahsulotni qayta ishlash va qishloq xo'jaligiga xizmat ko'rsatish kabilarga doimo e'tibor qaratiladi.

CHexiya va Slovakiyada esa vaqtincha foydalanilmayotgan erlarni ishga solish, fermer xo‘jaliklarini soliqdan ozod qilish tufayli qo‘llash kabilardan foydalaniladi. Umuman yirik xo‘jaliklar asos bo‘lib qolmoqda. Qishloq jlylarda xo‘jalik turlarini ko‘paytirish taqdirlanadi.

Bu mamlakatlarda islohatlarning boshidanoq iqtisodiy o‘shiga xos soha xizmat ko‘rsatishdir. Bu asosan moliya va aholiga maishiy xizmat ko‘rsatish tarmoqlariga xosdir.

Bu mamlakatlarda aholiga ijtimoiy xizmat ko‘rsatishning YAIMdagi hissasi rivojlangan mamlakatlar darajasida bo‘lib, 1993 – yildayoq Polshada – 21, Vengriyada – 22,5, CHexiyada – 14,6 foizga teng bo‘lgan. Ijtimoiy ta’minotga bo‘lgan ajratma bu mamlakatlarda dunyo bo‘yicha eng yuqori darajadagilardir.

Markaziy va SHarqiy Yevropa mamlakatlarida ijtimoiy xarajatlar darajasi diqqatga sazovorligi juda ahamiyatlidir.

## **Nazorat savollari**

1. Yevropa Ittifoqining "eski davlatlari" ga qanday iqtisodiy rivojlanish modellari xosdir? Ushbu modellar Evropa Ittifoqi mamlakatlarida boshqaruvning milliy xususiyatlariga qanday ta'sir qiladi?
2. Qit'a Evropa mamlakatlarining makroiqtisodiy rivojlanish va ijtimoiy bozor iqtisodiyotining Anglo-Sakson neoliberal modelining ijobiy va salbiy xususiyatlari.
3. Yevropa Ittifoqi mamlakatlarida (Evropa Ittifoqi-15) davlatning roli qanday? Iqtisodiyotda davlatning rolini inobatga olgan holda, biznes va davlat o'rtasidagi o'zaro munosabatlar tizimini yaratish kerakmi?
4. Yevropadagi biznes madaniyatining xilma-xilligi nima?
5. Turli tadqiqotlarda Evropa boshqaruvining xususiyatlarini solishtirish.
6. Tashkilot madaniyatining turli tasniflarini ta'riflang.
7. Yevronikani boshqarish kontseptsiyasi nima?
8. Evro-menedjerning "ideal profili" nima?

## Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. *Calori R., De Woot P.* (eds.). A European management model: beyond diversity. — London: Prentice Hall, 1994.
2. *Geppert M., Matten D., Williams K.* (eds.) Challenges for European management in a global context: Experiences from Britain and Germany. — Palgrave Macmillan, 2002.
3. *Hickson D.* (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations. — Berlin: de Gruyter, 1993.
4. *Koopman P. L., Den Hartog D. N., Konrad E., et al.* National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE Study // European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, Vol. 8, No. 4. - P. 503-520.
5. *Thurley K., Wirdenius H.* Towards European management. — London: Pitman, 1989.
6. Глобализационные приоритеты экономической политики Евросоюза. — М., 2000.
7. Европейский союз на пороге XXI века. — М., 2001.
8. *Казакова Н. Д.* Хозяйственные порядки Вальтера Ойкена и модели экономического развития. — М., 1998.
9. *Ойкен В.* Основные принципы экономической политики. — М., 1995.
10. *Ойкен В.* Основы национальной экономики. — М., 1996.
11. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб., 2000 (второе издание-СПб., 2001).
12. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Ныцырева А. Ю.* Мировая экономика. - СПб., 2003.
13. *Цукань Л.* Новая европейская экономика: попытка переосмысления. — СПб., 2001.

## 5 - BOB. MENEJMENTNING NEMIS MODELI

### 1. Germaniya iqtisodiyoti salohiyati

### 2. Ijtimoiy bozor xo'jaligi modeli

### 3. L. Erxardning "Iqtisodiy ravnaq" dasturi

### 4. G'arbiy va Sharqiy Germaniyaning qo'shilishi bilan bog'liq iqtisodiy muammolarning xal qilinishi

### 5. Hozirgi davr Germaniya iqtisodiyoti o'sishining muammolari va Shryoder dasturi

#### 1. Germaniya iqtisodiyoti salohiyati

Germaniya (nem. Deutschland), Germaniya Federativ Respublikasi (nem. Bundesrepublik Deutschland) — Markaziy YEvropadagi davlat. Shimoliy Boltiq dengizlari sohilida joylashadi. Maydoni 357 ming km<sup>2</sup>. Aholisi 81,084 million kishi (30. Sentyabr 2014). Poytaxti - Berlin shahri. Ma'muriy jihatdan 16 yer (shtat) ga, yerlar okruglarga, okruglar tumanlarga, tumanlar jamoalarga bo'linadi.



#### Germaniya Federativ Respublikasi

Bundesrepublik Deutschland

Shior: *Einigkeit und Recht und Freiheit*

(Olmoncha: „Birlik va Huquq va Ozodlik“)

Madhiya: *Das Lied der Deutschen, 3rd stanza*

(Einigkeit und Recht und Freiheit)



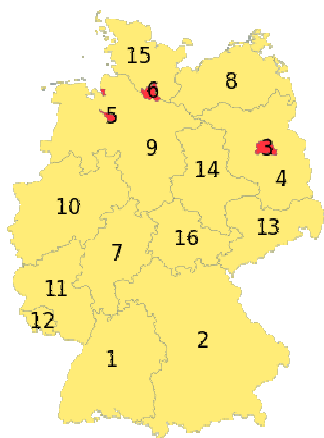
<u>Poytaxt</u>	<u>Berlin</u>
<u>Rasmiy til(lar)</u>	<u>Nemis tili</u>
<u>Hukumat</u>	<u>Parlamentlik Respublika</u>
<ul style="list-style-type: none"><li><u>Prezident</u></li><li><u>Kansler</u></li></ul>	<u>Frank-Walter Steinmeier</u> <u>Angela Merkel</u>
<u>Mustaqillik</u>	



• Germaniya imperiyasi birlashishi	18-yanvar 1871
• Germaniya Federativ Respublikasi: G`arbiy Harbiy zonasidan	23-may 1949
• <a href="#">GDR</a> : Sharqiy Harbiy zonasidan	7-oktabr 1949
• <a href="#">G`arbiy</a> van <a href="#">Sharqiy</a> Germaniya birlashishi	3-oktabr 1990
<b><a href="#">Maydon</a></b>	
• Butun	357,021 km <sup>2</sup> ( <a href="#">62-</a> )
• Suv (%)	2,24
<b><a href="#">Aholi</a></b>	
• 2012 ro`yxat	81 903 000 ( <a href="#">16- o`rin</a> )
• <a href="#">Zichlik</a>	229/km <sup>2</sup>
<b><a href="#">YaIM (XQT)</a></b>	
• Butun	2011- yil ro`yxati <a href="#">AQSh\$3,089 trln.</a> ( <a href="#">5-</a> )
• Jon boshiga	<a href="#">AQSh\$37,814</a>
<b><a href="#">Pul birligi</a></b>	
	Yevro ( <a href="#">EUR</a> )

Iqtisodiy taraqqiyot bo`yicha Germaniya eng yetakchi mamlakatlardan hisoblanadi. Sanoat, ishlab chiqarish miqyosi bo`yicha dunyoda AQSH, Yaponiya va Xitoydan keyingi o`rinni egallaydi.

YAIM bo`yicha jahonning 4,6 foizini tashkil etadi. Jon boshiga YAIMning to`g`ri kelishida ham ilg`orlardan bo`lib, birinchi o`nlikdan o`rin egallaydi.



G`arbiy yYevropaga nisbatan olinsa, barcha tomondan deyarli birinchi o`rinda turadi. Aholi 81 mln. kishi. Germaniya jahon xo`jaligi bilan jips bog`langan va tashqi savdo bo`yicha eng yirik mamlakatlardan bo`lib, AQSHdan keyingi o`rinda turadi. Shu bilan birga kapital eksporti va importi bo`yicha ham eng yetakchilardan hisoblanadi.

Germaniya yYevropa hamkorligi tashabbuskorlaridandir. Hozirgi vaqtda yYevropada halqaro iqtisodiy integratsiyasini kengaytirish va chuqurlashtirish tarafdorlaridan hisoblanadi.

Milliy iqtisodiyotning sifatliiligi bilan ham ajralib turadi va mehnat unumdorligi darajasi, kapitallashuv va ishlab chiqarishning ilm sig`imliliigi kabilar bo`yicha dunyoda eng ilg`or mamlakatlardandir.

### Federal Yerlar

	Federal Yerlar	Poytaxti	Yuzasi(km <sup>2</sup> )	Aholisi <sup>(2)</sup>
1	<a href="#">Baden-Vyurtemberg</a>	<a href="#">Stuttgart</a>	35.751,65	10.717.000
2	<a href="#">Bavariya</a>	<a href="#">Myunhen</a>	70.549,19	12.444.000
3	<a href="#">Berlin</a>	(1)	891,75	3.388.000
4	<a href="#">Brandenburg</a>	<a href="#">Potsdam</a>	29.477,16	2.568.000
5	<a href="#">Bremen</a>	<a href="#">Bremen</a> <sup>(1)</sup>	404,23	663.000
6	<a href="#">Hamburg</a>	(1)	755,16	1.735.000
7	<a href="#">Hessen</a>	<a href="#">Visbaden</a>	21.114,72	6.098.000
8	<a href="#">Meklenburg-Old Pomeraniya</a>	<a href="#">Schwerin</a>	23.174,17	1.720.000
9	<a href="#">Quyri Saksoniya</a>	<a href="#">Hannover</a>	47.618,24	8.001.000
10	<a href="#">Shimoliy Reyn-</a>	<a href="#">Dyusseldorf</a>	34.042,52	18.075.000

	<a href="#">Vestfaliya</a>			
11	<a href="#">Reynland-Pfalz</a>	<a href="#">Mains</a>	19.847,39	4.061.000
12	<a href="#">Saarland</a>	<a href="#">Saarbrücken</a>	2.568,65	1.056.000
13	<a href="#">Saksoniya</a>	<a href="#">Drezden</a>	18.414,82	4.296.000
14	<a href="#">Saksoniya-Anhalt</a>	<a href="#">Magdeburg</a>	20.445,26	2.494.000
15	<a href="#">Shlesvig-Holshteyn</a>	<a href="#">Kiel</a>	15.763,18	2.829.000
16	<a href="#">Turingiya</a>	<a href="#">Erfurt</a>	16.172,14	2.355.000
<sup>(1)</sup> Berlin va Hamburg shaharlari ham yer, ham shahar hisoblanishadi; Bremen ham xutdi shunday va unga <a href="#">Bremenhaven</a> ham kiradi.				

Germaniya foydali qazilmalarga boy emas. Shuningdek qishloq xo`jaligi uchun ham ortiqcha yaxshi sharoitlarga ega emas. Shunga qaramay ilmiy-texnik rivojlanish, “inson kapitali”ning yuqori sifatliigi, jahon xo`jalik aloqalarida faol qatnashuvi, ichki aqlli iqtisodiy siyosatning qo`llab borishligi natijasida ulkan iqtisodiy salohiyatni yarata olgan.

Aholi miqdori to`xtovsiz o`zgarib turadi. Aytaylik, birinchi va ikkinchi jahon urushlarida aholi ancha qisqargan. Shu bilan Ikkinchi jahon urushidan keyin Sharqiy hududlardagi aholi boshqa nemis davlatida bo`lgan. Hozirgi vaqtda yana qo`shilib, aholisi soni ancha ko`paydi. Bundan tashqari ikki urush o`rtasida chetdagi nemislar immigratsiyasi natijasida aholi qo`shilgan. Lekin keskin rivojlanish davrlarida ish kuchiga talab oshib, chet ishchilar hisobiga ham aholi oshib bormoqda. Yuqori maosh, turmush darajasi chetdan keluvchilarni

o`ziga jalb etadi. Bu qo`shni Italiya, Yugoslaviya, Gretsiya, Turkiyadan kelganlar hisobiga yuz beradi. sobiq SSSR, Polsha, Ruminiya kabilardan nemislarning qaytishi ham katta o`rin egallagan. Shunday qilib, aholi 90 – yillarning oxiriga kelib 6,5 mln.ga ko`paydi.

Uzoq vaqt ichida ishsizlik muammoga aylanmagan va bandlik yuqori darajada saqlanmoqda. Lekin 90 – yillar oxiriga kelib ishsizlik orta boshladi va G`arbda 11 foiz, Sharqda 17,7 foizga yetdi. Bu siklik va tuzumiy o`zgarish natijasidir. Bunda tarmoqlar o`zgarishi, Sharq va G`arb birlashuvining hissasi kattadir.

Ish o`rin bahosi yuqori va ishchi sifati ham eng yuqorilardan hisoblanadi. Bu bilim darajasi, ijtimoiy tizim, sog`lomligi, yangilikni tez o`zlashtirish qobiliyati kabilar bilan belgilanadi. Germaniyada yuqori malakali ishchilar 50 foizni tashkil etadi. Bunda bilim, tibbiyot, kasaba bilimlik katta o`rin egallaydi.

Ko`pchilik tabiiy boyliklar, energiya xomashyolari asosan chetdan keltiriladi. Xududlari asosan to`la o`zlashtirilgan va shahar aholisi 90 foizni tashkil etadi.

Milliy iqtisodiy model “ijtimoiy bozor xo`jaligi” deb ataladi. Bu mavjud sobiq totalitar iqtisodga qarshi qaratilgan. Buning asoschisi L. Erxard hisoblanadi. Bunday eng muhim tomonlar quyidagilardan iborat:

-bozor iqtisodiyoti asosi bo`lgan xususiy mulk, erkin raqobat, erkin baho shakllanishi ishlab chiqarish resurslaridan optimal foydalanish imkonini tug`dirib, aholi talabini to`la qondirish sharoitini yaratadi;

-davlatning faol roli va fuqaroning erkin iqtisodiy faoliyatini ta`minlab, pul muomalasini tashkil etish, iqtisodiy inqirozlarni oldini olish, ijtimoiy odillikni ta`minlash, iqtisodiy monopoliyaga yo`l qo`ymaslik va raqobat uchun teng sharoitlar yaratishni amalga oshiradi.

“Ijtimoiy bozor xo`jaligi” siyosati 50 yil ichida 4 marta tushkunlikka uchradi. Bular tuzumiy o`zgarishlar, moliyaviy takomillashuv, ijtimoiy

o`zgarishlar tufayli oldi olinib, rivojlanishga yo`l ochilgan. Oxirgisi konsolidatsiya bilan bog`lanib, bu ham tub o`zgarishlarni talab etgan.

GFR iqtisodiy siyosatining ustuvor maqsadi farovon jamiyat shakllanishidir. O`tgan asr 50 – yillaridayoq yuqori turmush darajasi qo`lga kiritilgan edi. 80 – yillardan boshlab intensiv iqtisodiy o`shishga o`tilgan. Hozirgi vaqtga kelib, haqiqiy postindustrial jamiyat shakllangan va axborot jamiyatining asosi yuzaga kelgan. Shu bilan birga mamlakat bir qancha xususiyatlarga ega.

### Eng katta shaharlar

Nr.	Shahar	Maydoni km <sup>2</sup>	Aholisi	E./km <sup>2</sup>
1	<a href="#">Myunhen</a>	310,43	1.288.065	4.149
2	<a href="#">Berlin</a>	891,75	3.389.579	3.801
3	<a href="#">Herne</a>	51,41	171.325	3.333
4	<a href="#">Shtuttgart</a>	207,36	591.114	2.848
5	<a href="#">Oberhauzen</a>	77,04	219.147	2.845
6	<a href="#">Essen</a>	210,37	588.084	2.802
7	<a href="#">Nyurnberg</a>	186,38	495.546	2.657
8	<a href="#">Dyusseldorf</a>	217,00	574.066	2.647
9	<a href="#">Boxum</a>	154,40	382.087	2.628
10	<a href="#">Gelsenkirhen</a>	104,85	272.445	2.598
11	<a href="#">Frankfurt Mayn</a>	248,31	655.079	2.595
12	<a href="#">Hannover</a>	204,01	520.100	2.530
13	<a href="#">Kyoln</a>	405,15	965.954	2.384
14	<a href="#">Hamburg</a>	755,16	1.737.000	2.300
15	<a href="#">Mannheim</a>	144,96	324.940	2.241
16	<a href="#">Bonn</a>	141,22	313.605	2.220
17	<a href="#">Duisburg</a>	232,82	503.664	2.164
18	<a href="#">Wuppertal</a>	168,41	363.502	2.150
19	<a href="#">Dortmund</a>	280,30	587.272	2.095
20	<a href="#">Kiel</a>	118,40	229.850	1.941
21	<a href="#">Mainz</a>	97,75	186.061	1.903
22	<a href="#">Augsburg</a>	146,78	261.208	1.880
23	<a href="#">Mülheim an der Ruhr</a>	91,26	170.327	1.866
24	<a href="#">Kassel</a>	106,77	198.503	1.820
25	<a href="#">Augsburg</a>	146,93	260.407	1.772
26	<a href="#">Halle (Saale)</a>	135,01	238.497	1.767
27	<a href="#">Krefeld</a>	137,68	238.270	1.731
28	<a href="#">Leipzig</a>	297,62	498.491	1.675

29	<a href="#">Bremen</a>	326,72	544.746	1.667
30	<a href="#">Karlsruhe</a>	173,46	283.227	1.633
31	<a href="#">Aachen</a>	160,83	256.486	1.596
32	<a href="#">Mönchengladbach</a>	170,43	266.684	1.565
33	<a href="#">Castrop-Rauxel</a>	51,66	78.619	1.514
34	<a href="#">Dresden</a>	328,30	487.421	1.480
35	<a href="#">Würzburg</a>	87,65	129.050	1.470
36	<a href="#">Freiburg im Breisgau</a>	153,06	213.998	1.398
37	<a href="#">Osnabrück</a>	119,80	164.773	1.375
38	<a href="#">Wiesbaden</a>	203,90	271.351	1.331
39	<a href="#">Braunschweig</a>	192,09	245.872	1.280
40	<a href="#">Bielefeld</a>	257,80	329.692	1.278
41	<a href="#">Hagen</a>	160,36	198.780	1.239
42	<a href="#">Magdeburg</a>	200,94	226.675	1.128
43	<a href="#">Chemnitz</a>	220,85	248.365	1.125
44	<a href="#">Rostock</a>	181,39	198.993	1.097
45	<a href="#">Saarbrücken</a>	167,07	180.269	1.079
46	<a href="#">Koblenz</a>	105,02	107.064	1.020
47	<a href="#">Lübeck</a>	214,14	211.874	989
48	<a href="#">Münster (Westfalen)</a>	302,83	269.579	890
49	<a href="#">Hamm</a>	226,26	184.926	817
50	<a href="#">Erfurt</a>	269,17	211.874	752

Germaniya keyinroq industriya yo`liga o`tgan bo`lsa ham juda tez birinchilar qatoriga yetdi. Hozir u o`rta industriyalashtirilgan mamlakat hisoblanadi. Milliy xo`jalikda boshqa mamlakatlarga nisbatan sanoat hissasi katta – u YAIMda 39 foizga teng. U juda tez tuzumiy o`zgarishlarni amalga oshiradi. Sanoatda yetakchi sohalar asosni tashkil etadi. Ilm sig`imli tarmoqlar, an`anaviy tarmoqlarni yangi texnologiya asosida qayta yangilash, texnik rivojlantirishda raqobatdan keng foydalanish Germaniya sanoati uchun xos xususiyatdir.

Hozirgi vaqtda investitsiya yo`nalishi asosan texnologik yangilanish va jixozlarni yangilashga qaratilib, deyarli 80 foizni tashkil etadi va 20 foizginasi ishlab chiqarish quvvatini oshirishga ishlatiladi.

O`tkir raqobat sharoitida Germaniya oldida ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish muammosi turibdi. Germaniya raqobatbardoshligining muhim

tomonlaridan biri – mahsulotning yangilanib turishidir. Bu sohada ham Germaniya ilg'or o'rinlarni egallaydi. Umuman olganda Germaniya sanoati: ishlab chiqarishning yuqori sifatli darajadali va keng assortimentli buyumlar ishlab chiqarishi; xalqaro standartlardan foydalanish va ayni vaqtda individual, unikal buyurtmalarni bajarishi; mahsulot yetkazib berishni o'z vaqtida bajarish; mahsulotlar sotishning keng tarmog'iga egaligi va savdodan keyin xizmat ko'rsatish, umuman yuqori darajali raqobat talablariga mos kelish xususiyatlariga to'la ega.

Germaniya qishloq xo'jaligi ham ilg'orligi bilan tavsiflanadi. Bunda industrial usullarni keng qo'llash, qishloq xo'jalik amaliyotida ilmiy-texnik rivojning qo'llanilishi yuqori darajadali, intensivlikni yuqorilashuvi, agrosanoat kompleksining shakllanishi katta o'rin egallaydi. Bunda ham YAIMda qishloq mahsuloti ko'p emas, faqat 1,5 foizga teng. Lekin xalq iste'molini to'la ta'minlaydi. Ammo chorvachilik ustunlik qiladi.

Qishloq xo'jaligi texnik ta'minlanganligi bilan farqlanadi. Shu bilan birga zamonaviy, yuqori unumli texnika ortib bormoqda. Kimyoviy usullar, mineral o'g'itlar ishlata olish kengaymoqda. Qishloq xo'jaligida yiriklashuv tezlashmoqda. Shuning uchun ham xo'jaliklar son jixatidan kamaymoqda.

Germaniya o'rta industrial davlat bo'lishiga qaramay, keyingi yillarda xizmat ko'rsatish kengayib, uning YAIMdagi hissasi ortib bormoqda va bu sohadagi bandlik ham ko'paymoqda. YAIMda xizmat ko'rsatish 37 foizga yetgan. Bunga texnik taraqqiyot tezlashuvi va xizmat ko'rsatishga talabning ortishi sabab bo'lsa, shu bilan birga davlatning ijtimoiy siyosatini ham ta'siri katta. Hozir bandlikning 53 foizi xizmat ko'rsatish sohasiga to'g'ri keladi.

Germaniya bozor iqtisodiyotida kichik biznesning o'rni katta. Mayda biznes 10 kishigacha bandlik bilan belgilansa, o'rta biznes 500 kishigacha belgilanadi. Hozir Germaniyada firmalar umumiy sonining 99,8 foizi shu mayda biznesga to'g'ri keladi. YAIMda esa bularning hissasi 46 foizga to'g'ri keladi.

Sanoatda esa mahsulotning  $\frac{1}{2}$  qismi, yalpi investitsiyaning 44 foiz va tovar eksportining 40 foizi shu kichik biznesnikidir.

Kichik biznes davlat tomonidan har tomonlama qo'llab-quvvatlanadi. Bu yiriklarning raqobat ta'siri, xo'jalik qiyinchiliklarini yengish, kredit qo'llash, soliqdagi rag'batlantirish, davlat buyurtmalarini joylashtirish, axborot xizmatlarini tashkil etish, marketing xizmati ko'rsatish, kadrlar bilan ta'minlash kabilarda o'z ifodasini topadi. Bu innovatsiya sohasida ham qo'llaniladi.

Davlat qo'llashi kichik va katta, yirik ishlab chiqarishlar o'rtasidagi mutanosiblikda ham katta ahamiyatga ega.

Moliya bozorining ishlab chiqarish ustidan nazorati mavjudligi Germaniyaga xos xususiyatlardan hisoblanadi. Bu banklarning aksiyaga egaliklari orqali amalga oshiriladi va muhim moliyaviy yechim va innovatsiya qarorlariga taalluqlidir. Bank nazorati mexanizmi firmalar ichki ma'lumoti, ishlab chiqarish, moliyaviy, innovatsion faoliyatlariga to'g'ridan-to'g'ri qatnashuvga asoslangan.

Mamlakat ichida chet tadbirkorlik kapitalining hissasi katta. Ayniqsa AQSH TMK (trans milliy korporatsiyalar)ining ta'siri sezilarli. Hozir qo'shni mamlakatlar va Yaponiya kapitali qatnashuvi ham salmog'li bo'lib bormoqda.

Germaniya iqtisodiyotida sanoat, bank va boshqa kompaniyalar birlashuvidan iborat moliya kapitalining o'rni katta. Bunda biznes strategiyasini aniqlash muhimdir. Tadbirkor Ittifoqi mavjud bo'lib, ularning boshida yirik konsern va banklar turadi. Nemis ish beruvchilar Federal birlashmasi tashkil etilgan, bu xususiy ish beruvchilar – tadbirkorlarning bosh tashkiloti bo'lib, muhim ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni xal qilish asosiy vazifa hisoblanadi. Buning miqyosi tarmoq, federal yerlar chegarasidan chiqib ketadi va mamlakatga taalluqli tadbirkorlar manfaatini ko'zlab, hukumat, parlament, siyosiy partiya, jamoatchilik oldida himoyalaydi.

Germaniya iqtisodiyotida bank tizimining o'rni katta. Iqtisodiy samaradorlik pul mustahkamligi va valyuta tizimiga asoslangandir. Mamlakat



ijtimoiy tuzumida kredit muassasalari juda mustaxkam o`rinni egallaydi. Hammasi bo`lib 49 mingga yaqin bank bo`limlari mavjud bo`lib, buning ichida 4 mingi mustaqil ish yuritadi. Bank xizmatchilari barcha bandlikning 3 foizini tashkil etadi. Bank tizimi ikki pog`onali bo`lib, bir tomonda Markaziy Bank va ikkinchi tomonda, xususiy banklardir. Bularning vazifalari qat`iy chegaralangan. Markaziy Bank xududiy bo`limlarga ega va bular 200 dan ortiqdir. Markaziy Bank (Bundesbank) Federal hukumatga qaraydi va faoliyatida hukumat qatnashadi. Bank direktorlar Kengashi a`zolari hukumat tavsiyasi bo`yicha Prezident tomonidan tasdiqlanadi.

Bundesbankning eng muhim vazifalaridan biri pul siyosatini amalga oshirishdir, avvalo uning qadrini saqlash, qiymatini ta`minlashdir. Bu haqiqatdan ham banklar banki, davlat bankidir. Bunda pul massasini tartiblashtirish va buning iqtisodiy salohiyatdan kelib chiqishini ta`minlashdir. Halqaro taqqoslashda nemis markasi eng mustaxkam valyutalardan bo`lib, jahonda o`z mohiyati bilan 2 – pul rezervi hisoblanadi.

Bank tizimining ikkinchi darajadagilari tijorat banklaridir. Bular asosan universal kredit muassasalaridir. Banklar markazlashuvi davom etib, yirik banklar qo`lida kapital ko`payib bormoqda.

Germaniya hukumatining iqtisodiy siyosatida tashqi aloqaga alohida e`tibor qaratiladi. Asosiy tashqi iqtisodiy aloqada yeI, AQSH va Yaponiyaning o`rni katta. Shu bilan birga boshqa hudud va mamlakatlar bilan aloqa olib borishga harakat qilinadi. Albatta asosiy diqqat yeI mamlakatlariga qaratiladi. Tashqi savdo Germaniya iqtisodiyotining stimulyatori hisoblanadi. Shuning uchun ham YAIMda katta o`rin egallaydi va 90 – yillarga kelib, 33 foizga yaqin bo`ladi. Lekin konsolidatsiya natijasida bu ko`rsatkich biroz pasaydi.

Germaniya tashqi savdoda doimo ijobiy balansga ega bo`lib keladi. Eksportda sanoat mahsulotlari asos bo`lib, mashina va jihozlar ko`pchilikni tashkil etadi, ya`ni  $\frac{1}{2}$  qismdan iborat, sanoat xomashyosi, yarimfabrikatlar  $\frac{1}{4}$  ni tashkil etadi. Iste`mol buyumlari esa  $\frac{1}{10}$  atrofidadir. Kimyo mahsulotlari va

avtomobil bo'yicha dunyoda liderlik qiladi. Qishloq xo'jalik tovarlari eksporti bo'yicha AQSH, Fransiya va Niderlandiyadan keyin 4-o'rinda turadi.

Germaniya eksportini rivojlangan moliyalashtirish va tashqi iqtisodiy faoliyatni sug'urtalash tizimi rag'batlantiradi. Importda esa asosiy qism tayyor sanoat mahsulotlari va yarimfabrikatga to'g'ri keladi. Bunda asosiy o'rinni yel egallaydi – 55 foiz.

Kapital eksportida ham Germaniya eng yetakchilardan hisoblanadi va dunyoda uchinchi o'rinda turadi. 90 – yillarda chet nemis investitsiyasi 1564 mlrd. markani tashkil etgan. Kapital importi xajmi katta emas. Bu soliqning yuqoriligi, mehnat haqi yuqoriligi kabilar bilan bog'langan.

Germaniyaning investitsiya sheriklari AQSH va yEvropa mamlakatlaridir. Lekin boshqa mamlakatlar, ayniqsa Janubiy-Osiyodagilarning hissasi ham ortib bormoqda.

## **2.Ijtimoiy bozor xo'jaligi modeli**

Ijtimoiy bozor xo'jaligining nemischa milliy modeli iqtisodiy taraqqiyot uchun zarur bo'lgan milliy birlik, davlat bilan aholi o'rtasidagi muvozanat mustaxkamligi, iqtisodiy o'sishdagi zarur resurslarni to'g'ri taqsimlab, ulardan samarali foydalanishdagi eng ma'qul usul bo'lib, o'zining hayotiyligini o'tgan davr ichida isbotlab berdi. Haqiqatdan by model taxsinga sazovor va uni o'rganish foydadan xoli emas.

Germaniyada ijtimoiy bozor xo'jaligi shakllangan bo'lib, Ikkinchi Jahon urushidan keyin qisqa vaqt ichida xonavayron bo'lgan iqtisodiyotni tiklab, tezda rivojlanishni ta'minlash bilan birga yangi milliy bozor iqtisodiyoti modelini yuzaga keltirishga muvaffaq bo'lingan edi.

Ijtimoiy bozor xo'jaligi modeli markazlashtirilgan ma'muriy milliy sotsialistik usuliga qarshi, shuningdek sotsializm iqtisodiy modeliga qarma-qarshi xolda yuzaga keladi. Ma'lumki, bu usullarda xo'jalikning boshqarilishini to'la markazlashtirgan xolda ma'muriy yo'llar bilan xo'jalik yuritish, deyarli barcha xolatlarni oldindan belgilashga asoslangan edi. Albatta bunda

tashabbuskorlik, shaxsiy manfaat ustuvorligi inkor etilar va xo`jalik yuritish sharoitlari to`la e`tiborga olinmas va iqtisodiy erkin faoliyat amaliy chegaralangan edi.

Bu bozor iqtisodiyoti mexanizmlarining harakatini to`xtatar, erkin faoliyatga yo`l bermagan xolda taraqqiyotga katta zarar keltirilar va asosiy diqqat harbiy iqtisodiyotni kuchaytirishga qaratilgan edi. Yangi model esa umuman boshqacha usuldagi xo`jalik yuritishni boshqarish edi. Bunda ijtimoiy yo`nalish iqtisodiyotga yangicha mazmun etib, xalq manfaatiga e`tibor asos hisoblanadi. Bu hozirgacha davom etib, davr talablariga ko`ra takomillashtirib kelinadi.

Germaniyacha ijtimoiy bozor xo`jaligi erkinlikka asoslangan va individual mustaqillikka qaratilgan. Lekin kuchli davlat ta`sirini ko`zda tutadi. Asosiy maqsad shuki, davlat avvalo raqobatni ta`minlash bilan birga kuchli ijtimoiy siyosatni qo`llaydi. Bu esa iqtisodiy turg`unlik va odillikni qat`iy ta`minlashni talab etadi.

Ijtimoiy bozor xo`jaligi shunday tartibni o`rnatadiki, bunda davlat huquqiy tartibni va jamiyat farovonligini o`rnatish bilan birga qo`shimcha bir qancha vazifalarni ham bajaradi, qaysiki mavjud shart-sharoit, vaqt talabi, iqtisodiy zaruriyat tufayli o`zgarib moslashib boradi.

Ijtimoiy bozor xo`jaligidagi eng asosiy xususiyatlardan biri, davlatning iqtisodiyotdagi katta o`rni mavjud ekanligi hamda iqtisodiy taraqqiyot va faoliyatdagi ta`sirining kuchliligidir. Bu davlatning xo`jalik yuritishga bevosita aralashuvi emas, balki vosita usullari bilan ta`sir etish va bu yo`l bilan iqtisodiyot taraqqiyotini ta`minlashdir. Bu qonunlar, tartib-qoidalarni belgilash va taqsimotda faol ishtirok etishni o`z ichiga oladi. Iqtisodiy o`rish bilan boylilikni, tenglikni ta`minlash yo`lida, taqsimlash o`rtasida kelishuvni ta`minlash usullarini keng qo`llaniladi. Masalan, taqsimlanmagan foydadan olinadigan soliq 65 foizni tashkil etadi. Agar taqqoslasak bu ko`rsatkich AQSHda – 32 foiz, Angliyada – 45 foizga tengdir.

Milliy daromadni taqsimlashda davlat ishtiroki juda yuqori darajadadir. Bu 50 foizni tashkil etadi. Davlatning ijtimoiy kafolatlik roli ham katta va bu sohadagi ko'p yukni o'ziga oladi, ijtimoiy ta'minot va boshqa inson bilan bog'liq iqtisodiy muammolarni davlat o'z gardaniga oladi va amalga oshiradi. Ko'p narsalar to'ppa-to'g'ri davlat ijrosida amalga oshirilsa, qolgan tomonlar bu sohada ish o'rni bahosi orqali bajariladi. Shunga ko'ra Germaniyaga xos narsalardan yana biri ish joyining dunyoda qimmatligidir. Buning ichida ijtimoiy xarajatlar ham mavjuddir. 90 – yillar o'rtasiga kelib bir soatlik ish vaqti 45 marka bo'lib, bu AQSHga nisbatan uch barobar ko'p bo'lgan. Bunda albatta mehnat unumdorligi yuqoriligining ta'siri ham katta.

Ijtimoiy bozor xo'jaligida ishsizlikning juda pastligi va bandlikning yuqori darajada bo'lishi ham o'z ifodasini topadi. Chunki bunga oid ko'p ishlar, usullar qo'llanilib turadi. Eng muhimi iqtisodiy taraqqiyot, ishlash chiqarishning o'sib borishi, ish joylarining tashkil etilishi va xizmat ko'rstaish sohasining o'sishidir.

Farovonlikka qaratilgan ijtimoiy bozor xo'jaligidagi natijalardan yana biri kichik biznes rivoji va uning keng salmoqligi, ommaviy darajada bo'lishi, bunga davlatning e'tibori hamda uning har tomonlama qo'llab-quvvatlanishidir. O'tgan asr 50 – yillardayoq bandlikning yarmidan ko'pi shunga to'g'ri kelgan va umuman aholining farovonligi asosi deb qaralgan. O'sha vaqtdayoq sanoat mahsulotining yarmi kichik va o'rta biznesga to'g'ri kelgan.

Bu modelning yana bir muhim tomonlaridan biri ichki bozorni to'la ta'minlashga harakat qilish bo'lib, avvalo eng ommaviy iste'mol tovarlari bilan bozorni to'ldirish va bu sohada yetishmovchilikka yo'l qo'ymaslikdir. Shu bilan birga haqiqiy bozorbop moliya tizimini shakllantirish va marketing qadrini oshirib borish, uning xaridlik quvvatini ko'tarib borish uchun zarur tadbirlarni doimo qo'llab borish hamma vaqt davlat diqqatida bo'lib, markaning dunyoda eng kuchli valyutalar qatorida ushlab turish, uning halqaro obro'sini ko'tarib borish muhim hisoblanib keladi.

Ijtimoiy bozor xo'jaligining nemischa milliy modeli iqtisodiy taraqqiyot uchun zarur bo'lgan milliy birlik, davlat bilan aholi o'rtasidagi muvozanat mustaxkamligi, iqtisodiy o'sishdagi zarur resurslarni to'g'ri taqsimlab, ulardan samarali foydalanishdagi eng ma'qul usul bo'lib, o'zining hayotiyligini o'tgan davr ichida isbotlab berdi. Haqiqatdan bu model taxsinga sazovor va uni o'rganish foydadan xoli emas.

### **3. L. Erxardning “Iqtisodiy ravnaq” dasturi**

Ikkinchi Jahon urushi natijasida Germaniya katta talofotlarga uchrab iqtisodiyoti chuqur tushkunlik darajasida edi. Xududlari esa asosan ikki bo'lakka, ya'ni G'arbiy va Sharqiy qismlarga bo'linib ketgan edi. Sharqiy qismi sobiq sovet tizimi asoratida bo'lib, bunda iqtisodiy yo'nalish sotsializm g'oyasi asosida ijtimoiylik hukmronligi tiklana boshlaydi. G'arbiy Germaniya esa kapitalistik iqtisodiy tamoyillar asosida tiklanadi.

G'arbiy Germaniya uch zonaga bo'linib, AQSH, Angliya va Fransiya okkupatsiya hokimligi asosida bo'lgan. AQSH va Angliya zonalari qo'shib, bizoniya tashkil etiladi. Bunga G'arbiy Germaniya xududining asosiy qismi kiradi. Iqtisodiy tiklanish umuman “Marshall rejasi” asosida amalga oshib, jarayon juda tezlik bilan davom etadi.

Bunda o'sha vaqt iqtisodiyot vaziri, so'ngra Germaniya Prezidenti Lyudvig Erxard dasturi va bevosita boshchiligi asosida amalga oshirilgan neoliberallik tamoyillidagi “ijtimoiy bozor xo'jaligi” konsepsiyasi asos bo'lib hisoblangan. Bunda erkin bozor iqtisodiyoti, davlat yordamida turli aholi tabaqalari o'rtasidagi daromadlar farqini tenglashtirish, davlat ijtimoiy himoya tizimini rivojlantirish va bozor iqtisodiga ma'lum darajada haqqoniyat kiritish ko'zda tutiladi.

Bunday iqtisodiy siyosat asosida quyidagi tamoyillar yotadi: davlat bevosita xo'jalik jarayonlarini tartibga solish bilan shug'ullanmaydi, lekin xususiy

sub'ektlarning erkin raqobat sharoitlarini belgilaydi va sharoitlar chegarasini o'rnatadi. Bunday tartibni o'rnatish uchun harakatga layoqatli, ammo davlat ta'sirida bo'lmagan baholar tizimi, pul muomala turg'unligi, ochiq bozorlar, xususiy mulk, javobgarlik normalari, shartnomalar tuzish erkinligi, mamlakatda iqtisodiy siyosatning turg'unligi mavjudligi talab etiladi. Bu tamoyillar bozor munosabatlari tug'diradigan ijtimoiy tengsizlikni yumshatuvchi kuchli davlat ijtimoiy siyosati bilan to'ldirib turilishi zarur. Shunday qilib, eski erkin bozorning liberal g'oyalari yangilari bilan to'ldirilib, davlatning ijtimoiy muammolarini xal qilishdagi javobgarligi qo'shilib, bu siyosatga yangi liberalizm deb nom beriladi.

Bu siyosat o'zining yuqori samaradorligini ko'rsatib aholisi uchun juda yoqimli edi. Shu bilan birga urushdan keyingi Germaniyaning iqtisodiy juda qiyin axvoli xo'jalikning markaziy tartiblashtirilishi, asosiy ishlab chiqarish vositalarini davlat qo'lga topshirishni taqozo etar edi. Shu bilan birga g'olib mamlakatlarda davlat tartiblashtirishi g'oyasini oldinga suruvchi Keyns ta'limoti ommaviy bo'lib, har tomonlama qo'llanilar edi. Eng muhimi shuki, bu siyosatda iqtisodiy o'sish bilan boylikni teng taqsimlashga urinish o'rtasida kelishuvchanlik xosil qilinar edi.

Erhardning fikricha "Bozor iqtisodiyoti faqat erkinlik sharoitida kuchga kiradi. Bu iste'mol, kasb tanlash, ish joyini tanlash, tadbirkorlik faoliyatini tanlash, xususiy mulkni tasarruf etishni tanlash, ayniqsa ishlab chiqarish vositalarini tanlash, shartnomalar tuzish erkinligi kabilardan iborat. Siyosiy erkinlik kabi iqtisodiy erkinlik ham juda zarur", deydi.

Iqtisodiy jonlanish shaxsiy tashabbuskorlik va raqobatning xo'jalik hayotda davlat faolligi bilan bog'lashni taqozo etadi. Erhard kuchli davlat g'oyasini asos bilib, davlatning konstitutsiyalashtiruv, tartiblashtiruv kuchlariga ega bo'lishi va jamiyatni shakllantirishga layoqatligi g'oyasini oldinga suradi.

Erhard islohotlari ko'zlagan past narx-navo, past soliqlar, erkin baho, antitrust va antikartel farmonlari, xususiylarga ko'rsatiladigan imtiyozlar, ichki

bozorni tashqi raqobatdan himoyalash kabilar mo`jiza kuchiga ega edi. Bular iqtisodiy tiklanishni jonlantirib, ajoyib natijalarga olib kelgan edi. Aqlli ravishda ichki bozorni himoya eta bilish va o`z muhitida erkin harakat qila olish yaxshi muvaffaqiyatlar bergan edi.

Islohat tadbirlari avvalo pul va bahodan boshlanib, mustaxkam valyutani yaratishga qaratiladi. Yangi davlat markasi davlat puli sifatida kiritilib, juda ehtiyotkorlik bilan eskisini almashtiradi va muomalaga kiritiladi. Bunda ish haqi va nafaqalarga zarar keltirmay, himoya qilishga katta e`tibor beriladi. Emissiya banki ta`sis etiladi va shu bilan birga uning xususiy banklar bilan bo`ladigan munosabatlarini belgilovchi Nizomi tasdiqlanib, baho erkinligi kiritiladi. Resurslarni ma`muriy tarzda taqsimlash bekor etilib, shu vaqtgacha iqtisodiy munosabatlarni belgilovchi xujjatlar ham harakatdan to`xtatiladi. Kreditlar to`g`risida yangi normativ xujjatlar qabul qilinadi. Soliq siyosatlariga yangiliklar kiritiladi. Antimonopol va antikartel normativ xujjatlar qabul qilinadi.

Iqtisodiy islohotdagi har bir tadbir juda aniqlik, o`rinli va maqsadli ravishda bajarilishini ta`minlanishiga katta e`tibor qaratiladi. Masalan, reyxs markaning kiritilishini olsak, barcha tomonlarni puxta o`ylab hisobga olgan xolda ish yuritiladi. Bunda ayniqsa bozorda tovar – pul muomalasining normal xolda bo`lishiga ahamiyat kuchli bo`ladi. Buning uchun yangi pulni almashtirish qattiq chegaralanib, oldin 40 marka, so`ngra esa 20 marka belgilanadi. Bozorda tovarlar mavjudligini ta`minlash uchun xatto ulgurji savdogarlar shaxsan safarbar etiladi. Hukumat “har kishi uchun tovar” degan dastur qabul qilib, unda arzon iste`mol tovarlari ishlab chiqarish belgilanadi.

Bu tadbirlar narx-navoni muntazamlash, so`ngra uni pasaytirish, reyxs markaning qudratli qilish amalga oshirilib, iqtisodiyotni jonlantirish va tiklash amalga oshirilgan xolda aholi ta`minotini yaxshilash ta`minlangan edi. Hukumat xalq noroziligiga yo`l qo`ymaslikka harakat qilib, bu bilan ikkinchi tomondan okkupasion hokimiyatga nojo`ya harakatlar uchun sabab-bahona bermaslikka urinar edi.

Bunday harakatlar juda tez o'z natijasini berdi va birinchi yilning o'zidayoq ishsizlik kamayadi va mehnat unumdorligi 30 foizga oshadi. Xonavayron bo'lgan iqtisodiyot tez tiklanib, keyingi o'sishga asos solina boshlaydi. Shu bilan birga boshqacha asosdagi iqtisodiyot yaratila boshlandi. Pul islohatining muvaffaqiyati iqtisodiyotni liberallashtirish nafaqat bahoni, shuningdek xo'jalikni erkinlashtirish bilan iqtisodiyotning barcha tomonlarini ishga solib yubordi.

Yangi xo'jalik tamoyillari va ijtimoiy tartib yuzaga kela boshladi. Maxsus ijtimoiy bozor xo'jaligi tizimi yuzaga kelib, bu hozirgacha davom etmoqda. Germaniya namunasidagi ijtimoiy bozor xo'jaligi Erxard islohoti bo'yicha yuzaga kelib, u liberal asosdagi xususiy erkinlikka mo'ljallangan va kuchli davlat tartiblashuviga asoslangan bo'lib, u avvalo raqobatni ta'minlovchi va kuchli ijtimoiy siyosatni o'tkazuvchi hamda ijtimoiy haqqoniyatga asoslanuvchi, muntazamlik tamoyilidan kelib chiquvchi tizimdir. Ijtimoiy bozor xo'jaligi davlatning huquqiy himoya tartibini ta'minlash va shuningdek jamiyat farovonligini ko'tarish bilan birga qo'shimcha muhim vazifalarni bajaradiki, bular vaqt va iqtisodiy taraqqiyot sharoitlari bilan belgilanadi.

Erxard islohoti natijasida iqtisodiy o'sish yuqori darajada davom etdi va "nemis mo'jizasi" nomini oldi. 15 yil ichida Germaniya ilg'or iqtisodli davlatga aylanib, yEvropada birinchi o'ringa chiqdi.

Islohotning birinchi ikki yili ichida tovarlar ishlab chiqarish ikki barobar o'sdi va yillik o'sish 10-15 foizga teng bo'ldi. Yashirin bozor va chayqovchilik yo'q bo'ldi. 1950 – yilga kelib 1939 yil darajasi qo'lga kiritildi, sanoat ishlab chiqarish bo'yicha AQSH va Angliyadan keyingi uchinchi o'ringa chiqdi. Oltin zahirasi bo'yicha ikkinchi o'rinni egalladi. Asosiy kapital to'la yangilandi. Kapital xarajatlar yuqori darajaga yetdi. 1956 – yilda chetga kapital chiqarish 9 mlrd. markani tashkil etdi. Harbiy xarajatlar keskin qisqarib, katta iqtisodiy yuksalish yuz berdi. Islohotlarning o'ninchi yilida yEvropa umumiy bozorida



ko`mir qazib chiqarishning 60 foiz, po`lat eritishning 50 foiz, eksportning 40 foiz, importning 35 foizi GFRga to`g`ri kelar edi.

60 – yillarga kelib urushdan keyingi iqtisodiy rivojlanish omillari zaiflashuvi natijasida o`sinh pasaya boshlaydi. Bu vaqtga kelib rivojlangan mamlakatlar ichida o`sinh darajasi eng yuqori va siklik tebranishlarni tekislashtirishga erishgan mamlakatlarga aylangan edi. Lekin ortiqcha ishlab chiqarish tushkunligi boshlanadi va GFRning jahon ishlab chiqarishdagi hissasi pasaya boshlaydi. Shakliiy tuzilma inqirozi ham qo`shilib, an`anaviy tarmoqlarga ham tarqaladi. Germaniya davlatining tartiblashtiruv makroiqtisodiy darajada kuchayishi talab etilib, iqtisodiy taraqqiyotning dasturini ishlab chiqish, moliyaviy rejalashtirishni qo`llash kabilar yuzaga kelib, bu GFR taqdirida birinchi shart edi. Davlat iqtisodiy siyosatida joriy va qisqa muddatli, o`rta va uzoq muddatli yoki tashkiliy tuzumiylilik yuzaga keladi.

70 – yillar o`rtasiga kelib Germaniya iqtisodiyotida ikkinchi inqiroz yuz beradi. Bankrotlik keskin o`sadi, inflyatsiya kuchayadi va ishsizlik o`sadi. Bu inqiroz boshqa rivojlangan mamlakatlardagi inqirozga qo`shilib ketib, iqtisodiy vaziyatni ancha chuqurlashtiradi.

80 – yillar boshida GFRda uchinchi iqtisodiy inqiroz yuz beradi. Bunda ham sikllilik tashkiliy-tuzumiylilik inqirozi bilan ulashib ketadi. Ishsizlik o`sib, aholining real ish haqi darajasi pasayadi. Germaniyaning tashqi iqtisodiy aloqalari ancha zarbaga uchraydi. Germaniyaning jahon bozoridagi raqobatbardoshligi, ilm sig`imli mahsulotlar eksporti keskin qisqaradi. Bular xo`jalik mexanizmi inqirozidan xabar berar edi.

Bunday xolat hukumat o`zgaruviga olib keladi va iqtisodiy siyosatda yangi burilish yuzaga keladi. Bunda xususiyashtirishni amalga oshirish birinchi vazifa bo`lib, bu bozor kuchlarini mustaxkamlash, bandlik muammosini yechish, iqtisodiy o`sinh va davlat moliyasini tartiblashtirish kabilar bilan bog`langan edi. Iqtisodiy siyosatdagi burilish soliqlar islohotini ham o`zi ichiga olgan edi.

GFR iqtisodida to'rtinchi inqiroz 90 – yillar boshida yuz beradi. Bu asosan integratsiya bilan bog'langan bo'lib, birlashuv qiyinchiliklari asosiy sababchi edi. Bu eng og'ir inqirozlardan bo'lib, navbatdagi siklik iqtisodiy taraqqiyotning ma'lum bosqichi bo'ldi. Bu inqiroz ham muvaffaqiyatli xalqilinib, qo'shilish og'irliklari yengilgan edi.

Yuqorida ko'rib o'tilgan iqtisodiy inqirozlar tavsifi shuni ko'rsatadiki, bular tabiiy xususiyatli bo'lib, tasodifiy va kutilmagan inqirozlar emas. Chunki bular asosan siklik taraqqiyot va tashkiliy-tuzumiy o'zgarishlar zaruriyati bilan bog'langan iqtisodiy tushkunlik mazmuniga ega edi. Natijada Erxard islohoti asos solgan ijtimoiy bozor xo'jaligi tizimi o'zgarmasdan takomillasha borgan va asosiy iqtisodiy yo'nalish davom etgan. Umuman Germaniya iqtisodiyoti o'zining rivojlangan, ilg'or va jahonda yetakchi iqtisodiyot ekanligi mustahkamlanib borayotganini ko'ramiz.

Germaniya iqtisodiyoti erishilgan muvaffaqiyatlarning darajasini ko'tarib, o'ziga xos ijobiy tomonlarini boyitib, ko'pchilik mamlakatlarga o'rnak vazifasini bajarib kelmoqda va bundagi tajribani o'rganish foydadan xoli emasdir.

#### **4. G'arbiy va Sharqiy Germaniyaning qo'shilishi bilan bog'liq iqtisodiy muammolarning xalqilinishi**

Germaniya yerlarining qo'shilishi tarixiy voqea bo'lib, yagona Germaniya milliy iqtisodiyotining shakllanishi yangi bosqichdan iboratdir. Bu jarayon shu bilan birga katta qiyinchiliklarni yengish va yirik-yirik sarfxarajatlarni amalga oshirish bilan bog'langan edi.

Barcha og'irlik G'arbiy Germaniya gardaniga tushib, xarajatlar va butun o'zgarishlarni asosan o'z bo'yniga olgan edi. O'zgarishlarning asosiy qismi G'arbiy Germaniyadagi iqtisodiy tizimni qo'llash va iqtisodiy taraqqiyot

darajasiga tenglashtirish bilan belgilanadi. Birlashish bilan bog`liq xarajatlar 2 trln. markani tashkil etgan.

Asosiy vazifalar Sharqiy yerlarning qoloqlikdan chiqarish, iqtisodiy shakliy tuzilmalarni o`zgartirish, ishsizlikni kamaytirish va mehnat unumdorligini ko`tarish, G`arbiy standartlarga tenglashtirish, xususiylashtirishni amalga oshirish kabilardan iborat edi. Sharqda G`arbga nisbatan mehnat unumdorligi uch barobar past bo`lgan.

Sharqiy Germaniyadagi iqtisodiy o`zgarish va uning islohoti quyidagi jarayonlarni o`z ichiga oladi:

- xususiy mulkni kiritish;
- ishlab chiqarish vositalarini xususiylashtirish;
- o`tish jarayonlarini qisqa vaqt ichida amalga oshirish;
- yangi davlat institutlarini joriy qilish;
- bozor iqtisodiyoti o`zgarishlarini amalga oshirish;
- katta xajmda kapital xarajatlarni bajarish.

Qo`shilish vazifalari 1990 – yilda boshlandi. GFR Konstitutsiyasi GDRda ham kuchga kirdi. Valyuta, iqtisodiy-ijtimoiy ittifoqlar tuzildi. Shu bilan birga institusional tashkiliy tuzilmalar kuchga kirdi. Nemis markasi, rivojlangan bank tizimi, moliyaviy boshqaruv tadbiri etildi. Xususiylashtirish 1994 – yilda yakunlandi. Shu bilan birga xo`jalik tuzumi ham o`zgartirila boshladi.

Boshqa mamlakatlarga nisbatan iqtisodiy o`zgarishlar ancha qisqa vaqt ichida bajarilib, iqtisodiy tushkunlikni oldi olinib va bundagi ko`p ishlar muvaffaqiyatli bajarilib, muntazam iqtisodiy o`sishga o`tilgan edi. Lekin keskin o`zgarishlar bir qancha muammolarni yaratib, bularning ichida eng muhimlari ijtimoiy soha bilan bog`langan edi. Ta`sirlisi ko`pchilik korxonalarining yopilishi va ishsizlikning o`sishi edi. Buning asosiy sababi g`arbiy ishlab chiqaruvchilar bilan bo`lgan raqobatga chiday olmasligi edi. Bu to`g`ridan-to`g`ri sharqiy yerlarga moliyaviy sarmoyalarni jo`natishni talab etib, 1991 – yili 140 mlrd., 1992 – yili 152 mlrd, 1993 – yili 182 mlrd. markani va qisqa vaqt ichida

hammasi bo`lib 1,4 trln. nemis markasi miqdorida davlat moliyaviy sarmoyalari yuborilgan. Bu Rossiya, Markaziy va Sharqiy yEvropa mamlakatlariga nisbatan GDRning ustunligi mavjudligiga qaramay yuz bergan edi.

Sharqiy Germaniya iqtisodiyotining o`zgarishi bir qancha qiyinchiliklarni tug`dirib, bularning ichida eng asosiysi o`shishning doimiyligini ta`minlash edi. Buning uchun o`shishning davomiyligi, o`zidan-o`zi chetki turtkisiz o`shish iqtisodiy mexanizmini yaratish va singdirish talab etilar edi. Bu albatta birdaniga bo`ladigan va oson masala emas edi. Ancha murakkab va kompleks muammo ekanligi ma`lum edi. Chunki Sharqiy Germaniya korxonalarining raqobatbardoshlik darajasini ko`tarib, G`arbiy darajaga yetkazish talab etilardi. Buning uchun ish haqi xarajatlarining mahsulot birligiga to`g`ri kelishini ko`tarish va innovatsion faoliyatni rag`batlantirish talab etilar edi. Bunday vazifa juda qimmatga tushar va ko`p kompleks ishlarning amalga oshirilishi bilan bog`langandir. Ishlab chiqarish quvvatlarini ilg`or texnika va exnologiya asosida yangilash, ish usullarini takomillashtirish talab etilib, bularning hammasi yuqori malakali ishchi, xizmatchilarni talab etardi. Ma`lumki, muammo yuqori texnika bilan birga inson resursiga borib taqaladi.

Bundan tashqari ishlab chiqarish tashkiliy tuzumini tubdan o`zgartirish talab etilib, ichki va tashqi bozor talabiga moslashtirish zaruriyati tug`iladi. Bu ham ma`lum vaqt va katta sarmoyani talab qiladi.

Shu bilan birga xizmat ko`rsatish sohasi, transport va aloqa, axborot, boshqarish kabilar ham tub o`zgarishlarni talab qilib, ularni zamonaviylashtirish va G`arb standarti darajasida qayta tuzish ham juda dolzarb vazifa hisoblanar edi. Eng muhimi turmush darajasi va turmush sifatini ko`tarish va G`arbiy zona darajasiga yetkazish ham juda zarur va katta xajmli ish hamda sormoya talab qilar edi.

Germaniya yerlarining qo`shilishi va yagona davlatning shakllanishi, bitta milliy iqtisodiyotning yuzaga kelishi bilan birga boshqa muammolarni ham yuzaga keltirdi. Qoloq Sharqiy iqtisodiyotning qo`shilishi umumiy pasayishga

olib keldi va yagona Germaniya iqtisodiyoti buning natijasida boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan past ko'rsatkichlarga ega bo'ladi. Bu ayniqsa aholi jon boshiga hisoblanadigan ko'rsatkichlar, mehnat unumdorligi darajasi, turmush sifati, daromad ko'rsatkichlari kabilarga taalluqlidir.

Bundan tashqari katta xajmdagi sarmoyalarning sharqiy yerlar uchun sarf etilishi, bunda katta kapital quyilmalarning amalga oshuvi va diqqat e'tiborni qoloqlikdan chiqarish va g'arbiy darajaga yetkazishga qaratish g'arbiy qismdagi iqtisodiy o'sishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Bu byudjetdagi og'irlikning yuzaga kelishi, soliqlarning ko'tarilishi, g'arbiy qism korxonalaridagi kapital xarajatlarning kamayishi kabilarga olib kelgan.

Lekin o'zgarishlarga qaratilgan tadbirlar tez o'z natijasini berib, Sharqda qoloqlik borgan sari yo'q bo'lib, umumiy o'sish ham boshlanadi. GFR sotsialistik lagerda eng ilg'or mamlakat hisoblanardi. Shunga qaramay qo'shilish oldidan uning YAIM jon boshiga hisoblaganda G'arbiy Germaniyaga nisbatan 1/3 qismga teng edi. 1996 – yilga kelib 57 foizga ko'tariladi. Sharqiy zonada 1994 – yildanoq jonlanish boshlanib, YAIM 8 foizga o'sadi. G'arbiy qismda bu 2,5 foizga teng bo'lib, umuman GFRda 3 foizni tashkil etadi. Ishsizlik ancha pasayib, davlat xarajatlari va soliq to'lovlari darajasi pasaya boshladi.

## **5. Hozirgi davr Germaniya iqtisodiyoti o'sishining muammolari va Shryoder dasturi**

Hozirgi davrga kelib Germaniya iqtisodiyotida o'sish sekinlasha boshladi va buning oldini olish uchun hukumat o'zining chora-tadbirlarini belgilay boshlaydi.

Iqtisodiy islohotlar “Shryoder dasturi” nomini olib, bundagi asosiy yo'nalishlar shu dasturda o'z o'rnini olgan. Shryoder dasturidagi asosiy urg'u

tub mazmuni bilan bozor iqtisodiyoti tomon bo'lgan harakat bozor munosabatlariga to'la yo'l ochish va uning mexanizmlari harakatiga to'la erkinlik berish bilan bog'liqdir.

Ta'kidlaganimizdek, Germaniya iqtisodiyoida davlatning o'rni katta bo'lib, uning bozorni tartiblashtirish vazifalari keng xajmli edi. Bu esa o'z navbatida raqobat sharoitlarini toraytirib, uning to'laqonli harkatiga to'sqinlik qililar hamda davlatning aralashuvi yuqori darajada edi. Hozirgi vaqtga kelib bunday xolat o'zgarishni talab etadi.

Qo'ldan berilgan raqobatbardoshlik darajasini qaytarish va bu sohada yuqori cho'qqilarni egallashga harakat qilinayotgan edi. Iqtisodiyotdagi davlat ishtiroki darajasini qayta ko'rib chiqish, to'la erkin bozor iqtisodiyoti yo'lga o'tish bilan bog'liq tadbirlarni amalga oshirish zaruriyati tug'ilgan edi. Albatta bu barcha soha va tarmoqlardagi davlat iqtisodiyoti siyosatini qayta ko'rib chiqish va iqtisodiy o'sishni tezlashtirishga mos siyosatga o'tish yo'llari axtariladi.

Bunda liberallik siyosati, tadbirkorlikka to'la erkinlik berish, soliqlarni pasaytirish, ijtimoiy xarajatlarni kamaytirish, davlat sarflarini qisqartirish kabi nozik masalalarni xal qilish yo'llarini belgilash ko'zda tutiladi. Shu bilan birga ijtimoiy muammolarga e'tiborni qaratish zaruriyati ham tug'ilmoqda edi. Asosiy ijtimoiy muammolar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ish joyining qimmatligi va ijtimoiy yukning og'irligi;
- xalq qarib borishining o'sishi 1997 – yilda 100 ishlovchiga 96 ta mehnatga layoqatsiz to'g'ri kelgan;
- globallik darajasining o'sishi chetdan keluvchilarning ko'payishi va ularni maxalliylar bilan tenglashtirish muammosining o'tkirlashuvi.

Ijtimoiy muammolarni yechishdagi eng ma'qul usul o'zini ta'minlay olish yo'llarini qo'llashdir. Eng yaxshi ijtimoiy tartibli joy jamiyat mahsulotini qayta taqsimlash yo'li bilan maksimal keng xajmdagi ijtimoiy qo'llaniladigan joy emas, balki qo'llashga muxtoj fuqarolar eng kam bo'lgan joy hisoblanadi.

Asosiy maqsad bevosita ta'minlash emas, balki muxtojlikni yo`q qilishdir.

Shryoder dasturi bo`yicha davlatning iqtisodiyotga bevosita aralashuvini imkoni boricha kamaytirib, erkin harakatini sharoitini kengaytirish, ayniqsa mayda va o`rta biznesni maksimal qo`llash siyosatini oldinga suriladi. Bu sohada ayniqsa davlat tartiblashtirishi, chegaralashga qarshi kurash olib borish talab etiladi va bu burinchi darajali ish deb bilinadi. Mayda va o`rta biznesmenlarni xalq taniqli ashulachi va futbolchilardek ardoqlab, hurmat qilishi kerak deb bilinadi. Agar davlat harakati raqobatni susaytirsa, u bozorga qarshi qaratilgan bo`ladi, deb bilinadi. Davlat tub mazmunan vatan ishlab chiqaruvchilarini ichki bozorda himoya qilish emas, balki raqobatga qarshi kuchlar, monopoliyaga qarshi kurashni ta'minlashi kerak va samarali xo`jalik yuritish usullarini keng qo`llash sharoitlarini yaratishi zarur.

Asosiy e'tibor yuqori texnikali tarmoqlarga, yangi innovatsiyali firmalarga qaratiladi. Industrial jamiyatdan bilim, axborot, xizmat ko`rsatishga asoslangan iqtisodiyotga o`tish amalga oshirila boshlandi. Buning uchun ta'lim sifatini ko'tarish, ilmiy texnologik siyosatni kuchaytirish, infratuzilmalarni qayta qurish yo`llari qo`llaniladi. Bungacha esa davlat tarmoq shakli tuzilmalariga va ayrim ishlab chiqarishlarga investitsiyani tartiblashtirish usulini qo`llar edi.

Globallik va texnologik siljishlar tezligi davrida hukumat birinchi o`ringa bevosita mehnatkashlar daromadining o`shishini tezlashtirish, qashshoqlikka barham berish, ishsizlikni kamaytirish emas, balki daromadlar, bandlik masalalarini xal qila oladigan va yangi firmalarni tashkil etish va korxonalarining ravnaqini ta'minlashga o`z diqqat – e'tiborini qaratishi talab etiladi.

Soliqlar 2001 yilga kelib 45 foizdan 35 foizga tushurilib, nafaqa xarajatlari kamaytirildi hamda xususiy nafaqa jamg`armalarga soliq imtiyozlari qo`llanila boshladi. Davlat xarajatlari pasaytirilib, umumiy davlat sarmoyalari tejami 16,7 mlrd. dollarni tashkil etadi. Angliyadek bozor

liberallashtirishga o'tila boshlanadi va ijtimoiy mo'ljalli iqtisodiyotdan to'laqonli bozor iqtisodiyotiga o'tish asta-sekin kuchga kira boshlaydi. Davlat mulkini xususiyashtirish bo'yicha ancha ishlar qilindi. Shu bilan birga davlatning bozorni tartiblashtirish faoliyati ancha qisqartirilib, iqtisodiy aralashuv susaya bordi.

Shryoder dasturining amalga oshirilishi va unda belgilangan tadbirlarning tadbir etilishi, o'z natijalarini berib Germaniya iqtisodiyotining bozor munosabatlari asosida rivojlanishini tezlashtirdi. Bu esa Germaniya iqtisodiyoti salohiyatini ko'tarib, jahon xo'jaligidagi o'rnini mustahkamlaydi va o'ziga xos e'tiborni jalb etadi.

**Monopoliyaga qarshi qonunchilikning konseptual asoslari.** XX asr iqtisodiyotni erkinlashuvi, bozorlarni ochilishi va tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish va taqsimlashda ko'pchilik rivojlangan mamlakatlar davlat boshqaruviga emas, balki bozor kuchlariga suyuq boshlaganiga guvoh bo'ldi. Raqobat siyosati iqtisodiy erkinlikni rag'batlantirish, ba'zida esa mustaqil xaridorlar va sotuvchilar o'rtasida raqobatni talab qilish yo'li bilan qo'llab-quvvatlaydi. Shu sababli barcha rivojlangan mamlakatlar o'zlarining raqobatga qarshi qonunlarini yanada kuchaytirdilar, shu vaqtni o'zida ba'zi mamlakatlar savdo-sotiqqa to'sqinlik qiluvchi, va keyinchalik boshqa xatti-harakatlar bilan qaytadan vujudga keltirilishi mumkin bo'lgan to'siqlarni barataraf etadigan yangi qonunlarni kiritdilar.

Azaldan, raqobat siyosati avvalambor iqtisodiyoti rivojlangan, ichki raqobat tijoratda muhim omil hisoblangan mamlakatlardagi raqobat jarayonini himoya qilish uchun qo'llanib kelingan. Shundan kelib chiqqan holda, eng jiddiy raqobat siyosati AQSH, Germaniya va yeh kuzatiladi.

**Qonunning maqsadi.** «Raqobat siyosatining oliy maqsadi – resurslarni yanada samarali taqsimlashga erishish uchun samarali raqobat jarayonini qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirishdir»



GFR "Raqobatni cheklashga qarshi qonun" hajmi katta va mazmunan teran bo'lgani bilan (ushbu qonun oltita bob va 131 moddadan iborat) mazkur qonunning maqsadini oydinlashtirmagan. Raqobatni cheklashni keltirib chiqaruvchi holatlarni ko'p sonli turlari va holatlari juda aniqlik bilan ta'riflanganligi sababli GFR sudlari va Federal kartel organi raqobat siyosati borasida barcha siyosiy va iqtisodiy maqsadlarni chetlab o'tgan holda ushbu qonunga so'zsiz itoat qiladilar. Lekin ma'lum bir holatda raqobatni cheklanishi iqtisodiyot uchun yoki jamiyat uchun foyda keltirishi isbotlab berilsa, u holda Iqtisodiyot Vazirligi ushbu bitim/kelishuvlarga istisno tariqasida ruxsat berishi mumkin va bu qonunda qayd qilingan.

Shunga qaramasdan, qonunda kichik va o'rta biznes sub'ektlarini himoya qilishga alohida e'tibor qaratadi. Buning sababi nemislar kichik va o'rta biznes sub'ektlarini nemis iqtisodiyotining ishonchi poydevori, innovatsiyalar va bandlik uchun qulay deb hisoblaydilar. Shu sababli ushbu sub'ektlarga ma'lum darajalarda kartel bitimlarini tuzishga ruxsat berilgan, masalan, agarda ushbu bitimlar ularni yirik raqobatchilariga nisbatan egallagan pozitsiyalarini kuchaytirishga yordam bersa. Qonun shuningdek monopolistga nisbatan preferentsiyalarni qo'llash orqali ustun mavqeni suiiste'mol qilishni qat'iytan taqiqlaydi.

GFRning "Raqobatni cheklashga qarshi" qonuni Federal Iqtisodiyot Vazirligiga istisno holatlarda qonunning alohida normalaridan (8 modda) ozod qilishi mumkin. Intellektual mulk va patentlardan foydalanish huquqi ushbu huquqlar qanday taqdim qilingan bo'lsa shu holicha qonun ta'siridan ozod qilinadi (17 modda).

Ba'zi bir monopoliyaga qarshi normalardan ozod qilingan va alohida tartibga solinadigan sohalarga: qishloq xo'jaligi, sug'urtalash, intellektual mulk sohasi, sport kiradi (Qonunning V moddasi).

Telekommunikatsiyalar sohasidagi raqobat “telekommunikatsiyalar to`g`risida qonun”(1996 g.) va ushbu sohada maxsus vakolat berilgan organ tomonidan tartibga solinadi.

Barcha turdagi mulk shakliga ega bo`lgan korxonalariga teng sharoitlarda yondashish Qonunning 130 moddasida qayd qilingan.

**Asosiy tushunchalar.** Qonunda “tovar” ta`rifi berilmagan. Biroq ushbu atama doimo “tijorat xizmatlari” bilan birga ishlatiladi.

Qonunda bir-birini o`rnini bosadigan tovarlar to`g`risida hech nima deyilmagan. Lekin, tovar bozorlarini mahsulot chegaralarini aniqlash maqsadida iqtisodiy tahlil o`tkazilganda bir-birini o`rnini bosish tamoyilidan foydalaniladi. Bunda umum qabul qilingan ekonometrik qoidalardan foydalaniladi: qarama-qarshi egiluvchanlik, 5-10% test.

Qonunda ta`rif berilmagan, biroq yo`riqnomalar bozorlarni tovar (mahsulot) va jug`rofiy chegaralarini ta`rifini talab qiladi. Relevant bozor tushunchasi – yuridik tushuncha emas, lekin iqtisodiy tahlilda undan foydalaniladi (qo`shilib ketishda va ustun mavqeini suiiste`mol qilishda).

**Ustun mavqe.**GFR “Raqobatni cheklashga qarshi” Qonunida ustun mavqega berilgan ta`rif ham ustun mavqeni mavjudligiga asos sifatida korxonaning moliyaviy hukmronligidan foydalanadi. Ta`rif shuningdek jamoa ustunligini ham hisobga oladi.

(1) Xo`jalik yurituvchi sub`ekt ma`lum bir tovarni yoki tijorat xizmatini yetkazib beruvchi yoki sotib oluvchi sifatida ustun mavqega ega bo`lsa, u

1. u raqobatchilarga ega emas yoki raqobatlashishga tortilmagan; yoki
2. raqobatchilarga nisbatan sezilarli bozor pozitsiyasiga ega; ushbu maqsadda uning bozor ulushi, moliyaviy hukmronligi, xom-ashyo resurslaridanyoki bozorlardan foydalanishi, uni boshqa xo`jalik yurituvchi sub`ektlar bilan aloqalari, boshqa xo`jalik yurituvchi sub`ektlarni bozorga kirishi uchun to`siqlar, ushbu qonun chegarasida yoki uni ta`sir doirasidan tashqarida xo`jalik yurituvchi sub`ektlarni haqiqiy yoki potensial raqobatlashni

shakllantirishi, uni o'z tovarlari va tijorat joylashtirish imkoniyatlari, hamda bozorni qarama-qarshi tomonlarini boshqa xo'jalik yurituvchi sub'ektlarga o'tkazish imkoniyatlari hisobga olinadi.

(2) ikkita va undan ortiq xo'jalik yurituvchi sub'ekt ustunlikka ega bo'ladi, qachonki ularni o'rtasida ma'lum tovarlar yoki tijorat xizmatlariga nisbatn sezilarli raqobat bo'lmasa va ular birgalikda taklif shartlarini qondirsalar (1).

(3) xo'jalik yurituvchi sub'ekt ustunlikka ega bo'ladi, qachonki uning bozor ulushi  $\frac{1}{3}$  ortiq bo'lsa. Bir nechta xo'jalik yurituvchi sub'ekt ustunlikka ega bo'ladi, agarda ular

1. uchta va undan kam xo'jalik yurituvchi sub'ektni bozordagi birgalikdagi ulushi 50% yetsa, yoki 2. 5 ta yoki undan kam xo'jalik yurituvchi sub'ektni bozordagi birgalikdagi ulushi  $\frac{2}{3}$  yetsa, agarda xo'jalik yurituvchi sub'ekt ushbu sharoit ular o'rtasidagi raqobatni qo'llab-quvvatlashishini ko'rsatsa, yoki xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning soni qolgan raqobatchilar uchun ahamiyatga ega bo'lmasa.

**Mutlaq monopoliya.** Ta'rif yo'q, o'xshashi – ustun mavqeni suiiste'mol qilish va uni ta'siriga tushadigan xatti-harakatlar (quyiga qarang).

**Narx sohasida kamsitish.** Qonun matnida ta'rif berilmagan. Chamasi u kamsituvchi harakatlarni umumiy tushunchasiga kirib ketgan. Masalan, Qonunning 19 (4) moddasi quyidagilarni talab qilishni man qiladi:

Haq to'lashni unchalik qulay bo'lmagan shartlari yohud boshqa shartlar, qachonki ustun mavqega ega bo'lgan korxonalar o'xshash bozorlardagi haridorlardan talab qilsa, va ushbu tabaqalanishga ob'ektiv sabab mavjud bo'lmasa.

**Kamsituvchi shartlar.** Ustun mavqegini suiiste'mol qilishni shakllaridan biri sifatida, kamsituvchi shartlar tushunchasi deganda GFR “Raqobatni cheklashga qarshi Qonun” da keltirilgan ta'rifni keltirish mumkin:

... (ustun mavqega ega korxonalar) haq to'lashni qulay bo'lmagan shartlarini yoki boshqa shartlarni talab qiladi, shu vaqtni o'zida ushbu korxonalar taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga ob'ektiv isbot mavjud bo'lmasa.

**Monopol qimmat narx.** Ta'rif berilmagan. Doktrina ustun mavqeni suiiste'mol qilishni quyidagi turlari doirasida ishlatiladi:

... haq to'lashni qulay bo'lmagan shartlarini yoki boshqa shartlarni talab qiladi, shu vaqtni o'zida ushbu korxonalar taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga ob'ektiv isbot mavjud bo'lmasa

**Monopol arzon narx.** Ta'rif berilmagan. Doktrina ustun mavqeni suiiste'mol qilishni quyidagi turlari doirasida ishlatiladi:

... haq to'lashni qulay bo'lmagan shartlarini yoki boshqa shartlarni talab qiladi, shu vaqtni o'zida ushbu korxonalar taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga ob'ektiv isbot mavjud bo'lmasa

**Shaxslar guruhi.** Germaniyaning monopoliyaga qarshi qonuni raqobat siyosati maqsadlarida shaxslar guruhini (korxonalar) yagona korxonalar sifatida ko'radi. Biroq, shaxslar guruhi deganda Aksionerlik jamiyatlari to'g'risida qonunga va Qo'shma kompaniyalar to'g'risidagi qonunga talablari nazarda tutiladi:

36 (2) moda. Agar qatnashuvchi korxonalar nazorat qilinsa yoki korxonani Aksionerlik jamiyatlari to'g'risidagi qonunning 17 moddasi doirasida yoki Qo'shma korxonalar to'g'risidagi qonunning 18 moddasi doirasida nazorat qilinsa, u holda ushbu tarzda affilirlangan korxonalar yagona korxonalar sifatida ko'riladi. Agar bir nechta korxonalar birgalikda boshqa korxonaga ta'sir ko'rsatishni amalga oshirishi mumkin bo'lsa, u holda ularning har biri nazorat qiluvchi sifatida ko'riladi.

**Xalqaro shartnomalar.** GFR Oliy Federal Sudi yuqori fuqorolik sudi hisoblanadi va faqat Federal Konstitution Sudning qarorlariga bo'ysunadi. Federal Konstitution Sud va yeH Oliy Adolat Sudi o'rtasida rasmiy ierarxiya mavjud emas, biroq amaliyotda Oliy Adolat Sudining qarorlari Germaniya Konstitutsiyasiga zid bo'lmasligi sharti bilan, birinchisi ikkinchisining qarorlarini hisobga oladi.

Germaniya qonunchiligi OESR Tavsiyalari va VTO qoidalariga amal qilish majburiyatini o'z zimmasiga oladi.

**Ustun mavqeini suiiste'mol qilish.** GFR "Raqobatni cheklashga qarshi Qonun"ni yeH qonunchiligi bilan kelishilgandan so'ng ustun mavqini suiiste'mol qilishni ochiq tarzda man qiladi (19 (1)modda). Qonunning 19 moddasini (4) qismida ushbu qonunbuzilishlarni to'rtta asosiy guruhi keltiriladi:

1. To'sib qo'yish (obstruksiya),
2. Ekspluatatsiya,
3. Kamsitish,
4. Zarar infratuzilma xizmatlaridan foydalanishni rad etish (inshootlar).

19 (4) modda

Suiiste'mol qilish mavjud bo'ladi qachonki, ustunlikka ega korxonalar tovarlarni ma'lum turlari yoki tijorat xizmatlarini yetkazib beruvchi sifatida bo'lsa:

1. Boshqa korxonalarni shunday tarzda raqobatlashish imknini yomonlashtiradi, shunday qilib bozordagi raqobat xech qanday ob'ektiv asoslarsizbuziladi;

2. Samarali raqobat mavjud bo'lgan holatda bo'lishi mumkin bo'lmagan xaqni va boshqa ish shartlarini talab qiladi; ushbu ma'noda korxonalarni taqqoslanadigan bozorlardagi xatti-harakatlari, ya'ni samarali raqobat ustun bo'lgan holda, e'tiborga olinadi;

3. Ushbu tarzda tabaqalashtirish uchun ob'ektiv sabablar mavjud bo'lmaganda taqqoslanadigan (o'xshash) bozorlarda ustunlikka ega bo'lgan

korxonada o'xshash xaridorlardan unchalik qulay bo'lmagan haq to'lash va boshqa ish shartlarini talab qiladi;

4. Boshqa korxonani o'z tarmoqlariga va infratuzilma xizmatlariga kirishiga, bir xil haq to'lashni o'rnatishga to'sqinlik qiladi, bunda vertikal bo'yicha yuqori yoki quyida joylashgan bozorlarda ustunlikka ega bo'lgan korxonani raqibi qonuniy va haqiqiy sabablarga ko'ra ushbu tarzda parallel foydalanish holaiga ega bo'lmasin; bunday holat taalluqli bo'lmaydi qachonki, ustunlikka ega bo'lgan korxonada operatsion yoki boshqa sabablarga ko'ra birgalikdagi (parallel) foydalanish mumkin emasligini ko'rsatib bersa.

Shunday qilib, GFR qonunchiligi qanday holat ustun mavqini suiiste'mol qilish deb e'tirof etilishiga aniq ta'rifni keltirmaydi, va ushbu buzilishlarni 4 ta turinigina keltiradi. Na "bozorlarni monopollashtirish", na raqobatni kamsitish", na iste'molchilar/xaridorlar manfaatlarini himoya qilish" mezonlari eslatiladi. Suiiste'mol qilishni keltirilgan 4 ta turini bittasi ham "bozorlarni monopollashtirish"ga tegishli emas. Sherman Qonunidan (AQSH) farqli tarzda, GFR "Raqobatni cheklashga qarshi Qonun"ni "bozorlarni monopollashtirish"ni taqiqlamaydi. Har xil korxonada ustun mavqeni olishi mumkin va ushbu holat bilan bog'liq o'zining raqobat afzalliklaridan suiiste'mol qilmasdan foydalanishi mumkin.

### **Raqobatga qarshi bitimlar va kelishib qilingan harakatlar**

Germaniyaning kelishib qilingan harakatlarni tartibga soluvchi Raqobatga qarshi cheklash qonuni normalari barcha milliy qonunchiliklar ichida eng mukammali desa mubolag'a bo'lmaydi. Sherman Qonunidan farqli tarzda GFR qonuni raqobatni cheklash bo'yicha har xil bitimlar, birlashishlar yoki kelishib olishlarga nisbatan umumiy taqiqlashlar yo'q. Unda cheklashning ma'lum shakllariga nisbatan alohida normalar qayd qilingan, ularga quyidagilar kiradi:

1. Gorizontallik cheklashlar ( 1-13 moddalar)
2. Vertikal cheklashlar (14-18 moddalar)
3. Kamsituvchi cheklashlar ( 20 modda)

#### 4. Boykotlar ( 21 modda)

Lekin, GFR “Raqobatni cheklashga qarshi Qonuni” yEvropa Ittifoqi normalariga moslashtirilgan.

**Xulosa qilishimiz mumkinki**, Germaniya keyinroq industriya yo`liga o`tgan bo`lsa ham juda tez birinchilar qatoriga yetdi. Hozir u o`rta industriyalashtirilgan mamlakat hisoblanadi. Milliy xo`jalikda boshqa mamlakatlarga nisbatan sanoat hissasi katta – u YAIMda 39 foizga teng. U juda tez tuzumiy o`zgarishlarni amalga oshiradi. Sanoatda yetakchi sohalar asosni tashkil etadi. Ilm sig`imli tarmoqlar, an`anaviy tarmoqlarni yangi texnologiya asosida qayta yangilash, texnik rivojlantirishda raqobatdan keng foydalanish Germaniya sanoati uchun xos xususiyatdir.

Germaniyaning ijtimoiy bozor xo`jaligining nemischa milliy modeli iqtisodiy taraqqiyot uchun zarur bo`lgan milliy birlik, davlat bilan aholi o`rtasidagi muvozanat mustaxkamligi, iqtisodiy o`shisdagi zarur resurslarni to`g`ri taqsimlab, ulardan samarali foydalanishdagi eng ma`qul usul bo`lib, o`zining hayotiyligini o`tgan davr ichida isbotlab berdi. Haqiqatdan bu model taxsinga sazovor va uni o`rganish foydadan xoli emas.

Germaniyaning Sharqida iqtisodiy qoloqlik borgan sari yo`q bo`lib, umumiy o`shish ham boshlanadi. GFR sotsialistik lagerda eng ilg`or mamlakat hisoblanardi. Shunga qaramay qo`shilish oldidan uning YAIM jon boshiga hisoblaganda G`arbiy Germaniyaga nisbatan 1/3 qismga teng edi. 1996 – yilga kelib 57 foizga ko`tariladi. Sharqiy zonada 1994 – yildanoq jonlanish boshlanib, YAIM 8 foizga o`sadi. G`arbiy qismda bu 2,5 foizga teng bo`lib, umuman GFRda 3 foizni tashkil etadi. Ishsizlik ancha pasayib, davlat xarajatlari va soliq to`lovlari darajasi pasaya boshladi.

Germaniyada Shryoder dasturining amalga oshirilishi va unda belgilangan tadbirlarning tadbiiq etilishi, o`z natijalarini berib Germaniya iqtisodiyotining bozor munosabatlari asosida rivojlanishini tezlashtirdi. Bu esa

Germaniya iqtisodiyoti salohiyatini ko`tarib, jahon xo`jaligidagi o`rnini mustahkamlaydi va o`ziga xos e'tiborni jalb etadi.



## Nazoratsavollari

1. Germaniyada ijtimoiy bozor iqtisodiyotining shakllanishi va rivojlanishining xususiyatlari.

2. Germaniyaning boshqaruv modelida ijtimoiy bozor iqtisodiyoti qanday ta'sir qildi?

3. Germaniyaning iqtisodiyotidagi biznesning ijtimoiy mas'uliyati nimani anglatadi?

4. Zamonaviy Germaniya iqtisodiyotida biznes va hukumatning o'zaro ta'siri qanday?

5. Ren kapitalizmi deb nomlangan narsa nimasi bilan ajralib turadi? Kichik va o'rta biznesni, shuningdek, zamonaviy Germaniyada bank sektorining rolini aniqlash.

6. Germaniyaning iqtisodiy rivojlanish modelining joriy inqirozining sababi nima?

7. Germaniyaning boshqaruv modelini shakllantirishda iqlim va geografik omillar, ayniqsa madaniyat, din, falsafa va fanni rivojlantirishning o'rni qanday?

8. Germaniya biznes madaniyati va biznes axloqiy xususiyatlarini yozing.

9. Nemis etakchiligi uslubining xususiyatlari qanday? Germaniya kompaniyalarida qaror qabul qilish jarayoni qanday?

10. Germaniya biznes madaniyatida byurokratiya va ierarxiya qanday joy? Qaysi hollarda ular tashkilotning samaradorligiga hissa qo'shadilar va bu qanday aralashuvga olib keladi?

11. Nemis boshqaruv modelini sizga ma'lum bo'lgan boshqa milliy boshqaruv modellari bilan solishtiring. Sizingcha, nemis boshqaruvining afzalliklari va kamchiliklari nima?

12. Germaniya boshqaruvining qaysi elementlari Rossiya boshqaruv tuzilmalari faoliyatida foydalanishni maslahat berasiz va nima uchun? Javobingizni qaytarib oling.

13. Germaniya firmalarida ishchilar va menejerlarning kasbiy tayyorgarligi va rivojlanishi qanday targ'ib qilinmoqda?

14. Tashkilotni boshqarishda etakchi vakolatlar qanday rol o'ynaydi?

15. Germaniyaning boshqaruv texnologiyalarini boshqa mamlakatlarga o'tkazish imkoniyatlarini muhokama qilish va, aksincha, xorijiy boshqaruv modellarini Germaniyaga import qilish imkoniyatlarini muhokama qilish.

16. Birlashtirilgan Germaniyaning eski va yangi erlari - boshqaruvchilarning xatti-harakatlaridagi farqlar qanday?

## Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. *Brodbeck F. C., Frese M., Javidan M., Kroll F. G.* Leadership made in Germany: Low on compassion, high on performance // *Academy of Management Executive*, February 2002, Vol. 16, Issue 1. - P. 16-30.
2. *Brunstein I.* (ed.). *Human resource management in Western Europe.* — Berlin: de Gruyter, 1995.
3. *Ebster-Grosz D., Pugh D. S.* *Anglo-German business collaboration: Pitfalls and potentials.* — London: Macmillan, 1996.
4. *Geppert M., Matten D., Williams K.* (eds.) *Challenges for European management in a global context: Experiences from Britain and Germany.* — Palgrave Macmillan, 2002.
5. *Glunk U., Wilderom C.* Finding the key to German-style management // *International Studies of Management and Organization*, Fall 1996, Vol. 26, Issue 3. — P. 93-108.
6. *Hickson D.* (ed.) *Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations.* — Berlin: de Gruyter, 1993.
7. *Kieser A., Ganter D., Walgenbach P.* *Managing in Britain and Germany.* — London: Macmillan, 1994.
8. *Западноевропейские модели социально-экономического развития.* — М., 2000.
9. *Зарицкий В. Е.* *Экономика Германии: путь по лестнице, ведущей вниз.* — М., 2003.
10. *Ламперт Х.* *Социальная рыночная экономика: германский путь.* — М., 1993.
11. *Льюис Р.* *Деловые культуры в международном бизнесе.* — М., 1999.
14. *Погорлецкий А. И.* Современное состояние экономики ФРГ и поучительные уроки немецкой модели развития // [www.politekonom.ru/ec\\_pol/problems/investizii/1030281593.html](http://www.politekonom.ru/ec_pol/problems/investizii/1030281593.html)
15. *Погорлецкий А. И.* *Экономика зарубежных стран.* — СПб., 2000 (второе издание - СПб., 2001).
18. *Социальное рыночное хозяйство в Германии: истоки, концепция, практика.* - М., 2000.

## 6-BOB. MENEJMENTNING FRANSUZ MODELI

### 1-§.Fransiyaning iqtisodiy xususiyatlari

### 2-§. Iqtisodiyotda davlat o`rni

### 3-§. Ijtimoiylashtirilgan bozor iqtisodiyoti

### 4-§. Jyuppe va Jospen islohatlari

### 5-§. Fransiya – qudratli iqtisodiyotga ega davlat

#### 1-§. Fransiyaning iqtisodiy xususiyatlari

Fransiya jahonda iqtisodiy taraqqiyoti bo`yicha beshlar qatoriga kiradi.

Hududi va aholi soni bo`yicha yEvropaning yirik mamlakatlaridan hisoblanadi. Aholi soni 59 mln. kishidan iborat. YAIM bo`yicha dunyoda 5-o`rinni egallaydi (1,4 mlrd. dollar, aholi jon boshiga YAIM



23,7 ming dollar). Sanoat ishlab chiqarishi, savdo xajmi bo`yicha uchinchi o`rinda turadi. G`arbiy yEvropada sanoat ishlab chiqarishi bo`yicha 17 foizga to`g`ri kelsa, qishloq xo`jalik mahsulotlari yetishtirishning 20 foizi to`g`ri keladi.



Fransiya iqtisodiyoti qudratli industrial asosli, diversifikatsiyalashgan ishlab chiqarishga ega va yaxshi rivojlangan aviaraketasozlik, energetika, transport va aloqa, agrosanoat sektorlari kabi strategik tarmoqlarga ega. Ko`mir, temir ruda, boksit, gaz, uran rudasi, kaliy tuzi kabi tabiiy boyliklari mavjud.

Mamlakat iqtisodiyotida ilmiy tadqiqot va axborot xizmatlari muhim o`rin egallaydi. Atom energetikasi, aviasion texnika, elektronika kabilari bo`yicha ilmiy tadqiqotlari ahamiyatlidir. ITTKI yalpi xarajatlari bo`yicha jahonda to`rtinchi o`rinda turadi. Bu xarajatlar asosan sanoatda elektronika,

aviaraketasozlik, kimyo, formatevtika, energetikaga qaratilib, faqat 19 foiz harbiy sanoat kompleksiga to`g`ri keladi.

<b>Fransuz Respublikasi</b> République française	
<u>Shior</u> : Liberté, Egalité, Fraternité (Fransuzcha: Ozodlik, Tenglik, Qardoshlik)	
<u>Madhiya</u> : <u>La Marseillaise</u>	
<u>Poytaxt</u>	<u>Parij</u>
<u>Rasmiy til(lar)</u>	<u>Fransuz</u>
<u>Hukumat</u>	<u>Prezidentik Respublika</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Prezident</u> <u>Emmanuel Macron</u></li> <li>• <u>Bosh Vazir</u> <u>Édouard Philippe</u></li> </ul>	
<u>Respublika</u>	22 Sentabr 1792
<u>Maydon</u>	
• Butun	547,030 km <sup>2</sup> ( <u>48-</u> )
• Suv (%)	0.52
<u>Aholi</u>	
• 2012 ro`yxat	65,300,000 ( <u>21- o`rin</u> )
• <u>Zichlik</u>	110/km <sup>2</sup>
<u>YaIM (XQT)</u>	2005- yil ro`yxati
• Butun	<u>AQSh\$</u> 1,822,000 mil. ( <u>13-</u> )
• Jon boshiga	<u>AQSh\$</u> 30,276
<u>Pul birligi</u>	Yevro ( <u>EUR</u> )

Jahonda uchinchi darajali atom yadrosi mamlakati hisoblanadi va G`arbiy yYevropada raketasozi bo`yicha yetakchi o`rinda turadi.

YAIM tarkibiy tuzumi o`ziga xoslikka ega. Qishloq xo`jaligi katta salmog`ligiga qaramay faqat 2 foizni tashkil etadi, sanoatda esa 42 foiz va buning ichida mashinasozlik 31 foizgacha yetadi. Milliy sanoatda

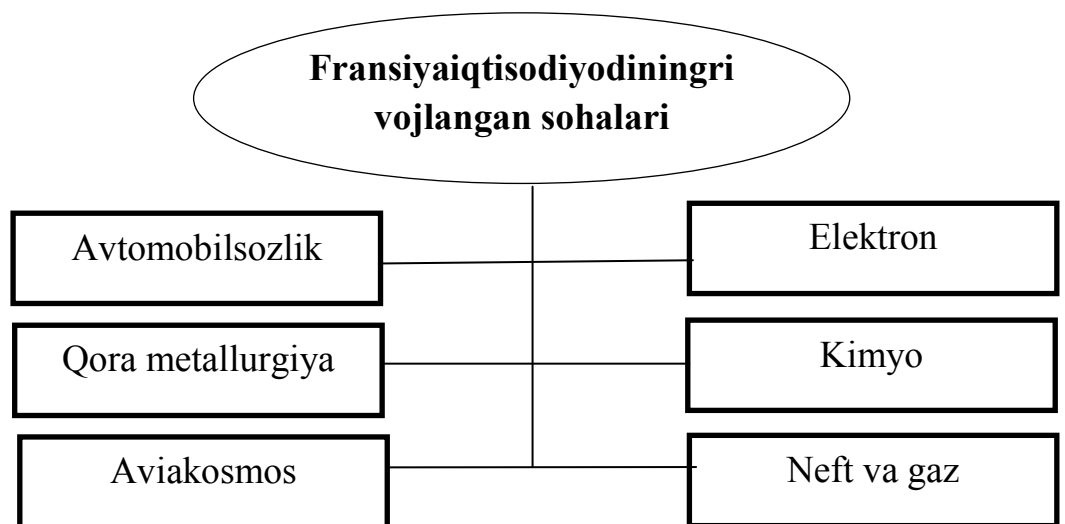
avtomobilsozlik yetakchi hisoblanadi va xususiy “Pejo-Sitroen” hamda davlat “Renosi” jahonning 5 foiz yengil avtomobilini ishlab chiqaradi. Energetika jixozlari bo`yicha dunyoda Yaponiyadan keyin ikkinchi o`rinda turadi. Ilm sig`imli tarmoqlar ishlab chiqarishda ustivorlikka ega.

An`anviy ishlab chiqarish hissasi pasayib bormoqda. Bu xatto oziq-ovqat sanoatiga ham taalluqli. Ma`lumki, bunda Fransiya doimo G`arbiy yYevropada eng salmog`li hisoblanadi.

Fransiyaning yeI agrar siyosatiga qo`shilishi bilan o`zini ta`minlash yo`nalishi bo`yicha bug`doy, vino, qand, sut, go`sht yetishtirish tezlashdi. Bunda keng bozor mavjudligi, kafolatli narx-navo va kafolatli sotish sharoitlari kabilar qishloq xo`jaligini rag`batlantirdi.

Fransiya qishloq xo`jaligida bandlik 6,4 foiz bo`lib, yeIning 25 foiz mahsulotini beradi. Bu Fransiyaning agrar mahsulotlar yetishtirish bo`yicha G`arbiy yYevropada birinchi va dunyoda uchinchi o`ringa chiqardi. Bunday mahsulotlar eksporti bo`yicha AQSHdan keyingi ikkinchi o`rinni qattiq ushlab turibdi. Bunda yirik xo`jaliklar barcha mahsulotning 2/3 qismini yaratadi. Chorvachilik asos bo`lib, agrar xo`jalikning 2/3 mahsuloti shunga to`g`ri keladi.

An`anaviy ravishda Fransiya vinochilik, bog`dorchilik bilan dovrug`i chiqqan.



Qishloq xo`jaligi yuqori darajada industrilashtirilgan.

**-chizma. Fransiya iqtisodiyotining sohalar bo'yicha rivojlanganligi.**

O'z ta'minoti bo'yicha g'alla va qand yetishtirish 200 foiz, sariyog', tuxum, go'sht bo'yicha 100 foizni tashkil etadi.

Xo'jalik faoliyati tashkiliyligi bo'yicha ham o'ziga xoslik mavjud. Ishlab chiqarish va kapital markazlashuvi, konsentratsiyalashuv darajasi yuqori bo'lib, 10 ta moliya-monopolistik gurux hukmronlik qiladi. 100 ta yirik kompaniya sanoat ishlab chiqarishning 2/3 qismini o'zida jamlagan. Masalan, qora metallaurgiyada davlat yirik po'lat eritish "Yuzinor-Sasilor" kompaniyasi mamlakatning 70 foiz po'lat qo'yish va 98 foiz eksportini tashkil etadi.

Buni avtomobilsozlik, elektronika sanoatida ham ko'rish mumkin. Rangli metallurgiyani olinsa, bunda ham asosan ikki kompaniya hukmronlik qiladi. Aviasozlik sanoatida bo'lsa 2 va 3 ta yirik kompaniyalar butun tarmoqni o'z qo'lida ushlab turadi.

Bunday xolatni oziq-ovqat sanoati, qurilish, transport va savdoda ham ko'rish mumkin. Bunday xususiyatni jahon miqyosida ham uchratamiz va ba'zi tarmoqlarda Fransiya kompaniyalarining jahon liderligi darajasida uchratamiz. Kimyo sanoatida shundaylardan "Peships", bosmaxonada "Ashet", elektrokabellarda "Kabl de Lion", samolyotlar navigatsiyasi bo'yicha "Tompson" kabilarni misol keltirish mumkin.

Mayda va o'rta biznes rivojini olsak, bu ham ko'zga ko'rinarli darajadadir. Bunga korxonalar sonining 99 foiziga to'g'ri keladi. Nomoliyaviy

bozor xizmatining 83 foiz, qurilishning 80 foiz, savdoning 79,3 foiziga to'g'ri keladi. Sanoatda bular soni faqat 36 foizga teng.

Tadbirkorlik shakllari bo'yicha Fransiya ancha farqlanadi. Asosan tijorat korxonalari yakkashaxslik korxonalaridan iborat bo'lib, barcha kichik va o'rta korxonalarining 2/3 qismi shunga to'g'ri keladi. Bundan tashqari to'la sheriklik, aksioner-kommandit, cheklangan javobgarlik va aksioner jamiyatlari mavjud. Aytaylik, ulgurji savdoda eng keng tarqalgan tadbirkorlik faoliyati javobgarligi cheklangan jamiyatlar (kompaniyalarning 44 foizi), xususiy firmalar (29 foiz) va aksionerlik jamiyatlariga (22 foiz) to'g'ri keladi.

Fransuz mayda va o'rta korxonalarining samarali faoliyati ko'pincha tor mutaxassislashuv, chaqqonlik va ishlab chiqarish manevriga asoslangan. Shu bilan birga ular yuqori va texnologik yangi iqtisodiy tarmoqlarga moyilligi bilan farqlanadi. Farmasevtika, aniq asbobsozlik tarmoqlarida mayda va o'rta korxonalar mahsulotning deyarli yarmini ishlab chiqarishadi.

Shu bilan birga yiriklarga nisbatan bozor kon'yukturasi asosida turg'unsizlikka ega va tez-tez yopilib turadiki, faoliyat muxlati 2-5 yilgagina davom etadigani juda ko'p. Eksportga kelinsa, bularning imkoniyatlari ko'p emas. Chunki deyarli 60 foiz bu soha bilan shug'ullanmaydi yoki kam shug'ullanadi.

Fransiya moliya-kredit tizimida 6 xil kredit muassasalarini ajratiladi, bular banklar, bank kooperativlari, moliyaviy sheriklik, moliya jamiyatlari va maxsus moliyaviy institutlar. Barcha kredit muassasalari bir kasb tashkiloti hisoblanadi. Fransiya kredit muassasasiga birlashgan. Bularda bank sektori asos bo'lib, kredit xajmining 70 foizi shunga to'g'ri keladi. 400 ga yaqin banklar mavjud. Shu bilan birga keng tarmoqli chet mamlakatlar banklari faoliyat ko'rsatadi. Oltita Fransiya banki jahondagi eng yirik 50 ta banklar qatoriga kiradi.

Fransiya davlat banki Markaziy bank hisoblanadi. Uning eng muhim vazifasi kaznacheylilikni kreditlashdan iborat. Shu bilan birga hukumatning

hisobli operatsiyalarini bajaradi. Banklar ikki yirik bo`lakdan iborat: kredit-moliya muassasalari va xalq banki kabilardir. “Soste Jeneral”, “Pariba” banklari Fransiyada eng yirik va yEvropada uchinchi o`ringa ega. 20 ga yaqin savdo banklari mavjud bo`lib, bular asosan kapital va kapital joylash bozori bilan bog`langan. Bundan tashqari yirik kompaniyalar banklari faoliyat ko`rsatadi. Kooperativ banklarning faoliyati ham keng va operasion bo`limlarning 60 foiz va joriy quyilmlarning 30 foizi shularga to`g`ri keladi. Bularning ayniqsa agrar sektordagi faoliyati xajmlidir.

Moliya kapitali bilan sanoat kapitallarining bir-biriga qo`shilib ketishi natijasida yirik moliyaviy sanoat guruhlari paydo bo`lib, bularning mamlakat iqtisodiy siyosatining shakllanishida va uni halqaro aloqalarida ta`siri kattadir. Fransiya iqtisodiyoti bir necha moliya guruhlari bilan o`ralgan bo`lib, bularni ichida “Pariba”, “Syue”, “Rotshild va Ampen-Shneyder” guruhlari eng yetakchilaridir. Yirik kompaniyalarning manfaatlarini esa fransuz tadbirkorlari milliy Kengashi (Patronat), shuningdek tarmoqlar, tarmoqlararo tadbirkorlar tashkilotlari qo`llab-quvvatlaydilar.

Eng tavsifligi moliyaviy guruxlar bilan konsernlarning yEvropa Ittifoqi yagona ichki bozori ichidagi aloqalaridir. Fransiyada xatto Parij-Lill-Strasburg uch burchagi paydo bo`lib, bunda bir qancha Franko-Belgiya, Franko-Gollandiya va boshqa mamlakatlarning aralash korxonalarini yuzaga kelgan. Yagona yEvropa loyixalari muvaffaqiyatli ravishda amalga oshirilgan bo`lib, yel energotizimli qo`rilishi, Marsel-Strasburg-Bonn, Lamansh tagida qurilgan temir yo`l toneliga o`xshaganlar shular jumlasidandir.

Fransiya iqtisodiyotida yuz berayotgan tarkibiy-tuzumiy o`zgarishlarda tashqi iqtisodiy aloqalar aloxida o`rin egallaydi. Buning ichida eng ahamiyatlisi albatta tashqi savdodir. Chunki bu eng yirik o`zgaruvchan va halqaro munosabatlarda qatnashuvning eng muhim shaklidir. Keyingi o`n yilliklar ichida tashqi savdo umumiy iqtisodiy o`sishga nisbatan tezroq kengayib bormoqda va milliy iqtisodiyotning jahon iqtisodiyotiga qaramlik darajasi ko`tarilmoqda.



Fransiya iqtisodiyoti tashqi aloqalar uchun doimo ochiq hisoblanadi. Agar aholi jon boshiga hisoblasak, Fransiyada yiliga 8700 dollarga to'g'ri keladi. Buni taqqoslamochi bo'lsak, AQSHda – 4800, Germaniyada – 11000, Buyuk Britaniyada – 7200 dollarga to'g'ri kelishini ko'ramiz. Demak, bu ko'rsatkich bo'yicha Fransiya Germaniyadan keyingi ikkinchi o'rinni egallaydi. Tovarlar va xizmatlar importi YAIMga nisbatan 23,5 foiz, eksport esa 23 foizga teng keladi. 90 – yillarga kelib import eksportga nisbatan ortib ketdi. Bu esa taqchillik balansini yuzaga keltirdi. Natijada Fransiya iqtisodiyotidagi muammoga aylandi.

Fransiya iqtisodiyotining oqiqligi yetakchi tarmoqlarda eksportning ko'payishida o'z aksini topadi. Fransiya jahon eksportida quyidagi sanoat tovarlari bo'yicha sezilarli hisoblanadi: elektrotexnika jixozlari (9 foiz), rangli metal va organik kimyo mahsulotlari (9 foiz), nozik kimyo va qora metallurgiya (10 foiz), formasevtika tovarlari (12 foiz), kauchuk va plasmassa buyumlari (13 foiz), oynak (14 foiz) kabilardir. Lekin keyingi yillarda tovarlar sifati va xavfsizligi darajasi, o'z vaqtida ta'minlash, sotuvdan keyingi xizmatlarni uyushtirish, eksport egiluvchanligi, reklama xarajatlari kabilar bo'yicha eng yetakchi AQSH, Germaniya, Yaponiya, Italiya va Buyuk Britaniya mamlakatlaridan orqada qolaboshladi. Raqobatbardoshligi past tovarlar ko'payaboshladi. Shuning uchun ham davlat tartiblashtirish mexanizmlarida o'zgarishlar yuz berib, bu avvalo eksportga qaratila boshladi.

Tashqi iqtisodiy aloqalar bo'yicha Fransiyaning eng muhim sheriklari yeti mamlakatlaridir. Mamlakat tovar aylanishining 60 foizi shularga to'g'ri keladi. Shuningdek eksport ham – 60 foiz, qishloq xo'jalik mahsulotlari bo'yicha esa 78 foizgachadir. Avtomobilsozlik bo'yicha bu ko'rsatkich 70 foizga teng. Bunda qo'shni Germaniya asos bo'lib, eksport bo'yicha 16 foiz va import bo'yicha 20 foizga to'g'ri keladi. Ikkinchi o'rinda Italiya turadi va bunga 12 foizga to'g'ri keladi. Buyuk Britaniya ham aloxida o'rin egallab, unga atom elektr stansiyalaridan elektr quvvati eksport qilish ortib bormoqda.

Investitsiyada ham bu mamlakatlar asos bo'lib, bularga Fransiya kapital chiqarilishini 70 foizi to'g'ri keladi.

Keyingi muhim sherik AQSH bo'lib, buning hissasi 6,1 foizdan iborat. Asosan AQSHga metallurgiya mahsulotlari va yuqori sifatli vino, pishloq kabi tovarlar eksport qilinadi. AQSHdan asosan energetik, kimyo ishlab chiqarishi, kompyuterlar, aviadetallar va shaxsiy iste'mol tovarlari import qilinadi. AQSH bilan aloqa tashqi savdoga nisbatan ancha kengdir. Bunda investorlik ham katta o'rin egallaydi va asosan AQSHning metallurgiya, kimyo, ko'mir va neft sanoatlariga qaratiladi.

Fransiya yirik kapital importeri hisoblanadi. Bu sohada Fransiya hukumati erkinlashtirish siyosatini qo'llab, milliy iqtisodiyotda modernizatsiyani keng qo'llash, ilm sig'imli, ilg'or texnikani qo'llash, eksportni kengaytirish, yangi ish joylarini tashkil qilish, sanoati qoloq xududlarda uni rivojlantirishni tezlashtirish kabilarga chet kapitalini jalb qilishga harakatni kuchaytirmoqda. Hozirga kelib Fransiyada ilg'or tarmoqlar korxonalarining yarmidan ko'pi chet kapital nazoratidadir. Umuman hozir jami tovar aylanishining 1/4 qismi va eksportining 1/3 qismi chet firmalari hisasiga to'g'ri keladi.

Ikkinchi jahon urushidan keyingi Fransiya iqtisodiyotining tiklanishida Kolbertizm g'oyasi asos qilinib, iqtisodiyotni yuqori darajaga yetkazish asosiy maqsad qilib olinadi. Keng miqyosda milliylashtirish amalga oshib, 1945-1947 yillar ichida elektroenergiya, ko'mir qazish, gaz sanoati, dengiz floti, havo transporti, "Reno", Fransbank, depozit banklar, sug'urta banklar davlat ihtiyoriga olinadi. Mamlakatning 20 foiz ishlab chiqarish quvvati davlat qo'liga o'tadi. Monopolistlar kompensasiyalanib, pullar boshqa tarmoqlarga sarflanadi. 3 yil ichida sanoat va 5 yil ichida qishloq xo'jaligi tiklanadi.

## **2-§. Iqtisodiyotda davlat o'rni**

Barcha bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlar ichida Fransiya davlatining ishtiroki yuqori va iqtisodiyotda hissasi ko'p mamlakat hisoblanadi.

Iqtisodiy taraqqiyotda davlatning bevositaligi va e'tibori yuqori mamlakatlardandir. Bu asosan ikki tomonlama o'z ifodasini topadi. Birinchisi, davlat iqtisodiy sektorining kengligi va davlatning bozor iqtisodiyotidagi sub'ektlilik darajasi bo'lsa, ikkinchi umumiy iqtisodiy vazifalar va iqtisodiyotni, ayniqsa bozor iqtisodiyotini tartibga solib borishdir.

Davlat sektorining milliy iqtisodiyotdagi hissasini sezilarli darajada ekanligi Fransiyaning muhim xususiyatlaridan hisoblanadi. Milliy lashtirilgan firmalar aksionerlik jamiyatlari yuridik shakliga egadir. Bularning aksiyalari bevosita yoki milliy lashtirilgan banklar, moliya tashkilotlari orqali bilvosita davlat egaligidadir.

Tarmoqlar bo'yicha olsak, davlat kompaniyalari asosan avtomobilsozlik, qora metallurgiya, aviakosmos, elektron, kimyo, neftgaz sanoatlarida faoliyat yurgizadi. Ma'lumki, bu tarmoqlar odatda ko'p xarajatli va yuqori investitsiyali hisoblanadi. Shu bilan birga xususiy kompaniyalar yetarli darajadagi foydani olmay, kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni ta'minlashda qiyinchiliklarga duch keladilar. Eng muhimi shuki, bu tarmoqlarning xalq xo'jaligidagi ahamiyati kattadir.

Fransiyada tarixan uch xil davlat korxonalarini mavjud. Birinchisi, bevosita davlat korxonalariga kirmaydi, biroq odatiy ma'muriy tartibda boshqariladi va davlat huquqiyligi asosida faoliyat ko'rsatadilar. Bular pochta va aloqa, milliy nashriyot, kasalxonalar, depozit kassalar kabilardir.

Ikkinchi xili, kapitallari to'la davlat ixtiyorida bo'lib, faoliyati xususiylik huquqiy harakat asosida bo'ladi. Bularga neft axtarish va uni olish, Parij aeroportlarini boshqarish, dengiz portlarini va boshqa shu kabilarni boshqarish kiradi.

Uchinchi xili, aralash iqtisodiyotga qarashli bo'lib, nazorat paketi davlat qo'lida bo'ladi. Davlat sektoriga qarashli korxonalarining yarmidan ko'pi shunday korxonalaridir.

Davlat iqtisodiyotidagi ikkinchi tomon davlat iqtisodiy tartiblashtirish bilan bog`liq faoliyatdir. Bu asosan diversifikatsiya tarzidagi amaliyotdir va indikativ rejalashtirishni ham o`z ichiga oladi. Davlatning iqtisodiyotga aralashuvi bir necha o`n yillardan beri davom etib, bu to`xtovsiz kuchayib borgan. Agar davlatning xarajatlari YAIMga nisbatan XX – asr boshida 10-15 foizni tashkil etgan bo`lsa, 90 – yillarga kelib 45 foizdan ortiq bo`lgan. Bu sohadagi asosiy vazifalar Iqtisodiyot vazirligiga yuklatiladi. Shu bilan birga moliya va byudjet orqali amalga oshirilib, Fransiya iqtisodiy siyosatini bir-biriga bog`laydi. Bozorga ta`sir ko`rsatishda iqtisodiyotda byudjet tartibga solish qurolidan hisoblanadi. Chunki u muayyan soliq siyosati va ma`qul maqsadli dasturlarni amalga oshirishni bajaradi.

Soliqqa kelsak, davlat buning amalga oshuvi tufayli mamlakat byudjetining daromad qismini amalga oshirish bilan birga milliy iqtisodiyotning rivojlanishdagi rasmiy ustuvorlikni amalga oshirish amaliyotini ham ifodalaydi. Davlat byudjetining daromad qismining 90 foizini soliq yig`imi tashkil etadi. Shu bilan qurol-aslaxalar sotish kabilar ham ma`lum o`rin egallaydi.

Byudjet xarajatlarida ta`minot va madaniyat, tibbiyot va sog`liqni saqlash, ish joylari yaratish, mudofaa, ijtimoiy to`lovlar asosiy o`rin egallaydi. Bundan tashqari davlat yirik ilmiy-tadqiqot ishlarini, iqtisodiy dasturlarni moliyalashtirishni amalga oshiradi. Asosan bunda eng ilg`or istiqbolli dastur va loyihalar o`rin egallaydi. Bular Fransiya firmalarining yaqin orada robototexnikasi, aloqa vositalari, yangi materiallar yaratish, biotexnologiya, axborot, miroelektronikalar bo`yicha yetakchi mamlakatlar qatorida bo`lish imkonini tug`diradi.

Davlat faoliyatida, uni iqtisodiy tartiblashtirish sohasida tashqi savdo ham aloxida o`rin olib, bunda ham eng ilg`or o`rinlarni egallash choralarini qo`llanilmoqda. Avvalo bu eksportga qaratilgandir. Tartiblashtirishda fransuz tovarlari raqobatbardoshlik darajasini ko`tarish eng muhim bo`lib, bu kompleks asosda amalga oshirilmoqda. U tovarlarni sotish jarayonidan tashqari ishlab

chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bunday davlat harakati selektiv va maqsadli yo'nalishli bo'lib, uning asosiy o'qi moliya-kredit va ma'muriy sohalarni o'z ichiga oladi. Davlatning iqtisodiyotdagi o'rnini uning yalpi mahsulotga va daromad taqsimotidagi ishtiroki, davlat sektorida bandlikni yuqoriligi ham tasdiqlaydi. YAIMning 54 foizi davlat tomonidan taqsimlanadi. Davlatdagi bandlik darajasi 24 foizga yetadi. Kadrlar tayyorlashda ham o'rnini katta bo'lib, oliy o'quv yurtlarida faqat davlatga qarashli korxonalar, tashkilotlarda ishlash uchun kadrlar tayyorlanadi.

Davlatning aholi ijtimoiy hisobidagi o'rnini juda katta bo'lib, asosiy ishlar davlat tomonidan bajariladi va xarajatlar ham davlat orqali amalga oshiriladi. Ijtimoiy to'lovlar YAIMning 19,3 foizini tashkil etadi. Bu dunyoda eng yuqori ko'rsatkichlardan hisoblanadi.

Fransiya davlatining iqtisodiyotdagi o'rnini ayniqsa milliy lashtirish va xususiylashtirish jarayonlarida juda ahamiyatlidir. Bu jarayonlar iqtisodiy va uning talablariga qarab Fransiyada juda faol yondoshuv amalga oshiriladi. Bunday xolatlar ayniqsa 80-90 yillarda yaqqol ko'zga tashlanadi. Aytaylik, 80 – yillar boshlarida yEvropa rivojlangan mamlakatlari AQSHning valyuta-moliyaviy siyosati katta ta'sir ko'rsatdi. Dollarning kursi shiddatli ravishda ko'tarilib, Fransiyaning savdo yetishmovchiligini o'sishiga olib keldi. Chunki taxminan 1/3 fransuz importi dollar bilan to'lanar edi, bu esa 1981 – yilni o'zidayoq 92 mlrd. franka teng edi. Buning ta'siri ishsizlikni o'sishi, iste'mol tovarlari narxining o'sishi va bir qancha ijtimoiy keskinliklarga olib keldi.

Fransiya davlati iqtisodiy keskinlikning oldini olish uchun bir qancha chora-tadbirlar bilan birga korxonalarini milliy lashtirishni amalga oshirdi. Bu jarayon asosan beshta yirik sanoat guruhlarini o'z ichiga oldi. Davlat sektori keskin ko'tarilib, bandlik 25 foizga yetdi. Eksportda esa 1/4 ni tashkil etdi va 1/3 sanoat mahsulotini qamrab oldi. Buning hissasiga aviatsiya va kosmik sanoatning 85 foiz, qora va rangli metallurgiyaning 70 foiz, Kime sanoatining deyarli yarmi to'g'ri keladi.

Kreditni tarqatishga katta e'tibor qaratilib, 36 ta tijoriy va biznes banklar davlat ihtiyoriga o'tdi. Shu bilan birga ikkita eng yirik moliyaviy guruh davlat qo'lga o'tadi. Bular juda yirik sanoat-moliya guruhi bo'lib, yuzlab yirik kompanyalarni birlashtirar edi. Shunday qilib, moliyalashtirish va kredit sohasining 95 foizi davlat ihtiyoriga o'tadi.

Bank vositasi bilan sanoatga yordamlashuv siyosati qo'llanildi va bir qancha tarmoqlarga imtiyozli kreditlar qo'llanildi. Milliyashtirilgan korxonalarining ba'zi qismlarga imtiyozlar konkret xolatda amalga oshirildi. Sanoat tarkibiy tuzumini o'zgartirish xususiy korxonalarda ham amalga oshirilib, bularning xatarlilikini banklar o'z bo'yniga olishi kerak edi.

Narx-navoni saqlash maqsadida davlat bir qism pulni muomaladan olib, muvazanatni ta'minlash choralarini qo'lladi. Lekin bu ikkinchi tomondan sanoat o'sishiga salbiy ta'sir eta boshladi, chunki xaridlik darajasini pasaytirish bilan bog'liq edi.

Davlat shu bilan birga "Delyur rejasi" deb atalmish dasturni qo'llab, "qattiq tejamlik" chorasini qo'llay boshladi. Bu avvalo tashqi savdo kamomadining oldini olishga qaratilgan edi. Soliqlar orttirilishi, majburiy zayom, shuningdek transport, davolash, kommunal xizmatlar narxlari ko'tarildi. Natijada zararli ish yurituvchi korxonalar soni kamaydi va davlat sektorini moliyalashtirishga xususiy sektor ham jalb etila boshladi.

Bularning hammasi tushkunlikni oldini olish va iqtisodiyotni mustahkamlashga yordamlasha boshladi. 90 – yillarga kelib iqtisodiy muxit o'zgarib, asosiy masalalarga yondoshuv boshqa talablarni qo'yib, korxonalar va tashkilotlarning xususiylashtirish siyosatini talab eta boshladi va bunda ham davlat keskin tadbirlar qo'llab, iqtisodiyot rivoji uchun zarur choralar amalga oshirildi.

Bunda firmalar strategiyasi manfaatlarini e'tiborga olib, davlat aralashuvini qisqartirish hamda bozor kon'yunkturasini e'tiborga olib, moslashuvchanlikni qo'llash, xo'jalik faoliyatini baynalminallashtirishda

xususiylarning ustunligini e'tiborga olish hamda mayda aksionerlarni ko'paytirish va bunga aholini jalb etish, asos bo'lib hisoblangan.

90 – yillarning birinchi besh yili ichida 65 davlat va yarim davlat korxonalari xususiylashtirilib, buning ichida yirik, eng yiriklari ham mavjud edi. Bular sanoat, banklar, sug'urta guruhlarini edi. Xususiylashtirish zarur bo'lgan aktivlar qiymati 200 mlrd. frankka teng edi. Lekin elektroenergiya, gaz ta'minoti, telekommunikatsiya sohalari faqat davlat egaligida qolishi qat'iy edi.

Xo'jalik mexanizmini takomillashtirishdagi ikkinchi yo'nalish soliq to'lovlarini kamaytirish edi. Daromadning asosiy qismini xo'jaliklar ihtiyorida qoldirib, tadbirkorlar erkinligini kengaytirish va shaxsiy tashabbusni ko'tarish kerak edi.

Bundagi davlat siyosatining uchinchi yo'nalishi turli iqtisodiy faoliyat sohasidagi chegaralashni kamaytirishdan iborat bo'ldi. 1987 – yildan boshlab barcha sanoat va xizmat ko'rsatish sohasidagi korxonalar o'z mahsulotlari narxini bozor sharoitlaridan kelib chiqqan xolda erkin belgilash huquqiga ega bo'ladilar. Faqat bundan kitob, medikamentlar, gaz temir yo'l istisno edi. Kredit tizimi faoliyatiga davlat aralashuvi keskin kamaytirilib, kredit muassasalari asta-sekin xususiylashtiriladi va kreditdan foydalanishdagi imtiyozlar bekor qilinib, erkin bozor foiz normalari kiritiladi.

Bunday davlat siyosati qisqa vaqt ichida o'zining ijobiy yakunlarini bera boshladi. Iqtisodiy ko'tarilish yuz berib, bu 3-4 foizga yetdi. Kapital xarajatlar deyarli 50 foizga ko'tarildi va asosiy an'anaviy tarmoqlarda o'sish yuz bera boshladi.

Lekin 90 – yillar boshiga kelib iqtisodiyotda axvol yana keskinlasha boshladi. Buning asosiy sababi jahon bozorida narx-navoning eksport tovarlarga pasayishi bo'ldi. Milliy kompaniyalarda o'z sarmoyalarining yetishmasligi, kredit foizlarining yuqoriligi, yirik qarzlarning paydo bo'lishi yuzaga keladi. Bular hukumatdan keskin chorlaar qo'llashni talab etadi. Iqtisodiyotni jonlantirish dasturi tuzilib, bunda ijtimoiy ishlarni ko'paytirish, turar joy qurilishini

kengaytirish, ishlab chiqarish o`shishini rag`batlantirish hamda ishsizlikning o`shishini to`xtatishlar ko`zda tutiladi. Shu bilan birga pul-kredit va valyuta siyosatlariga o`zgartirishlar kiritiladi. Bu tezda o`z natijalarini berib, frank mustahkamligini ta`minlash, qarzlardan qutilishlar yuz berdi. Shu bilan birga davlat bu sohada o`zining yangi siyosatini e`lon qildi. Bunday eng muhimi baho mustahkamligini e`lon qilish edi. Chet valyutalar kursiga frankni tenglashtirish, muomalada pul miqdorini kamaytirishlar yuz bera boshladi.

90 – yillar boshida ishsizlikning oldini olishga qaratilgan choralardan biri davlat zayomi chiqarish bo`ldi. Byudjetdagi qo`llanilgan choralar yangi ish joylarini paydo qilish, vaqtincha ish bilan ta`minlash va yoshlarni o`qitish jarayonlarini moliyalashtirish imkonini tug`dirdi.

80 – yillar oxiri va 90 – yillar boshida yirik xajmda xususiylashtirish amalga oshirildi. Bu xatto raqobatbardosh davlat korxonalarini ham o`z ichiga oladi. Bu yuqori rentabelli va yirik korxonalariga ham taaalluqli edi. Bunda moliyaviy byudjetga xos fikrlashuv asos qilinib, davlat mulki to`g`risida yetakchi partiyalarning strategik masalalari bo`yicha yaqinlashuvi natijasi ustunlik qildi.

### **3-§. Ijtimoiylashtirilgan bozor iqtisodiyoti**

Fransiya bozor iqtisodiyoti chuqur ijtimoiylashtirilgan bo`lib, buning markazida davlat turadi va uni “farovonlik davlat” deb atashadi. Fransiyada aholining barcha qatlamlari fundamental ijtimoiy talablar bo`yicha mamlakat tomonidan jalb etilgan sog`liqni saqlash, nafaqa ta`minoti, oilaviy siyosat, ishsizlik bo`yicha sug`urtalash, daromad manbai bo`lmaganlarga minimal to`lovlar kabilar bo`yicha davlat kafolatligi ta`minlangan. Ijtimoiy ta`minot uchun yiliga 2800 mlrd. frank sarflanadi. Bu 456 mlrd. dollarga teng bo`lib, YAIMning 35 foizini tashkil etadi. Taqqoslasak, darajasi bo`yicha Daniya, Finlyandiya, Avstriya, Gollandiya mamlakatlariga to`g`ri keladi. Bu mamlakatlar aholi hisobidan Fransiyadan ancha kichik davlatlar va ko`p tomondan sharoiti yaxshi mamlakatlardir.



Buning ichida bevosita davlat hissasi yuqoridir. Chunki byudjet xajmi keng bo`lib, uning ijtimoiy xarajatlari qismi kattadir. Ijtimoiy to`lovlar YAIMning 19,3 foizini tashkil etadi. Bu ko`rsatkich AQSHda - 10,4; Shvetsiyada – 14,5; va Angliyada – 6,3 foizga teng.

Ijtimoiy muammolarni xal qilishda va bu sohadagi nazoratni ta`minlashda ijtimoiy-iqtisodiy Kengashlarning roli kttadir. Bular mikro va makro darajada bo`lib, demokratik asosda shakllanadilar. Makro darajadagi Kengashlar mamlakat xajmida shakllansa, mikro darajadagilari korxonalar, tashkilotlar darajasida yuzaga keladi. Kengashlar jamoa tomonidan saylanadi va doimo xisobot berib turadi. Bu Kengashlar jamoani ijtimoiy himoyalash bo`yicha o`z dasturlarini tuzib, shu asosda o`z fikrlarini bildiradilar va uning bajarilishini talab qiladilar. Kengashlar o`z takliflari, talablari va iltimoslarining bajarilishiga katta e`tibor qaratadi. Aks xolda jamoatchilikning ta`sir – e`tiborini bu muammoga qaratib zarur choralar belgilanadi.

Kengashlar ijtimoiy muassasalar ustidan boshqaruv vazifalarini ado etadilar. Aytaylik, oshxonalar, turar-joy fondlari, dam olish joylari, kutubxonalar, madaniy va sport inshootlari kabilar shular jumlasidandir.

Makro Kengashlar mamlakat miqyosida faoliyat ko`rsatib, hukumat va uning organlari bilan muloqat hamda muomalada bo`ladilar, o`z taklif, talablarini shu darajada xal qilishga harakat qiladilar, xatto hukumat, davlat yechimlariga muayassar bo`ladilar. Shu sohaga taalluqli qonun-qoidalarining yuzaga kelishida tashabbuskorlik qiladilar.

Bulardan tashqari bozor iqtisodiyotining ijtimoiylik darajasini ko`tarishda xususiy institutlar va tashkilotlar mavjud bo`lib, bular o`z jamg`armalariga egaligi va tijoratdan foydalanishlari tufayli qudratli salohiyatga ega bo`lib, ijtimoiy himoyada samarali ishlarni olib boradilar.

Ijtimoiy masalalarni xal qilishga jamoatchilikning ishtirok etishi bu sohada muvaffaqiyatlarga erishishda yaxshi natijalar beradi va boshliq, rahbarlarning, hukumatning diqqatini jalb etishda qo`l keladi.

Fransiyada ham ish joylari qimmat bo'lib, ishchi va xizmatchilar daromadi yuqori darajadadir. Bu bozor ijtimoiy yo'nalishida eng muhim o'rin egallab, bunga ham doimo e'tibor berilib boradi. Ayniqsa, bunda iqtisodiy-ijtimoiy islohotlar katta o'rin egallaydi. Masalan, 80 – yillar boshida F. Mitteran davlat boshiga kelganda minimum ish haqi darajasi ko'tarilgan, nafaqalar 40-50 foizga oshgan. Bunday tadbirlar zaruriyatga qarab tez-tez amalga oshirilib turiladi.

Ishsizlik ijtimoiy sohada doimo dolzarb hisoblanib, Fransiyada bunga to'xtovsiz e'tibor qaratiladi. Ayniqsa, bunda yangi ish joylarini yuzaga keltirish ahamiyatlidir. Xatto bu sohaga byudjet xarajatlari ham vaqti-vaqti bilan sarf etilib turadi.

90 – yillar boshida ishsizlikni oldini olish maqsadida yangi ish joylari tashkil etish, vaqtincha ish bilan ta'minlash kabilarga yiliga 110 mlrd. frank byudjetdan ajratilgan edi.

Ijtimoiy hayotga taalluqli barcha tarmoqlarning rivojlanganligi, ayniqsa sog'liqni saqlash, madaniyat va sport, turizm, oilaviy siyosat, ta'lim tizimi kabilarning yuqori darajada bo'lishligi bu sohada insonga xos yuqori hayot darajasiga erishish imkonini beradi.

Yevropa Ittifoqi (EI)ning yuzaga kelishi bu sohaga yana ham samarali ta'sir ko'rsatadi. Chunki bu rivojlangan mamlakatlar birlashmasi bo'lib, avvalo bozor iqtisodiyotining ijtimoiylik mazmuniga ijobiy ta'sir etadi. yeI ravnaq muhitdan iborat va barcha a'zo mamlakatlar iqtisodiyotining o'sishiga da'vat etadi. Raqobatbardoshlik, juda katta G'arbiy bozori yuzaga kelib, hozirning o'zida 400 mln. iste'molchilarga ega. Tovar va xizmat ko'rsatishning, kapitalning katta xududda erkin harakat qilish sharoiti tug'iladi. Umumiy qishloq xo'jalik siyosati qo'llanilib mahsulotlarning erkin muomalada bo'lishi, moliyaviy hamkorlik, investitsiya va daromadlarning o'sishi, qishloq xo'jaligidagi kafolatlikni yuzaga kelishi qishloq xo'jaligini qayta tiklash kabilarning imkoniyatlari kengayadi.

Sanoatda ham shunday ijobiylik yuzaga kelib, kapital va ishchi kuchi erkin harakati, kapital konsentratsiyalashuvi, investitsiyaning ko`payishi, yangi tarmoqlarning rag`batlanishi, ilmiy hamkorlik, xizmat ko`rsatish sohasining rag`batlanishi kabilar yuqori darajaga ko`tariladi.

Elning shakllanishi boshqa rivojlangan mamlakatlar qatori Fransiyada ham bozor iqtisodiyotining ijtimoiylashuvida yangi bosqich bo`lib, bu sohada yangi muvaffaqiyatlarga erishuv ko`zda tutiladi.

#### **4-§. Jyuppe va Jospen islohatlari**

Halqaro raqobat va yelning tashkil etilishining iqtisodiy taraqqiyot oldiga yangi talablar qo`yishi Fransiya iqtisodiyoti oldiga ham muhim vazifalarni ko`ndalang qilib qo`ydi. Bu vazifalar iqtisodiyotda o`zgarishlarni amalga oshirishni, uni zamonaviy sharoitlarni e`tiborga olgan xolda taraqqiyotning tezlashuvini taqozo etadi.

Bunday o`zgarishlar Jyuppe va Jospen islohatlari deb ataladi. Jyuppe va Jospen Fransiya hukumatining boshliqlari bo`lib, hukumatning bu sohadagi dasturlarini tuzishda va bu dasturlarni amalga oshirishda boshchilik qilishgan va shaxsan faol ishtirok etishgan.

Jyuppe islohatlarining asosiy yo`nalishi ijtimoiy kafolatlikni pasaytirishga qaratilgan va bu bilan bog`langan davlat xarajatlarini kamaytirish, byudjet xajmini qisqartirishga qaratilgan. Albatta bu yuzaki qaraganda xalq manfaatiga qarshi mazmunga ega ijtimoiy himoyani susaytiradigan yo`nalishga o`xshaydi. Lekin ijtimoiy himoya darajasini saqlab bozorning ijtimoiylik yo`nalishi ta`minlangan xolda bu islohatlarda ko`zda tutilgan vazifani bajarish talab etilar edi.

Buning uchun islohatda soliq tizimini o`zgartirish, keng xajmli xususiylashtirish, davlatning iqtisodiyotga aralashuvini kamaytirish kabilarni

amalga oshirish ko`zlangan. Shu bilan birga bevosita ishsizlikni kamaytirish choralarini qo'llash rejalashtirilgan. Yuqorida ko`rsatganimizdek, davlatning ijtimoiy sohadagi yuki katta bo`lib, bundagi asosiy ishlarning davlat bajarar va ijtimoiy himoyaning deyarli barchasini o`zi ustiga olib davlat sektori ham juda katta xajmli edi. Bu bir vaqtda zaruriyat bo`lsa, endi ijtimoiylik yuqori darajadali ta'minlanishi bilan bu yukning bir qismini zararsiz ravishda xususiy sektorga va fuqarolarning o`ziga tashlash yo'llarini izlash talab etilib, iqtisodiyotning taraqqiyoti uchun yangi ma'qul usullarini qo'llash zaruriyati tug`ilgan edi.

Shuning uchun xususiy sektorni imkoni boricha kuchaytirish, buning uchun keng miqyosda xususiylashtirish, soliqlarni o`zgartirish va ularni iloji boricha kamaytirish tadbirlari amalga oshirila boshlanadi. Xatto eng yirik sanoat guruhlar va kompaniyalari, banklar xususiylashtirila boshlaydi. Ishsizlikni oldini olish bilan bog`liq katta davlat xarajatlari amalga oshiriladi. Kredit imtiyozlari bekor etiladi va banklarning korxonalar kafolati to`xtatiladi. Davlatning xususiy korxonalar, kompaniyalarga nisbatan qo'llanilayotgan chegaralashlar to`xtatiladi. Ba`zi ijtimoiy vazifalarni davlat gardanidan olish va bu bilan bog`langan davlat xarajatlarini qisqartirish byudjetda ham, uning shakllanish xarajatlari shakliy tuzumida ham o`zgarishlar amalga oshirildi. Bu soliq tizimini o`zgartirish va nisbatan ba`zi xillarini qisqartirishga olib keldi. Davlatning iqtisodiyotni tartiblashtirishdagi vazifalari kamaytirila boshlandi.

Jospen islohati ham asosan shu yo`nalishda bo`lib, undagi asosiy vazifalar tadbirkorlikni kuchaytirish va iqtisodiyotdagi davlat aralashuvini pasaytirishdan iborat edi. Bundagi muhim tomonlar aksionerlar manfaatini kuchaytirish, mehnat bozorini islox qilish, egiluvchan mehnat haqi shakllarini qo'llash, kasaba uyushmalarining rolini pasaytirish, valyutani kuchaytirish kabilardan iborat edi.

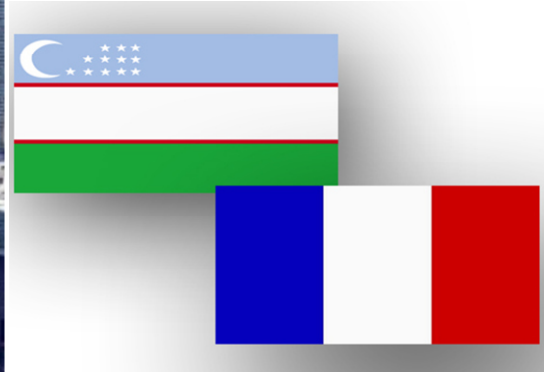
Jahon tajribasi, ayniqsa bozor iqtisodi rivojlangan mamlakatlar tajribasi shuni ko`rsatadiki, davlat usulida tashkil etilgan xo`jalik yuritishga nisbatan

xususiy usulda tashkil etilgan xo`jalik yuritish ustunlik qiladi. Bunday eng muhim xolat erkinlik darajasi va shaxsiy manfaat darajasidir. Bular albatta xususiy xo`jalikda yuqoridir. Tashabbuskorlik imkonini olsak, buning ham xususiylikdagi ustunligini ko`ramiz. Xususiylik sharoitida bozor mexanizmlari samaraliroq harakatda bo`ladi. Xo`jalik yuritishda davlatning ustunlik tomonlari ham mavjud. Lekin hamma vaqt emas. Bunda mavjud sharoit, strategik maqsad xal qiluvchi ahamiyat kasb etishi kerak. Shuning uchun ham zaruriyat tufayli davlat usulini qo`llash talab etiladi. Lekin imkoni boricha iqtisod bozor usulida bo`lishi va uni xususiy mulk asosida tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Xatto an'anaviy davlat egaligidagi xo`jaliklarni ham xususiylashtirish ko`proq foydaliroqdir va xo`jalik yuritish umuman xususiy bozor usulida tashkil etilishi kutilgan samara beradi.

Valyuta islohatida oldin frank va yevro ittifoqiga erishish to`g`risida bir necha tadbirlar amalga oshiriladi. So`ngra yevro puliga o`tiladi va natijada frank ham yEvropa Ittifoqi uchun umumiy bo`lgan yevro bilan almashtirilib, pul muomalasida katta erkinlikka erishiladi. Aksionerlar manfaatini ko`tarishga qaratilgan tadbirlar "dekmokratik kapitalizm" deb atalmish tamoyilga asoslanib, aksiya egalarini ko`paytirish, shu tufayli firma faoliyatida ishtirok etish va eng muhimi mulkdorlik darajasini ko`tarishga erishish ko`zlanadi. Xatto shu usul bilan farovonlikni ko`tarish maqsad qilib qo`yiladi. Bunda asos qilib xususiy aksioner jamiyatlari olinadi va ularning rivojlanishi qo`llab-quvvatlanadi.

Bu islohatlardan maqsad erkin iqtisodiyot tamoyillaridan voz kechgan xolda erkin bozor iqtisodiyoti tamoyillarini tan olish va ularga keng yo`l ochib samarali foydalanish tufayli yuqori darajali iqtisodiy muvaffaqiyatlarga erishish ko`zlanadi.

## **5-§. Fransiya – qudratli iqtisodiyotga ega davlat**



Fransiya – Gʻarbiy yevropadagi eng yirik davlat. U hududining kattaligi jihatdan yevropa Ittifoqida birinchi oʻrinda turadi. Mamlakatning umumiy maydoni 544 ming kvadrat km.ni tashkil etadi. Uning uchdan ikki qismi tekislikdan iborat.

Ushbu mamlakatni iqlim oʻzgarishlariga qarab uch xil mintaqaga boʻlish mumkin: Okean mintaqasi (Gʻarbdan), Oʻrta yer dengiz mintaqasi (Janubdan) va Kontinental mintaqasi (mamlakat markazi va Sharqdan). Mamlakat hududining 82 foizi, aniqrogʻi 45 million gektar maydoni qishloq xoʻjaligi yerlari va oʻrmonzorlardan iborat. Oʻrmonzorlar salmogʻi jihatidan Fransiya yevropa Ittifoqida faqatgina Shvetsiya va Finlyandiya dan keyingi uchinchi oʻrinda turadi. Mamlakat aholisi 62 million kishi (2016 yilgi maʼlumot)dan ortiq boʻlib, bir kv. km.ga 105 kishi toʻgʻri keladi. Aholining teng yarmidan ortiqrogʻi shaharlarda yashaydi. Aholi soni jihatidan Fransiya yevropada Germaniyadan keyin ikkinchi oʻrinda turadi. Mavjud aholining 93 foizini fransuzlar tashkil etadi.

Fransiya – dinga erkinlik bergan davlat. Bu yerda qaryib barcha dinlarga mansub aholi istiqomat qiladi, ya'ni katoliklar 81,4 foizni, musulmonlar 6,9 foizni, protestantlar 1,6 foizni, iudistlar 0,4 foizni va boshqa dindagilar 8,1 foizni tashkil etadi.

Fransiyaning davlat tuzilishi – respublika. Mamlakatni davlat prezidenti boshqaradi. Prezident 7 yilga saylanadi. Fransiya respublikasi quyidagi holatda tarkib topgan: mustamlaka yerlar (22 ta chegaradosh va 96 ta ma'muriy terretorial okrug), 4 ta dengizorti ma'muriy territorial okrug (Gvadelupa, Martinika, Gviana, Reyuon), 4 ta dengizorti hudud (Fransuz Polineziyasi, Yangi Kaledoniya oroli, Uolles va Futuna, Janubiy yerlar va Fransiya Antarktidasi), shuningdek, alohida haq-huquqlarga ega hudud (Mayor, Sen-Per Mikelon).



Mamlakatning oliy organi – parlament. U senat va ikki palatali parlamentdan tashkil topgan. Fransiya yevropa Ittifoqi (yeI), yevratom, G‘arbiy yevropa Ittifoqi va bir necha siyosiy hamda iqtisodiy tashkilotlar a'zosi. 1949 yildan esa NATOga a'zo sanaladi.

Fransiya iqtisodiyoti – qudratli davlat. Fransiya keng taraqqiy etgan industrial – agrar davlat. U ko‘pgina yerosti qazilma boyliklariga ham ega. Ya'ni bu yerdan temir rudasi, toshko‘mir, uran rudasi, boksit va kaliy tuzi ko‘p miqdorda qazib olinadi.

Yalpi ichki mahsulot (YaIM) va sanoat mollari



ishlab chiqarish jihatidan u dunyoda to'rtinchi (AQSh, Yaponiya, Germaniyadan keyingi) o'rinni egallaydi. Chetga mahsulot eksport qilish (asosan, mashina va zamonaviy texnologiyalar) bo'yicha ham to'rtinchi, qimmatli zahiralariga egaligi bo'yicha esa uchinchi (AQSh va Yaponiyadan keyingi) o'rinni band etgan. Shuningdek, Fransiya yevropada qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqarish va eksport qilish borasida birinchi o'rinda turadi.

Mamlakat G'arbiy yevropadagi integratsiyalashuv jarayonlarida ham faol ishtirok etadi. Fransiya iqtisodiyoti uchun xarakterli jihatlardan biri yirik monopoliya mahsulotlari ishlab chiqarishdir. Ayni kunda ikkita yirik kompaniya po'lat eritish va undan mahsulot tayyorlash bo'yicha 70 foizlik ulushni, elektrli va elektr texnologiya asbob-uskunalarini ishlab chiqarish bo'yicha 50 foizlik ulushni va avtomobil ishlab chiqarish bo'yicha qariyb 100 foizlik ulushni o'z qo'lida ushlab turibdi. Eng monopollashgan ishlab chiqarish harbiy sohadagi sanoat mollaridir.

E'tiborlisi, fransuzlarga xos sanoatlashtirishning muhim ko'rinishi katta-katta ishlab chiqarish ob'ektlarini butunlay hokimlik tarzida egallaganlikdadir. Bunday holatda mamlakatda yuz xil turdagi sanoat ishlab chiqarish turlari 20 ta shunday yirik mulk egalari tasarrufida. Masalan, «Peja-Sitreon» va «Reno» monopolistlarida avtomobil sanoati, «Elf-Akiten» monopolistlarida neft sanoati va «Yunizor-Syansilor»da qora metallurgiya, shuningdek, «Kompaniya jeneral elektrosite»da yadro energetika, «Ron-Pulenka» monopolistlarida esa kimyo sanoati kabilar. Mazkur mamlakat iqtisodiyotining yana bir o'ziga xosligi gigant, yirik korxonalar hamda kichik o'rta tadbirkorlik korxonalarini kapitalari (mablag'lari) markazlashgan moliyaviy muassasalarda saqlanmasligidir.





Fransiya elektr energiyasi ishlab chiqarish bo'yicha yevropada yetakchi davlatlardan sanaladi. Mamlakat har yili 490 milliard kilovatt/soat elektr energiyasi ishlab chiqarish quvvatiga ega. Umuman olganda, Fransiya elektr energiyasi ishlab chiqarish bo'yicha dunyoda AQSh, Xitoy, Yaponiya, Rossiya va Kanadadan keyingi 6-o'rinda turadi.

Muxtasar aytganda, Fransiya iqtisodiyoti ayni paytda qudratli va jadal rivojlanayotgan davlatlardan biri. Professional xizmat ko'rsatuvchi PwC gigantining o'tgan yilgi "Kelajakka nazar: 2050 yilga borib qaysi mamlakatlar iqtisodiyotida global o'zgarishlar ro'y beradi?" nomli hisobotida dunyoning eng kuchli iqtisodiyotga ega bo'lishi kutilayotgan 32 mamlakat orasida Fransiya 4 705 milliard dollar bilan 12-o'rinni band etgani yuqoridagi fikrimizni tasdiqlaydi.

Qishloq xo'jaligida yetakchi.

Fransiya qishloq xo'jalik mahsulotlari yetishtiruvchi va uni chetga eksport qiluvchi dunyodagi yetakchi davlatlardan biri. Uning tabiiy iqlim

sharoiti bu yerda qishloq xo‘jalik mahsulotlaridan mo‘l hosil yetishtirishning imkonini beradi. Chorvachilik Fransiya qishloq xo‘jaligining eng rivojlangan tarmog‘i bo‘lib, sohada qo‘lga kiritilayotgan sarmoyaning uchdan ikki qismi aynan shu tarmoqqa to‘g‘ri keladi.

Chorvachilikda esa naslchilik, bo‘rdoqichilik va go‘sht-sut yo‘nalishi muhim ahamiyat kasb etadi. Fransiya mol go‘shti, yog‘, sut va sut mahsulotlari ishlab chiqarish bo‘yicha dunyoda nufuzli mamlakat sirasiga kiradi. Masalan, u bu borada yevropa Ittifoqida ikkinchi, dunyoda esa beshinchi o‘rinni egallaydi. Don mahsulotlaridan – bug‘doy, arpa, sholi va makkajo‘xori, shu bilan birga qand lavlagi, kartoshka va sabzovat ekinlari yetishtirishda ham Fransiyada katta tajriba to‘plangan. Vino tayyorlashda u jahonda Italiyadan keyingi ikkinchi, konyak ishlab chiqarishda esa birinchi o‘rinni egallaydi.

Mamlakatda qishloq xo‘jalik maydonlari ko‘pgina yer sohiblariga bo‘lib berilgan. Xo‘jalik yuritish ikki turda – oilaviy pudrat va sanoatlashgan usulda tashkil etilgan. Fransuz qishloq xo‘jaligi yangicha kechgan islohotlar tufayli soha juda tez sanoatlashdi, hych qanday bank va savdo mablag‘larisiz rivojlandi. Agar ilgari qishloq xo‘jaligi mahsulotlari monopolist tashkilotlar kapitali vositasida qayta ishlangan bo‘lsa, hozirda soha o‘z kapitali, o‘z korxonalariga ega. Fransiya qishloq xo‘jaligi mamlakatda yagona agrosanoat majmuasi tarkibiga kiradi.

O‘zbekiston va Fransiya – ishonchli hamkorlar. O‘zbekiston va Fransiya o‘rtasidagi diplomatik munosabatlar 1992 yil 1 martda o‘rnatilgan. 1992 yildan iyundan boshlab Fransiyaning O‘zbekistonda, 1995 yil mart oyidan boshlab esa, O‘zbekistonning Fransiyada elchixonasi faoliyat boshlagan.

Bugungi kunda O‘zbekistonda Fransiyaning dunyodagi o‘rni va roli yuqori baholanadi. Ikki mamlakat o‘rtasida ko‘plab sohalarda – siyosiy, savdo-iqtisodiy, madaniy, ilmiy-gumanitar, turizm... teng sherikchilik tamoyiliga asoslangan holda samarali hamkorlik olib borilmoqda.

Fransiya O‘zbekiston Respublikasining yevropa Ittifoqidagi eng muhim sheriklaridan. 2017 yilda ikki mamlakat o‘rtasidagi o‘zaro tovar ayirboshlash hajmi 251,6 million AQSh dollarini tashkil etdi.

Bugungi kunda “Eyrbus”, “Teknip”, “Obertyur”, “Tales”, “Serinnov”, “Komau Frans” kabi o‘nlab fransuz kompaniyalari O‘zbekistonda turli savdo-iqtisodiy loyihalarni amalga oshirib kelmoqda.

O‘zbekistondagi eng ko‘p sayyoh aynan Fransiyadan tashrif buyuradi. Fransiya turizm salohiyati bo‘yicha dunyoda yetakchi davlatlardan sanaladi. BMTning Xalqaro sayyohlik tashkiloti bergan bayonoti ham buni dalillaydi.

Joriy yil boshidagi mazkur bayonotga ko‘ra, 2017 yil dunyoda sayohat qilgan insonlar soni 1 milliard 322 millionni tashkil qilgan. Ularning 42 foizi 10 ta davlat hissasiga to‘g‘ri keladi. Ro‘yxatning eng yuqori qismidan 88,9 million sayyoh bilan Fransiya joy olgan. Ikkinchi o‘rin Ispaniyaga tegishli – 82,2 million. AQShga uchinchi o‘rin nasib qildi – 72,9 million. 4-5 – o‘rinlar Xitoy va Italiyaga tegishli.

O‘zbekiston va Fransiya o‘rtasidagi turizmni rivojlantirish borasida mustahkam aloqalar o‘rnatilgan. O‘zbekistondagi eng ko‘p sayyoh aynan Fransiyadan tashrif buyurayotgani ham buning yorqin isbotidir.

Masalan, O‘zbekiston Respublikasi Turizmni rivojlantirish davlat qo‘mitasining ma'lumotiga ko‘ra, 2016 yilda mamlakatimizga tashrif buyurgan fransuz sayyohlarining soni 4 889 kishini tashkil qilgan bo‘lsa, 2017 yilda bu ko‘rsatkich 5 748 kishiga yetdi. 2018 yilning dastlabki sakkiz oyiga ko‘ra, mamlakatimizga sayohat qilayotgan fransiyaliklar soni 9 172 nafarni tashkil qilmoqda.

E'tiborlisi, Prezidentimizning 2018 yil 4 oktyabrdagi farmoniga muvofiq, shu yilning 5 oktyabridan e'tiboran Fransiya Respublikasi fuqarolari uchun 30 kungacha muddatga vizasiz rejim kuchga kirdi. Endi Fransiya fuqarolari O‘zbekistonga 30 kun mobaynida vizasiz sayohat qilishlari mumkin.

Bu, o‘z navbatida, O‘zbekiston va Fransiya o‘rtasida o‘zaro madaniy, ilmiy va ta‘lim sohalaridagi hamkorlik aloqalarini yanada kuchaytirishga, xalqaro munosabatlarni rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratishga, shuningdek, mamlakat investitsion muhiti hamda turistik salohiyati rivojiga xizmat qiladi.

### **Nazoratsavollari**

1. Frantsuz iqtisodiy rivojlanish modelining o'ziga xos xususiyatlari nimada?
2. Fransiyaning zamonaviy iqtisodiyotida davlatning roli qanday?
3. Frantsiyada biznes va hukumat o'rtasidagi o'zaro hamkorlik tizimini yaratish. Davlat frantsuz boshqaruv modeliga qanday ta'sir ko'rsatadi?
4. Frantsiyada davlat va xususiy tadbirkorlikning samaradorligini solishtirish. Iqtisodiyotning ushbu ikki sohasining qaysi biri raqobatbardosh va samarali hisoblanadi va nega?
5. Frantsuz boshqaruvining qaysi elementlari Rossiya kompaniyalari faoliyatida foydalanishni maslahat berasiz? Javobingizni tasdiqlang.
6. Frantsiyada boshqaruvni boshqarish tizimining xususiyatlari qanday?
7. Frantsiyada menejer maqomi qanday?
8. Frantsuz tashkilotlarida etakchilik uslubini ta'riflang.
9. Frantsiyalik boshqaruvchining ish faoliyati qanday amalga oshirildi?
10. Qaror qabul qilishda frantsuz biznes madaniyati qanday namoyon bo'ladi?

### Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. *Barsoux J.-L., Lawrence P.* French Management: Elitism in action. — London: Cassell, 1997.
2. *Barsoux J.-L., Lawrence P.* The Making of a French manager // Harvard Business Review, 1991, July-August. - P. 58-67.
3. *Cassis Y., Crouzet F., Gourvish T.* (eds.) Management and business in Britain and France: The Age of the corporate economy. — Oxford: Clarendon Press. 1995.
4. *Gordon C.* The Business culture in France. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
5. *Hickson D.* (ed.) Management in Western Europe: Society, culture and organization in twelve nations. — Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1993.
6. *Laurent A.* The Cultural diversity of western conception of management // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol. 13, No. 1-2. — P. 75-96.
7. *Schramm-Nielsen J.* Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared // Journal of Managerial Psychology, Vol. 16. No. 6, 2001. - P. 404-423.
8. *Льюис Р.* Деловые культуры в международном бизнесе. — М., 1999.
9. *Погорлецкий А. И.* Экономика зарубежных стран. — СПб., 2000 (второе издание - СПб., 2001).
10. *Погорлецкий А. И., Шеров-Игнатъев В. Г., Цыцyreва А. Ю.* Мировая экономика. - СПб., 2003.
11. *Прат А.* Франция в Европе. — М., 1996.



## 12-BOB. MENEJMENTNING SHVEYTSARIYA MODELI

1-§. Shveysariya iqtisodiyoti.

2-§. Menejmentning Shveysariya modeli. Lessem va Neubauer uchun Evropa boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari.

3-§. Shveysariya mamlakatining turistik zonalarini va iqtisodiy rivojlanish omillari.

Tayanch soʻzlar: *kanton, uzoq muddatli pul yordami, moliyaviy va bank sirlarini saqlab qolish, investitsiya fondlarining xavfsizligi, investitsiya loyihalari, sugʻurta faoliyati, bank xizmatlari, savdo faoliyati, turizm, koʻp darajali bank tizimi, valyuta zarbasi, sanoatning kashshofi, uzoq vaqt davomida boshqaruvning shveysariya modeli, mamlakatning fundamental tamoyillari, kichik va oʻrta biznesning afzalliklari*

### 1-§. Shveysariya iqtisodiyoti.

Shveysariya yalpi ichki mahsulot (YaIM) boʻyicha eksport ulushi yuqori boʻlgan mamlakatdir. Kichik ichki bozor tufayli mamlakat iqtisodiyoti ommaviy ishlab chiqarishga emas, balki yuqori texnologiyali mahsulotlarga ixtisoslashgan.

Yaxshi taʼlim tizimi - Shveysariya iqtisodiyotining raqobatbardoshligini taʼminlashning kalitidir. Shveysariya juda rivojlangan infratuzilmaga ega. Siyosiy barqarorlik, aloqa va axborot texnologiyalariga investitsiyalar, ishonchli markazlashmagan energiya taʼminoti va Evropaning markaziy geografik joylashuvi korxonalar va firmalar faoliyati uchun qulay shart-sharoitlar yaratadi.

Shveysariya xizmat koʻrsatish sohasiga yoʻnaltirilgan. Agar 1960-yillarda mamlakatning ishchi aholisining yarmidan koʻpi XXI asrning boshlarida sanoat sohasida ish bilan band edi. bu raqam 25% ga kamaydi. Shu bilan birga, xizmat



ko'rsatish sohasida band bo'lganlar ulushi 39 foizdan 70 foizgacha oshdi. Qishloq xo'jaligi va o'rmon xo'jaligida ishchilarning 4 foizdan kamrog'i ishlaydi.

Qishloq xo'jaligi oziqlanish fiziologiyasi nuqtai nazaridan yuqori sifatli mahsulotlarga talab ortib borayotgani va ekologik dehqonchilikni targ'ib qilishiga qarab, burilish nuqtasini boshdan kechirmoqda. Shveytsariya tabiiy resurslardan kambag'al bo'lib, ekin maydonlari va qishloq xo'jaligi erlarining umumiy maydoni yetarli emas. Shu sababli, Shveytsariya xom ashyo va qishloq xo'jaligi mahsulotlarini import qilishga majbur bo'ladi, kichik va o'rta korxonalar

Shveytsariya iqtisodiyotining asoslari kichik va o'rta biznesga ixtisoslashgan. Ular Shveytsariyada ro'yxatdan o'tgan barcha firmalarning 99 foizini tashkil qiladi. Aksariyat firma va kompaniyalar noyob xususiyatlarga ega yangi yoki zamonaviylashtirilgan mahsulotlarni ixtisoslashtirilgan bozorga chiqarish yo'li bilan yanada kengroq bozorning (segmentlar) kichik segmentlariga moslashtiradigan "mart" strategiyasini amalga oshiradi.

Evropa Ittifoqi davlatlariga eksport qilinadigan eng muhim mahsulotlar quyidagilardir:

- kimyoviy mahsulotlar
- mashina
- aniq vositalar
- tomosha qiling
- zargarlik bezaklari

Asosiy xizmatlar:

- sug'urta faoliyati
- bank xizmatlari
- savdo faoliyati
- turizm

Jahon bozorida ichki eksport iqtisodiyotining raqobatbardoshligini ta'minlash uchun Shveytsariya firma va korxonalari pul mablag'larini ilmiy va texnologik ishlanmalarga sarflashadi.



Shveysariyada energetika va tabiiy resurslarga bo'lgan hurmat katta ahamiyatga ega. Iqtisodiy rivojlanish va texnologik taraqqiyotning atrof-muhitni muhofaza qilish vazifasi bilan mos kelishi kerakligini tushunishga asoslangan. Ushbu masalalarda Shveysariya ko'p yillik tajribaga ega va buyuk ilmiy va texnik salohiyatga ega.

Shveysariya - butun dunyodan kelgan muhojirlar borishga harakat qilayotgan bir tush mamlakati. U noyob siyosiy tizim, madaniyat, huquq, sud tizimi, tashqi va ichki siyosatni shakllantirdi. Bularning barchasi soat mashqlari kabi ishlaydi - aniq, to'g'ri, to'g'ri.

Shveysariya iqtisodiyoti uzoq muddatli pul yordami, moliyaviy va bank sirlarini saqlab qolish, investitsiya fondlarining xavfsizligi va investitsiya loyihalari uchun muhimdir. Chet ellik sarmoyadorlar Shveysariya iqtisodiyotiga sarmoya kiritmoqdalar, chunki ular bunga ishonadilar. Bu, bir tomondan, iqtisodiy sohalarning jozibadorligini oshirishga, ikkinchidan, iqtisodiyotning xorijiy depozitlarga bog'liqligiga bog'liq.

Iqtisodiy rivojlanish tendentsiyalari Avvalo ta'kidlash joizki, Evropaning markazida, davlatning kichik bir hududida, tabiiy resurslarning oz miqdori mamlakat iqtisodida quyidagi yo'nalishlarni belgilab berdi:

-mehnatning yuksak ixtisoslashuvi.

-Asosiy resurslar savdo va ishlab chiqarishda jamlangan.

-Shveysariya iqtisodiyotining offshor hududlar ro'yxatiga kirishi. Gidrotexnikani rivojlantirish.

-Faoliyatning yuqori darajasi.

Shveysariya ishlab chiqarish sanoati, shuningdek, turizm sektori, jumladan, xizmat ko'rsatish sohasi jadal rivojlanmoqda va yangi ish joylarini



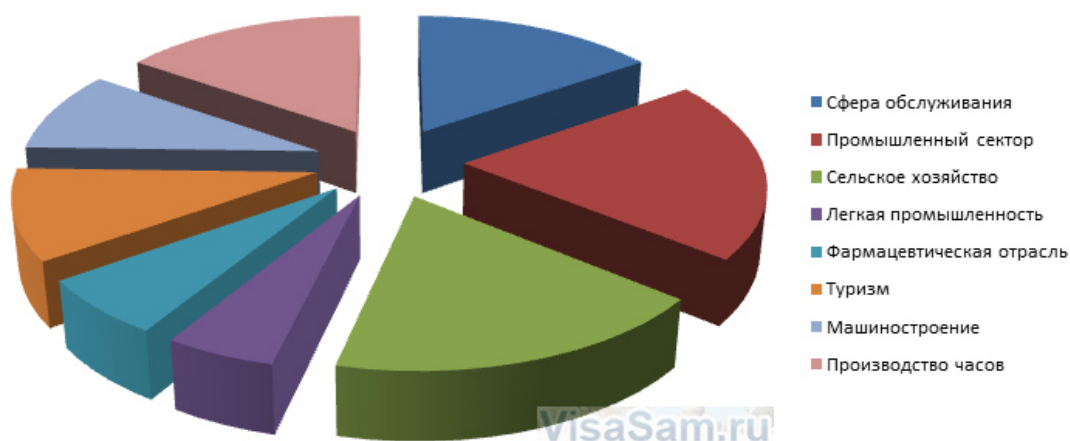
yaratishda muhim o'rin tutadi. Barqaror bank va sug'urta tizimi. Shuningdek, Shveysariya iqtisodiyotining bugungi rivojlanish bosqichida o'ziga xos xususiyatlari quyidagilarga kiradi: 2015 yilda Markaziy bank milliy valyutani - frankni erkin valyutani chiqarishni qaror qildi. Frantsuz kursini evroga qarshi himoya qilmaslikka qaror qilindi. Shu munosabat bilan davlatning milliy valyutasi sezilarli darajada oshdi, shveysariya mahsulotlarining chet elda narxlarini oshirdi. Shuning uchun aksariyat iste'molchilar uchun u kamroq qulay bo'ldi. Frantsiyaning bu pozitsiyasi mamlakat sanoatiga salbiy ta'sir ko'rsatmadi, bu esa tezkor rivojlanish va yuqori stavkalarni va hosildorlikni namoyish eta boshladi. Ish o'rinlari soni yildan-yilga oshib bormoqda, bu esa ish izlovchilar orasida tezkor ish qidirishga yordam beradi. Bu kadrlar bozorini individual kantonlarda va mamlakat bo'ylab o'zgartiradi. Dasturchilar, muhandislar, texniklar, turli xil kompyuter dasturlari bilan ishlashni biladigan ishchilar ko'paymoqda.



Shveysariya sanoati Shveysariya davlatining iqtisodiyotning asosiy sektori - qayta ishlash va qayta ishlash sanoati - 2018 va 2019 yillarda. qo'shni sektor va hududlarga qaraganda yaxshi o'sishni ko'rsatmoqda. Xususan, ko'rsatkich 8 foizga o'sdi. Bu ishsizlar soni 16 ming kishiga kamaydi - 38,8 mingdan 22,5 ming kishiga. Sanoatda quyidagilar kabi tuzilmaviy jarayonlar

mavjud: Ishlarni qayta joylashtirish. Xizmatlar va tarkibiy qismlar o'rtasida aloqa muammolarini yuzaga keltirmaslik uchun yirik kompaniyalarni Shveysariyaga butun ishlab chiqarishni topshirish. Zavod va korxonalar qayta jihozlandi va yangi telekommunikatsiya texnologiyalariga ulandi. Mutaxassislar va tahlilchilar tomonidan "Internet narsalar" nomini olgan texnologiyalarni keng joriy etishga erishildi.

### Структура экономики Швейцарии

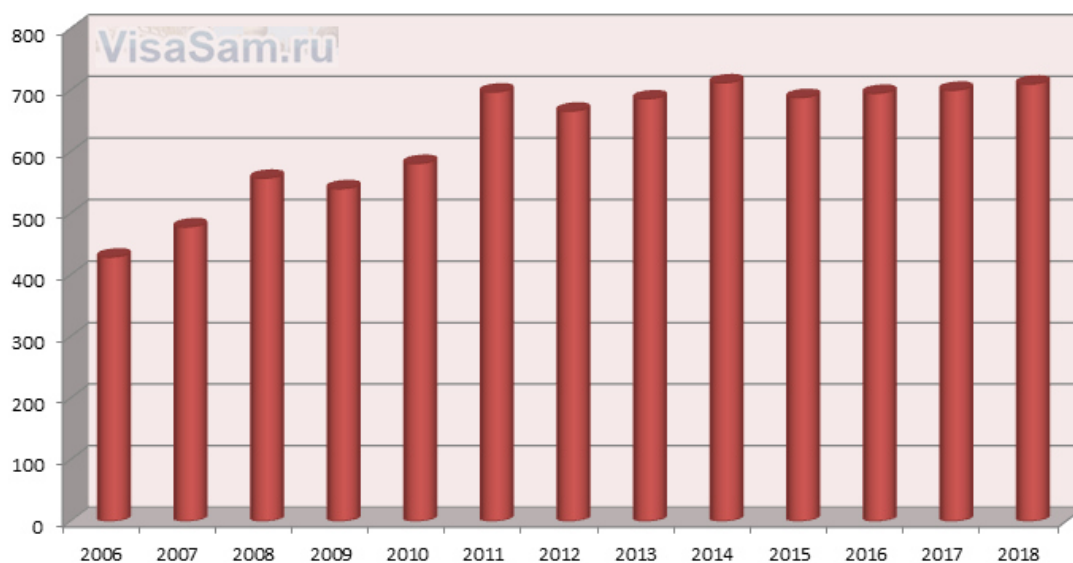


Global raqobatga ega bo'lish. Raqamli inqilob yangi ishlab chiqarish liniyalarini tezkor joriy etishga yordam beradi, buning natijasida iste'molchilarga yangi xizmatlar va ularning turlari taqdim etiladi. Ayirboshlash shoki ko'plab firmalar eksport uchun ko'proq ishlay boshlaganiga sabab bo'ldi. Bu qayta qurish va qayta jihozlash dasturlarini amalga oshirish natijasida mumkin bo'ldi. Shveysariya iqtisodiyoti tarkibida quyidagi sohalar ko'zga tashlanadi: soatlar ishlab chiqarish. Eng yirik korxonalar Jeneva, Thun, Bernga joylashtirilgan. 95% dan ortig'i eksport qilinadi. Engil Dori-darmon. Qishloq xo'jaligi. Aholining 75 foizini tashkil etadigan turizm. Bu yerda mehmonxona biznesi faol rivojlanmoqda va turli sayyohlik xizmatlari ko'rsatiladi. Shveysariya iqtisodiyoti sayyohlik sanoati tomonidan doimo boyitiladi. Mashinasozlik - yuqori aniqlikdagi ishlov berish mashinalari va zarb uskunalarni ishlab

chiqarish. Shveysariyaning raqobatdosh iqtisodiyoti tadbirkorlar va investorlarni jalb qiladi.

Shtatda oz miqdordagi foydali qazilmalar bor, lekin shveysariyalar bu narsalardan foydalanishni o'rgandilar. Xususan, Konfederatsiya aholisi suv resurslaridan maksimal foyda oladi. Shu sababli, elektr energiyasi ishlab chiqaradigan bu yerda doimiy ravishda elektr energiyasi ishlab chiqarilmoqda. Iqtisodiy rivojlanish dunyoda mashhur Nestlé korporatsiyasi asosiy pozitsiyalarni egallagan to'qimachilik sanoatining jadal rivojlanishi bilan qo'llab-quvvatlanadi. Bu shveysariyadagi yirik kompaniyalardan biridir, chunki iqtisodiyot kichik firmalarda, korxonalarda, fabrikalarda ishlaydi. Kichik va o'rta korxonalaridagi xodimlarning o'rtacha soni 250 kishidir. Sanoat mamlakatning ishchi aholisining 25 foizini tashkil qiladi. Nestle'da butun dunyoda 278 ming odam ishlaydi, shulardan 84 mingtasi Shveysariyada ishlaydi. Shunday qilib, 2015 yildan beri Shveysariya sanoati raqamli relslarga aylandi. Natijada yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarila boshlandi, ish haqi oshdi. Shveysariya firma, kompaniyalar va korporatsiyalar o'z ish va resurslarini, ishlab chiqarish quvvatlarini va kuchlarini topshirishni boshlagan joyga aylandi. Bunday jarayon tarkibiy jihatdan murakkab va resurslar nuqtai nazaridan ancha qimmat. Agar Evropada va butun dunyoda ko'plab mamlakatlarda raqamli texnologiyalar va yangi avlodning iqtisodiyotda, shu jumladan sanoatda, keyin Shveysariyada ilmiy inqilob yutuqlaridan foydalanilsa, bu tendentsiyalar muvaffaqiyatli kuzatilmoqda.

## ВВП Швейцарии, млрд. долл. США



Sanoat 2018 yilda aholi jon boshiga yalpi ichki mahsulotning o'sishiga ta'sir ko'rsatdi. Haqiqiy yalpi ichki mahsulot joriy yildagi 0,7 foiz atrofida to'xtatildi, bu butun Evro hududiga nisbatan 0,4 foizni tashkil etadi. Ushbu ko'rsatkich 2018 yilda sanoatning o'sishi 1,6% ni tashkil etganligi tufayli yuzaga keldi (ekspertlarning taxminlari taxminan 1,1% atrofida). Shveysariya shtatlarida raqamli o'lchovlarning o'sishi quyidagicha: Ishlab chiqarish sanoatida ishlab chiqarilgan mahsulotlar eksporti hajmi 2,6% ni tashkil etdi. Umumiy iqtisodiy o'sish 2,4 foizni tashkil etadi. Xizmatlar eksporti yil oxiriga kelib 0,1% ga o'sdi. Tovarlarining importi 0,5 foizga kamaydi. 2019-yilda o'sish davom ettiriladi, lekin biroz susayadi va taxminan 2,0 foizga prognoz qilinadi.

Bank Shveysariya bank tizimi kabi dunyodagi eng muhim o'rin tutadi. Ko'pchilik chet elliklar Konfederatsiya moliya institutlarining xizmatlaridan foydalanishadi. Ular bu erda qiziqish uyg'otmoqda:

mijozlarga xizmat ko'rsatish juda yuqori sifatli bo'lgan banklarning katta tanlovi.

Shaxsiy ma'lumotlar va axborot xavfsizligini nazorat qilish tizimi.

Ko'p darajali bank tizimi.

Mamlakatning moliya bozoriga davlat nazoratini amalga oshirish.

Soliq tushumlarining yo'qligi.

Banklar va tizim soliq qonunlariga bog'liq emas.

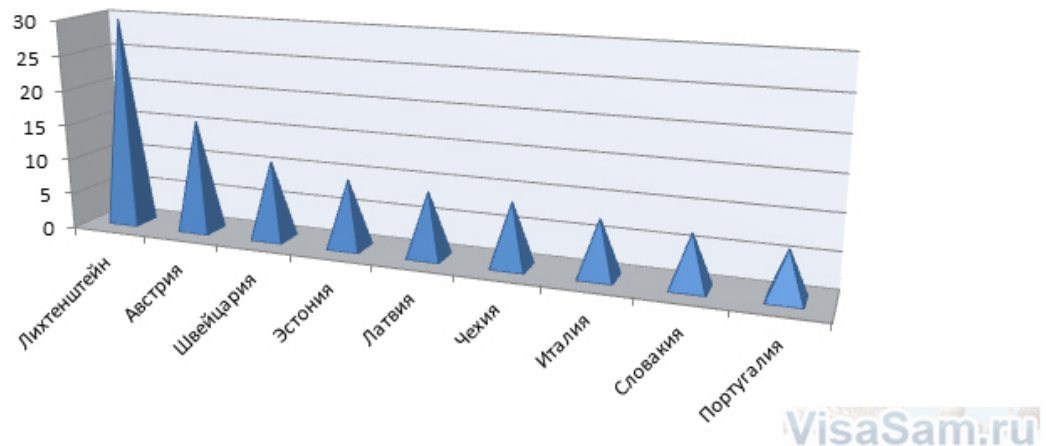
Depozitlardan, daromadlardan ishonchli operatsiyalardan olinadigan foyda ko'rinishida kelgan barcha daromadlar soliqqa tortilmaydi. Raqamlangan hisoblarning mavjudligi - mijozni ochadigan har bir yangi hisobga ism emas, balki raqam berilgan. Bu eganing nomi bilan bog'langan, bu egani tezda aniqlay olish imkonini beradi. Konfederatsiya bank tizimining tarkibi quyidagicha: Finlandiya federal nazorat organi. bozor, Shveytsariya milliy banki, kantonlar banklari. Mamlakat va butun dunyodagi ko'plab filiallari bo'lgan xususiy tijorat banklari. Mijozlar bank-xususiy va sarmoyaviy, aktivlarni boshqarish kabi xizmatlardan tez-tez foydalanadilar. Hududiy va jamg'arma kassalar, an'anaviy xizmatlar. Shveytsariyada universal, xorijiy, kantonal, xususiy banklar va mikrobanklar mavjud. Foiz stavkalari kichik, ammo ular uchun minimal talablar juda yuqori.

Qishloq xo'jaligini rivojlantirish Mamlakat iqtisodiyoti qishloq xo'jaligi, fermerlik va qishloq xo'jaligi mahsulotlarini muvaffaqiyatli rivojlantirishga bog'liq. Qishloq xo'jaligining ahamiyati qonunchilik darajasida mustahkamlanmoqda - Konstitutsiyaning asosiy qonuniga iqtisodiyotning ushbu sohasi to'g'risidagi alohida paragraf kiritilgan.

Fermerlikni rivojlantirish hukumat rejasi a'zolari kabi faol emas. Fermerlar o'zlarini Shveytsariyaning 8 million aholisi aholisining faqat 4 foizini hisoblashadi. Qishloq xo'jaligi uchun ekin maydonlarining soni 1.056 million hektarni tashkil qiladi, fermer xo'jaliklari soni esa 45 ming kishiga etadi, fermerlarning ko'pchiligi yaylovlarga jalb qilinmoqda, chunki 75 foiz erlar yaylovlar va yaylovlar uchun ajratilgan, qolgan 25 foizini g'alla va sabzavot ekinlari etishtirishga ajratilgan. Qishloq xo'jaligi uchun mo'ljallangan maydonlarni ko'paytirish tabiiy va topografik omillarga ta'sir qiladi. Shveytsariyadagi tog'lar juda ko'p, tog'li va tepaliklardagi tog'larning tobora

tarqalib ketgan. Iqlim va topografiya uzumzorlarni yetishtirish uchun foydalanishga harakat qilmoqda, u juda yaxshi ildiz otadi va boy hosil beradi.

**Топ европейских стран с наиболее высокими долями сельскохозяйственных земель, используемых в органическом земледелии, %**



Shveysariya qishloq xo'jaligi asosan chorcovichlikka qaratilgan bo'lib, u mahsulotlarning deyarli 80 foizini ishlab chiqaradi. Fermerlar chorcovichlik, tovuq va cho'chqalarni ko'paytirish bilan shug'ullanadi. Sut pishloq ishlab chiqariladi. Mamlakatda zamonaviy agrar sektorni rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari quyidagilardir: fermer xo'jaliklarida boshqa daromadlardan foydalanish. Daromadning 50-90 foizi fermerlikdan daromad keltiradi, lekin har beshinchi fermer ekzotik ekinlar va hayvonlar - tuyaqushlar, yoqalar, bizmon o'sishi uchun er va resurslardan foydalanishni afzal ko'radi. Ko'pgina fermer ekoturizm, qishloq va yashil turizmni rivojlantirish bilan shug'ullanadi. Shveysariyada qishloq xo'jaligi mahsulotlarining narxi boshqa Markaziy Evropa mamlakatlariga nisbatan ancha yuqori. Shunga o'xshash tendentsiya ham fermerlar va hukumatning qishloq xo'jaligi va dehqonchilikka katta mablag' sarflashidan kelib chiqdi. Fermer va yollanma ishchilarning kam haq to'lashi. Shveysariyalik dehqonlar har doim mavsumiy ish uchun yig'im yordamchilarini yollamaydilar. Shu sababli, Sharqiy Evropadan kelgan va kichik miqdordagi pul ishlashga tayyor bo'lgan noqonuniy ishchilar soni ko'paymoqda.

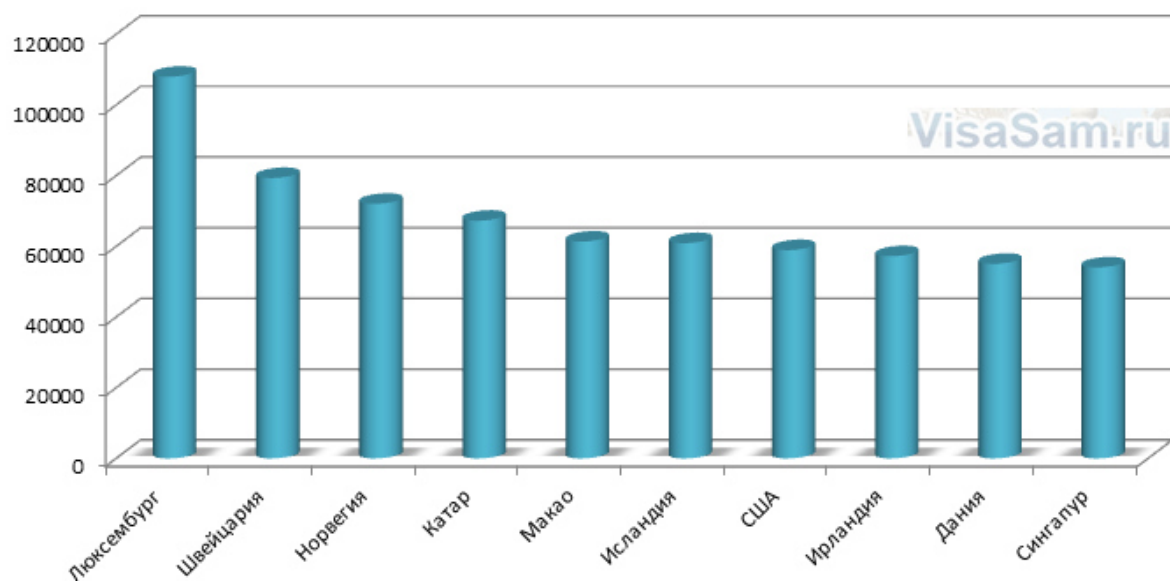
Mahalliy aholi emas, balki chet elliklar ham iste'mol qilmoqchi bo'lgan ekologik toza mahsulotlar ishlab chiqaradi. Shveysariyada qishloq xo'jaligida genetik modifikatsiyalangan mahsulotlar rasman taqiqlangan. Agar mahsulotning tegishli belgisi bo'lsa chet eldan bunday mahsulotni import qilish mumkin. Yaylovlardagi eko-xo'jaliklarning aksariyati. Tabiiy sharoitda o'sayotgan qushlar va hayvonlarga katta e'tibor beriladi. Shveysariyaning chorvachilik siyosatiga ko'ra, fermerlarga tovuqlar va boshqa qushlarni ko'paytirish uchun akkumulyatordan foydalanish, shuningdek, qushlarni oziq-ovqat mahsulotlariga antibiotiklar, gormonlar va boshqa zararli moddalar qo'shib qo'yish taqiqlanadi.

Savdo va eksport Savdo va qishloq xo'jaligi Shveysariyada mamlakatdagi savdo-sotiqning asosiy yo'nalishlari hisoblanadi. Xususan, Shveysariya Konfederatsiyasi tashqi savdosi kantonlarning byudjetiga katta foyda keltiradi. Asosiy eksport mahsulotlari quyidagilardir: Dorivor mahsulotlar. Oziq-ovqat mahsulotlari. Sanoat mahsulotlari. To'qimachilik. Metallurgiya mahsulotlari. Soat sanoati. Pishloq Engil sanoat mahsulotlari. Shokolad

Shveysariya savdo kompaniyalari dunyoda obro'-e'tiborga ega, shuning uchun ko'plab davlatlar Konfederatsiyadagi savdo missiyalarini ochishga harakat qilmoqdalar. Asosiy tashqi savdo hamkorlari Qo'shma Shtatlar, Evropa Ittifoqi, Xitoy va Yaponiyadir. Eng ko'p eksport qilinadigan tovarlarga quyidagilar kiradi: Oltin, qimmatbaho metallar (har yili byudjetga 70 milliard dollardan ziyod mablag 'sarflaydi). Paket tibbiyot (taxminan 36 milliard dollar). Avtomobillar (10 milliard dollardan ortiq). Zargarlik (taxminan 9 milliard dollar). Tashqi savdo mamlakat iqtisodiyotining faol va jadal rivojlanishiga, Shveysariya yalpi ichki mahsulotining doimiy o'sishiga, Shveysariyaning hayot sifatini yaxshilashga, mamlakat oltin zaxiralarini ko'paytirishga, sarmoyalar va sayyohlar oqimiga hissa qo'shib kelmoqda. Mamlakatda aholi jon boshiga o'rtacha daromad 77 ming AQSh dollarini tashkil etadi.



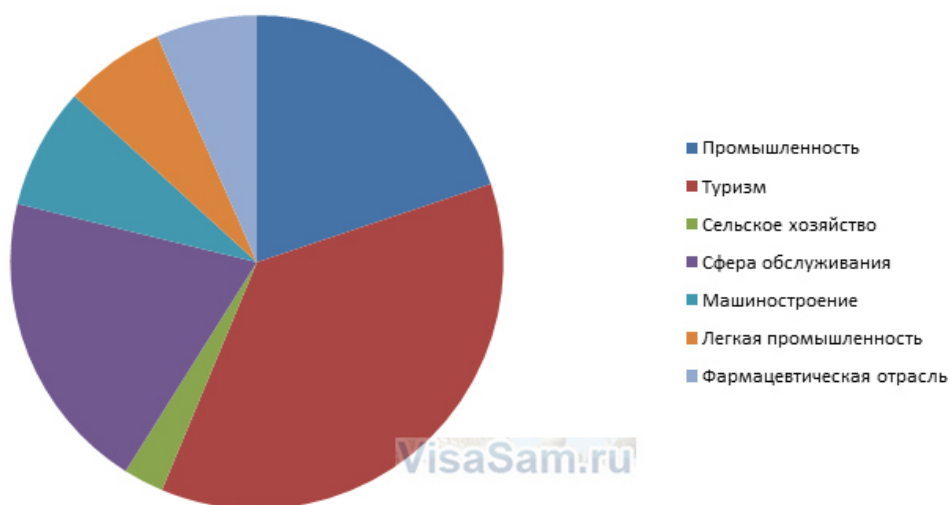
### Топ-10 стран по ВВП на душу населения, 2018 год (в тыс. долларах США)



Mehnat bozori tarkibi Mamlakatning muvaffaqiyatli iqtisodiy rivojlanishi asosan aholi bandligi va mehnat bozorining farqlanishi bilan belgilanadi. Ko'pgina shveysariyalik kompaniyalarning faoliyati bozor, iqtisodiyot va iste'molchilar ehtiyojlariga qaratilgan.

Mamlakat aholisining aksariyati sayyohlik va xizmatlar sohasida ishlaydi. Xususan, sayyohlik infratuzilmasiga organik ravishda kiruvchi mehmonxonalar, mehmonxonalar, SPA markazlari mamlakatning tashrif qog'ozi hisoblanadi. Turizm har yili katta foyda keltiradi va mamlakat, jumladan, Alp tog'lariga 10 milliondan ortiq xorijiy sayyoh tashrif buyuradi. An'anaviy sayyohlik tanlovi sog'liqni saqlash, tibbiyot, ta'lim, qishloq va yashil turizmni qamrab oluvchi yangi yo'nalishlardan iborat. Agar xizmatlar sohasi va sayyohlik sohasida ishlaydigan xodimlar soni tobora o'sib borayotgan bo'lsa, unda sanoat mahsulotlari qiymatidagi korxonalarda ishchilar soni kamroq bo'ladi. Bu globalashuv va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish va robotlashtirishga bog'liq.

## Структура занятости населения Швейцарии



Shveysariyadagi ish beruvchilar nafaqat yuqori malakali xodimlarni yollashga harakat qilishmoqda. Maxsus mahorat va ta'limga ega bo'lmaganlar uchun joylar soni doimiy ravishda kamayib bormoqda. Xodimlar tanlangan mutaxassislik bo'yicha o'z ish qobiliyatlari va bilimlarini yaxshilash uchun moslashuvchan bo'lishi kerak. Buning uchun ishchilar qulay va qulay ish jadvali, ish joyida yoqimli atmosfera, sevimli mashg'ulotlarga borish, dam olish, sayohat qilish, treninglar va til kurslariga qatnashish uchun vaqt oladi.

Shunday qilib, Shveysariya Konfederatsiyasining iqtisodiyoti sifatli va ixtisoslashgan mahsulotlarni ishlab chiqarishga yo'naltirilgan texnologik jihatdan rivojlangan bozorga mutaxassislar kiradi. Bu mamlakatga ko'plab asrlar davomida eksport qilinadigan va AQSh, Yevropa, Osiyo, Afrika va Janubiy Amerikada talab qilinadigan tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish uchun o'z o'rnini shakllantirish imkonini berdi. Shveysariyalik sotuvchilar va bozor tahlilchilari global tendentsiyalarni doimiy ravishda nazorat qiladilar, sanoat, qishloq xo'jaligi, sayyohlik va mehnat bozori tuzilmalarini o'rganadilar. Tadqiqot va nazorat qilish iste'molchilar talablariga javob beradigan "oqilona" tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish imkonini beradi. Shveysariya xorijiy sarmoyadorlar uchun jozibador bo'lib, banklardagi omonatlarning oqishini ta'minlaydi. Ko'p yillar mobaynida mamlakat Evropada va dunyoda yirik

moliyaviy markaz bo'lib, iqtisodiy o'sish sur'atlarining barqaror o'sishi, YaIMning o'sishi va aholi jon boshiga tushgan daromadni ko'payishiga yordam beradi.

**Hozirgi holati.** Shveytsariya Markaziy banki 2015 yil boshida frankning erkin yurishiga ruxsat bergan va uning sobit kursini evroga qarshi himoya qilishdan voz kechgan Konfederatsiya valyutasi keskin ravishda oshib, shveytsariyalik mahsulotlar chet elda iste'molchilar uchun arzonroqdir. Mamlakat sanoatining rivojlanish istiqbollari haqida xavotirli taxminlar yo'qligi yo'q. Shunga qaramay, "valyuta zarbasini" bartaraf etish bilan birga, u ko'payib bormoqda va endi juda yaxshi holatda, jumladan, raqamli inqilob orqali, ko'plab ishlarni mamlakatga qaytarishga imkon berdi.

Hisobot davrida (2017 yilning bahoridan to hozirgacha) 7,9% ga o'sgan Shveytsariyaning qayta ishlash sanoati asosiy o'sish haydovchisi bo'ldi. Shveytsariya matbuoti tomonidan Shveytsariyaning iqtisodiy masalalar bo'yicha kotibiyati (SECO, federal departamentning / Iqtisodiy ishlar va fan vazirligi tarkibiy bo'linmasi) ma'lumotlariga asosan bu raqamlar taqdim etildi. Ish bilan bandlikning rivojlanishi juda ijobiydir: agar 2016 yilda real iqtisodiyotda 38 388 ishsiz ro'yxatga olingan bo'lsa, 2018 yil avgust oyiga kelib bu ko'rsatkich 22 520 ga kamaydi.

**Tarkibiy jarayonlar.** Mutaxassislarning fikriga ko'ra, bu odatiy mavsumiy o'zgarishlarga emas, balki chuqurroq, tizimli jarayonlarga bog'liq. "NNZ am Sonntag" gazetasi, masalan, Siemens nemis kontsernining Shveytsariya filialining etakchi menejeri Fernando Granades (Fernando Granades). Yanvar 2015. Ushbu jarayon raqamli inqilob tufayli amalga oshdi. Shveytsariyaning ko'pgina shirkatlari oxirgi oylarda o'zlarining ishlab chiqarish zanjirlarini o'z uylarida saqlashni istashgan, chet ellarda ular ko'pincha aloqa muammolaridan aziyat chekishgan. Ularga taqdim etilgan xizmatlarning sifati va komponentlari doimo ularning talablariga javob bermadi. "

Misol uchun, Shveysariyaning "Ypsomed" farmatsevtika kompaniyasi Swisscomning Shveysariyaning milliy telekommunikatsion kompaniyasi "Swisscom" dan foydalanganidan so'ng o'z ishini mamlakatga qaytib kelgan tashqi aloqani o'z zavodlarini 5-avlod super-tezkor Internet bilan jihozlash imkoniyatiga ega bo'ldi, bu esa, masalan, texnologiyalarni joriy etish imkonini beradi "Internet narsalar" ga asoslangan. "Bunday infrastruktura ustunliklari bizni, hatto Shveysariyada ham, global raqobatbardoshlikni saqlab qolish imkonini beradi", dedi Ypsomed bilan biznesni rivojlantirish va investor munosabatlari direktori Tomas Qutt.

"Raqamli inqilob Shveysariyada kompaniyalarga yangi ishlab chiqarish liniyalarini ishga tushirishga va xaridorlarga va xaridorlarga butunlay yangi xizmatlarni taklif qilishga imkon beradi", deydi Robert Rudolf (Robert RudolfVneshny link), Swissmem kompaniyasida ishlab chiqarish va injiniring sohasidagi kompaniyalarni birlashtiruvchi tashkilot. . Uning so'zlariga ko'ra, "valyuta zarbasi" bu profilning ko'plab firmalarini chet elda ishlashga majbur qildi. Biroq, endi havo o'zgargan. Belgilanganidek, Swissmem kompaniyasining deyarli 94 foizi Raqamli Iqtisodiyot - 4.0 bo'yicha loyihani amalga oshirishni rejalashtirgan.

Sanoatning kashshofi - dunyoga misol. Robert Rudolfning aytishicha, Shveysariya sektori doimo avtomatlashtirish va robotlashtirishning kashshoflaridan biri bo'lgan. Ilmiy-texnikaviy inqilobning dastlabki bosqichlarida CNC dastgohlari va asbob-uskunalari taqdim etildi. "Ammo endi ishlab chiqarish kompaniyalari raqamli inqilob bilan bog'liq yangi iqtisodiy tuzilishga o'tishga harakat qilmoqda. Va bu biz uchun katta ajablanib bo'ldi. "

Sankt-Gallen universiteti (Institut für Wirtschaftsinformatik der Uni St.Gallen tashqi aloqasi) Iqtisodiy informatika instituti direktori Jan Marco Leimeisterning aytishicha, 2015 yilgi "valyuta zarbasi" Shveysariya jonlantirmoqda va siqilib ketmoqda. "Yevro hududidagi ko'plab firmalar o'zlarining raqobatbardoshligini saqlab qolish uchun eksportga chiqishdi, shunda

Shveysariyada sanoat korxonalari qattiq va murakkab qayta qurish va qayta jihozlash dasturlarini amalga oshirishga majbur bo'ldilar. Menimcha, hozir ular kelgusidagi tuzilmaviy o'zgarishlar uchun juda yaxshi tayyorgarlik ko'rmoqda".

Jahon chempionati va boshqa omillar. Ayni paytda mamlakat iqtisodiyoti jadal sur'atlar bilan rivojlanmoqda. Faqat ikkinchi chorakda Shveysariyadagi real yalpi ichki mahsulot 0,7 foizga o'sdi, evro zonasida esa bu ko'rsatkich 0,4 foizni tashkil etdi. Shveysariya sanoati Evropa davlatlari va AQSh o'rtasidagi savdo urushini xavf ostiga qo'yadigan yoki Italiya rahbariyatining yangi iqtisodiy kursiga ta'sir qiladigan valyuta inqirozidan ta'sirlanmaydi. SECO ma'lumotlariga ko'ra, Shveysariyada 2017 yilda sanoatning o'sishi 1,6 foizni tashkil etishi va 1,1 foizni tashkil etishi kutilmoqda.

Iqtisodiyotni raqamli relslarga o'tish bir narsadir. Shu bilan birga, hozirgi FIFA Jahon Kubogi ham o'z rolini o'ynadi, chunki Shveysariyada joylashgan FIFA, XOQ va UEFA kabi shtab-kvartirasi bo'lgan xalqaro sport tashkilotlarining daromadlari mamlakatning milliy balansida bevosita hisobga olinadi. Eksport ham o'sdi: 2018 yil apreldan iyunigacha Shveysariyaning ishlab chiqarish iqtisodiyoti eksporti 2,6% ga o'sdi. Xizmat ko'rsatish sohasida Shveysariya mamlakatda sayyohlar uchun kechki turar-joylarning o'sishiga erishdi.

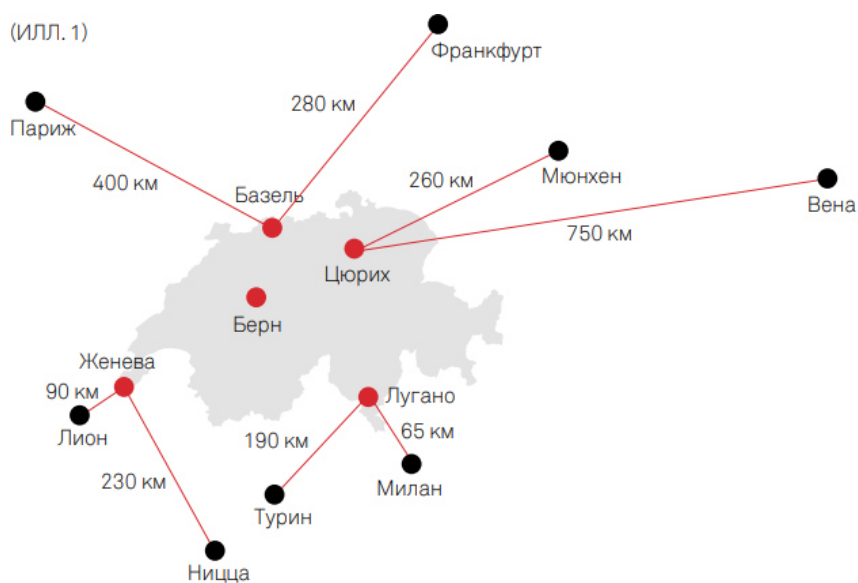
Shveysariya iqtisodiyotining holati hozirda AQSh iqtisodining o'sishiga qaramasdan ajoyib ko'rinadi. Kelajakda Shveysariyadagi vaziyatni keskin sovutishni ko'rsatadigan ko'rsatkichlar yo'q, SECO mutaxassislari buni bilishmaydi. 2018 yil oxirida Shveysariyada umumiy iqtisodiy o'sish 2,4 foizni tashkil qiladi. 2019-yilda o'sishni davom ettiradi, biroq u + 2,0% gacha pasayadi. Shunday qilib, SECO ma'lumotlariga ko'ra, hozirgi o'sish olovda yonib turgan somon guruxi kabi tez sur'atlar bilan emas, balki iqtisodiyotning turli sohalariga asoslangan sifatli va barqaror rivojlanishdir.

## 2-§.Menejmentning Shveysariya modeli. Lessem va Neubauer uchun

### Evropa boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari.

Shveysariya  
20 ta kanton va 6  
yarim kantondan  
tashkil topgan  
federal  
respublikadir.

Shveysariyada 2 ta



Источник: Схема автора

anklav mavjud: Busingen Germaniya tarkibiga kiradi va Italiyaning "Campione di Italy" qismi. 1848 yilgacha (Xelsinki Respublikasining qisqa muddatidan tashqari), Shveysariya konfederatsiya edi; hozirda bu aslida federatsiya, ammo "konfederatsiya" so'zi mamlakatning rasmiy nomida saqlanadi. Har bir kantonun o'z konstitutsiyasi va qonunchiligi mavjud, ammo ularning ta'siri federal konstitutsiya bilan cheklanadi. Federal hukumat urush va tinchlik, tashqi aloqalar, armiya, temir yo'llar, aloqa, pul emissiyasi, federal byudjetni tasdiqlash va boshqa masalalar bo'yicha mas'uldirlar.

Jahon iqtisodiyoti asta-sekin zamonaviy an'anaviy jahon iqtisodiyotining rivojlanishi uchun yangi model bo'lib keladi va u og'irlik va ta'sirga ega. Butun sayyorani qamrab olgan yagona rejim va vaqt ichida ishlashga qodir. Bu savdo, almashinuv va muloqotni osonlashtiradigan davlatlar o'rtasidagi chegaralarni loyqalanishiga yordam beradi. Shundan kelib chiqqan holda, globallashuv asosan iqtisodiy omillar tufayli rivojlanmoqda degan xulosaga kelish mumkin. (Mahsulotlarni milliy asosdan tashqariga chiqarish, ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish va tranzaksion xarajatlar, yaqinlashib kelayotgan savdo bozorlari va boshqalar)

Globalashuv kommunikatsiya inqilobining amalga oshirilishiga imkon berdi, yangi sanoatlashgan mamlakatlar paydo bo'lishiga yordam berdi. Biroq, prognozlarga qaramasdan, bularning barchasi madaniyatlar, milliy boshqaruv modellari o'rtasidagi chegaralarni loyqalanishiga olib kelmaydi. Shunday qilib, jahon iqtisodiyotining rivojlanishidagi umumiy tendentsiyalar turli mamlakatlar va firmalarning raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan fikr va ish uchun ulkan oziq-ovqatlarni ta'minlaydi va milliy boshqaruv modellarini qiyosiy tahlil qilishni ta'minlaydi.

Eng qiziqarli taqqoslash shveytsariyalik boshqaruv modeli va global boshqaruv tizimida namoyon bo'ladigan faqat Evropa boshqaruv modelidir. Uzoq vaqt davomida Yevropa birdamlikka intilmoqda. Bir marta, tarqoq va ko'pincha urushayotgan mamlakatlar birgalikda yig'ilishga qaror qildilar, biroq har bir madaniyatning o'ziga xosligini saqlab qolishdi. Asosiy qadam yangi yagona valyutani joriy etish edi. Eng kamida bu asosda Shveytsariya va Yevropa o'rtasida umumiy farqni kuzatish mumkin. Bu kichik tog 'mamlakati uzoq yillar davomida neytral bo'lib qolmoqda va Shveytsariya franki dunyodagi eng ko'p ishlatiladigan valyutalardan biri bo'lib qolmoqda. Shveytsariyaning o'ziga xos xususiyati va u Evropa boshqaruvida qanday o'rin tutadi? Bu savolning javobi Hovstede parametrlari, Lessem va Neubauer uchun boshqaruv tizimlari va solishtirma mamlakatlarning tashkiliy madaniyatining asosiy turlarini aniqlash bilan Shveytsariyada boshqaruvni tasniflash yo'li bilan olinishi mumkin.

#### Shveytsariyaning biznes madaniyati va boshqaruv uslubi

Uzoq vaqt davomida boshqaruvning shveytsariya modeli, mamlakatning muhim iqtisodiy muvaffaqiyatiga qaramasdan, boshqaruv fani tomonidan alohida ko'rib chiqilmagan. Xorijiy olimlar Shveytsariyaning xususiy boshqaruvi mavjud emas deb hisoblashdi va shveytsariyalik korxonalarining boshqaruv uslublari va uslublari Shveytsariya Konfederatsiyasi ichida mos keladigan nemis, frantsuz va italyan boshqaruv modellarini moslashtirishni anglatadi (bu

holda, nemis tilidagi mamlakatning qismi Germaniya modeli, Romandiya - Frantsuz tilida va Ticino kantonida - italyancha). O'z navbatida shveytsariyalik transmilliy kompaniyalarning (masalan, Nestle yoki ABB) filiallari va sho"ba korxonalarini o'zlarining shtab-kvartirasidan yuqori darajada avtonomiyaga ega bo'lib, o'z mamlakatlarning shartlariga moslashadi, uy egasi davlatida. [1]

Shveytsariyaning haqiqiy boshqaruv modelini birinchi jiddiy o'rganish 1990-yillarning o'rtalarida namoyish etildi. prof. Aleksandr Bergman (A. Bergmann). Bergmannning so'zlariga ko'ra, shveytsariyalik tadbirkor madaniyat Shveytsariyani qamrab olgan davlatlarning tadbirkor madaniyatidan farq qiladi, biroq u G'arbiy Evropada qabul qilingan boshqaruv uslublari va usullarining bir xil sembiyozidir. Shveytsariya Konfederatsiyasining rivojlanishining madaniy va tarixiy xususiyatlarini tushunish xorijiy ishbiarmonlarning Shveytsariyalik biznes hamkorlar bilan o'zaro madaniy aloqalari muvaffaqiyatini belgilaydi, Shveytsariya Konfederatsiyasining milliy boshqaruv modeli xususiyatlariga ta'sir ko'rsatadigan Shveytsariyaning eng muhim xususiyatlarini tushuntiradi.

Shveytsariya tadbirkor madaniyatining ikkita fundamental tamoyillari:

maxsus madaniyat, shu jumladan yuksak madaniyati va axloqi;

ishchi jamoa tomonidan korxonani rivojlantirishning umumiy qarashlari.

Aslida, Shveytsariya juda tartibli ishchilardir. Ular yaxshi va samarali ishlaydilar va ularning ishi kollektiv harakatlarning xususiyatiga ega bo'lib, unda har bir kishi o'zini professional ko'nikmalari bilan boshqalardan ajratishi mumkin. Shveytsariyadagi ish faqatgina turmush darajasini oshirishning oddiy usuli emas, balki hayotning ajralmas qismidir. yakuniy moddiy va iqtisodiy natijalaridan tashqarida ma'lum ijtimoiy va ma'naviy burchni amalga oshirish. Statistika ma'lumotlariga ko'ra, yiliga o'rtacha ish vaqtiga ko'ra, Shveytsariya dunyo miqyosida etakchilik qilmaydi, ammo dunyoning ko'plab mamlakatlaridagi aholidan farqli o'laroq, ishlab chiqarilgan mahsulot va xizmatlarning yuqori sifatiga erishish bilan ko'p ishlaydi. [6]



Menejerlar va subordinatorlar tomonidan tadbirkorlik va biznesni rivojlantirishning umumiy ko'rinishi Shveytsariya mehnat jamoalarida tadbirkorlar tomonidan ma'qul keladigan konsensusga olib keladi. Haqiqatan ham, Shveytsariya korxonalarida egalar va xodimlar, boshqaruvchilar va subordinatlar o'rtasida ochiq va yashirin qarama-qarshilik mavjud emas, hamma narsa umumiy manfaatlarni ro'yobga chiqarishga bog'liq. Shu sababli shveytsariyalik kasaba uyushmalari Germaniya, Fransiya yoki Italiyada ishlaydigan kasaba uyushmalari kabi juda ko'p faol va shunga o'xshash harakatlarga ega emaslar, chunki bu mamlakatlarning eng muhim infrastruktura ob'ektlari (masalan, transport xodimlarining ish tashlashlari) to'liq parallellashtirish bilan milliy tabiatda multimillion ish tashlashlar mumkin. Aksincha, shveytsariyalik ish beruvchilar va kasaba uyushmalari xo'jayinlari, shuningdek, mehnat jamoalari a'zolari zarur qarorlarni keraksiz hodisalarsiz amalga oshirish mumkin deb hisoblaydilar va ular oltin tuxum qo'yadigan gozni o'ldirish, ish tashlashni to'xtatib turish, to'xtash vaqtini va korxonalarda yo'qotishlar. Shveytsariya Konfederatsiyasi iqtisodiy rivojlanish modelining xususiyatlari, davlatning iqtisodiyotga ta'siri juda cheklangan (davlat aslida mehnat bozoriga aralashishdan chetlatilgan va 1937 yildan boshlab biz kollektiv mehnat shartnomalari tizimini boshqarganmiz), shuningdek, ish beruvchilar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlarga ijobiy ta'sir ko'rsatmoqda. ikki tomonlama asosda, davlat yordamiga murojaat qilmasdan o'zaro manfaatli echimlar izlashga majbur bo'ldi. [6]

Shveytsariya korxonalarining tuzilishi juda murakkab shakllarga ega. Bir tomondan, mehnat jamoasining avtonomligi va avtonomiyasi qabul qilinadi; Boshqa tomondan, shveytsariyalik kompaniyalar juda katta byurokratiya va formalizm bilan ajralib turadi, bu faqat pravoslav tartib bilan emas, balki noaniqlik sharoitida harakatlarni yoqtirmaslik bilan tavsiflangan pravoslav boshqaruv uslubi haqida gapirish imkonini beradi.

Rasmiy ravishda, Shveysariya kompaniyalar piramidal tuzilmalar bo'lib, ular yuqori kuchga ega. Shu bilan birga, funktsional birliklarni markazsizlashtirish ular uchun joylarda vaziyatga tezkorlik bilan javob berish uchun odatiy holdir. Ushbu ishda ishchi jamoasida kelishuv tamoyili kompaniyada yuz beradigan har bir narsa uchun mas'uliyatni har bir kishi o'z vazifalarini bajarish uchun mas'ul bo'lgan darajada anglatadi degan ma'noni anglatadi. Shunday qilib, Shveysariya korxonalarini uchun (ayniqsa, yirik, transmilliy) mas'uliyatni yuqori boshqaruvdan sohaga topshirish taklif qilinadi, bu esa bir vaqtning o'zida markazlashtirish va markazsizlashtirishni gapirish imkonini beradi.

Shveysariya biznes tuzilmalarining bu xususiyati Shveysariya Konfederatsiyasining siyosiy tuzilmasining o'ziga xos xususiyatlariga bog'liq: u vakolatlarni yuqoridan pastga taqsimlab beruvchi federal davlat, lekin o'z vakolatlari doirasida tegishli qarorlar qabul qilishga qodir bo'lgan kantonlar va kommunkatsiyalar konfederatsiyalaridan yuqori darajada mustaqil bo'lishni nazarda tutadi. Konfederatsiyadagi kabi, biznes tuzilmalari o'zlarining tarkibiy bo'linmalarining avtonomiyalariga hurmat va boshqaruv markazi samaradorlik sabablari (avtonomiyalar muayyan mahalliy sharoitga moslashuvning eng yaxshi vositasi) uchun o'z vakolatlarini past darajaga o'tkazadi. Shveysariyadagi markazsizlashtirish printsipi har bir kishi o'zi va uning harakatlariga mas'uldir, biroq ayni paytda hech kim boshqalarga qarshilik qilmaydi va o'z vakolatlari doirasida qabul qilingan qarorlar ustidan shikoyat qilmaydi [1].

Shunday qilib, shveysariya korxonalarini turli bo'linmalarining juda mozaik tuzilmasini ifodalaydi, ularning har biri qaror qabul qilish markazidan mustaqillik va avtonomiyaga ega. Tashkilotning ushbu shakli shveysariyalik kompaniyalarga doimiy o'zgaruvchan bozor sharoitlari va turli tashqi omillarning xaotik ta'siri bilan bozor sharoitlari sharoitlariga mukammal moslashish imkonini beradi.

Shveysariya biznes tuzilmalari tizimining o'ziga xos xususiyatlari ham ularning xos differentsiatsiya strategiyasini nazarda tutadi, bu quyidagilardan iborat: funktsional ixtisoslashuv (turli tarkibiy bo'linmalarning mahalliy biznesning o'ziga xos sohasiga moslashuvi natijasi); geografik moslashuv (mintaqaviy farq); ma'muriy xodimlarni personalizatsiyasi; bardoshlik.

Shuni ta'kidlash kerakki, kantonlar - konfederatsiyaning sub'ektlari o'rtasidagi geografik va madaniy farqlarni saqlab qolish Shveysariya uchun juda muhim ahamiyatga ega, u dominant rolga ega bo'lgan markazsizlashtirishdir: buning natijasida hech kim o'z huquq va imkoniyatlarida qisqartirilmaydi, shu bilan birgalikda birgalikda ishlash fikrlar. Shveysariyada katta ishlab chiqarish ob'ektlari yo'q. Ayriliq sharoitida kichik tarkibiy bo'linmalar muhim ahamiyat kasb etadi.

Kichik va o'rta biznesning afzalliklari:

ish joyidagi konsensus nuqtai nazaridan biznesga yaxshi moslashtirilgan (kichik guruhdagi munosabatlarning qulayligi ham shu jumladan);

mijozlar talablariga ko'proq javob bera oladigan;

bozor sharoitida yanada moslashuvchan tuzilmalar;

boshqarish va nazorat qilishni osonlashtiradi.

Shveysariya korporatsiyalarining tashqi muhit bilan o'zaro munosabatlarini tavsiflab, ularning umumiy yaqinligini ta'kidlash kerak, ayni paytda ishonchli va imtiyozli mijozlar bilan juda yaqin va ishonchli aloqalar. Ushbu nuqtai nazardan, bank sirlarining madaniyati va urf-odatlariga asoslangan munosabatlarning nomuvofiqligi alohida ahamiyat kasb etadi. Shveysariya kompaniyalari uchun har qanday moliyaviy ma'lumot (bank hisob raqamlari, to'langan soliqlar va boshqalar) tabu hisoblanadi, shuning uchun bir tomondan ularning mijozlari bunday ma'lumot uchinchi tomonga oshkor qilinmasligiga ishonch hosil qilishi mumkin, ammo ayni paytda ochiq axborotni olish juda qiyin shveysariyalik hamkorlarning o'zlari haqida, reklama qilishdan va biznes aloqalarini rasmiylashtirishdan mamnun bo'lishlarini istashadi.

Ichki tashkiliy muhit nuqtai nazaridan Shveytsariya korxonalarida juda shaffof tuzilmalar emas. Norasmiy tartib-qoidalar bu erda juda kam uchraydi va axborotni rasmiy tarzda rag'batlantirish tavsiya etiladi (masalan, tegishli idoralar o'rtasida biznes-axborot xatlari). Shu bilan birga, norasmiy aloqalar bir xil muammolar ustida ishlaydigan kompaniya bo'linmalari orasida keng tarqalgan. Bunday holatda, ko'pgina ma'lumotlar og'zaki ravishda uzatiladi.

Shveytsariya tashkilotida nazorat qilish tartibi o'z-o'zini boshqarish va nazoratga asoslangan. Shveytsariya korxonalarida ruxsat etilmagan hamma narsa taqiqlangan va barcha vazifalar va topshiriqlar majburiydir. Shu bilan birga, korxonaning markaziy boshqaruvi protseduralarni emas, balki natijalarni monitoring qiluvchi asosiy nazoratchi hisoblanadi.

Shveytsariya biznes tuzilmalarida ziddiyatni bartaraf etish alohida o'ziga xos xususiyatga ega. Shveytsariya konsensus va kelishuvni afzal ko'radi. Barcha Shveytsariya aholisi o'z tabiatiga ko'ra konformistlardir, ular ko'pincha har qanday muammoni hal qilish uchun parallel yondashuvlardan foydalanadilar, ishchi kuchining barcha a'zolarining istaklarini inobatga olgan holda, asosiy loyiha yoki taklif bilan bir qatorda qarshi-loyiha va qarshi taklif qo'yishadi. Hatto taniqli fondu - eritilgan pishloqdan tayyorlangan Shveytsariya milliy taomlari - "Moitie-moitie" (50:50 nisbatda "Gruyere" va "Vachrin fribourgois" pishloqlari aralashmasi) deb ataladi, bu ularning ta'mi va imtiyozlarining muhosasini aks ettiradi. Haqiqatan ham, moitie-moitie tamoyili (50:50) tufayli, uyushma ham tashkilotning o'zi, ham uning atrof-muhit bilan ta'minlanadi. [3]

Shu nuqtai nazardan qaraganda, Shveytsariya Konfederatsiyasining o'zi davlat bo'lib, aholisi yashaydigan turli tillar, biznes va diniy madaniyat vakillari o'rtasida muhosaga erishish natijasidir. Mashhur shirkat vakili shveytsariya hukumati tashkilotining "sehrli formulasini" ramziy qilib, mamlakatdagi to'rtta asosiy siyosiy partiyani vakili bo'lgan etti federal kengashning (vazirlarning) tarkibiga kiradi. Bundan tashqari, har bir maslahatchi vazir o'z navbatida parlament tomonidan bir yil muddatga saylanadigan mamlakat prezidenti

sifatida xizmat qiladi. Xuddi shunday, "sehrli formula" ham kanton hukumatlari uchun amal qiladi.

Shuningdek, Shveytsariya muzokaralar stilini, manfaatdor tomonlarning muvozanatiga rioya qilish, yakuniy qarorning foydasi uchun imtiyoz va murosaga erishish istagi bilan jarayonning ishtirokchilari o'rtasida konsensusga erishish istagiga asoslanganligini ta'kidlash kerak. Shveytsariyada muvaffaqiyatli muzokaralar natijasida yuzaga kelgan ziddiyatli vaziyatlardan baxtli qochish to'g'risidagi ajoyib misol 1529-yilgi "Kappelda sutli sho'rva" deb nomlanadigan mashhur pretsedent. Bu voqea islohot davrida, protestant jangchilarning tsurixdan Kappel qishlog'iga boshchiligida, katolik ahli bilan jang qilish uchun kelgan. Jang boshlanishidan oldin, Tsurixlar ovqat yeyishga qaror qilishgan va ular faqat nonga ega bo'lgan. Ularning muxoliflari nonga ega emaslar, ammo sut mo'l-ko'l bo'lib chiqdi. Urushayotgan tomonlar bir-birining oziq-ovqat mahsulotlari haqida ma'lumotga ega bo'lishdi va jang arafasida birinchi navbatda yaxshi ovqatlanishni qaror qilishdi, chegara hududida katolik suti uchun protestant nonini almashishdi. Shu bilan birga, birgalikda ovqatlanish natijasida, sutda erigan nonni iste'mol qilish bilan yaqinlashib qolgan yaqinda qarshilik ko'rsatgan muxolifatchilar jangovar janglarning oldini olish uchun bir-birlarini yolg'iz qoldirish va harbiy harakatlarini bekor qilish to'g'risida umumiy qarorga kelishdi. Barqaror mahsulotlar almashinuvining afzalliklari harbiy mojaroning kuchayib ketishining kutilgan salbiy natijalaridan oshib ketdi. Shuning uchun qadim zamonlardan beri Shveytsariya muzokarachilari uchun raqiblarning pozitsiyasini hurmat qilish, bag'rikenglik, bahs-munozarali pozitsiyalarni yaxshi tayyorgarlik ko'rish va muvofiqlashtirish, tafsilotlar va qat'iylik tafsilotlari, konkretligi va pragmatizmi xarakterlidir. [3]

Shveytsariyadagi biznes madaniyatini tavsiflaydigan bo'lsak, shveytsariyaliklarning ham individual darajada, ham tadbirkorlar va korxonalar darajasida o'ziga xos bireyciligini ta'kidlash kerak. Bunday sharoitda,

markazsizlashtirilgan sharoitda amalga oshirilayotgan individual ishchilarning integratsiyasi shveytsariyaga xos xususiyatga ega.

Shveytsariyalik madaniyatning umumiy qadriyatlari - izzat, takroriylik, mustaqillik, ehtiyotkorlik, xushmuomalalik va aniqlik.

Bundan tashqari, Shveytsariya biroz yopiq va ajablanarli emas. Ular tasavvurga ega emaslar, ular har doim moslashuvchan emas, ular o'jar va o'ziga ishonchli. Ular bezovta bo'lishni yoqtirmaydilar, va ular ham o'zlarini noqulayliklar bilan bezovta qilish uchun ishlatilmaydilar. Ular konservativ va juda ijodiy emas, istak va talablarga aniq belgilab qo'yilgan, tajribali konservativ. Tashqi tomondan ular etarlicha salqin ko'rinadi, avval begonalardan uzoqroqda turishadi. Ammo mutaxassislar sifatida ular yaxshi tashkil etilgan, intizomli va yaxshi bilimga ega bo'lib, ular bajaradigan ishlar natijalarining yuqori sifati va samaradorligi bilan ajralib turadi. Shveytsariyalik ishbilarmonlar biznes uchrashuvida kechiktirmasdan paydo bo'lishini kutadilar, har narsada hurmat ko'rsatadilar. Ular muzokaralar uchun yaxshi tayyorgarlik ko'rmoqda, ammo juda qiziq emas va juda muhim emas, shaxsiy hayot va ish haqi haqida gapirmang.

Bunday qadriyatlar shveytsariyalik korxonalarining madaniyatini shakllantiradi, bu esa muayyan qarama-qarshilik qiluvchi avtonom birliklardan iborat, shuningdek o'zaro ta'sir qiluvchi tuzilmalardan iborat. Uning ko'p qirrali tomoni, uning tarkibiy qismlarining ishonchliligi, konsensusga erishish istagi, barqarorlik va moslashuvchanligi bilan ajralib turadi. Shveytsariyalik kompaniyalarda manfaatlar muvozanati shunday.

Shveytsariya kompaniyasi va uning ish beruvchisi o'rtasida rasmiy huquqiy shartnoma va axloqiy shartnoma bilan birlashtirilgan holda psixologik shartnoma tuziladi. Bunday holda, u mehnatkashlar o'rtasidagi munosabatlarning konforini ta'minlaydi, ishchi tomonidan sabotaj va tajovuzkorlik ehtimolini inkor etadi. Shu bilan birga, ish beruvchining vazifasi ish bilan ta'minlanishni kafolatlash, xodimni xizmatga jalb qilish va yollangan xodimlarni hurmat qilish

qobiliyatidir. O'z navbatida, xodim mehnat qobiliyatiga integratsiya qilish uchun mehnat qilish, malakali mutaxassis bo'lish, bilim va ko'nikmalarni chuqurlashtirish va kengaytirish, hamkasblar va etakchilarga sodiq bo'lishga majburdir.

Shveytsariylar o'zgacha tarzda pragmatik bo'lib, realizm ularga xosdir. Bu so'z odamlari emas, aksincha, ular ishchilardir. Ular uchun ixtiro va fantaziyalar hech narsaga arzimaydi, ammo tushunchalarning aniq va o'z vaqtida amalga oshirilishi qimmatga tushadi. Shveytsariya shubhali vazifalarni hal qilmaydi va amalga oshirilmaydigan ishlarni amalga oshirmaydi. Ular prinsipga ko'ra ish yuritadilar: hech qanday yirik loyihalar mavjud emas - ularni amalga oshirishda shubhali muammolar yo'q.

Shveytsariya tafsilotlargacha aniq, tasodifiy va aniqdir. Ular nazariyani yoqtirmaydilar, ayniqsa, tajribani qadrlashdi. Shuning uchun korxonalarda amaliyotchilar ko'pincha ziyolilar nazariyotchilariga ma'qul keladi. Shu bilan birga, Shveytsariya universitetlari va politexnika maktablarida zarur boshqaruv va texnik xodimlar (shveytsariyalik kompaniyalarning 2/3 qismigacha) xizmat ko'rsatmoqda.

Shveytsariyaning o'ziga xosligi shundaki, ular dindan kelib tushgan jinoyatlardan voz kechishadi, jinoyat, terrorizm va avtoritarizmga yoqmaslik uchun faqatgina demokratik mamlakatlar bilan emas, balki eng dahshatli diktator rejimlari bilan biznes yuritadilar. Ikkinchi jahon urushi paytida Shveytsariya banklari fashistlarning ta'qib etilayotgan yahudiylarning poytaxti bo'lmagani uchun, shuningdek, uchinchi Reichning mulklarini egallab oldi va ba'zi shveytsariya korxonalari fashistlarning sanoatchilari bilan bevosita hamkorlik qildilar. Urush paytida Shveytsariya qochqinlar lagerlari qaqshatqich G'arbiy Yevropa davlatlarining fuqarolarini aniq o'limdan qutqarganliklari bilan bir qatorda, Shveytsariya chegara nazoratchilari qochoq natsistlar tomonidan neytral tog'li davlatning suveren chegaralarini kesib o'tishga urinish bilan o'q otishdi. Va hozircha Shveytsariya banklari, jinoiy kapitalga va "iflos pullar" ni

yuvishda salbiy munosabatda bo'lib, dunyoning ko'pgina davlatlarining korrupsion mansabdor shaxslari, xalqaro terrorchilar va diktatorlik rejimlarining aktivlarini nazorat qila olmaydi. Shveysariya biznesida, birinchi navbatda, Shveysariya bilan hamkorlik qilishga tayyor bo'lsa, ularning ko'pchiligiga pul to'layotgan mijozlar kim bo'lishidan qat'iy nazar, ularning ahamiyati yo'q.

Shveysariyaliklar chet elliklardan nimani o'rganishlari kerakligi haqida so'rashganda, ular doimo javob berishadi: bayramlar va bayramlarni katta miqyosda nishonlash, kulish va quvnoqlashish, hayotdan quvonish uchun. Shu bilan birga, Shveysariyaning jiddiyligi va chuqurligi ular uchun ijobiy omillar deb hisoblanadigan joylarda ular uchun yaxshi obro'ga ega. Shveysariya maktablari, klinikalari, mehmonxonalar, chang'i dam olish joylari va banklarning ajoyib obro'sini bu erda qayd etishingiz mumkin. Shveysariyada ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning sifati shubhasiz ularning ishlab chiqaruvchilarining obro'-e'tibori va har narsaga xos bo'lgan obro'siga bog'liqdir.

[3]

Shunisi qiziqki, shveysariyaliklar o'zlarining mohiyatiga ko'ra, pessimistlarni qat'iylashtirmoqda. Ular doimo eng yomon natijaga ishonadilar.

Xatarlarni minimallashtirishga qiziqqan Shveysariya kompaniyalarining eng yomoni tayyor. Shu nuqtai nazardan, shveysariyalik kompaniyalarning amerikaliklardan farqli o'laroq strategiyasi foydani maksimal darajada oshirish emas, balki xavflarni minimallashtirishdir. Shveysariya kompaniyalari qonun bo'yicha avvalgi davr xarajatlarining 20 foizini tashkil etadigan strategik zaxiralar - zahira aktivlariga ega bo'lishlari shart. Shveysariyaliklarning ushbu taxminiyligi, xavfni kamaytirishga mutlaqo ijobiy intilish, milliy iqtisodiyotning dinamikasiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda, chunki u iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirish o'rniga fuqarolarni tarbiyalaydi, ammo ehtiyotkorlik bilan harakat qiladi - konservativ investorlar.

Shveysariyaning individualizmi, avtonomligi va mustaqilligi xususiy mulkchilikning maxsus ruhoniyligiga olib keladi. Bu har bir Shveysariyaning



o'z ish joyiga ega bo'lishiga, shu jumladan ish joyidagi ish joyiga, uning hamkasblari hech qachon tajovuz qilmasligiga (va hatto boshqa birining ish stoli yoki kompyuterining mazmuni haqida ko'proq qiziqish bildirishga) imkon beradi.

Avtonomiya hissi, individuallik va xususiy mulkchilik ko'pgina shveytsariyalik kompaniyalarning global birlashish va sotib olishning zamonaviy dunyosida mustaqil bo'lish istagini belgilaydi. Shunday qilib, Shveytsariya uzoq vaqt davomida BMT muassasalari tashqarisida bo'lgan. Jenevada joylashgan bo'lsa-da, dunyodagi eng nufuzli xalqaro tashkilotning Evropaning shtab-kvartirasi joylashgan. Shunga o'xshab, Shveytsariya Konfederatsiyasining milliy aviakompaniyasi (uzoq vaqtdan beri katta moliyaviy qiyinchiliklarga duch kelishni afzal ko'rgan, avtonom bo'lib, aviakompaniyalarning global ittifoqlariga qo'shilmagan). [1]

Shveytsariyaning barcha shirkatlari mijozlarga yo'naltirilgan bo'lib, shaxsiy va ishonchli aloqalar alohida ahamiyatga ega. Shveytsariya kompaniyalari uchun iste'molchi vaziyatning ustasi bo'lib, hamma narsa uning ehtiyojlarini qondirish uchun mo'ljallangan (ayniqsa, Shveytsariya tovarlari va xizmatlari juda qimmat bo'lganligi sababli) hatto monopolistlar bu qoidaga rioya qilishadi.

Shveytsariya boshqaruv modelini tavsiflaganda, boshqaruv uslubining erkalik xarakterini, direktorlarning analitik omborini, ishlarga noma'qul munosabatni, individualizmga, hissiyotlarning etishmasligiga, jarayonga yo'naltirilganligi kabi xususiyatlari juda ko'p uchraydi. Biroq, bu faqat yuzaki fikr. Aslida shveytsariyalik kompaniyalarning boshqaruv shakli, biz allaqachon ta'kidlaganimizdek, piramidaga o'xshash, ya'ni vertikal ierarxik struktura bu sohada muhim bo'ysunish darajasiga ega. Yuqoridan pastgacha hokimiyatning bunday delegatsiyasi nafaqat markaz buyurtmalariga rioya qilish, balki berilgan buyruqlarni aniqlashtirish va muhokama qilish imkonini beradi. Shveytsariya boshqaruvda pragmatizm, yuqori mas'uliyat va bo'ysunish hissi bilan ajralib

turadi. Shveysariya korxonalarining o'ziga xos tomoni shundaki, har bir xodim o'zining professional tajribasi va individualligi bilan kompaniyaning umumiy faoliyatiga hissa qo'shadi. Shunday qilib, Shveysariya kompaniyasi umumiy ishni bajaradigan individual ishchilar to'plamidir.

Shveysariya korxonalarida ierarxiya faqatgina tashkilot tushunchasi emas; hech qanday tarzda individuallik va past darajali aloqalarni bostirmaydi. Shveysariyalik kompaniyalarda hatto tozalovchi ishchilarning munosib va hurmatli a'zosi hisoblanadi. Bu juda muhim, chunki Shveysariya rahbarlari to'g'ri boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun odamlarni yaxshi bilishlari kerak. Shveysariyalik oshpaz xo'jayinni o'ynatmasligi kerak, u o'z tabiatshunoslari bilan bir xil shaxs. Hatto Shveysariya Konfederatsiyasida rahbarlarning 80 foizga yaqini yuqori qatlamlardan yoki yuqori o'rta sinfdan (AQSh va Germaniyada bu ko'rsatkich 75 foizdan kam) bu narsa to'sqinlik qilmaydi. Shunga ko'ra, xo'jayin bilan uning itoatkorlari o'rtasidagi masofa, hatto ijtimoiy ierarxiya nuqtai nazaridan ham juda katta emas.

Shveysariyada hech qanday sinf tizimi yoki kast yo'q. Mamlakatning barcha fuqarolari maktab va majburiy harbiy xizmat (muntazam ham, rezervda bo'lishlari), mahalla munosabatlari, cherkov jamoalari va turli siyosiy assotsiatsiyalar va professional uyushmalar a'zoligi bilan tenglashtirilgan. Shveysariyalik oshpaz hamkasblari bilan muloqot qilish oson bo'lishi kerak, hatto qo'l ostidagi kishilar bilan qo'llarni silkitib qo'yish uning zimmasiga yuklangan vazifadir. Rahbar va hatto yuqori lavozimli xodimlar o'z xodimlarini hurmat qilishi, ishchi guruhida qulay muhitni saqlab turishi va vakolatli bo'lishi kerak. U butun jamoa uchun ijobiy namuna ko'rsatib, samarali va samarali mehnat qilishi kerak. Misol uchun, Shveysariya universitetlarida, odatda, professor odatda uning filialida, erta tongdan boshlab, o'quv jarayonini va ilmiy ishini yaxshilash uchun ishlaydi, uning yordamchilari esa keyinchalik ishda to'planishadi. Peshin vaqtida o'sha jamoada ishlayotgan professor va assistentlar

hozirgi kunga oid masalalarni muhokama qilish va birgalikdagi ovqat uchun kelgusi kunlarni rejalashtirish uchun eng yaqin kafe bilan uchrashishadi.

Shveytsariya qaror qabul qilishning o'ziga xos xususiyatlari shundan iboratki, referendum federal, kanton va shahar darajasida hamma narsani hal qiladi va yakuniy qaror qabul qilinishidan avval korxonalarda oldindan tushuntirish ishlari olib boriladi, muqobil yondashuvlar hisobga olinadi. Buning uchun zarur konsensusga erishish va etakchilik harakatlarida kutilmagan hodisalar juda kam.

Shveytsariya evro boshqaruvida. Ilmiy tadqiqotchilarning aksariyati Yevropadagi xilma-xillikning bir qismi bo'lib qoladigan va boshqaradigan turli xil tizimlar va boshqaruv modellari mavjudligi nuqtai nazaridan hali-hamon xolisdir.

Shunga qaramay, yildan-yilga, yagona Evropa identifikatori shakllanishi, Yevropa ongini shakllantirish, umumiy madaniy qadriyatlarni targ'ib qilish, bu o'z navbatida har bir mamlakatning shaxsiy madaniyatining bir qismiga qarama-qarshilik ko'rsatmaydi, hatto o'z ichiga oladi.

Shveytsariyaning shveytsariyalik boshqaruv modeli bilan solishtirish mumkinligini tushunish uchun, Evropa sherigi va Shveytsariya menejerining qaysi fazilatlarini "evro-menejerining ideal holatiga" yaqin deb bilish uchun quyidagi parametrlarni tahlil qilamiz:

Hovstede tasnifi;

Lessem va Neubauer uchun boshqaruv tizimlarini tasniflash;

Trompenarlarning tashkiliy madaniyatining turlarini tasniflash

Evropa va Shveytsariyani Hofstede parametrlariga solishtirishning qiyosiy tahlillari

Xofstedening so'zlariga qaraganda, Evropaning madaniy xilma-xilligi ko'rsatkichlar qiymatida sezilarli o'zgarishlarda namoyon bo'ladi. Ularning har biri tashkilotning xatti-harakatlarini ifodalaydi. Misol uchun, 11 (Avstriya) dan 68 (Frantsiya) gacha bo'lgan masofa, individualizm va kollektivizm nisbati 27

(Portugaliya) dan 89 (Birlashgan Qirollik), erkak va ayollikning nisbati 5 (Shvetsiya) dan 79gacha (Avstriya) va noaniqlik - 23 dan (Daniya) 112gacha (Gretsiya).

Shveytsariya hokimiyatning kuchli markazlashuvi, ierarxiya darajasining ozligi, past darajadagi ishchilarning yuqori malakasi va kam haq evaziga taqsimlanishini nazarda tutadigan boshqaruv xodimlarining kichik qismini hisobga olmaganda ancha past kuchga ega mamlakat deb hisoblanadi. Shveytsariyani bag'rikenglik qobiliyatiga ega bo'lgan shaxslar sifatida ifodalovchi noaniqlikning o'rtacha darajasiga, barkamollikka (mamlakatning rivojlangan davlat sifatida tavsiflangan o'z farovonligini ta'minlashga qaratilgan moyillik) va erkaklik (mamlakatda an'anaviy erkak qadriyatlar hukmronlik qiladi: muvaffaqiyat, pul, moddiy qadriyatlar) bu hissiy tajribalarsiz emas.

Biznes madaniyatining xilma-xilligi milliy menejment uslubida namoyon bo'ladi. G.Hofstedening ikkita parametrining integratsiyasi - hokimiyatning masofa va noaniqlikdan qochish - tashkilot madaniyatining to'rtta modelini ajratishga imkon beradi, ya'ni: [4]

"Qishloq bozori" - kam quvvat masofa va past noaniqlikdan qochish;

"Yog'li mashina" - kam quvvat masofa va noaniqlikning oldini olishning yuqori darajasi;

"Oila" - yuqori quvvat masofa va past noaniqlikdan qochish;

"Insonlarning piramidasi" yuqori kuch masofasidir va noaniqlikning oldini olishning yuqori darajasi.

Hovsted indeks raqamlariga asoslanib, Shveytsariyaning "Yog 'mashinasi" modeliga tegishli ekanligi haqida xulosa chiqarish mumkin. Noaniqlikdan qochish darajasi indeksi qiymatining o'rtacha darajasidan ekan, mamlakat biznes madaniyati Qishloq bozori modeli bilan o'xshash bo'lishi mumkin.

"Loyqa mashina" modelidan farqli o'laroq, "qishloq bozorining" modeli samaradorlikni oshirishga katta e'tibor berib, moslashuvchanlikka qaratilgan.

## **Lessem va Neubauer uchun Evropa boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari**

R. Lessem va F. Neubauer Evropa boshqaruv tizimlarining tasnifini taklif qilishdi. Milliy madaniyatning menejment nazariyasi va amaliyotiga ta'sirini tahlil qilish ular tomonidan to'rtta o'zaro bog'liq mezonlarga muvofiq amalga oshirildi, bu esa to'rtta yondashishni solishtirish imkonini berdi.

Shveytsariya boshqaruv modeli, nemis klasteriga mansub bo'lgan boshqaruv tizimlaridan biri bilan eng ajoyib xatlarga ega. Bu idealizmdir.

Holizm (yaxlitlik) butunning bir qismini bo'ysundirish yaxlit ko'rinish yoki yaxlit yondashuvni anglatadi. Holistik boshqaruv quyidagilar bilan tavsiflanadi:

muvofiglashtirish va integratsiya yo'naltirilgan tizimlar;

hamkorlik va qo'shma qaror qabul qilish;

evolyutsion jarayonlar;

xususiy va ijtimoiy manfaatlar muvozanati.

tashkilotning va uning tashqi muhitining o'zaro bog'liqligiga nisbatan sezgirlik.

Lessem va Neubauerning izohida, holislik Adam Smith (laissez-faire) iqtisodiy erkinligi printsipiga bevosita qarshi chiqadi: uning xodimlarini va boshqaruvini tashkil qilishning roli butun tashkilotning ehtiyojlarini hisobga olgan holda, yaxlitlikning ierarxiasini hisobga olgan holda ko'rib chiqilishi kerak. u o'zi bir qismi. [5]

Tashkiliy madaniyatning turlarini qiyosiy tahlil qilish:

Trompenarlarning tasnifi

Shveytsariya boshqaruvi Hofstede boshqaruvi

Iqtisodiyotning globallashuvi va MKK hodisasi milliy (yoki mintaqaviy) biznes madaniyati va korporativ madaniyatning birlashuvi va o'zaro bog'liqligi masalalarini hal qiladi. Baholashdagi farqlarga qaramasdan, tadqiqotchilarning ko'pchiligi, birinchi navbatda, qadriyatlarning ierarxiasiga, turli mamlakatlarda

va hududlarda motivatsiya tizimi, an'analar va shunga o'xshash turli xil boshqaruv modellarining borligini tan oladi va ikkinchidan buni milliy biznes madaniyatining ustun rolini tushuntiradi. kompaniyaning tashkiliy madaniyati bilan o'zaro munosabat.

F.Trompenaars tomonidan tavsiya etilgan boshqaruv madaniyatining turlari tasniflanishi boshqaruvning markazlashtirish darajasi va hokimiyatning masofa (ierarxiya yoki egallashish, markazlashtirilgan yoki markazsiz boshqaruv), boshqaruv funktsiyalarini (rasmiy yoki norasmiy uslub) rasmiylashtirish darajasini va faoliyatning maqsad yo'nalishini (orientatsiya shaxslar va shaxslararo munosabatlar yoki vazifalarni hal etishga yo'naltirilganligi va maqsadlarga erishish).

Korxonada madaniyatining to'rt turi mavjud: "Oila", "Eyfel minorasi", "Inkubator" va "Homing roketasi". Albatta, amalda bu turdagi madaniyatlar bir-biri bilan chambarchas bog'liq, biroq ularning biri ma'lum bir Yevropa davlatida hukmronlik qilishi va mavjud darajada mavjud madaniy va ma'naviy printsiplarga bog'liq bo'lishi mumkin.

Shveysariyada rol o'ynash, markazlashtirilgan, ierarxik va vazifaga yo'naltirilgan madaniyat modeli ustunlik qiladi.

Xulosa. Shveysariyadagi ko'plab yutuqlar uning kichik hajmiga bog'liq, chunki ular quyidagi afzalliklarga ega:

global iqtisodiyotda o'zingizning niches topishingiz haqida o'ylaydigan haqiqiy, dunyoqarashga egadir;

kompaniyalarning yuqori darajadagi xalqarolashuvi ("beshinchi Shveysariya" ning xorijiy investitsiyalari asosida mamlakatning nemis tilida gaplashadigan, fransuzcha, italyan va rimshik qismlarini to'ldiruvchi) paydo bo'lishi;

nisbatan kichikroq milliy bozorni chet ellik raqobatchilardan ishonchli himoya qilish;

cheklangan miqdorda yuqori narxdagi yuqori sifatli mahsulotlar.

Shu bilan birga, Shveytsariya ham bugungi kunda kamdan-kam uchraydigan kelishuvlarga erishilmoqda. O'z navbatida, Shveytsariya korxonalari qisman bir-biriga qarama-qarshi bo'lgan fazilatlariga ega.

vertikal tashkiliy tuzilmaning ierarxiyasi, quyi bo'linmalarning keng vakolatlari va avtonomiyasi bilan bir qatorda;

qaror qabul qilish jarayonida rasmiy ishtirok etish tartibini va ayni paytda dastlabki maslahatlarni va qarorlarni qabul qilish jarayonining barcha bosqichlarida konsensusni izlashni rad etish;

qaror qabul qilish markazlarining mavjudligi va ayni paytda tarkibiy tuzilmalarni markazsizlashtirish;

mos bo'lmagan va moslashuvchan norasmiy tuzilmalar kombinatsiyasi;

xodimlardan tashabbuslarni kutish, xodimlarga sodiqlik va boshqaruv bilan ishchi kuchi o'rtasidagi masofani saqlab qolish;

kam shaffoflik darajasi va ishonchli sheriklar orasida ishonchning yuqori darajasi;

konservatizm va o'zgarishlarga tezkor javob.

Shveytsariya boshqaruvining zaif tomonlari haqida gapirganda, Shveytsariya jamiyatida axloqiy axloq va axloqning sezilarli pasayishiga e'tibor qaratish kerak, chunki bu xorijiy va mahalliy xalqlarning munosabatlariga bog'liq. Shveytsariya biznes tuzilmalarining ko'p tilli ekanligi, ularning zamonaviy dunyoda o'zgarishlarga doimo tezkor munosabat bildirish emasligi, Shveytsariya ishbilarmon doiralarning pasayishi, to'g'ridan-to'g'ri demokratiya va har qanday masalada konsensus topish zarurligi. Bu inqilobiy texnologiyalarni ishlab chiqish o'rniga, mavjudlarni takomillashtirishga qaratilgan innovatsion texnologiyalarning past darajasi. Iqtisodiyotning xususiy sektori emas, balki eng yuqori ish haqi aholi orasida davom etayotgan mehnat bozorida raqobatning bu etishmasligi. Bu ijtimoiy xarajatlar va ijtimoiy infratuzilmaning yuqori xarajati, tibbiy yordam.

Shu bilan birga, shveysariyadagi texnologik muhandis emas, balki dehqon biznesining ijrosi psixologiyasi ularni realistir qiladi. Shveysariya diqqatga sazovor. Uning boshqaruv uslubi zamonaviy globallashuv davrida omon qolish uchun qanday boshqarishni tushuntirishga yordam beradi.



### **3-§.Shveysariya mamlakatining turistik zonalari va iqtisodiy rivojlanish omillari.**

Dunyoning eng go‘zal mamlakatlaridan biri Shveysariya yevropaning qoq markazida joylashgan bo‘lib, hududi 41,3 kv.km., aholisi 7,1 mln. kishi. Yirik shaharlari Bern, Bazel, Syurix, Jeneva, Lozanna va Fribur. Shveysariya yuqori darajada rivojlangan samarali qishloq xo‘jaligi mavjud industrial davlat. Iqtisodiy rivojlanishning asosiy omillaridan biri mamlakatda tinchlik ta‘minlanganidir. Tashqi siyosiy munosabatlarda, «Abadiy betaraflik» asosiy rol o‘ynaydi. Shu sababli bu davlat ko‘pgina tashkilotlarga a‘zo emas, hatto BMT ga ham kirmagan. Bu mamlakatdagi iqtisodiyotning muhim tarmoqlari - bank tizimi va turizm hisoblanadi. Temir yo‘llari, avtomobil yo‘llari, ichki daryo yo‘llari rivojlangan, asosiy dengiz porti - Bazel. Shuning uchun ham bu go‘zal maskanga yiliga bir necha million turistlar tashrif buyuradilar.

1870 yilda Alp tog‘iga temir yo‘l o‘tkazilishi hamda Sankt-Morits deb nomlangan mashhur sog‘lomlashtirish kurorti qurilishi munosabati bilan Shveysariyada turizm rivojlana boshladi. Ikkinchi jahon urushigacha akasariyat turistlar Britaniya orollari orqali kelar edilar. Iqtisodiy inqiroz hamda ikkinchi jahon urushi natijalari Shveysariyaning turistik biznesiga juda katta zarar yetkazdi. Ammo shunga qaramay Shveysariya yana yangi turizm maskanlarini qura boshladi.

1980-yillarda Shveysariyada turizm sohasi u qadar rivojlanmadi, chunki mehmonxona va boshqa mehmonlar yashash joylarini hozirgi zamon mijozlarining talab darajasida moderinzatsiya, ya'ni zamonaviylashtirish ishlari amalga oshiriladi. Shveysariya mehmonxona sektoriga 60% ga yaqin chet el mehmonlari to‘g‘ri keladi. Shu paytda ichki turizmning 62%i esa taxminan 2 million kishi o‘z-o‘zini boshqarish sektorlariga joylashadi. Mehmonxona sektori mehmonlarni joylashtirishda katta ahamiyatga ega, ammo turistik sayohat kunlari miqdori turistik zonalarda bir xil taqsimlanmaydi. Masalan: tog‘

kurortlarining mavqeyi baland, undan keyin ko‘llar, katta shaharlar va xokazolar turadi. O‘zining geografik o‘rni va o‘ziga xos bo‘lgan turistik resurslariga ko‘ra, Shveysariya shimol hamda janubiy mamlakatlardan ham mehmonlar qabul qiladi. Mamlakat uchun Germaniya, Niderlandiya, Buyuk Britaniya, Fransiya, Belgiya, Italiya, Ispaniya, Avstriya, AQSh va Yaponiya ulkan turistik bozor hisoblanadi. Shveysariya bir kunlik va tranzit mehmonlar bozoriga ega. Tranzit mehmonlarning 1/3 qismini Germaniya, 2/3 qismini Italiya, 1/5 qismini Fransiya mehmonlari tashkil qiladi. Xalqaro turizm Shveysariya iqtisodiyotida juda katta ahamiyatga ega. Shveysariyaga har yili 12,0 millionga yaqin turistlar tashrif buyuradi va 13,0 mlrd. Shveysar franki miqdorida foyda keltirib, aholining 14%ni ish bilan ta'minlaydi. Shveysariya xalqi ham sayohatni yoqtiradi. Sayohatchilarning 60%i O‘rta yer dengizi mamlakatlariga sayohat qiladilar va sayohatlar uchun 10 milliard Shveysariya frankini chet mamlakatlarda sarflaydilar.

Shunday qilib, xalqaro turizmdan keladigan foyda 3 milliard Shveysariya frankini tashkil qiladi. Mamlakatda turizm faol tarzda o‘rganilmoqda va rivojlanmoqda. Bundan tashqari, turizmni rivojlanishi mamlakatning davlat va jamiyat tashkilotlari tomonidan qo‘llab-quvvatlanadi, chunki u tog‘lik rayonlarda qishloq xo‘jaligiga yagona iqtisodiy muqobil kuch hisoblanadi.

Mamlakatning 2002 yil bo‘yicha xalqaro turistik faoliyati natijalarini tahlili ko‘rsatishicha, bu mamlakatga 2002 yilda 10 million xorijiy turistlar tashrif buyurgan, yevropa mintaqasi bo‘yicha 2,5%ni, jahon bo‘yicha 1,42%ni tashkil qiladi. 2002 yilda 2001 yilga nisbatan xorijiy turistlar tashrifi 7,4%ga kamaygan.

Xalqaro turizmdan tushgan daromadlar miqdori 7 mlrd. 628 million AQSh dollarini tashkil etgan. Bu ko‘rsatgich yevropa mintaqasi bo‘yicha 3,2%ni, jahon bo‘yicha 1,6%ni tashkil qilgan. Xalqaro turizm daromadlari 2002 yilda 2001 yilga nisbatan 4,4% ga o‘sgan.

Shveysariya mamlakatining xalqaro turizm faoliyatini iqtisodiy tahlil natijalariga ko'ra, jahon xalqaro turistik tashriflarning 1,42%iga to'g'ri keladi. 2001 yilga nisbatan 2002 yilda xorijiy turistlar tashrifi 7,4%ga kamaygan. Xalqaro turizm tushumlari bo'yicha, jahon turizm tushumlarining 1,6%i Shveysariya mamlakatiga to'g'ri kelgan, 2001 yilga nisbatan 2002 yilda xalqaro turizm tushumlari miqdori 4,4%ga o'sgan.

yevropa mintaqasi bo'yicha xalqaro turistik tashriflarning 2,5%ini, xorijiy turizm tushumlari bo'yicha 3,2%ni tashkil qilgan.

O'zbekiston va Shveysariya o'rtasida diplomatik aloqalar 1992 yil 7 mayda o'rnatilgan. O'zbekistonda Shveysariyaning «Nestle» firmasi oziq-ovqat ishlab chiqarish bo'yicha katta ish olib bormoqda.

Bloomberg nashri dunyodagi eng «baxtsiz» iqtisodiyotlarning yangi reytingini [e'lon qildi](#) (Misery Index). Reytingga kiritish sababi - kuchli inflyasiyaning yuqori ishsizlik darajasi bilan bog'liq ekani. Agentlik taxminicha, aynan shu uyg'unlik hayot darajasini keskin pasaytiradi.

Birinchi o'rinni Venesuela egalladi, bu yerda, prognozlarga ko'ra, 2019 yilda inflyasiya 8 million foizdan oshadi. Ikkinchi o'rinni Argentina egalladi, uchinchi o'rinda - JAR. Shuningdek, ilk o'nlikdan Turkiya, Gretsiya, Ukraina, Urugvay, Braziliya, Ispaniya, Saudiya Arabistoni va Serbiya joy oldi.



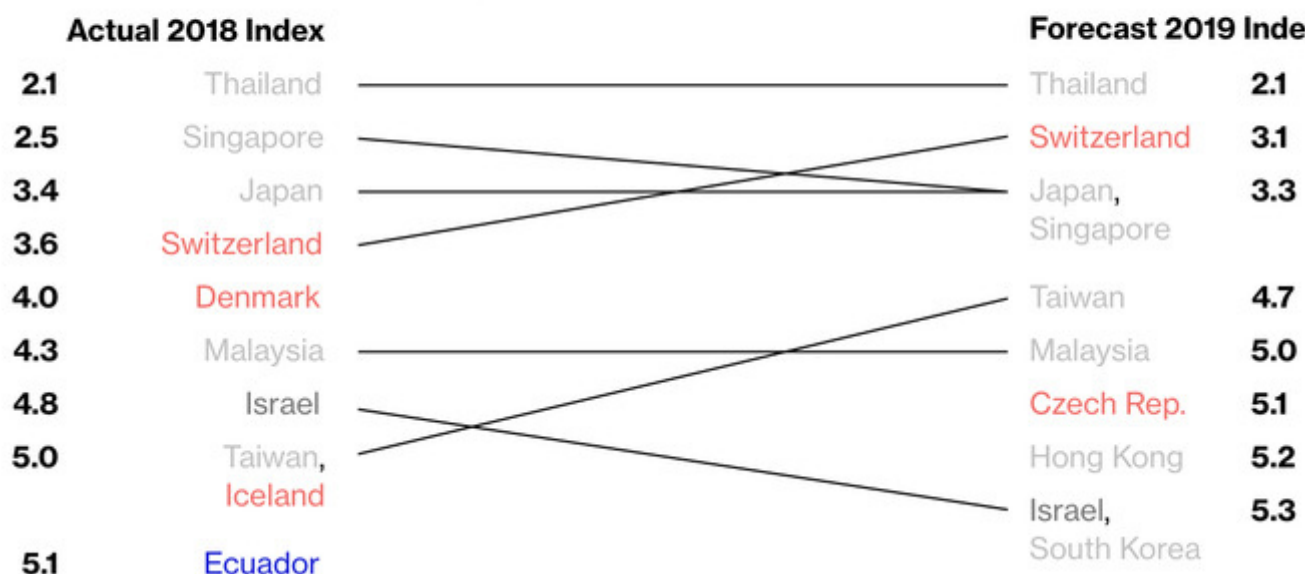
Bloomberg'ning qayd etishicha, ushbu mamlakatlar iqtisodiy qiyinchiliklarni boshdan kechirmoqda va «narxlarni ushlab turish hamda odamlarni ishga qaytarish bo'yicha katta o'zgarishlarni» namoyish etmayapti.

Past inflyasiya kam ishsizlik darajasi bilan uyg'un bo'lgan, dunyodagi eng «baxtli» iqtisodiyot deb yana bir bor Tailand tan olindi. Shveysariya ikkinchi, Yaponiya uchinchi o'rinni egalladi. Birinchi o'nlikka Singapur, Tayvan, Malayziya, Chexiya, Gonkong, Isroil va Janubiy Koreya kirgan.

## Happy Place

The 10 nations with the lowest Bloomberg Misery Index score in 2019

■ Asia ■ Europe ■ South America ■ Middle East



Shvetsariyada Davlatlar oltin valyuta zaxiralarini nima uchun to‘playdi?

Yaqinda O‘zbekiston Markaziy bankining ochiqqlangan ma‘lumotlarida davlatimiz 26 milliard dollar qiymatdagi oltin-valyuta zaxiralariga ega ekanligi ma‘lum qilindi. Xo‘sh, bu boyluk nima uchun to‘plangan, umuman davlatlar qanday maqsadlarni ko‘zlab oltin-valyuta zaxiralarini shakllantiradilar?

O‘zini hurmat qilgan, ehtiyot choralari ko‘rgan har qanday inson, oila ertangi kunini o‘ylaydi. Davlatni ham yirik bir oilaga qiyoslash mumkin. Kelajakni rejalashtirgan davlatlar albatta o‘z oltin-valyuta zaxiralarini saqlashni va ko‘paytirib borishni mo‘ljallaydilar.

Davlatlarning oltin-valyuta zaxiralari asosan xorijiy valyuta (AQSh dollari, yevro, yapon ienasi, Angliya funt sterlingi), qimmatbaho unsurlar (oltin, olmos, platina), maxsus obligatsiyalar va Xalqaro valyuta jamg‘armasiga kiritilgan mablag‘lar orqali shakllantiriladi hamda kuchli nazorat ostida saqlanadi.

Bu shakldagi boyluklar to‘planishining o‘ziga xos sabablari bor: sanab o‘tilgan valyutalar dunyoning barcha davlatlarida qabul qilinadi, oltin kabi

qimmatbaho metallar odatda o'z qiymatini yo'qotmaydi va ularni zudlik bilan sotish mumkin, xaridorgir obligatsiyalar esa oz bo'lsa-da, foyda keltirib turadi.

Oltin-valyuta zaxiralarini saqlashdan bir necha maqsad ko'zlanadi:

1. Milliy valyuta kursini keskin tushib ketishdan asrash;
2. Kutilmagan vaziyatlarda (harbiy harakatlar, xalqaro iqtisodiy inqiroz, embargo, eksportning keskin tushib ketishi) iqtisodni qo'llab-quvvatlash;
- 3.



4. Byudjetdagi kamchiliklarni to'ldirish, har qanday holatda ham ijtimoiy himoyani saqlab qolish;
5. Imkoniyat bo'lganda foyda olish.

Oltin-valyuta zaxiralari bo'yicha yetakchi davlatlar ro'yxati bir necha yillardan buyon o'zgarmay kelmoqda. Yaqqol yetakchi bo'lgan AQSh so'nggi yillarda oltin zaxiralarini sarflamay (shuningdek ko'paytirmay) bir xil miqdorda saqlab kelayapti (8133 tonna). Holbuki o'tgan asrning elliginchi yillarida AQShning oltin zaxirasi 20 ming tonnadan ham ortib ketgandi (20663 tonna).

**Yetakchi davlatlarning valyuta zaxiralari**  
(2017 yil XVJ ma'lumotlariga ko'ra, mlrd. doll.)

1	Хитой	3345
2	Япония	1318
3	Швейцария	765
4	Саудия Арабистони	514
5	Тайван (Хитой тасарруфида)	433
6	Ҳонконг (Хитой тасарруфида)	430
7	Россия	405
8	Корея Республикаси	376
9	Бразилия	376
10	Ҳиндистон	375
11	Сингапур	264
12	Германия	197

Eng ko'p oltin zaxiralariga ega davlatlar o'nligi  
(2017)

№	Давлат	Тонна олтин
1	АҚШ	8133,5
2	Германия	3373
3	Италия	2451,8
4	Франция	2435,6

5	Хитой	1842,6
6	Россия	1778,9
7	Швейцария	1040
8	Япония	765,2
9	Нидерландия	612,5
10	Ҳиндистон	557,8

Qiziqarli faktlar:

- AQSh oltin-valyuta zaxiralarining 75 foizini oltin shaklida saqlaydi;
- Italiyaning oltin zaxiralari miqdori 1999 yildan buyon o'zgarmasdan kelmoqda;
- Xitoy oltin-valyuta zaxiralarining 2 foizigina oltindan iborat;
- Rossiya so'nggi bir yil ichida o'z oltini miqdorini 200 tonnaga oshira bildi;
- Shveysariya aholi soniga nisbatan o'z oltin zaxirasi (1040 tonna)ning miqdori bo'yicha mutlaq yetakchi hisoblanadi. Bu davlatning har bir fuqarosiga davlatning 140 gramm oltini to'g'ri keladi;
- Yaponiyaning oltin zaxirasi ham 16 yildan buyon o'zgarmas miqdorda saqlanmoqda va bu zaxira umumiy boylikning 2,3 foizinigina tashkil qiladi;
- Hindiston 557,8 tonna oltin zaxirasi bilan o'nlikni yakunlagan bo'lsada, aholisi tomonidan oltin xarid qilish ko'rsatkichlari bo'yicha so'nggi yillarning mutlaq yetakchisi hisoblanadi.



## Nazorat savollari

1. Ijtimoiy bozor iqtisodiyotining Skandinaviya modeli nimani anglatadi?
2. Ijtimoiy bozor iqtisodiyotining Skandinaviya modeli doirasida biznes, jamiyat va davlatning o'zaro ta'siri qanday?
3. Skandinaviya boshqaruviga qanday ijtimoiy-iqtisodiy va madaniy omillar ta'sir qiladi?
4. Shved madaniyatining tengligi, Jante qonuni va lagomning qadriyatlari qanday?
5. Shvetsiya ishbilarmonlik madaniyatida tenglik tamoyillari qanday namoyon bo'ladi?
6. Shvetsiya tashkilotida nazorat funksiyasi qanday amalga oshiriladi?
7. Shvetsiya kompaniyasida qaror qabul qilishning o'ziga xos xususiyatlari qanday?

## Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - 480 с.
1. *Axelsson R., Cray D., Mallory G.R., Wilson D.C.* Decision Style in British and Swedish organizations: A comparative examination of strategic decision making // *British Journal of Management*, 1991, Vol. 2. - P. 67-79.
2. *Birkinshaw J.* The Art of Swedish Management // *Business Strategy Review*, Summer 2002, Vol. 13, Issue 2. - P. 11-19.
3. *Czarniawska-Joerges B.* Swedish Management // *International Studies of Management & Organization*, Spring 1993, Vol. 23, Issue 1. - P. 13-27.
4. *Gustavsson B.* The Human Values of Swedish Management // *Journal of Human Values*, 1995, Vol.1, No 2, 1995. - P. 153-172.

5. *Lindell M., Arvonen J.* The Nordic Management Style in a European Context // International Studies of Management and Organization, Fall 1996, Vol. 26 Issue 3.-P. 73-91.

6. *Romani L.* Management style in Sweden: teamwork and empowerment // [www.sweden.se](http://www.sweden.se) , 22 September 2003.

7. *Эклунд К.* Эффективная экономика — шведская модель. — М.: Экономика, 1991.

## **1-BOB. MENEJMENTNING SHVETSIYA MODELI**

- 1-§. Boshqaruv taraqqiyotining Svetsiyaga xos modeli
- 2-§. Svetsiyada qo'shma iqtisodiyot masalasi.
- 3-§. Shvetsiya modelining ijtimoiy farovonlikdagi ahamiyati

Tayanchsoʻzlar: *taqqoslamamenejment, transmilliykompaniyalar, boshqaruvinqilobi, ekologikoʻzgaruvchanlik, rentabellik, boshqaruv-samaradorligi, madaniyatlararoboshqaruv, boshqaruvmadaniyati.*

### **1-§. Boshqaruv taraqqiyotining Svetsiyaga xos modeli**

Dunyo haritasini kuzatsangiz, yevropa qit'asining shimoliy qismida oʻljasiga tashlanayotgan yoʻlbarsga oʻxshab ketadigan quruqlikni koʻrasiz - bu Shvetsiyadir. Bu quruqlik qadimdan Skandinaviya deb yuritilib kelingan. Yarim orolning bir qismida Birlashgan millatlar tashkiloti toifalashtirishiga koʻra, eng rivojlangan davlatlarning biri - Shvetsiya joylashgan. Bu iqtisodiy baquvvat, aholisi farovon yurtning hududi yarim orolning 60%ni egallaydi. hududi - 450 kv.km.

Shvetsiya immigrantlar uchun eng yaxshi mamlakat deb tan olindi. Buni U.S. News & World Report tomonidan oʻtkazilgan yillik tadqiqot natijalari koʻrsatmoqda.

Ikkinchi va uchinchi oʻrinni Kanada va Shveysariya egalladi.

The Local nashriga koʻra, reyting 21 ming respondentdan olingan intervyu natijalariga koʻra tuzilgan boʻlib, unda iqtisodiy vaziyat, shuningdek, integratsiya masalalari inobatga olingan.

«Skandinaviya mamlakatlari — Shvetsiya, Norvegiya, Finlyandiya va Daniya — oʻnlikdagi toʻrt oʻrinni band qilgan, bu koʻp jihatdan ularning iqtisodiyoti global miqyosda iliq baholanishi va bu yerda tenglik siyosati amal qilishi bilan bogʻliq», — deyiladi maqolada.

Birinchi oʻnlikka, shuningdek, Avstraliya, Germaniya, AQSh va Niderlandiya kirdi.

Mamlakat hududining 54% oʻrmonlar, 16% togʻlar, 9% koʻllardan iborat. Aholisi 9 mln. kishiga yaqin boʻlib, uning bir millionini muhojirlar tashkil etadi. yevropa Ittifoqi a'zosi. Mamlakatning keyingi vaqtdagi erishgan iqtisodiy muvaffaqiyati butun dunyoga "Shvetsiya modeli" nomi bilan mashhur boʻlgan. Bizning respublikamiz Shvetsiya bilan taqqoslanganda, hududi qariyb teng boʻlsa-da, ammo bu ikki mamlakatning joʻgʻrofiy oʻrni, tabiiy boyliklari, aholisining soni bilan bir-biridan keskin farq qiladi. Shunday boʻlsa-da, mustaqil respublikamiz bozor iqtisodiyotiga jadal kirib borayotgan bir sharoitda Shvetsiya iqtisodchilarimizda qiziqish uygʻotishi tabiiydir. Mamlakatning 80-yillardagi rivojlanishi, 1983 yildan beri Shved iqtisodiyotida uzluksiz oʻsish qayd qilinishi shuni koʻrsatadiki, Shved modeli sharoitga moslasha oladi. Bu bilan u oʻzining hayotiyligini isbot qildi. Shuni taʼkidlash kerakki, Shved modeliga 50-yillarning boshlarida asos solindi va keyinchalik sotsial-demokratlar iqtisodiy siyosatining muhim oʻzagi boʻlib kelmoqda.

Shved modeli shunga asoslanadiki, davlat firmalarning ishlab chiqarish faoliyatiga aralashmaydi, mehnat bozorida faol siyosat yurgizadi, bozor ijtimoiy-iqtisodiy chiqimlarini iloji boricha kam miqdorda sarflaydi. Modelning yana bir muhim tomoni shundaki, xususiy tarmoq ishlab chiqarishini yuksak oʻstirish, xalqning turmush darajasini yaxshilash, soliqlar tizimi orqali davlat tomonidan olingan foydaning iloji boricha koʻproq qismini aholiga boʻlib berishni nazorat qiladi. Bunda asosan jamoa pul fondlari va infratuzilma unsurlariga koʻproq yon bosiladi. Oʻz navbatida soliqlar va davlat harajatlari orqali milliy daromadning taqsimoti iste'mol qilinishi va qayta boʻlib berilishida davlat roli tobora oshib bordi. Shuning uchun ham bunday faoliyatni «funktional sotsializm» deb atashmoqda. Shved modelining bu jihatlari

mamlakatimiz faoliyatida o‘rin olsa, foydadan holi bo‘lmaydi. YaMM 163,1 mlrd. AQSh dollari, jon boshiga 18580 dollarni tashkil etadi.

Shved modelining ahamiyat kasb etuvchi tomonlari, xususan, uning yuqori darajada institutlashtirilganligi, ya'ni qonunlashtirilganligi davlatning inqirozlarga qarshi siyosatining faolligidadir.

Shvetsiya mamlakatining turistik markazlari butun o‘lka bo‘ylab tarqalgan. Bu mamlakat xalqaro ichki turizmning asosiy markazi bo‘lib, poytaxti Stokgolm va shahar chekkalari hisoblanadi. Hudud o‘z tarkibiga ikki mingdan ortiq bo‘lgan orollardan tashkil topgan arxipelagni qamrab oladi. Ushbu orollarning ko‘pchiligiga katerlar yordamida boriladi. 1990 yilda ushbu hudud Upsala shahri bilan birgalikda ichki turistlarning 17% ni va xorijiy turistlarning 24% ni qabul qilgan. Mamlakatning boshqa ommabop turistik hududi plyajlarga ega bo‘lgan 400 km. masofalik oltin qirg‘oq hisoblanadi. Unga ichki turizmning 14%i, xalqaro turizmning 13,7%i to‘g‘ri keladi. Ulardan keyin shved ko‘llari hududi, Glass mamlakati hamda tungi qirg‘oq turadi. Ularning har biriga turizm ichki bozorining 10%i to‘g‘ri keladi. Shvetsiyaning internet orqali turistik mahsulotlarni sotish ulushi 2000 yilda 19% ni tashkil etgan.

Shvetsiya O‘zbekiston Respublikasini 1992 yilning 16 yanvarida tan oldi. O‘sha yilning 8 apreldan diplomatik munosabatlar o‘rnatildi. Ikkala mamlakat o‘rtasidagi siyosiy, iqtisodiy va madaniy aloqalar tobora rivojlanib bormoqda.

Birlashgan Millatlar Tashkiloti ma'lumotlariga ko‘ra, 2030 yilga kelib, global iqlim isishidan jahon iqtisodiyotiga yetkaziladigan yillik zarar 1,5 trln funt-sterling (2 trln dollar)ni tashkil etishi mumkin, deb [yozmoqda](#) Britaniyaning Independent nashri.

Bunga aholi mehnat samaradorligining pasayishi sabab bo‘ladi. Jazirama tufayli, ko‘plab ishlarni bajarish mushkul vazifa bo‘lib qoladi. Bu ayniqsa qishloq xo‘jaligida yaqqol ko‘zga tashlanadi.

Nashrning yozishicha, mehnat samaradorligining pasayishi sabab dunyoning 43 mamlakati YaIM kamayadi. Ular asosan Osiyo mamlakatlari bo'lib, xususan: Hindiston (yiliga 340 mlrd funt), Xitoy (188 mlrd funt), Malayziya (188 mlrd funt) va Tailand (113 mlrd funt) zarar ko'radi.

Hisobot muallifi Tord Kelstromning fikricha, global isish jarayonini ortga qaytarib bo'lmaydi va u taxminan 2050 yillarda ro'y beradi. Qayd etilishicha, kam va o'rta daromadli mamlakatlar anomal ob-havodan ko'proq zarar ko'radi. Bunda, boy davlatlar zarardan qutilib qolishi ehtimoli yuqori.

Ayni vaqtda, Rossiya, Norvegiya va Shvetsiya kabi mamlakatlar, qish mavsumida havo haroratining o'ta tushib ketishi bilan bog'liq mehnat samaradorligining pasayishidan aziyat chekishi mumkin.

AQSh okean va havo tadqiqotlari milliy boshqarmasi ma'lumotlariga ko'ra, 2016 yil zamonaviy tarixdagi eng issiq yil sifatida qayd etilishi mumkin.

"Shvetsiya modeli" atamasi Shvetsiyaning eng ijtimoiy-iqtisodiy jihatdan rivojlangan davlatlardan biri sifatida paydo bo'lishi bilan bog'liq. 60-yillarning oxirida xorijiy kuzatuvchilar Shvetsiyada jadal iqtisodiy o'sishning muvaffaqiyatli kombinatsiyasini nisbatan ijtimoiy ziddiyatli jamiyatning fonida keng qamrovli islohotlar siyosati bilan nishonlay boshlaganlarida paydo bo'ldi. Muvaffaqiyatli va shov-shuvli Shvetsiyaning bu tasviri tashqi dunyodagi ijtimoiy va siyosiy mojarolarning o'sishi bilan ayniqsa keskin farq qilardi.

Endi bu atama turli xil ma'nolarda ishlatiladi va unda mavjud bo'lgan narsalarga qarab turli ma'nolarga ega. Ba'zilari Shvetsiya iqtisodiyotining aralash munosabatini, bozor munosabatlarini va davlatni tartibga solishni, ishlab chiqarishning ustuvor xususiy mulkdorligini va iste'molni sotsializatsiyalashni birlashtiradi.

Urushdan keyingi Shvetsiyaning yana bir o'ziga xos xususiyati - mehnat bozorida mehnat va kapital o'rtasidagi munosabatlarning o'ziga xosligi. Ko'p yillar davomida Shvetsiyadagi haqiqatning muhim qismi asosiy kasbi sifatida kuchli kasaba uyushmalari tashkilotlari va tadbirkorlar ishtirokida

kollektiv ish haqi savdosining markazlashtirilgan tizimi bo'lib, kasaba uyushma siyosati ishchilarning turli guruhlarini o'rtasida birdamlik tamoyillariga asoslanadi.

Shvetsiya modelini aniqlashning yana bir yo'li Shvetsiya siyosatida ikkita ustun maqsadni ajratib turadi: iqtisodiy siyosat usullarini aniqlaydigan to'liq ish va daromadlarni tenglashtirish. Yuqori darajada rivojlangan mehnat bozori va juda katta davlat sektori bo'yicha siyosatning natijasi sifatida (birinchi navbatda, davlat mulkiga emas, qayta taqsimlash sohasiga tegishli) faol siyosat hisoblanadi.

Va nihoyat, keng ma'noda, shved modeli hayotning yuqori darajasi va ijtimoiy siyosatning keng doirasi bo'lgan mamlakatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy realliklar majmuidir. Shunday qilib, "shved modeli" ning kontseptsiyasi aniq bir izohga ega emas.

Ushbu modeldagi asosiy maqsadlar uzoq muddat davomida to'liq ish joylari va daromadlarni tenglashtirish hisoblangan. Ularning hukmronligini Shvetsiya ishchi kuchining noyob kuchi bilan izohlash mumkin. Qo'shimcha yarim asrdan ortiq - (. 1976-1982 tashqari) 1932 dan, y Shvetsiya sotsial-demokratik partiyasi (SDRPSH) kuchidir. yaqindan mamlakatimizda islohotchi ishchilar harakatini kuchaytiradi SDRPSH Markaziy Shvetsiya profsoyuz Konfederatsiyasi, ish buyon o'n yil ichida. uning faol qo'llab - Shvetsiya, bir butun sifatida iqtisodiy siyosatining asosiy va doimiy maqsadi va shved xalq sifatida to'liq ishga qabul boshqa mamlakatlar farq qiladi.

Shvetsiyada tenglik istagi yuqori darajada rivojlangan. 1928 yilda ijtimoiy-demokratlar boshiga Albin Hansson rahbari, bir umumiy uyimiz yaratishda xalq jamiyat manfaatlarini nazarda tutadi bir "xalq uyi", deb Shvetsiyada konsepsiyasini ilgari surdi bo'lsa, mehnat harakati tashqarida odamlar katta guruhlarini o'z fikr qabul mumkin. Shvetsiyada ijtimoiy-demokratik g'oyalar o'rta qatlamlarning katta qismini jalb qiladi.

Shvetsiya unda tabiiy muayyan omillar qatorida, 1814 bilan o'zgarmas tashqi siyosat betaraflikni bog'liq bo'lishi kerak, har ikki jahon urushlari

bo'lmagan ishtirok, xususan feodalizm dan sotsial-demokratik Mehnat partiyasi, yangi tuzilmalarini o'tish tinch yo'llar tarixiy an'anasi ofisida vaqt uzunligi uchun rekord, kapitalizm, iqtisodiy rivojlanish uchun uzoq muddatli qulay va barqaror muhit, ACC ramzi kapitali bilan uning munosabatlarda bu tamoyillarini tasdiqlangan mehnat harakati, ham reformizmin hukmronligi ( kasaba uyushmasi rahbariyati va Talshebenda 1938 yildagi tadbirkorlar o'rtasida) turli partiyalar manfaatlariga asoslangan murosaga erishish.

Iqtisodiy rivojlanishga madaniyat va tarixiy o'zgarishlar ta'sir ko'rsatdi. Shvetsiya an'analarining ajralmas qismi bu tadbirkorlikdir. Shvetsiyadagi Viking vaqtidan buyon qurol va zargarlik buyumlari ishlab chiqarilgan. Dunyodagi birinchi kompaniya -(700 yil avval tashkil etilgan), "Strura Kopparberg" Shvetsiyada paydo bo'ldi va hali ham mamlakat o'nlab yirik eksportchilari kiritilgan.

Iqtisodiy tizimning muvaffaqiyatli ishlashi narxlari harakatiga, Shvetsiya sanoatining raqobatdoshligiga va iqtisodiy o'sishga bog'liq. Xususan, inflyatsiya Shvetsiya iqtisodiyotining tengligi va raqobatbardoshligi uchun xavf tug'diradi. Natijada, inflyatsiyaga olib kelmaydigan va iqtisodiyotga salbiy ta'sir ko'rsatadigan to'liq ish bilan ta'minlashning bunday usullaridan foydalanish kerak. Amaliyot shuni ko'rsatdiki, ishsizlik va inflyatsiya o'rtasidagi ikkilanish shved modelining Axilles to'pig'i edi.

Mamlakatimizda o'rta 70 vaziyat tufayli tashqi bozorlarda raqobat kuchayib va chuqur iqtisodiy inqiroz va Shvetsiya modeli sezilarli darajada yomonlashdi beri bir muvaffaqiyatsizlik aylandi. Xususan, chuqur tizimli inqirozga uchragan ba'zi tarmoqlar davlat yordamini olishga va juda katta miqyosda o'zlashtira boshladilar. Biroq, ko'plab iqtisodchilarning mudhish prognozlariga qaramasdan, Shvetsiya inqirozdan chiqdi. 1983 yildan beri uzluksiz iqtisodiy tiklanish Shvetsiya modeli o'zgaruvchan sharoitlarga moslasha olishi va uning hayotiyeligini namoyish etgan.



Shvetsiya modeli ishlab chiqarishning markazsizlashtirilgan bozor tizimi samarali ekanligi, davlat korxonalar ishlab chiqarish faoliyatiga to'sqinlik qilmasligi va bozor iqtisodiyotining ijtimoiy xarajatlarini minimallashtirishga qaratilgan faol mehnat bozori siyosati haqidagi taxminga asoslanadi. Ushbu g'oya, xususiy sektorni ishlab chiqarishni va davlatning qayta taqsimlanishini soliq tizimi va davlat sektori orqali aholining turmush darajasini yaxshilash orqali, lekin ishlab chiqarish asoslariga ta'sir qilmasdan, imkon qadar ko'paytirishdir. Bunday holatda infratuzilma elementlariga va kollektiv pul mablag'lariga alohida e'tibor beriladi.

Bu Shvetsiyada davlat daromadlarini taqsimlash, iste'mol qilish va qayta taqsimlashda davlatning juda katta rolini ta'minladi, bu soliq va davlat xarajatlari orqali rekord darajaga yetdi. Islohotchi mafkurada bunday faoliyat "ishlab ijtimoiyizm"

Iqtisodiy rivojlanishning asosiy xususiyatlari. Bir yuz yil ichida (19-asrning o'rtalarida bo'lgani kabi) Evropaning eng kambag'al mamlakatlaridan birida, iqtisodiy jihatdan eng rivojlangan davlatlardan biriga aylandi. 1970-yillarda Shvetsiya kishi boshiga sanoat ishlab chiqarish xarajatlari bo'yicha Evropada birinchi o'rinni egalladi.

Iqtisodiyotni oldingi qishloq xo'jaligidan rivojlangan sanoat sohasiga aylantirish muhim ahamiyatga ega bo'lgan tabiiy resurslar zaxiralari - temir javhari, o'rmonlar va gidroenergetika mavjudligi bilan ta'minlandi. Shvetsiyalik yog'och va temir javhari uchun katta tashqi talab, Shvetsiyani resurslarni rivojlantirishga va Evropa bozorlarini yuqori transport xarajatlari davrida yaqinlashishiga asosiy omil bo'ldi.

O'tgan asrning 70-yillarida Yevropani sanoatlashtirish uchun Shvetsiyaning temir javhari va yog'ochlari kerak edi. Shvetsiya eksportining kengayishi mamlakatni sanoatlashtirish va shahar aholisi o'sishiga yordam berdi va bu o'z navbatida temir yo'l tarmog'i va qurilishni rivojlantirishga olib keldi. Shvetsiyaning ixtirolari asosida metallurgiya va mashinasozlik sohasida yangi

kompaniyalar tashkil etildi va tez o'sdi. Mashinasozlik va temir javhari sanoati hali ham hukmron bo'lishiga qaramay, xamiri va qog'oz sanoati va mashinasozlik jadal rivojlandi.

Sanoatda mehnat qilayotgan mehnat ulushi 1870 yildan 1913 yilgacha 15 foizdan 34 foizga oshdi. Birinchi jahon urushi boshlanganda qishloq xo'jaligi hali ham ishlaydigan aholining yarmini tashkil etadi.

Aholi sonining tez sur'atlarda o'sishi sharoitida ko'chib yurish birinchi navbatda Shimoliy Amerikaga katta ahamiyatga ega edi. 1860-1930 yillarda 1.2 million shvedlar mamlakatni tark etishdi. Emigratsiya ochlik va ommaviy ishsizlikdan qochish imkonini berdi. Shvetsiya nafaqat ishlab chiqarish salohiyatini va mehnat resurslarini saqlab qolishga, balki urushayotgan mamlakatlarga etkazib berishni va Evropa iqtisodiyotini tiklashni ta'minlaydigan jahon urushlarida ishtirok etishdan qochdi.

Urushdan keyingi davrda Shvetsiya WFP o'sish sur'atlari bo'yicha faqat Qo'shma Shtatlardan keyin ikkinchi o'rinni egalladi. Biroq, ikki chuqur iqtisodiy inqiroz iqtisodiyotga jiddiy zarba berdi: 1921-1922. Birinchi jahon urushidan keyingi deflyatsiya sababli sanoat ishlab chiqarishida 1913 yilgi darajadan 25 foizga, 1930 yillarning boshida esa kasaba uyushmalari a'zolarining ishsizlik darajasi 25 foizga tushgan.

Urushdan keyingi davrda Shvetsiya iqtisodiyoti jadal rivojlanmoqda. Bu "oltin" yillar edi. Ushbu rivojlanishning asosiy omili eksport edi. Mehnat samaradorligining o'sishi 60- yillarning birinchi yarmida yiliga 5,1% ni va 1965-1974 yillarda 4,3% ni tashkil etdi. Bu ish investitsiya siyosatida katta sarmoya va muvaffaqiyatga erishdi.

70-yillarda o'sish sur'atlari tushib ketdi. 1973-1974 yillardagi energetik inqirozdan keyin. Mamlakat sanoatida qator jiddiy muammolar yuzaga keldi. Bu 1970-yillarning o'rtalarida juda chuqur va uzaygan global inqirozning natijasi bo'ldi. Shvetsiya chuqur tizimli inqirozga duch keldi. Sanoat mahsulotining qariyb 25 foizi inqirozdan zarar ko'rgan tarmoqlarga to'g'ri keldi:

konchilik, qora metallurgiya, o'rmonchilik va kema qurish. Xalqaro raqobatni oshirish. Arzon narxlardagi mamlakatlar jahon bozoriga kirishdi. Transport xarajatlarini kamaytirish. Neft narxlarining keskin ko'tarilishi. Shu bilan birga, 1975-1976 yillarda shved sanoati raqobatbardoshligi keskin pasaygan, bu esa mehnat xarajatlari taxminan 40% ga oshgan. Natijada, shved sanoati 1975-1977 yillarda yo'qotilgan. global bozor ulushining deyarli 20% ni tashkil etadi.

Ko'tarilgan va temir-temir uchun global talabning pastligi Shvetsiyada po'lat sanoati salbiy ta'sir ko'rsatdi. O'rmon sanoati, asosan, Shimoliy Amerikadan raqiblarning hujumi ostida o'z mavqeini boy berdi. Global kema qurish salohiyatining katta miqdori, yangi kemalarga bo'lgan talabning kamligi va chartering tufayli Shvetsiyada kema ishlab chiqarishni keskin qisqartirgan. Oyoq kiyimlari va kiyim-kechak ishlab chiqarish Shvetsiyaga qaraganda ancha past bo'lgan ba'zi rivojlanayotgan mamlakatlarda juda jiddiy raqobatga duch keldi. Sanoatda keskin tarkibiy o'zgarishlarga va ishsizlikning tez sur'atlarda o'sishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat 1970-yillarning o'rtalaridan 1980-yillarning boshlariga qadar ta'sirlangan tarmoqlarga, birinchi navbatda po'lat sanoati, kema qurilishi va konchilikka katta yordam berdi.

1977 yilda (ilk bor 25 yil ichida) WFP kamaydi. 1978-1980 yillarda zaif o'sish. 1981 yilning ikkinchi yarmidan boshlab mehnat unumdorligining o'sish sur'atlari keskin pasayib, 1975-1984 yillarga to'g'ri keldi. yiliga 1,4% ni tashkil etadi. 60-yillarning o'rtalariga kelib ishlagan ish soatlari asosan ish soatlari, pensiya yoshida va bayramlarda qonunchilikni isloh qilish tufayli kamaydi. Ushbu islohotlar aholining o'sishi va band bo'lgan ayollar ulushini hisobga olgan.

Raqobatbardoshlikni tiklash uchun hukumat 1977 yil avgustidan boshlab kron 10 foizga devalüasyona tushib, bir qator devalüasyonlar amalga oshirdi. Shu bilan birga, Shvetsiya "valyuta ilonlari" deb nomlanuvchi Evropa pul tizimidan chiqdi. Biroq, yangi mahsulotlarga talab va texnologik taraqqiyot talabi yuqori texnologiyali ishlab chiqarish sanoatining ulushini ortishiga olib

keldi. Oxirgi davrda mashinasozlik o'z pozitsiyasini mustahkamladi. Dori sanoati ham jadal rivojlanmoqda.

1983 yildan beri vaziyat keskin o'zgarib, Shvetsiya iqtisodiyoti inqirozdan chiqib ketdi. Kroonning ikki devalvatsiyasi tufayli narx raqobatbardoshligi ortdi, bu esa eksport hajmining oshishiga olib keldi. 1883 yilda uchish-qo'nish yo'lagi 2,4 foizga, sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish 5,1 foizga, mehnat unumdorligi 7,4 foizga o'sdi. 1984 yilda WFPning o'sishi 4% ni tashkil etdi - bu 1973 yildan beri eng yuqori ko'rsatkichdir. Eksport yana asosiy o'sish omiliga aylandi. Kelgusi ikki yil ichida eksport o'sishining pasayishi tufayli o'sish sur'ati biroz pasaygan. Uy xo'jaliklarining daromadlarining o'sishi shaxsiy iste'molning ko'payishiga olib keldi, bu uzoq muddatli iqtisodiy o'sishning muhim katalizatori bo'ldi. Mutlaq nuqtai nazardan, havo kuchlari joriy narxlar bo'yicha 172 milliard dollarni, 1980 yilda 525 milliard so'mni, 1985 yilda - 861ni, 1989 yilda - 1221 milliardni tashkil etdi.

Umuman olganda, 1980 yilda Shvetsiya WFPning o'sish sur'ati G'arbiy Evropa uchun o'rtacha ko'rsatkichdan biroz balandroq edi. Qulay global bozor sharoitlari shved sanoati uchun ijobiy ta'sir ko'rsatdi. Ishlab chiqarish quvvati 90% ni tashkil etdi va ko'plab sohalarda bu ko'rsatkich yanada yuqori bo'ldi. Buning uchun katta miqdordagi yangi investitsiyalar talab qilindi. 1983-1989 yillar mobaynida. sanoat sarmoyasi 60 foizdan oshdi. Malakali ishchi kuchi etishmasligi va ko'pchilikni yo'qotish sanoat ishlab chiqarishni kengaytirishga to'sqinlik qiladigan asosiy sabablardir. Shunga qaramay, ishlab chiqarish hajmi tez o'sdi. Savdolarning kelib tushishi va hajmi, 1982 yildan keyin rentabellik juda yuqori darajada bo'ldi. Xizmat ko'rsatish sohasida yuqori darajadagi investitsiyalar kuzatildi, bu bozor sharoitiga bog'liq emas. Bu asosan ishlab chiqarishni ratsionalizatsiya qilish va uning elektron hisoblash texnologiyasini to'ldirishdan iborat edi.

80-yillarda Shvetsiyada iqtisodiy taraqqiyotning etakchi tendentsiyasi temir javhari va qora metallurgiyani transport, elektrotexnika mahsulotlari,

aloqa, kimyo va farmatsevtika mahsulotlarini ishlab chiqarishda ilg'or texnologiyalarga an'anaviy bog'liqlikdan o'tish edi.

## **2-§. Svetsiyada qo'shma iqtisodiyot masalasi**

Shvetsiyadagi mavjud iqtisodiy tizim odatda aralash iqtisodiyot sifatida tavsiflanadi. Shvetsiya modelining iqtisodiy asosini tashkil etuvchi davlatni tartibga solishdan faol foydalanib, raqobatbardosh asosda bozor munosabatlariga asoslangan. Aralash iqtisodiyot Shvetsiya kapitalistik bozor iqtisodiyotida asosiy mulk shakllarining nisbati, o'zaro nisbati va o'zaro ta'siri sifatida tushuniladi: xususiy, davlat va kooperativ. Ushbu shakllarning har biri o'zining "niche" ni egallab, umumiy iqtisodiy va ijtimoiy o'zaro munosabatlar tizimida o'z funksiyasini bajaradi. Shvetsiyadagi 50 dan ortiq ishchilarning aksariyati (taxminan 85%) ko'pchilik qismi xususiy mulkdir. Xususiy korxonalar ishlab chiqarish sohasida ish bilan band bo'lganlarning 75 foizini tashkil qiladi, shundan 8 foizi xorijiy kompaniyalarda ishlaydi. Qolgan davlat va kooperativlarga, har biri 11-13 foizga tushadi. Davlat sektori kengaytirildi va kooperatsiya ulushi 1965 yildan beri deyarli o'zgarmadi.

Ushbu uchta mulk shaklidan tashqari aralash mulkchilikka ega bo'lgan ko'plab firma, kasaba uyushmalariga tegishli bo'lgan firmalar, jamg'arma kassalari va boshqalar mavjud. Biroq, ularning ulushi juda kichik.

Xususiy sektor. Shvetsiyada tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishda etakchi o'rinni xususiy sektor egallaydi. Uning doirasida birinchi navbatda ishlab chiqarish sanoatida eksportga ixtisoslashuvni belgilovchi tarmoqlarda ustunlik qiladigan yirik kapitalni ajratib ko'rsatish mumkin. Xususiy sektorning qolgan qismi kichik va o'rta firmalardan iborat. Ushbu mezon bo'yicha xususiy kompaniyalarni 2 guruhga bo'lish mumkin. Ulardan birida ko'pgina kichik firmalar mavjud bo'lib, unda asoschi, egalik qiluvchi va boshqaruvchi direktor ko'pincha bir xil shaxs, ikkinchisi esa fond birjasida ro'yxatga olingan yirik kompaniyalarni o'z ichiga oladi. O'tgan o'n yilliklar mobaynida ushbu guruh

mulkchilik tarkibida katta o'zgarishlar yuz berdi. Uy xo'jaliklari (aholi) va xususiy shaxslarning ulushlari 1975 yilda 47 foizdan 1985 yilga kelib 21 foizgacha, sug'urta, investitsiyalar va moliyaviy bo'lmagan kompaniyalar, jamg'armalar, shu jumladan Davlat Bosh Pensiya jamg'armasining ulushi sezilarli darajada pasaydi. Jamg'armasi (VPF) sezilarli darajada o'sdi - 1975 yilda 53% dan. 1985 yilda 79% gacha (shu jumladan xorijiyarlarga tegishli 7%). Urushdan keyingi davrda juda katta aksionerlarning ulushi 1951 yilda 70 foizdan 1985 yilga kelib, taxminan 20 foizga, birinchi navbatda, daromad va mulkka nisbatan yuqori soliq stavkalari hisobiga tushib ketdi.

Shunday qilib, institutsional mulkchilik asosan xususiy shaxslarning o'rnini egalladi. Hozirgi kunda 20 ta yirik aksionerlik portfellari egalari institutlardir. Xususan, nodavlat, investitsion va sug'urta kompaniyalari ulushi 1985 yilda mos ravishda 14, 14 va 10% ni tashkil etdi. Tijoriy faoliyat bilan shug'ullanadigan nodavlat kompaniyalarning ortib borayotgan ahamiyati turli sabablarga ko'ra yuzaga keldi, ba'zilari o'zlarining filiallarini fond birjasiga taklif qildilar, aksariyat aksiyalarni o'zlarining tasarrufida ushlab turdilar. Boshqalar firma yoki uning filiallarini sotib olib, sotib olish kompaniyasining aksiyalarini to'lov sifatida oldilar. Firmalarning uzoq muddatli yaqin hamkorligi natijasida ba'zi katta ulushlar paydo bo'ldi. "Strategik" aksiyalarga kapital qo'yilmalar oddiy holga aylandi. Bunga 1982 yildan keyin ko'plab firmalarning yuqori likvidligi oshirildi. Ayniqsa, Skanska "Sandvik", Volvo'ni sotib oldi - "Pharmacia" va "Stura-Sweedish Match" ning muhim qismi.

Shu bilan birga, shvedlarning aksiyalariga ega bo'lganlar soni ham keskin oshdi, bu esa xususiy shaxslar egalarining ulushlari portfelining qisqarishi va Stokgolv fond birjasida ro'yxatga olingan kompaniyalar sonining tez o'sishi bilan bog'liq. turli aksiyadorlik investitsiya jamg'armalari, banklar yoki firmalar tomonidan boshqariladigan mazkur jamg'armalardagi mablag'lar hukumatdan turli xil soliq imtiyozlari oldi. 1984 yilga qadar sarmoyadorlar yillik soliqlar bo'yicha 30% chegirmaga ega bo'lib, soliqqa tortilmaydigan

dividendlar va aksiyalar qiymatining oshishi bilan birga. 1984 yilda soliq imtiyozlari bekor qilindi, qolgan imtiyozlar saqlanib qoldi. 1985 yilda ushbu investitsiya fondlari aktsiyalarning 6 foizini tashkil etdi va bu ulush asta-sekin o'sib bordi.

So'nggi yillarda xorijiy investorlar Shvetsiya zaxiralariga katta qiziqish bildirishdi. 1985 yil oxirigacha ular barcha aktsiyalar qiymatining 7 foizini tashkil qilgan. Bundan tashqari, ba'zi shved kompaniyalari Shveysariyaga qaraganda ancha yaxshi moliyaviy sharoitlar va qo'shimcha reklamalarni taqdim etish istagi bilan izohlanadigan ba'zi G'arbiy Yevropa fond birjalarida, shuningdek, Nyu-York va Tokioda paydo bo'ldi.

Shvetsiya iqtisodiyoti ishlab chiqarish va kapitalning yuqori darajada bo'lishi va yetakchi sohalarda monopollashuvi bilan ajralib turadi. Sanoatda ishlayotganlarning qariyb 40 foizi yirik korxonalarda (500 kishidan ortiq ish bilan band), 17 foizi esa kichik korxonalarda (50 kishigacha) jamlangan. Konsentratsiyadagi o'sish asosan yirik kompaniyalar darajasida namoyon bo'ladi. 20 ta eng yirik kompaniyalardan birida sanoatdagi ishchilarning 40% dan ortig'i ish bilan band. Shvetsiyadagi ishlab chiqarish, ish bilan ta'minlash, investitsiyalar va eksportning 75 foizini tashkil etadigan eng yirik 200 kompaniya.

So'nggi yillarda jahonning etakchi shved kompaniyalarining roli oshdi. 1987 yilda 500 ta yirik nodavlat sanoat korxonalarida orasida 20 shved kompaniyasi bor edi. Albatta, ular kapitalistik olamning gigantlari qatorida emaslar. Shunday qilib, eng katta shved shirkati "Volvo" savdo hajmi bo'yicha deyarli 7 marta kapitalistik dunyo "General Motors" kompaniyasiga (\$ 102 milliardga nisbatan 15 milliard dollar) nisbatan kam bo'lib, shved sanoatining etakchi kompaniyalari aniq xalqaro yo'nalishga ega.

Shvetsiya iqtisodiyotida ishlab chiqarishni monopollashtirish juda yuqori bo'lib, unda bila konlarni ishlab chiqarish (SCF), avtomobilsozlik (Volvo va SAAB-Scania), qora metallurgiya (Svensk so), elektrotexnika (Electrolux

("Svenska pulp", "Stura", "Mu ok Dumsee" va boshqalar), samolyot ishlab chiqarish ("SAAB-Scania"), farmatsevtika ("Astra", "Farmakova"), maxsus po'lat ishlab chiqarish ("Sandvik", "Avesta").

Shvetsiya Shimoliy mamlakatlari orasida eng kuchli moliyaviy kapitalga ega. U moliyaviy tashkilotlarda tashkiliy ifodasini topdi. Hozirgi vaqtda Shvetsiyada uchta moliyaviy guruh mavjud. Ulardan ikkitasi (Shvetsiya iqtisodiy adabiyotida, "bank sohalarida" qabul qilingan atamalar bo'yicha) mamlakatning etakchi xususiy tijorat banklari - Skandinaviya Enshild Banken va Svenska Handelsbanken, barcha ko'rsatkichlar bo'yicha raqibidan ancha ustundir. 1980-yillarning birinchi yarmida uchinchi moliyaviy guruhning ("uchinchi blok") tashkil etilishi mamlakatning eng yirik kompaniyasi - Volvo avtosalonlari tomonidan boshlangan edi.

Shvetsiyada eksportning 40 foizini, mamlakat yalpi ichki mahsulotining 20 foizini va sanoatda ish bilan bandlikning 40 foizini ta'minlaydigan Skandinaviya Enshild Banknotes moliyaviy guruhi Vallenberg, Jonson, Bognier, Lundberg va Soderbergning oilaviy guruhlarini o'z ichiga oladi. Ularning orasida Valensberglar oilasi mavjud. Ularning aksiyalari birja bahosi barcha kompaniyalarning ustav kapitalining 1/3 qismidan oshadigan kompaniyalarni nazorat qiladi. 1986-yilda 25 ga yaqin Wallenberg kompaniyasi 1986-yilda 250 milliard krona va 18 milliard krona foyda ko'rishiga ega edi. Shvetsiyada va xorijda o'z korxonalarida 450 mingga yaqin kishi ish bilan ta'minlangan. Uollenberg imperiyasi G'arbiy Evropada eng yiriklardan biri hisoblanadi.

Ikkinchi moliyaviy guruh - "Svenska Handelsbanken" - moliyaviy magistrning banki Anders Valle va Erik Penser hamda Stenbek va Chempe oilaviy guruhlarini o'rtasida konsolidatsiyaga qo'shimcha ravishda o'z ichiga oladi. Biroq, bu erda oilalar muhim rol o'ynamaydi.

Davlat sektori. Shvetsiyadagi davlat sektorining muhim roli shved modeli kontseptsiyasiga binoan ijtimoiy va iqtisodiy maqsadlar uchun muhim



mablag'larni to'plash va qayta taqsimlashdan iborat. Davlat sektori mulkdorlarning ikki darajasiga ega: markaziy hukumat va mahalliy (shahar) hokimiyat. Past darajadagi ba'zan kommunal mulk shakliga ajratiladi. Mulkchilik shakliga ko'ra, birlashtirib, ular iqtisodiy sohada va miqyosda (har bir alohida holatda, lekin jami emas) farqlanadi.

Davlat sektori va davlat mulki turli xil tushunchalar. Davlat egaligiga binoan davlatga tegishli yoki qisman egalik qiluvchi korxonalar (aralash mulk) sifatida qaraladi. Shvetsiyada davlat mulkining ulushi juda past. Aksincha, iqtisodiy hayotga davlat aralashuvining miqdori sifatida tasvirlab berilishi mumkin bo'lgan davlat sektorining hajmi bo'yicha Shvetsiya rivojlangan davlatlar orasida birinchi o'rinni egallaydi.

Davlat sektorining hajmi davlat xarajatlari, iste'mol, YaIMdagi soliqlar, davlat sektorida ish bilan band aholining ulushi sifatida ko'rsatilishi mumkin. 1988 yilda ishlaydiganlarning 31 foizi ish bilan ta'minlangan, davlat iste'moli YaIMning 30 foizini, davlat investitsiyalari esa 3 foizni tashkil etgan. Davlat xarajatlarining ulushi, jumladan iste'mol, investitsiyalar va transfertlar 1989 yilda YaIMning 61% ga etdi. 1960 yilda 33% dan 1970 yilda 45%, 1975 yilda 50% va 1982 yilda 67% kapitalistik dunyo yozuvi). Keyin biroz kamaydi. O'tgan o'n yillikda davlat sektori barcha mamlakatlarda o'sdi, lekin Shvetsiyada faollik ko'rsatdi.

Kommunal mulk juda cheklangan va davlat xizmatlari va uy-joy sohasida qonuniy ravishda ruxsat etilgan.

Milliylashtirilgan korxonalar, asosan, dastlabki tarmoqlarda - konchilik, qora metallurgiya, kema qurish, kommunal xizmatlar va transport sohalarida jamlangan. Ushbu tarmoqlarda davlat va xususiylashtirilgan korxonalar tovar va xizmatlarning yarmidan ko'pini tashkil qiladi. Ularning asosiy maqsadi ishlab chiqarishni rentabellikka erishish bilan kengaytirishdir. Biroq, 70-yillarning oxiri, ayniqsa, koalitsion burjua hukumati 1977 yilda kema qurish va metallurgiya xususiy kompaniyasini millilestirdikten keyin, bu

sohalarda tizimli inqiroz tufayli ish bilan ta'minlash uchun birlashdi. Hukumat 1982 yilda hokimiyatga qaytgan Sotsial-demokratlar "cho'loq o'rdaklarni boqish" siyosatini buzmagunga qadar ushbu kompaniyalarni faol subsidiyalashdi.

Davlat mulki aksiyadorlik jamiyatlari yoki davlat korxonalari shaklida bo'ladi. Ularning moliya va kadrlar masalalarida salmoqli hissasi bor. Narxlar qarorlar ham mustaqil ravishda amalga oshiriladi. Ular sarf-xarajatlarni qoplashlari va sarmoyalangan mablag'lardan foyda olishlari kerak.

Davlat korxonalari faoliyatini muvofiqlashtirish uchun 1970 yilda tashkil etilgan "Statsfetag" xoldingi 1983 yilda qayta ishlanib, u xom ashyolarni qazib olish va qayta ishlash bilan shug'ullanuvchi yirik kompaniyalar guruhini tark etib, qolganlari "Prokordia" deb nomlangan firma ichiga qo'shildi. Hozirgi vaqtda u 15 ga yaqin firmani kimyoviy, farmatsevtika, pivo sanoati, mashinasozlik, iste'mol tovarlari va xizmatlarida birlashtiradi. 1987 yilda prokordiya aholisining soni 25 mingni tashkil qildi.

ProCordia kompaniyasidan tashqari, LKAB kon-metallurgiya kombinati ASSI va NSS, Svenska So metallurgiya shirkati, Kelsey kelsinligi va Nurdbanken tijorat banki ham bor. 1987 yilda ushbu kompaniyalarda 48 nafar xodim ishlagan. ming kishi, davlat shirkatlarida esa - 150 mingga yaqin odam.

Davlat boshqaruvi organlari muayyan maqsadlarga erishish uchun mo'ljallangan va ayrim hollarda qonunlar bo'yicha monopoliyalardir. Pochta va kommunikatsiyalar - ikkita yirik davlat monopoliyalari - davlat korxonalarida ish bilan band bo'lganlarning 60 foizdan ortig'ini tashkil qiladi. Yana bir muhim jihat - transport. Shvetsiya davlat temir yo'llari temir yo'lning 95 foizini tashkil qiladi. Shvetsiyadagi yo'llar 33 ming kishini tashkil qiladi. Elektr ishlab chiqarishning deyarli yarmi davlat boshqaruvi Vattenfall tomonidan belgilanadi. So'nggi yillarda u yangi energiya manbalari (quyosh, shamol va suv) va an'anaviy (ko'mir, torf va tabiiy gaz) sohalarida tadqiqotlar bilan shug'ullanadi.

Markaziy hukumat turli iqtisodiy vositalar orqali mamlakat iqtisodiyotiga keskin ta'sir ko'rsatmoqda. Asosiy narsa - davlat byudjeti.

Shvetsiyada davlat xarajatlarining 50 foizdan ortig'i pul o'tkazmalarini, ya'ni daromadlarni xususiy sektorga (uy xo'jaliklari va korxonalariga), jumladan pensiyalar, uy-joy fondlari, bolalar nafaqalari, qishloq xo'jaligi va sanoat subsidiyalari bilan o'tkazishdir. Bu shuningdek davlat qarzlari bo'yicha foizlarni to'lashni ham o'z ichiga oladi.

Umumiy davlat xarajatlaridan transfer to'lovlarini tushirgandan keyin qolgan mablag'lar davlat iste'moli va investitsiyalardir. Qolgan mablag'ning 90 foizi davlat sarf-xarajatlari, shu jumladan sog'liqni saqlash, ta'lim, davlat boshqaruvi va boshqalar uchun qariyb 2/3 qismini tashkil etadi. Davlat iste'molining ko'p qismi davlat xizmatchilari - tibbiyot xodimlari, o'qituvchilar va hokazolarning maoshlaridan iborat. Kommunal xarajatlarning asosiy qismi sog'liqni saqlash va ijtimoiy xizmatlarga, atrof muhitni muhofaza qilishga (taxminan 30%), ta'limga (21% ga), elektr va suv ta'minoti xizmatlariga to'g'ri keladi. , bo'sh vaqt va madaniyat (5%), transport va aloqa (5%).

Shvetsiya ijtimoiy sug'urta tizimining asoslari turli xil ijtimoiy imtiyozlar bo'lib, ular tarqatish siyosatining muhim vositasidir. 1988 yilda ijtimoiy sug'urta sektoridan uy xo'jaliklariga o'tkaziladigan pul o'tkazmalari 109 milliard krona, shu jumladan 50 foizdan ortiq pensiyalarni tashkil etdi. Jami ijtimoiy sug'urta sektori xarajatlari 134 milliard krona etgan.

Shvetsiyada davlat xarajatlarini moliyalashtirish juda murakkab. Davlat sektorining turli qismlari o'z daromad manbalariga ega. Bundan tashqari, kommunizmlar, qo'nuvchilar [1] va ijtimoiy sug'urta sektori asosan markaziy hukumatdan subsidiyalar oladi. Ikkinchisi uchun asosiy daromad manbai bevosita daromad hisoblanadi.

1988 yilda davlatga to'langan soliqlar va ijtimoiy sug'urta to'lovlari 340 milliard krona yoki markaziy hukumatning umumiy daromadlarining 90

foizini tashkil qildi (378 milliard kron). Ushbu miqdorning 50% bevosita soliqlar, 15% - ijtimoiy sug'urtalarga soliqlar.

Mahalliy hokimiyat organlari uchun moliyalashtirishning asosiy manbai - daromad solig'i (60%). 1988 yilda kommunallarga o'tkazilgan ijtimoiy transfertlar 67 milliard krona tashkil etilib, kommunal daromadlarning 25 foizi (270 milliard kron) bo'lib, past soliqlarga ega bo'lgan kommunallarga subsidiyalar, soliq yo'qotishlar, yordam va investitsiyalarni subsidiyalash uchun kompensatsiyalar.

Ijtimoiy xizmatlar sohasida ish beruvchilar va ishchilarning ijtimoiy sug'urtaga bo'lgan hissasi asosiy daromad manbai hisoblanadi.

Davlat sektori xizmat ko'rsatish sohasida eng ko'p rivojlangan. Xizmat ko'rsatish sohasining yarmini tashkil etadigan ijtimoiy xizmatlarda davlatning ulushi 92% ni tashkil etadi, shu jumladan sog'liqni saqlash, 92%, ta'lim va ilmiy tadqiqotlar, 88,7% va ijtimoiy sug'urta, 98,2%. Umuman olganda, statistika ma'lumotlariga ko'ra, davlat xizmat ko'rsatish sohasida ish bilan band bo'lganlarning 49 foizini tashkil qiladi va davlat korxonalarini hisobga olgan holda 56 foizni tashkil qiladi.

Davlat sektori iqtisodiyotning samaradorligini oshirish uchun muhimdir. Bu, masalan, transport va aloqa, ta'lim tizimi kabi muhim jamoat xizmatlarining sifatli va past xarajatlariga yordam beradi. Bu xususiy va davlat sektorlarining o'zaro aloqasini aniq ko'rsatadi: birinchi navbatda daromadlarning o'sishi soliq va boshqa daromadlar orqali aholini davlat xizmatlarini ko'paytirish uchun davlat byudjeti hisobidan amalga oshiriladi, bu o'z navbatida xususiy sektor poydevor bo'lgan iqtisodiyotning samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Kooperativlar. Shvetsiya iqtisodiyotining o'ziga xos xususiyati mamlakatdagi kooperativ harakatning roli va ahamiyati. U mamlakat bo'ylab tarqaladi va juda kuchli pozitsiyalarga ega. Kooperativlar Shvetsiyani qishloq xo'jaligidan sanoatlashgan, gullab-yashnayotgan mamlakatga aylantirishga

yordam berdi. Kooperativ harakat, qishloq xo'jaligi, sanoat, chakana savdo, uy-joy va boshqa faoliyat sohaslarida muhim o'rin tutadi.

Kooperativlar ishlab chiqarish va iste'molchiga bo'linadi. Sut va go'sht ishlab chiqarishda jami 50 ming kishiga ish bilan ta'minlangan ishlab chiqarish kooperativlari boshqa mahsulotlar ishlab chiqarishda, shuningdek, qog'oz va qog'oz sanoati sohasida muhim o'rin tutadi. Iste'molchilar kooperativlari 70 ming kishilik ish bilan ta'minlangan bo'lib, shulardan qariyb yarmi eng katta ikkitani tashkil etadi, chakana savdoda muhim o'rin tutadi.

Qo'shma iqtisodiyotda kooperatsiya harakati demokratiya printsiplari va ommabop ommaboplikni qo'llab-quvvatlaydigan "uchinchi kuch" yoki "uchinchi muqobil" xususiy va jamoat mulkidir. Ba'zi joylarda, ayniqsa iste'molchi kooperativlari orasida, hamkorlik oddiy odamlar manfaatlarida bozorda muvozanatlashuvchi kuchga aylandi. Masalan, narxlash masalalari. O'tmishda iste'molchi kooperativlari xususiy kartellarga qarshi ko'plab janglarni boshidan kechirdi. Ular hozirda bu rolni o'ynashadi, lekin kamroq dramatik shakllarda.

Shvetsiya kooperativlari sanoatda ishlab chiqarilgan mahsulotning 5 foizini va sanoat sohasidagi bandlikning 7,5 foizini, chakana savdoda 14 foizni va ish bilan ta'minlangan aholining 5 foizini tashkil qiladi., Shvetsiyada uy xo'jaliklarining 2/3 qismi kooperativ bilan bog'liq. Iste'mol tovarlarini sotishning 20% i iste'molchilar kooperativlariga to'g'ri keladi. Shvetsiyada iste'mol qilinadigan oziq-ovqatning 1/2 dan 2/3 qismi kooperativda fermerlar tomonidan ishlab chiqariladi va sut va go'sht uchun mos ravishda bu nisbatlar 99% va 80% ni tashkil qiladi.

"Hamkorlik" atamasi odatda birgalikdagi harakatlar va o'zaro yordamga asoslangan iqtisodiy kontseptsiyaga ishora qiladi. Hamkorlikdagi korxonalar o'z a'zolari ehtiyojlari va iqtisodiy manfaatlarini bilan bevosita bog'liq bo'lishi kerak. Hamkorlik harakati printsiplari orasida: a'zolik huquqi - nizom buzilgan hollar bundan mustasno; siyosiy partiyalar va dinlardan mustaqil

bo'lish; demokratik boshqaruv - "bitta a'zo - bitta ovoz"; investitsion ulushga daromad cheklovi, kooperativ jamiyat - bu kapital emas, balki odamlarning birlashmasi; rivojlanish va iqtisodiy mustaqillik uchun sarmoya to'plash; ta'lim faoliyati; hamkorlikdagi shovqin.

Kooperativ harakat 19-asrning ikkinchi yarmida Shvetsiyada paydo bo'lgan. Biroq, keskin burilish 1990-yillarda va sanoat inqilobi va yangi shaharlardagi rivojlangan ishchilar sinfining paydo bo'lishi natijasida keyingi o'n yilliklar mobaynida sodir bo'ldi. Kooperativ harakati boshqa ommaviy harakatlar a'zolari orasida - siyosiy va kasaba uyushmalari bilan ifodalangan "erkin" diniy, og'riqli, dehqon, ishchi xodimlarni qo'llab-quvvatladi. 1896-1899 yillarda. 200 dan ziyod yangi iste'mol kooperativ uyushmasi paydo bo'ldi. 1899 yilda ular kooperativ birlashma (CF) ni tuzdilar.

KF - Shvetsiya iste'mol kooperativlari shirkatlarining milliy tashkiloti. 1920 yilda 950dan 1987 yilga qadar 138tagacha bo'lgan a'zolar soni asta-sekin o'sdi va jamiyatlar soni sezilarli darajada tushib ketdi. Jamiyat a'zolari soni 306 mingdan 67 tagacha farqlanadi. Shvetsiyada iste'mol kooperativlarida jami 2 million kishi bor. KF savdo, ishlab chiqarish, bank, noshirlik, turizm va ta'lim faoliyati bilan shug'ullanadi. KF tarkibida 80 dan ortiq savdo bo'limlari, jumladan chet elda, oziq-ovqat mahsulotlarini qayta ishlash zavodlari, xususan un ishlab chiqaruvchilari, nonvoyxonalar, go'sht mahsulotlari, pivo tayyorlash va konservalar, shuningdek bir nechta sanoat korxonalarini mavjud.

Kooperativlarning ko'lami kengdir; yuqorida aytib o'tilganlarga qo'shimcha ravishda uy-joy, sug'urta, sayohat, avtomobil va hatto dafn marosimlari kooperativlari mavjud.

Shunday qilib, kooperativlar zamonaviy shved jamiyatida juda muhim rol o'ynaydi. Biroq, 1950 - 1960 yillarda iqtisodiy korxonalarini xarajatlarni qisqartirishga qaratilgan o'zgarishlar, kooperativlarga, shuningdek, boshqa turdagi bizneslarga ta'sir ko'rsatdi. Ushbu tendentsiya kooperativlarda demokratiyaga jiddiy tahdid solmoqda. Hozirgi kunda kooperativlar harakati

koalitsiyadagi ishlarning holati va darajasining ta'sirini kuchaytirish yo'llarini qidirmoqda.

### **3-§. Shvetsiya modelining ijtimoiy farovonlikdagi ahamiyati**

Har bir ijtimoiy-iqtisodiy model ta'mirlanib, muayyan maqsadlar uchun yaratilgan. Shvetsiyalik modelda asosiy rolni Shvetsiya uchun ishlab chiqarishning o'ziga xosligini va mehnatning xalqaro bo'linishidagi o'rnini hisobga olgan holda, Shvetsiya uchun alohida ahamiyatga ega bo'lgan mehnat me'yorlarini (ko'pincha yuqori malakali) qayta ishlab chiqarish uchun odatiy sharoitlarni yaratish uchun yaratilgan ijtimoiy siyosat o'ynaydi va bu bilan zaiflashtiruvchi vositadir. ijtimoiy keskinliklar, sinf ziddiyatlari va nizolarni bartaraf etish.

Shved modelida ijtimoiy siyosat ijtimoiy munosabatlarni ijtimoiy adolat ruhida shakllantirishga, daromadlarni tenglashtirishga, sinfdagi tengsizlikni yumshatishga va natijada ijtimoiy davlatga asoslangan demokratik sotsializmning yangi jamiyatini shakllantirishga yordam beradi.

Shvetsiyada hayot standarti dunyodagi eng yuqori va Evropadagi eng yuqori ko'rsatkichlardan biri hisoblanadi. Turmush darajasini turli ko'rsatkichlar majmuasi aniqlaydi. Yalpi ichki mahsulot va jon boshiga iste'mol uchun Shvetsiya Evropada birinchi o'rinda turadi. Daromadlarni tenglashtirish bo'yicha Shvetsiya dunyoning qolgan qismida. Shvetsiyada ayollarning ish haqi darajasi erkaklarning ish haqi darajasi bo'yicha dunyodagi eng yuqori ko'rsatkichdir.

Shvetsiya modeli - tenglik maqsadlaridan biriga ko'ra daromadlar daromad solig'ining juda ilg'or tizimi bilan tartibga solinadi. Ijtimoiy sug'urta tizimi orqali keng qayta taqsimlash daromadlar bo'yicha farqlarni sezilarli darajada qisqartirishga yordam beradi. 1986 yilda Shvetsiyada eng boy oilalarning 20 foizi daromadlarning 37,5 foizini, eng kambag'allarning 20 foizini - 12 foizini (tegishlicha, AQSh uchun 43,7 foiz va 4,6 foiz) tashkil etdi. Erkaklar

va ayollar o'rtasidagi to'lovlardagi farq sezilarli darajada kamaydi; 1987 yilda ayollarning o'rtacha oylik maoshi erkaklarning ish haqining 89,6% ni tashkil etdi (taqqoslash uchun: Italiya - 84,8%, Germaniya - 73%, Buyuk Britaniyada - 70,5%, Yaponiyada - 48,5%).

Urushdan keyingi davrda daromad (solikka tortilganidan keyin) ortib ketgandan so'ng, 1981-1983 yillarda real ma'lumotlar (sof narxlardagi) ma'naviy sof daromad. shrunk. 1984-1989 yillar ular o'rtacha yiliga 2,2 foizga o'sdi. Ishchilarning real daromadlari aholining boshqa qatlamlari (masalan, nafaqaxo'rlar) daromadlaridan o'sish sur'atlari bo'yicha orqada qolib ketdi. 1950 yilda uy xo'jaliklarining sof foydasi YaIMning 70 foizini tashkil etdi. 1989 yilga kelib ushbu nisbat 50% gacha kamaygan. Aholidan bevosita soliqlar va ijtimoiy sug'urta badallari davlat sektoridan uy xo'jaliklariga o'tkaziladigan pul oqimlariga nisbatan ancha tezroq o'sdi.

Uy xo'jaliklari mulkining yarmidan ko'pi moddiy mol-mulkka, shuningdek, bank hisobvaraqlari, obligatsiyalar, aksiyalar va boshqa talabnomalar ko'rinishidagi moliyaviy aktivlarni qariyb 40% tashkil qiladi. Avtomobillar, qayiqlar va boshqa iste'mol qilinadigan durustlar boshqa 10% ni tashkil qiladi. Mulk daromadlarga nisbatan kamroq taqsimlangan, ammo o'tgan o'n yilliklar mobaynida bir xil taqsimlanish tendentsiyasi kuzatildi. Shvetsiyada mol-mulk taqsimoti ko'pgina boshqa mamlakatlardagidan ko'ra ko'proq.

Natijalar. Shunday qilib, shved modelining asosiy vazifalari narxlari barqarorligi, iqtisodiy o'sish va raqobatbardoshlikka bog'liq bo'lgan to'liq ish va tenglikdir. Umumiy cheklov choralari va faol mehnat bozori siyosatini birlashtirish, narx-navoning barqarorligi bilan to'laqonli bandlikni birlashtirish vositasi sifatida ko'rildi. Umumiy farovonlik va kasaba uyushmalari birdamlik siyosati shved modelining ajralmas qismi hisoblanadi. Model bir necha o'n yillar mobaynida rivojlanib, ish haqi, to'liq inflyatsiz ish bilan bandlik, faol mehnat bozori siyosati sohasida hamjihatlik siyosatining hayotiyligini namoyish etdi.



Shvetsiya modelining tajribasi va yutuqlaridan qanday xulosalar olinishi mumkin?

Shvetsiya mehnat bozorida shubhasiz muvaffaqiyat. Shvetsiya urushdan keyingi davrda, jumladan, 1970-yillarning o'rtalaridan boshlab, jiddiy tizimli muammolar rivojlangan kapitalistik mamlakatlarda katta ishsizlikni keltirib chiqardi.

Tinchlik uchun uzoq kurashda muayyan yutuqlar mavjud. To'liq vaqtli ish bilan ishlashning o'ziga xos jihati shundaki, u to'la vaqtli jamiyat ommaviy ishsizlikdan kelib chiqadigan daromad va turmush darajadagi farqlarni keltirib chiqaradi, chunki uzoq muddatli ishsizlik daromadning yo'qolishiga olib keladi. Shvetsiya jamiyatida daromad va turmush darajasi ikki xildir. Ish haqi bo'yicha birdamlik siyosati teng ish uchun teng haq olish uchun harakat qiladi. Hukumat ilg'or soliqqa tortish va keng qamrovli davlat xizmatlarini qo'llaydi.

Shvetsiya boshqa sohalarda kam muvaffaqiyatga erishdi: narxlar boshqa OECD o'lkalariga nisbatan tezroq o'sdi, YaIM bir qator G'arbiy Evropa mamlakatlariga qaraganda sekinroq o'sdi va mehnat unumdorligi deyarli oshmadi. Hosildorlikning o'sish sur'atlarining pasayishi, xususan ratsionalizatsiya qilish imkoniyatini kamroq ko'rsatadigan xizmat ko'rsatish sohasining kengayishi oqibatida yuzaga kelgan xalqaro hodisadir. Bir darajaga qadar, Shvetsiyadagi salbiy rivojlanish yirik davlat sektoriga bog'liq bo'lib, u ta'rifga ko'ra, mahsuldorlikni oshirishga olib kelmaydi. Shunday qilib, inflyatsiya va nisbatan kam iqtisodiy o'sish to'liq ish bilan ta'minlash uchun teng narx va tenglik siyosati hisoblanadi.

Modelning eng zaif nuqtasi to'liq bandlik va narx barqarorligining birlashuvining murakkabligi edi. Ammo 1980 yillarga qadar ushbu qiyinchiliklar butun modelga jiddiy tahdid sifatida namoyon bo'lmadi. Buning sabablari siyosat sohasida yotadi. Sotsial-demokratlar hukumatni ozchilikka asoslangan bir hukumatga ega edilar va partiya pozitsiyalari asta-sekin zaiflashdi. Hukumat soliq siyosatining kuchaytirilishi kerakligini tushundi,

ammo Riksdag'da buni qo'llab-quvvatlamadi. Cheklash siyosati odatda mashhur emas va hukumat hokimiyatda bo'lgan davr qisqa: milliy saylovlar 3 yildan so'ng o'tkaziladi va hukumat yuqori kon'yunkturani o'z ichiga olishi uchun mustahkamlik va siyosiy jasoratga muhtoj.

Shunday qilib, shved modeli tahdid ostida edi. Kelgusida shved modeli - to'liq ishga joylashish va tenglikning ikki asosiy maqsadini saqlab qolish, o'zgargan sharoitlarga mos keladigan yangi usullarni talab qiladi. Shvetsiya modelining o'ziga xos xususiyatlari - ishsizlikning kamligi, ish haqi sohasida birdamlik siyosati, markazlashtirilgan ish haqi muzokaralari, juda katta miqdordagi davlat sektori va shunga ko'ra, og'ir soliq yuki yoki moddani faqat urushdan keyingi davrning maxsus shartlariga mos keladigan siyosatgina qoladi.

Shvetsiya haqida 15 g'aroyib fakt

TravelAsk Shvetsiya mamlakati haqida bir qator qiziqarli, g'alati va noma'lum faktlarni [to'pladi](#). Ularning ba'zilariga aql bovar qilmaydi.

— Shvetsiyada ota-ona, agar ular farzandli bo'lsa yoki bola asrab olsa, puli to'lanadigan 480 kunlik ta'tilga chiqish huquqiga ega.



Foto: TravelAsk

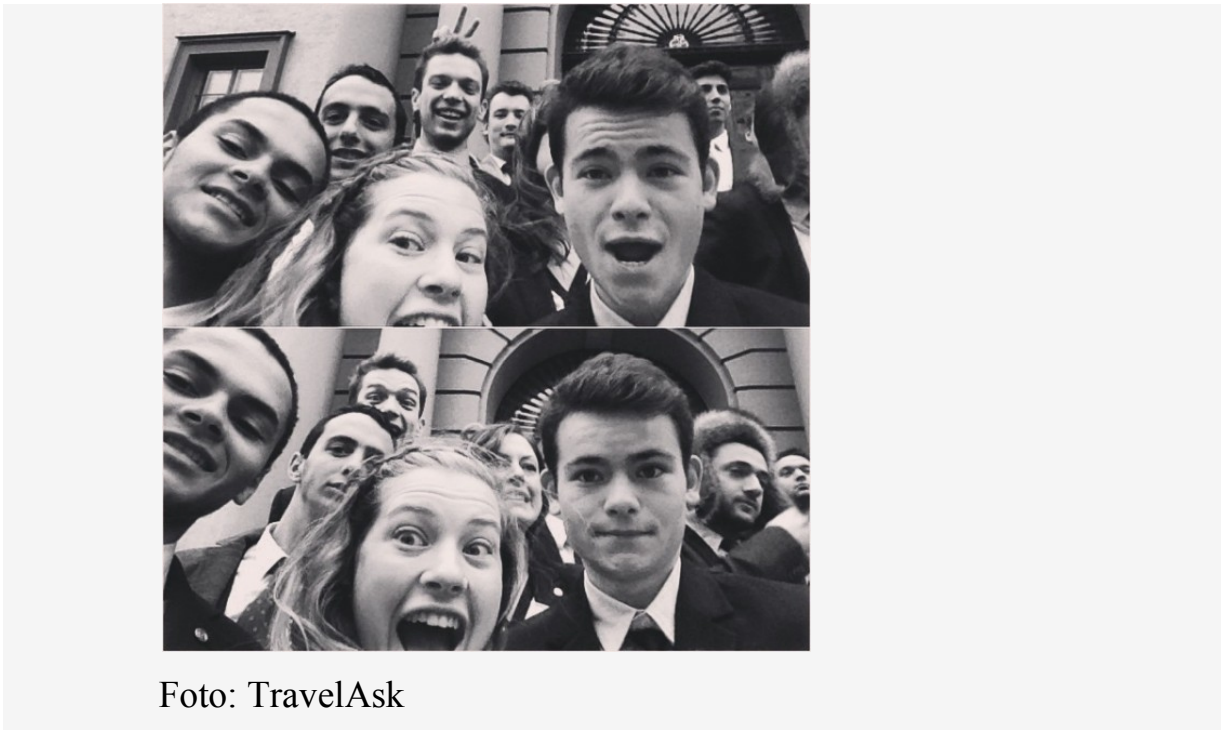
— Shvetsiyaning Twitter'dagi rasmiy sahifasi — @Sweden boshqaruvi har hafta mamlakatning bir fuqarosiga «boshqarish uchun» taqdim etiladi — «boshqaruvchi» qur'a asosida aniqlanadi.

— Shvetsiya, Buyuk Britaniya va Finlyandiya pasporti bilan jahonning aksariyat mamlakatlariga vizasiz kirish mumkin.

— Shvetsiyaning 89 foizi aholisi ingliz tilida muloqot qila oladi.

— Shvetsiyada bolalarga Ikea yoki Elvis deb ism qo'yish taqiqlangan.

— Shvetsiyada o'rta maktab o'quvchilariga oyiga 187 dollar miqdorida stipendiya to'lanadi.



— Stokgolm va Xelsinki oralig'ida qatnovchi bir kruiz kemasiga odamlar arzon alkogol ichimliklarni sotib olish uchungina chiqadi.

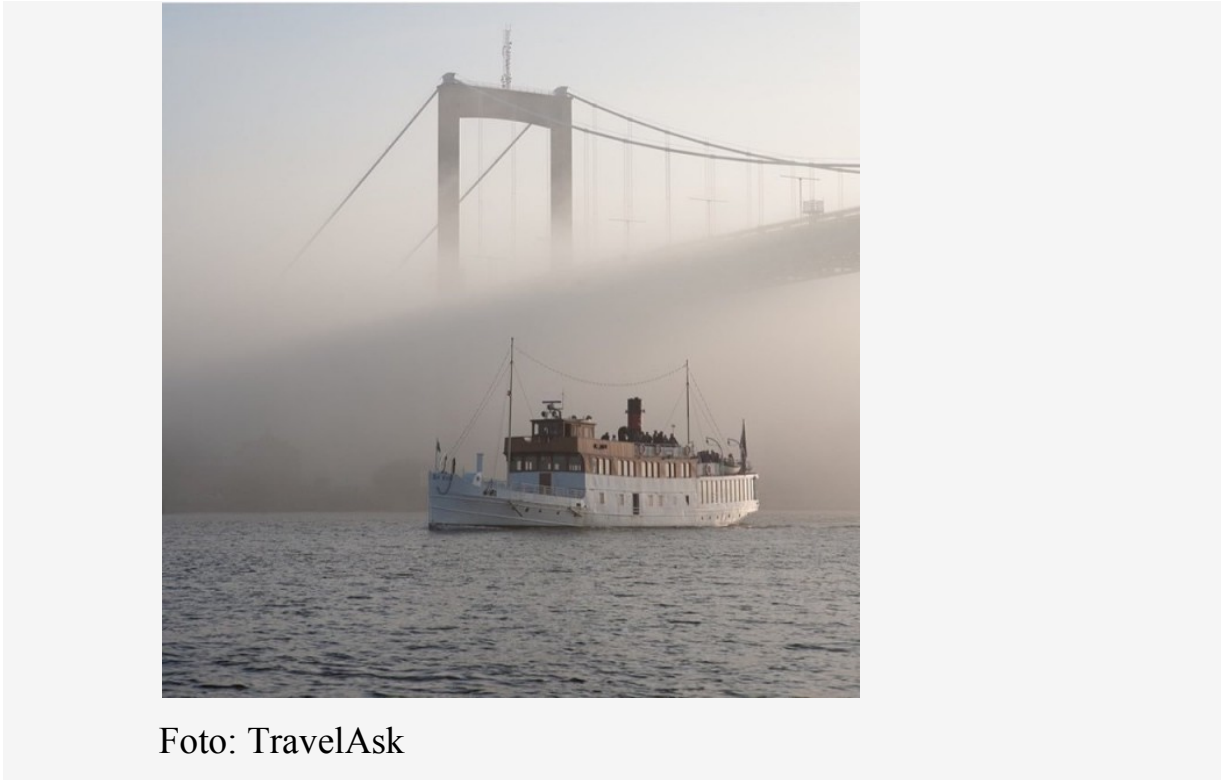


Foto: TravelAsk

— Shvetsiyada chiqindilar tamom bo‘lgan, shu sababli mamlakat chiqindilarni Norvegiyadan import qilinadi.

— Absolut Vodka alkogol brendi 2008 yilga qadar Shvetsiya hukumatiga tegishli edi — hukumat ushbu brendni 8,3 million dollar evaziga Pernod Ricard kompaniyasiga sotgan.

— Mashhur ABBA guruhi a'zolari, kamroq soliq to‘lash maqsadida, sahnaga kulgili liboslar kiyib chiqardi. Gap shundaki, Shvetsiya qonunchiligiga ko‘ra, agar ish kiyimini har kuni kiyish imkonsiz bo‘lsa, uni sotib olish uchun sarflangan mablag‘ni daromaddan chiqarib tashlash mumkin.

Stokgolm 14 orol ustida bunyod etilgan va shahar markazi amalda suv ustida turadi.



Foto: TravelAsk

— Daniyaliklar yahudiylarni betaraf Shvetsiyaga ommaviy ko‘chirish harakatini boshlagani sabab, Ikkinchi jahon urushi vaqtida daniyalik yahudiylarning 99 foizi omon qolgan.

— IKEA kompaniyasi divanlar, stol va tokchalarni Shvetsiyadagi turli geografik joylar nomi bilan, karavot, shkaflar va dahliz mebellarini Norvegiyadagi joy nomlari bilan, gilamlarni esa Daniyadagi joy nomlari bilan, katta stol va stullarni esa Finlyandiyadagi makonlar nomi bilan ataydi.

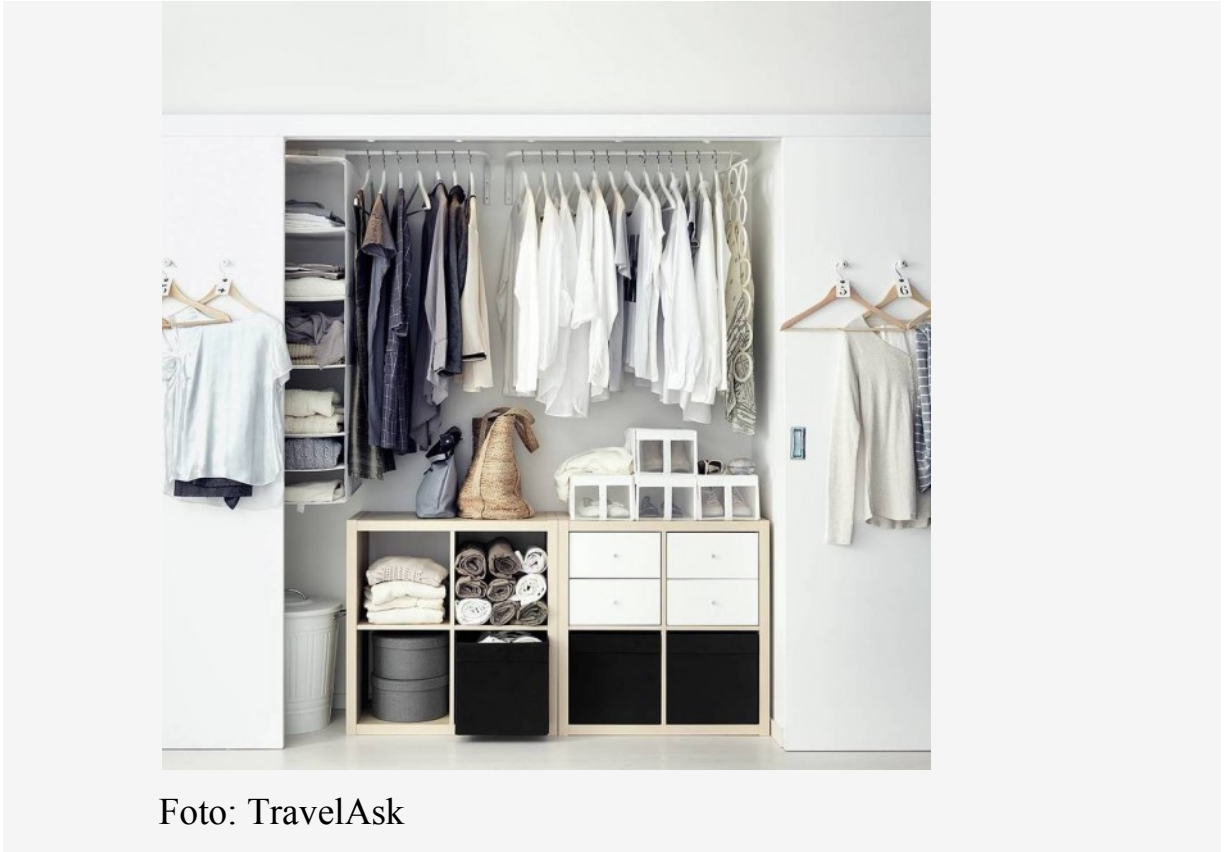


Foto: TravelAsk

— Quyosh tizimining jahondagi eng katta maketi Shvetsiyada joylashgan, uning mashtabi 1:20 000 000.

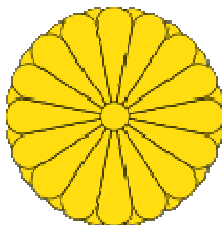
— Shved tili 2009 yilga qadar rasmiy davlat tili hisoblanmagan.

## 16-BOB. YAPONIYAMENEJMENT MODELI

---

1. Yaponiyaning jahon iqtisodiyotidagi mavqei
2. Iqtisodiy “mo`jizada” milliy xususiylik ahamiyati
3. Demokratik kapitalizm modeli
4. Yaponcha ishlab chiqarishning boshqarilishi xususiyatlari
5. Ilmiy-texnik progress va iqtisodiy taraqqiyot

### 1. Yaponiyaning jahon iqtisodiyotidagi mavqei



Yaponiya jahonda rivojlangan mamlakatlar ichida ikkinchi o`rinda turadi. Yalpi ichki mahsulot 2000 – yilda 4190 mln. dollarga teng bo`lgan. Bu AQSHning 55 foiziga to`g`ri keladi. Aholisi 127 417 244 kishidan iborat. Aholi jon boshiga YAIM 26460 dollarga to`g`ri kelib, bu ko`rsatkich bo`yicha ham eng oldingi o`rinlarda turadi. Bu ko`rsatkichlar Yaponiya iqtisodiyotining yuqori darajali rivojini ko`rsaib, AQSH kabi superdavlat qatoriga qo`shdi.

“Meydzi inqilobi” deb atalmish 1867-1868 yillardagi o`zgarishdan keyin Yaponiya 100 yil ichida an`anali feodal ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan rivojlangan bozor iqtisodiyotigacha bo`lgan masofani bosib o`tdi.



Janubiy Korea, Tayvan, Tailand, Singapur kabi qo`shni davlatlar Yaponiyaning “rivojlanishni quvlab yetish” yo`lidan ko`p jixatdan foydalandilar.

Yaponiya ko`p sohalar bo`yicha AQSH kabi yetakchilik qiladi. Bular mashinasozlik, avtomatika, elektronika, avtomobilsozlik kabilardan iborat. Ayniqsa yangi texnologiya va elektronika bo`yicha eng oldingi mamlakat bo`lib, kam material, kam mehnat sig`imli mahsulot ishlab chiqarish bo`yicha eng ilg`or mamlakatga aylangan.

<b>Yaponiya</b> 日本国	
<u>Madhiya</u> : <a href="#">君が代</a> (Kimi ga yo)	
<u>Poytaxt</u>	<a href="#">Tokio</a>
<u>Rasmiy til(lar)</u>	<a href="#">Yaponcha</a>
<u>Hukumat</u>	<a href="#">Konstitutsion Monarxiya</a>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Imperator</a> <a href="#">Akihito</a></li> <li>• <a href="#">Bosh Vazir</a> <a href="#">Shinzo Abe</a></li> </ul>	
<u>tashkil etilgan</u>	11-fevral Mil. Av. 660
<u>Maydon</u>	
• Butun	377,835 km <sup>2</sup> ( <a href="#">61-</a> )
• Suv (%)	0.8
<u>Aholi</u>	
• 2002 ro'yxat	127,417,244 ( <a href="#">10- o'rin</a> )
• <a href="#">Zichlik</a>	337/km <sup>2</sup>
<u>YaIM (XQT)</u>	2005- yil ro'yxati
• Butun	<a href="#">AQSh\$3,914,000 mil.</a> ( <a href="#">3-</a> )
• Jon boshiga	<a href="#">AQSh\$30,718</a>
<u>Pul birligi</u>	Yen ( <a href="#">JPY</a> )

Malakali ishchi va xizmatchilar, aholining umumiy o'qimishligi bo'yicha juda ilg'orlagan mamlakat hisoblanadi. Dunyo bo'yicha maoshning eng yuqori darajasi Yaponiyadadir. Bu albatta eng ijobiy muvaffaqiyatdir. Bularning barchasi iqtisodiy taraqqiyotning ifodasidan iborat.

Ijtimoiy tuzilma va mehnat munosabatlaridagi o'zgalik katta o'rin egallaydi. Yaponiya uchun mayda tadbirkorlik ijtimoiy qatlami mavjudligi umumiy xolatdir. Ayniqsa oila turidagi xususiy korxonalar chakana savdo, umumiy ovqatlanish bilangina shug'ullanmay, boshqa xizmat ko'rsatish sohalari, xatto ishlov berish sanoati va qurilishda ham keng yoyilgan. Aytaylik,



ishlov beruvchi sanoatda 74 foiz yollanib ishlovchilar 300 kishigacha band bo'lgan korxonalariga to'g'ri keladi.

Amalda mamlakat qishloq xo'jaligi yollanma mehnatsiz bo'lib, Yaponiyada asosan 2 mln. 600 ming mayda dehqon xo'jaligi mavjuddir. Bu xo'jaliklarda o'rtacha yer uchastkasi miqdori 1,9 gektarga to'g'ri keladi. Shuni ham aytib o'tish kerakki, ishga yaroqli yerlarning yarmidan ko'pi sug'oriladigan va yiliga ikki martadan hosil olinadigan yerlardir. Shunisi ajablanarliki, bularning 17 foizigina nuqul qishloq xo'jaligi bilan shug'ullanadi, qolganlari shaharlarga yaqinligi va transportning yaxshi rivojlanganligi sababli daromadning asosiy qismini boshqa tarmoqlar hisobiga oladilar.

Yaponiyaga xos yana bir narsa bandlikning yuqori darajadaliigidir. Masalan, 70 – yillar ichida ishga yaroqlilarning 2-2,8 foizigina ishsiz bo'lib, 90 – yillarga kelib 3 foizni tashkil etgan. Bunda “umr bo'yi yollash tizimi” bo'yicha bandlik davriga qarab haq to'lashning ahamiyati kattadir. Bu usul faqat yirik korxonalarda qo'llanilib, eng yuqori mutaxassisli bo'lgan menejer, injenerlargagina taalluqlidir. Bular esa yollanma mehnatning 10 foizini tashkil etadi. Yuqori darajali boshqaruvchilar ichida shuning uchun ham ishsizlik yo'q va mehnat bozori ham yo'q. Menejer mansabi umr bo'yicha bo'lib, kompaniyaga to'la bog'langan bo'ladi. Boshqaruvning yuqori pog'onadagilari uchun ishonchli munosabat o'z ta'minotchilari, mijozlari, banklar bilan doimiy sherikligi taqdiriy xolatdir. Bu esa o'z navbatida firma muvozanatining muhim kafolatidir va shu bilan birga menejerning mansab kafolatidir.

Qolgan yollanma ishlovchilar ishsizligining juda past darajada ekanligi bir necha sabablarga bog'liqdir. Bular ijtimoiy sheriklik an'anasi, qaysiki ko'pchilik Osiyo jamolariga xos, ish joylarida o'qitish, chunki ish beruvchi “inson kapitaliga” qilgan xarajatini qadrlaydi; shu bilan birga vaqtincha kelishuv bitim bo'yicha (yoki to'la bo'lmagan ish kuni) savdo va xizmat ko'rsatishdagi bandlikning keng tarqalishi kabilardan iborat.

Yaponiyada tadbirkorlikning tashkil etilishi ham bir qancha o'zga xususiyatlarga ega. Yirik kompaniyalar bilan o'rta va yirik korxonalarda bu farqlanadi. Umuman 800 ming aksionerlik kompaniyalar mavjud bo'lib, bulardan 2,4 mingi yirik aksioner kompaniyalardir. Bu yirik kompaniyalar o'z aksiyalarini fond birjalari orqali tarqatsa, mayda va o'rta korxonalar mulklariga boshqalarni aralashtirishni xush ko'rmay, yopiq aksioner kompaniyalari va o'rtoqlik birlashmalari sifatida boshqarishni lozim ko'radilar.

Yirik kompaniyalarning har biri guruh markazi bo'lib, "keyresu" deb ataladi. Yaponcha "keyresuda" mulk va bitim munosabatlari bog'lovchi element hisoblanadi. Qonun banklarning nomoliyaviy kompaniyalar tomonidan chiqarilgan aksiyaning 5 foizidan ortig'ini o'zlashtirishni man etadi.

"Keyresu" bosh kompaniyasi o'z ishlab chiqarish faoliyatini guruhni moliyaviy boshqarish (ya'ni, xolding funksiyasi) va ishlab chiqarish kooperatsiyalarining ishtirokchilari bilan bog'lab olib boradi. Yaponiyaning xususiyati ham shundaki, bunday guruhning keng tarqalishini ommaviy mayda korxonalar bilan bog'lagan xolda amalga oshuvidir. Chunki mamlakatda 3,7 mln. individual va oilaviy korxonalar, 770 ming sheriklik jamoalari mavjud. Shu bilan birga yirik va mayda biznesning o'zaro aloqalarining ta'minlashinishi boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan ularning yaqinligi bilan bog'liqdir.

"Keyresu"lar ichida texnologik asosdagi vertikal integratsiya va konglomerat misollari mavjud. "Misubisi dzyukoge", "Komasu" mashinasozlik kooperatsiyasi, "Toshiba", "Soni" elektrotexnika kompaniyalari, "Toyota" va "Nissan" avtomobil korporatsiyalari 300-400 kompaniyalarga ega. Bular ta'minotchilar va buyurtmalarni bajaradilar. Shu bilan birga mulkiy bog'liqligi bo'lmagan subpodryachilar tarmog'i bilan qo'shilib ketadi. Ko'pchilik guruhlar chet mamlakatlarda keng tarqalgan tarmoqlarga ega bo'lib, Yaponiya TMKsi hisoblanadi.

Amalda barcha korxonalar tarmoq ittifoqlariga birlashgan. Bu ittifoqlar foyda asosida birlashuv emas va undan ixtiyoriy ravishda chiqib ketish mumkin.

Yaponiyada bunday ittifoqlar, ya'ni umumilliy tadbirkorlik ittifoqlar soni 100 dan oshadi. Mahalliy mayda biznes tashkilotlarining soni esa 20 mingdan ko'pdir. Umumilliy tadbirkorlar ittifoqi birlashib, Federal iqtisodiy "Keydanren" tashkilotini uyushtiradi.

Yaponiyada an'anaviy ravishda aholining yuqori darajali omonat saqlash xususiyati mavjud. Bu shaxsiy daromadning 15-18 foizini tashkil etadi. Bu asosan banklar depoziti shaklida mavjud bo'ladi va banklar tizimining keng xajmli resurs asosini yuzaga keltiradi.

Yaponiya korporatsiyalari moliyaviy tuzumi kompaniya xususiy kapitali hissasining past darajadali bilan tavsif etiladi, ya'ni 30 foizdan oshmaydi. Shuning uchun aniq kreditlarga muxtojlik yuqori darajadadir. O'z vaqtida mamlakatning industrial rivojini moliyalashtirish yukini banklar ko'targan edi.

Yaponiyada banklar faoliyatining ham o'zgi xos xususiyatlari mavjud. Mamlakatda to'qqizta shahar banklari deb atalmish bo'limlar ochish huquqiga ega banklar mavjud. Shu bilan 129 ta faqat o'z prefekturalarida bo'limlarga ega banklar, xususiy nafaqa va pay fondlarini boshqaruvchi 33 ta trustbank mavjud. Bundan tashqari uzoq muddat kredit beruvchi 3 ta bank mavjud: Sanoatbank, Uzoq muddatli kredit banki, Yaponiya kredit banki. Bundan tashqari qishloq xo'jaligi uchun keng tarmoqli kooperativ banklar tizimi faoliyat ko'rsatadi.

Banklar foydani maksimallashtirish, aksiya kursini ko'tarish bilan qiziqmaydilar. Balki foydaning doimiyliigi va bankrotdan qochishni ko'zlaydilar. Banklar o'z mijozlarini himoyalashlari, kredit shartlarining yengillashtirishi, kompaniya-qarzdolarga sanatsiya qo'llash misollari ko'p.

Bunday shartlar yuqori darajali taraqqiyot vaqtida pulga muxtojlik kuchlilik davrida yuzaga kelgan. Hozir esa pul bozoridagi kuchli talab pasayib, qarz olishda mijozlar uchun kurash sharoiti hukmronlik qiladi.

AQSHga o'xshagan va yEvropa mamlakatlaridan farqli o'laroq Yaponiyaning davlat xo'jaliklari xajmi katta emas. Markaziy hukumat qaramog'ida unitar korxonalar mavjud. Shuni ichida Moneta saroyi va davlat

o`rmonchilik xo`jaligi bor. Bundan tashqari 13 ta bank, Oliy o`quv yurti muassasalari va 73 ta notijoriy tashkilotlarida pay bilan ishtirok etadi. Bular fundamental ilmiy muassasa va laboratoriyalar, ilmiy-texnik axborot markazi, Yaponiya madaniy almashuv fondi, shuningdek o`rmon resurslarini izlash, neft razvedkasi, qishloq xo`jaligini rivojlantirish tarmoqlaridan iborat. Bundan tashqari avtomobil yo`llari, ko`priklar, to`g`onlar, Xonsyu va Sikoku orollarini birlashtiruvchi unikal ko`prik inshooti kabi maxsus korxonalar kiradi. Davlat temir yo`l korporatsiyasi, milliy telefon-telegraf tizimi, tamaki va alkagol monopoliyalari "JAL" avia yo`llari kabilar 80 – yillarga kelib xususiylashtirilgan.

Mahalliy darajada vodoprovod, kanalizatsiya, axlat yig`ish, transport, maktablar, kasalxonalar kabilar davlat ihtiyoridadir. Shu bilan birga minglab munisipial turar joy qurilishi va undan foydalanish, pullik avtomobil yo`llari, port jixozlari, yopiq bozorlar kabi aksioner va pay korxonalar kiradi.

Ko`rinib turibdiki, davlat asosan sanoatda emas, balki infratuzim sohasida faoliyat ko`rsatadi. Davlat bevosita xo`jalikni boshqarish o`rniga kuchli iqtisodiy siyosat qo`llovchi bo`lib hisoblanadi. Bu solig` – byudjet, pul – kredit, tashqi savdoni, boj tarifni tartiblashtirish; bozorda raqobatni qo`llash, tabiiy monopoliyalar faoliyatini tartibga solish kabilarni o`z ichiga oladi.

Yaponiyada davlat byudjeti va soliqlar ham o`ziga xos bo`lib, faoliyat xajmi va xarajatlar darajasidan kelib chiqadi. Davlat byudjetining xarajatlari YAIMning 26-27%iga teng keladi. Soliq ham samarali darajada bo`lib, YAIMning 22-23%ini tashkil etadi. Markaziy byudjetning asosiy daromad manbai to`g`ri soliqdadir. Fuqarolar daromadi, meros, taqdim etish kabilar soliq yeg`imlarining 42%ini tashkil etsa, korxonalar foydasi solig`i 26%ni tashkil etadi. Korxonalar solig`i tabaqalangan bo`lib, 26,42%-33,48%dan iborat.

Davlat byudjetining xarajat qismini olsak, harbiy juda oz – xarajatlarga nisbatan 6 foiz va YAIMga nisbatan esa 1 foizdan ham kam. Eng yirik qismi ijtimoiy sug`urta va nafaqalardir – 18-20 foiz. Shu bilan birga davlat qarzlarini

to'lash ham o'tgan asr 90 – yillariga kelib katta xajmli bo'lib qoldi. Bu byudjet talofati bilan bog'liq bo'lib, qaysiki 90 – yillar oxiriga kelib, YAIMning 11,2 qismiga to'g'ri kelgan.

## **2. Iqtisodiy “mo`jizada” milliy xususiylik ahamiyati**

Yaponiyaning nisbatan qisqa vaqt ichida qoloqlikdan chiqib, katta ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot yo`liga o'tib, dunyoda yetakchi mamlakatlarga aylanishi, iqtisodiy rivoj darajasining juda yuqori bo'lishligi, buyuk iqtisodiy salohiyatga ega bo'lib, dunyoda AQSHdan keyin ikkinchi o'rinni egallashi “mo`jiza” nomini olgan.

Bu “mo`jiza”da albatta milliy xususiyatlarning o`rni kam bo'lmagan. Milliy urf-odatdagi o`ziga xoslik tomonlardan tartiblilik, sharqiy tarbiya kabilar, oilada, katta-kichik o`rtasidagi munosabat, umumiy birlik, ayol va erkak munosabatlari kabilarning iqtisodiy faoliyatga ta'siri bo'lgan. Bunda itoatkorlik xususiyatining ijobiy tomonlari ko'p bo'lgan. Oilaviy bir-birini qo'llash, ishonch kabilar mavjud bo'lib, kompaniya, firmalar xatto oilaviy-klanlik asosida tashkil topishi kabilardir. Birgalikda ish tutish, har bir harakatning bir-biriga bog'liqligi, o`z vaqtida ijro etishlik xususiyatlarining iqtisodiy taraqqiyotdagi o`rni albatta katta. Milliy o`zgalikka qo'shni Xitoy va Koreyaning ta'siri katta bo'lgan. Ma'lumki, asriy qo'shnilik diniy, urfiy umumiylik, iqtisodiy aloqalar albatta o`z izini qoldirgan. Shu bilan birga bu mamlakatlarning Yaponiya asoratida bo'lishining ham ta'siri bo'lgan.

Aytish mumkinki, bu xususiyatlar Yaponiya iqtisodiy “mo`jiza”da ijtimoiy hayot ta'siri sifatida yuz bergan. G`arbdagilarning bunday xolatga “yagona oila” deb nom berishida albatta jon bor. Chunki Yaponiya “mo`jiza”sida milliy birlik ta'siri bo'lib, Yaponiya kompaniyalari buni yapon xalqiga xos sinfiy dunyo tariqasida foydalanishga urinilgan va g`oyaviy turtki sifatida ishlatilgan. Ma'lumki, G`arb va Amerika bilan raqobatda albatta millatni birlashtirish, jipslashtirishda qo'l kelgan. Yaponiya kompaniyalari esa bundan

o'z manfaatlariga qaratgan xolda korxonalarini "ikkinchi oila" sifatida foydalanib, ishchi-xizmatchilarni o'ziga jalb etishda bu g'oyani keng qo'llashga harakat qilganlar. "Ikkinchi oila" g'oyasi yapon menejmentida katta o'rin egallaydi. Buning natijasi shuki, yollanuvchi kompaniyada deyarli umrbod band bo'lishi kerak. Ish joyini almashtirish faqat kompaniya ichida bo'lib, kompaniyadan chiqib ketmasligi kerak, ya'ni u kompaniyani oilaga o'xshatib, doimiy bog'langan bo'lishligi talab etiladi. Bunday tartib G'arbda tushunilishi qiyin. Chunki bu yerda ishchi-xizmatchilarning ish joylarini o'zgartirishi odatiy tusda bo'lib, erkin xolda kompaniyalarni almashtira oladilar, kompaniyalarni o'z istagi bo'yicha o'zgartiraberadilar va ularni shaxsiy bog'liqlik tomonlari yo'q.

Yaponcha "ikkinchi oila" tartibining qo'llanilishida katta ustunlik mavjud. Chunki kompaniya ichida ish joyini o'zgartirish kompaniya bilan yaxshi tanishish, uni maqsadini, tizimini to'liq tushunish imkonini beradi. Kompaniya faoliyatini to'la xolda bilish, ayniqsa boshqaruvchi menejerlar uchun zarurdir. Yirik Yaponiya "Masusita Denki» kompaniyasining asoschisi Masusita bu sohada quyidagilarni ta'kidlaydi:

1.Siz bilan ishlaydigan odamlarni oilangiz a'zolari deb biling. Muvaffaqiyat avvalo ish bilan bog'liq bo'lgan odatlarning bir-birini yaxshi tushunishlariga bog'liqdir.

2.Tovarlarni sotilgandan keyingi ko'rsatiladigan xizmatlar undan oldingilariga qaraganda qadrliroqdir. Chunki bunday xizmatlar doimiy mijozlarni shakllantira oladi.

3.Iste'molchiga o'zini jalb etadigan tovarlarni emas, balki ularga foydali tovarlarni soting.

4.Faqat xalol ishlashning o'zi kifoya emas. Qanday ishni bajarishdan qat'iy nazar, o'zingizning ishingiz uchun yagona javobgar ekanligingiz to'g'risida o'ylashingiz kerak.

5.Agar foydasiz ishlasak, bu jamiyat oldidagi jinoyatdir. Jamiyat kapitali, uning odamlari, uning materiallaridan foydalanamiz, foydasiz ularni

bekorga sarf etamiz, boshqa joyda bo'lsa ulardan samarali foydalanishgan bo'lishar edi.

Albata bunday tartib o'z vaqtida samarali bo'lib, G'arb kompaniyalariga ta'sir ko'rsatgan. Davr o'zgarishi bilan erkin bozor munosabatlarining ta'siri kuchayib, bunday odatlar ta'siri ham o'zgarib, takomillashuvi kerak.

O'z vaqtida yaponcha monopoliyalarning asosini klan-oilaviy firmalar tashkil etib, ularning har biri o'nlab kompaniyalarni birlashtirgan. So'ngra ular Ikkinchi Jahon urushidan keyin Amerika va G'arbiy yEvropa kompaniyalari tamoyili asosida o'zgartirilgan xolda tashkil etilgan.

Yaponiya moliya tizimida aholi jamg'armalarining o'rnini katta. Banklarga ishonch yuqoriligi natijasida ular bank jamg'armalarining 20 foizini tashkil etadi va kredit tizimida salmog'li o'rinni egallab, iqtisodiy rivojlanishda keng foydalaniladi.

### **3. Demokratik kapitalizm modeli**

Yaponiya iqtisodiyotidagi "mo'jiza"da va uning qudratli darajasida Ikkinchi Jahon urushidan keyingi islohatlar tufayli amalga oshirilgan choratadbirlarning ahamiyati kattadir. Bunda Amerika okkupatsiya ma'muriyatining tashabbusi asos hisoblanadi.

Iqtisodiy islohatlar juda qiyin axvolda amalga oshgan. Chunki Yaponiya iqtisodiyoti to'la harbiy izda bo'lib, barcha narsalar chegaralangan, qat'iylik sharoitida bo'lgan. Markazlashgan rejalashtirish, barcha narsalar oldindan qat'iy belgilangan xolatda edi. Xatto haq to'lash oldindan aniq ko'rsatilgan, baholar o'zgarmaydigan qat'iy belgilangan tarzda edi. Ishlab chiqaruvchilar ham oldindan bir-biriga majburiy bog'langan, mol beruvchi va mol oluvchilar oldindan aniqlangan hamda iqtisodiy aloqalarni qat'iy bajarish tartibi o'rnatilgan edi.

Shu bilan birga taqsimot ham qat'iy o'rnatilgan tartibda bo'lib, iste'mol buyumlari kartochkalar bo'yicha taqsimlangan. Iqtisodiyotda qat'iy davlat

tartibi o`rnatilib, bunda hech qanday ihtiyoriylikka yo`l qo`yilmas edi. Davlat monopoliyasi to`la hukmronlik qilib, iqtisodiyot militarizatsiya (harbiylashtirilgan) asosda davom etar edi.

Yirik-yirik konsernlar mavjud bo`lib, asosan harbiy sanoatdan iborat bo`lgan. Markazlashtirilgan harbiy mazmundagi iqtisodiyot mavjud bo`lib, bu tub o`zgarishlarni talab etar edi. Sanoat yo`nalishini, moliyani, iqtisodiy tashkililikni tubdan boshqacha usulda o`zgartirish zaruriyati tug`ilib, Yaponiya rivojini harbiy izdan chiqarib, sog`lom iqtisodiyot yo`liga o`tkazish talab etilgan.

Bu o`zgarishlar demokratik kapitalizm modeli asosida amalga oshirilgan. Bundagi birinchi navbatli masala Yaponiya harbiy mashinasini sindirib, militarizatsiyani barbod qilish va uning iqtisodiy asosini yo`q qilib, erkin bozor iqtisodiyoti taraqqiyotiga yo`naltirishdan iborat edi.

Buning uchun iqtisodiyotda keskin o`zgarishlarni amalga oshirish talab etildi. Mehnat munosabatlari o`zgartirilib, harbiycha majburiylik o`rniga yollanishga asoslangan munosabatlarga o`tish bilan bog`liq tadbirlar amalga oshirildi. pomonolistik iqtisodiy siyosat qo`llanilib, monopoliyalar yo`q qilina boshladi. Yirik xajmda konversiya qo`llanilib, harbiy mahsulotlarni o`rniga tinchlik hayotiy talab mahsulotlari ishlab chiqarishga o`rnatila boshladi. Harbiy korxonalar bitirildi va bundan keyin uning imkoniyatlarini yo`q qilish uchun davlat konstitutsiyasida qattiq chegaralanish belgilanib, umuman mamlakat mudofaaa xarajatlari milliy mahsulotga nisbatan 1 foiz bilan belgilanadi.

Byudjet islohatlari amalga oshirilib, pul muomalasi mustahkamlashtirildi va valyuta kursi qat`iylashtirildi. Solig` siyosati o`zgartirilib, iqtisodiy normal rivojlanish darajasiga qaratildi va shunga mos shakllari qo`llanila boshladi.

Natijada harbiy sanoat asoslari bo`lgan yirik konsernlar bitirilib, ularning aksiyalari sotilib, juda katta konsernlar, ya`ni oilaviy xolding (“dzaybasu”) kompaniyalar bitirildi, monopol xolatdan chiqarildi, tinch mazmunli iqtisodiy taraqqiyotga yo`l ochildi.



Bu islohatlar sobiq agressorning quolsizlantirishga va demokratik iqtisodiy taraqqiyotga yo`l ochib berdi. Normal iqtisodiy taraqqiyot sharoitlari yaratilib, militarizatsiya o`rniga ishonchli muxit tug`ildi. Tashqi iqtisodiy strategiya o`zgarib, eksport va import rag`batlantirila boshlandi. Davlat bilan biznes o`rtasida kooperatsiya paydo bo`ldi.

Agrar islohatlar natijasida yirik yer egaligi bitirilib, ommaviy ravishda yerlarni sotish amalga oshirildi. Natijada mustaqil fermer xo`jaliklari yuzaga keld. Bu esa qishloq xo`jaligida normal rivojlanish asoslarini paydo qildi.

Okkupatsiya hokimiyati davlat korxonalarini tizimini ham o`zgartirdi va xususiy korxonalar moliyasini sog`lomlashtirish tadbirlarini qo`lladi. Moliyaviy islohatlar esa korxonalariga jamg`arishning ichki manbaalarini tug`dirish imkonini berdi.

Amalga oshirilgan islohatlarning tadbirlari yuqori malakali ish kuchining mavjudligi, iqtisodiyotda ilmiy-texnik progressning keng qo`llanishning boshlanishi kabilar Yaponiya demokratik kapitalizm modelini shakllantirib iqtisodiy “mo`jiza” asosini yaratib berdi.

Iqtisodiy o`shishning tezlashuvi rivojlangan mamlakatlarga texnik jixatdan yetib olish va texnologik o`zgarishlar davriga to`g`ri keladi. Chunki Yaponiya o`tgan asr 50 – yillarida xomashyo va yoqilg`i resurslarini ommaviy qayta ishlash texnologiyasini o`zlashtira boshlagan edi. Bu vaqtga kelib qora metallurgiya, ko`mir konlari, elektrostansiyalar rekonstruksiya qilinib, savdo floti qayta qurilgan edi. 60 – yillarga kelib harbiy korxonalarini konversiyalash asosida va yangi qurilish hisobiga maishiy tovarlar, radioapparatlar, avtomobil sanoati tarmoqlari yaratiladi. Shu bilan birga neft-ximiya, sintetik va smola tolasi, elektronika tarmoqlarining urushdan keyingi avlodlari yuzaga keladi. Raqobatbardoshligi bo`lmagan ko`mir shaxtalari yopiladi va arzon import nefti energetik xo`jalikning yoqilg`i asosini tashkil etadi.

Tarmoqlar tuzumining qayta qurilishda yangi texnika asosida ishlov berish sanoati tarmoqlarini yaratish asosiy yo`nalish hisoblangan. Buning asosiy

sabablari arzon va yaxshi o'rgatilgan serob ish kuchi mavjudligi, xomashyo va energetika bo'yicha o'z manbaining yo'qligi, yangi texnologiyaga yo'l ochiqdigi, ichki jamg'armalar manbai mavjudligi, kapital xarajatlarni moliyalash mexanizmlarining ta'minlanganligi kabi omillardan iboratdir.

Bu vaqtlarda Yaponiya ichki qarzlarga muxtoj emas edi. Tashqi qarzlari ham asosan yo'q edi. Yirik tashqi qarzlardan foydalanilmagan. Pul tizimining mustahkamligi bunda ancha qo'l kelgan. Korxonalarining moliyalashuvi asosan banklar tomonidan bajarilgan.

Urushdan keyingi bolalar tug'ilishining yuqori darajada bo'lishi 1955-1970 yillar ichida mamlakat aholisining 90 mln.dan 104 mln. gacha yetkazdi. Industrlashtirish qishloqlardan ish kuchi oqimini kuchaytirdi. Noqishloq xo'jaligidagi bandlik 17 mln.dan 36 mln.gacha ko'tarildi, ya'ni 2 barobardan ortiqroq ko'paydi.

Bu jarayonlar yollanma ishlovchilarning daromadini juda tez o'sishi bilan davom etdi. Mayda ishlab chiqarish juda tezlik bilan ko'paydi va mayda korxonalar soni 1,5 barobar oshdi. Tez o'sish davri Yaponiyada hozirgi o'rta sinfni shakllantirdi. Makroiqtisodiy darajada aholi talabidagi o'zgarishlarni aloxida ko'rsatish mumkin. Chunki bu iqtisodiy o'sishning asosini tashkil etgan, ya'ni shu vaqtlarga kelib yalpi mahsulot o'sishining 60 foizi shaxsiy iste'molga to'g'ri kelgan va 30 foizginasi iqtisodiy o'sishga sarf etilgan. Shundan 18-20 foiz ishlab chiqarish qurilishi va jixozlarning investisyaisini tashkil etgan.

Yaponiyayangi texnika asosida raqobatbardosh eksport tarmoqlarini qurguncha o'sishning eng muhim cheklovchisi chet hisoblash xolati bo'lib kelgan.

Bu davr uchun dalvatning sanoat siyosati tavsifli bo'lib, bunda resurslarni tarmoqlar o'rtasida taqsimlash, muayyan sanoat tuzumini tashkil etishda davlatning faol aralashuvi mavjud bo'lgan. Zaruriy import to'lovlaridagi moliya kvotalari muhim uskuna hisoblangan. Shu bilan birga chet investitsiyalaridan foydalanish faqat individual tarzda qo'llanilib, amalda

kartochka taqsimoti hukm surgan. Bu bilan ichki bozorda chet raqobati minimumlashtirilgan. Demak, o'z vaqtida sanoat siyosatining asosini proteksionizm tashkil etgan.

O'tgan asr 70 – yillaridagi ikki marta yuz bergan jahon neft inqirozi Yaponiyada chuqur inflyatsiyani yuzaga keltirib, iqtisodiy o'sishni keskin pasaytiradi. Qayd qilganimizdek, import nefti Yaponiya energetikasining asosini tashkil etar edi. Shu bilan birga 70 – yillarga kelib io` kuchining yangi resurslari tugab, ekstensiv o'sish rezervi tamomlangan edi. Sanoat mahsuloti tovar nomenklaturasining yangilanishi resursi ham tugagan edi. Bu kapital qurilishning qimmatlashuvi, ish haqining ko'tarilishi, yangi ish joylarining jixozlarinishi qimmatlashtirgan edi. Natijada iqtisodiy resurslarni tejash va kapital xajmli o'sishning pasayishiga olib keladi. O'sish darajasi ikki barobar pasayishiga qaramasdan jamg'arish normasi yuqoriligicha qolib, YAIMning 30 foizini tashkil etgan.

Bu Yaponiya iqtisodiyotini borgan sari ilmiy sig'imli tarmoqlarga e'tibor berishni kuchaytiradi. Bunda elektron mashinasozlik, zamonaviy aloqa vositalarini ishlab chiqarish tarmoqlari yetakchilik qiladi. Erkin taraqqiyot kuchayishi bilan davlatni iqtisodiyotni shatakka olishi qisqarib, uning sanoat siyosati o'z kuchini yo'qotib boradi. Raqobatbardoshlikni yo'qotib borayotgan ichki ishlab chiqarish mahsulotlari o'rnini import egallay boradi.

Bu Yaponiya iqtisodiyotining borgan sari jahon xo'jaligiga qo'shilishini tezlashtirdi. Lekin tashqi iqtisodiy aloqalar erkinlashuvining uzoqqa cho'zilishi ichki bozordagi kuchli raqobat sharoitida halqaro bozor raqobatiga chuqur tayyorgarlik ko'rish imkonini tug'diradi.

Lekin dunyoda bunga boshqacha baho berish mavjud bo'lib, Yaponiya iqtisodiyotini berk iqtisodiyot deb tushunish mavjud edi. Amalda esa ichki iqtisodiyotni himoyalash va proteksionizm siyosati qo'llangan edi. Bunday chegaralar olib tashlanib halqaro raqobatga to'la qo'shilish yuz berdi. 80 – yillarning o'rtalariga kelib AQSH va G'arbiy yEvropa mamlakatlari bilan

bo'lgan savdoda katta ijobiy savdoning yuzaga kelishi o'tkir kelishmovchiliklarga va Yaponiya uchun davlatlararo iqtisodiy munosabatlarda muhim masalaga aylanishiga olib keladi. 1986 – yili Yaponiya hukumati ijobiy saldoni iqtisodiyotning kuchli eksport tuzumining natijasi, deb tushuntiradi va bunga tuzumiy disproportsiya mavjudligi sabab, deb aytiladi. Importga imtiyozlar qo'llanila boshlab, chetga kapital chiqarish ko'chayadi va Yaponiyaning chet mamlakatlardagi aktivi ikki barobar ko'payadi. Bu asosan ish joylarini ko'payishi hisobiga bo'ladi. Natijada eksport tovar hisobiga emas, balki ish kuchi o'rinlari hisobiga yuz beradi.

Yaponiyaning tashqi savdodagi o'рни katta. Jahon savdosida Yaponiyaning hissasi 7,3 foiz (1997 yil)ni tashkil etadi. Dunyoning oltin rezervlarining esa 12,8 foiziga to'g'ri keladi. Mamlakatlarning jahon savdosiga tortish darajasi iqtisodiyotdagi eksport va import kvotasi bilan belgilanadi. Yaponiyaning YAIMdagi eksport kvotasi 10,5 foizga teng, ichki provordgi iste'moldagi import hissasi 10 foizni tashkil etadi. Bu G'arbiy yEvropa mamlakatlari ko'rsatkichlaridan ikki barobar past va AQSHga yaqin.

Yaponiyaning tashqi savdo aylanishi eksporti 46,1 foiz rivojlangan mamlakatlarga, shundan 27,8 foiz – AQSHga to'g'ri kelsa, rivojlangan mamlakatlarga – 44,8 foizga to'g'ri keladi. Importning 45,7 foizi rivojlangan mamlakatlarga, shundan 22,3 foizi – AQSHga, rivojlangan mamlakatlarga – 39,1 foiz to'g'ri keladi.

Yaponiya eksportida 59,8 foiz ishlab chiqarish jixozlariga, uzoq muddatli iste'mol buyumlariga esa – 17,7 foiz to'g'ri keladi. Importda esa 43,3 foiz xomashyo, yonilg'i, yarimfabrikatlarga to'g'ri keladi, ishlab chiqarish jixozlari esa – 24,0 foizni tashkil etadi.

Tashqi savdodagi eng yirik sherik AQSHdir. Ilgari neft ishlab chiqaruvchi mamlakatlar asos bo'lib, ularning hissasi 19,6 foiz (1980 yil)dan 6,4 foiz (1996 yil)ga tushib qoldi. Osiyodagi Janubiy Koreya, Tayvan, Malayziya, Tailandlarning ham hissasi ortib bormoqda.

Tashqi investitsiyada birinchi o`rinda AQSH turadi va bundagi hissa 40 foizdan oshadi, 18 foizga yaqini Osiyo mamlakatlariga to`g`ri keladi. Umuman Yaponiyaning tashqi investitsiyasi keyingi 6 yil ichida ikki martaga oshgan.

Yaponiyaning tashqi iqtisodiy aloqalarida o`tuvchi iqtisodiyotli mamlakatlarning o`rni ham ortib bormoqda. Buning ichida O`zbekistonning hissasi ham sezilarli darajadadir.

Yaponiya hozirgi vaqtda G`arbiy Yevropa Ittifoqi va AQSHdan keyingi dunyoda uchinchi qudratli iqtisodiyot mamlakati hisoblanadi.

#### **4. Yaponcha ishlab chiqarishning boshqarilishi xususiyatlari**

Yaponiya iqtisodiy taraqqiyotida va raqobatbardoshlikni yuzaga keltirishda ishlab chiqarish menejmenti va o`zgi xos rahbarlik uslubining yaratilishi muhim o`rin egallaydi. 70 – yillargacha uzoq davom etgan arzon ish kuchi va yonilg`i – xomashyo past baholi importga asoslangan raqobatbardoshlik mavjud edi. Dollarga nisbatan iena pas kursda bo`lib, yapon mahsulotlari eksporti ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan past edi. YOnilg`i – xomashyo narxining, ayniqsa neftning narxini baland bo`lib ketilishi, katta o`zgarishlarga olib keldi. Yaponiya sanoati o`zida tezda o`zgarishlar yasab, kam resurs sig`imli tarmoqlarga o`tishni ta`minlay oldi va resurs tejimli, mehnat tejimli texnologiyalarni ishlab chiqib, sanoatda qo`llay boshladi.

Yaponiya kompaniyalarining turg`unlik xususiyatini yaponcha yollanma mehnat tizimi bilan bog`laydilar. Bu tizimning uch tomoni mavjud: 1) ishchilarning umr bo`yi yollanishi. Bunda ishchilarning to nafaqaga chiqquncha ish bilan ta`minlanishi kafolatlib, ish joyining doimiyliigi ta`minlanadi. 2) Maxsus ish haqi tizimi. Bunda yoshiga va kompaniyadagi ish stajiga qarab maosh ortib boradi. 3) Kasaba uyushmalari tarmoq bo`yicha emas, balki firma bo`yicha tuziladi va muayyan korxonada ichida faoliyat ko`rsatadi.

“Umr bo`yi yollanish” asosan yirik korporatsiyalarda va qisman o`rta korxonalarda qo`laniladi. Umuman taxminan sanoat ishlab chiqarishidagi bandlikning 15-20 foizini tashkil etadi. Bu tizim yuridik asossiz bo`lib,, kelishuv bo`yicha amalga oshiriladi. Yaponiyada ikki xil mehnat bozori mavjud bo`lib, birinchisi “tashqi mehnat bozori” deyiladi. Bu boshqa mamlakatlardan deyarli farqlanmaydi. Ikkinchisi “ichki mehnat bozori” bu korporatsiya yoki “Keyresu” sanoat guruhida qo`llaniladi. Bunda firma ichida past samarali joydan boshqasiga o`tkazilib, yuqori malakali ishchilarni saqlab qolishga erishiladi. Shu bilan birga ishga qabul qilish ma`lum mutaxassisligi, malakaga egaligi asosida bo`lmay, “inson yollanishi” tarzida amalga oshadi. Chunki o`qitish, hunarga o`rgatish butun ish va amal davrida davom etadi. Halollik va mehnat bilan bog`langan insof, xatarlikka qattiq e`tibor beriladi va bunda mehnat bilan menejment o`rtasilagi to`la kelishuvlik katta ahamiyat kasb etadi. Malakali ishchilar va boshqaruv xodimlarining ish haqi farqi juda kam bo`ladi. Injener-texnik xodimlar va ishchilarning bir-biriga yaqin bo`lishi va farqning kamligi rag`batlantiriladi.

Bu tizim hozirgacha ham Yaponiyada asos bo`lib hisoblanadi. Tadqiqotlar bo`yicha 1000 kishiga nisbatan sanoat kompaniyalarida universitetlardan to`g`ri yollanganlar ichida 30 yoshgachasi – 78,9 foiz, 40 yoshgachasi – 70 foiz, 50 yoshgachasi – 66,2 foiz, 60 yoshgacha – 33,6 foizni saqlab qolgan. Bu raqamlar “umr bo`yi” tizimining amalda ekanligini ko`rsatadi.

Malakali xodimlarni saqlab qolish uchun kompaniyalar yangi usullar qo`llashni lozim topadilar. Aytaylik, o`rta va yuqori menejerlar uchun aksiyalarni imtiyozli baholarda sotish. Bu avvalo AQSHda qo`llanilgan bo`lib, hozir Yaponiyada ham keng qo`llanila boshladi.

Yaponiya ishchilari dunyoda eng yuqori ish haqiga ega. Bu mehnat bilan menejment o`rtasida to`la kelishuvning katta asosi bo`lib hisoblanadi. Masalan, ish kunining yo`qotilishi bo`yicha yetakchi rivojlangan mamlakatlar ichida Yaponiya eng past o`rinda turadi. Ma`lumki, ish kunlarini yo`qotish avvalo

mehnat bo'yicha kelishmovchilik sababi bilan yuz beradiki, ishchilar o'z boshliqlariga qarshi norozilik bildirishini natijasi hisoblanadi.

Yaponiya korxonalarida texnika xavfsizligi darajasi juda yuqori. Bularning barchasi ish kuchi sifatining yuqoriligi va buning raqobatbardoshlikka ta'siri kattaligini ko'rsatadi.

Keyingi yillarda Yaponiya ishlab chiqarish menejmenti tizimi va boshqarishda bir qancha takomillashuv amalga oshmoqda. Bunda "Toyotizm" yangi modeli ahamiyatlidir. Buni ishlab chiqqan Toyota firmasidir. Yangi tizim standartlikning ustuvorligini saqlagan xolda diversifikatsiyalashgan mahsulotlar sifatini ko'tarish va moslashuv darajasini ko'tarish imkonini beradi. Ma'lumki, fordcha ommaviy mahsulot ishlab chiqarish modeli vaqtlarida bir qancha qiyinchiliklarga duch kelib, o'zgarish talab etgan xolda yangi texnologiyalarni yuzaga keltiradi.

Yangi tizimda "albatta o'z muhlatida" va "sifatni total nazorati" usulari ishlab chiqarilib, bular kompaniyalar bilan ta'mineotchlar o'rtasida jips aloqani talab etadi. Ishlab chiqarishni ilmiy asosda olib borish, dizayn, injiniring va sanoat ishlab chiqarishini integratsiyalashuvi hamda yagona ishlab chiqarish jarayoni sikliga aylantirish yuz beradi. Iste'molchilar va talab me'yoriga katta e'tibor beriladi. Bunday sharoitda inson resursi menejmenti yangi talablarni yuzaga keltiradi. Shu bilan birga ishchilarning malakasi, mutaxassisligi to'xtovsiz takomillashib borishi zarur bo'ladi.

Pravodgi "Toyotizm"dan kelib chiqadigan natija zarur mahsulotlarning zarur miqdorda va zarur vaqtda ishlab chiqarilishini ta'minlashga to'la erishuvdan iboratdir. Bu tizimda avtomatlashuv, ya'ni aqlli mashinalar yaratish va defektni avtomatikaning o'zi boshqarishi, bir vaqtda bir necha modellarni yig'ish, buyurtmachilar bilan ta'minotchilar o'rtasida axborot doimiyligini ta'minlash kabilar asos hisoblanadi.

Toyota avtomobil kompaniyasida qo'llanilgan bu ishlab chiqarish menejmenti tizimi boshqa mamlakatlarga ham tarqalgan va sanoatda inqilobiy o'zgarishlarga olib keldi.

Yaponiya kompaniyalaridagi boshqaruv usuli qisqa vaqtda foyda olishga emas, balki foyda olishning doimiyligini ta'minlashga qaratilgandir. Shuning uchun Yaponiya menejmenti G'arbiy menejmentdan ko'p tomonlama farqlanadi.

Yaponiya menejmenti dunyoda eng ilg'or hisoblanadi va u to'xtovsiz takomillashib boradi, og'ir xolatlarga moslashuvchan bo'lib, Yaponiya kompaniyalarining raqobatdoshligini ta'minlashda katta o'rin egallaydi. Shuning uchun ham bozor iqtisodiyotini rivojlantirishda Yaponiya iqtisodiyoti boshqaruvi tajribalarini o'rganib borish va foydalanish usullarini belgilab borish ahamiyatlidir.

### **5. Ilmiy-texnik progress va iqtisodiy taraqqiyot**

Yaponiya taraqqiyotida, uning iqtisodiy "mo'jiza"sida ilmiy-texnik taraqqiyotning o'rni beqiyosdir. 90 – yillarga kelib Yaponiya kapital xarajatlari AQSH darajasiga yetdi. Agar buni aholi jon boshiga hisoblaganda AQSH darajasidan ikki barobar yuqoridir. Aytish mumkinki, kapital xarajatlar bo'yicha Yaponiya dunyoda liderlik qiladi. Amortizatsiya ajratmalari ham yuqori darajada bo'lishga qaramasdan investitsiyaning asosiy qismi mashina, jixozlar va texnologiyaga sarf etilib, raqobatdoshlikka qaratiladi. Yaponiya sanoatchilarining diqqati doimo ilmiy-texnik rivojiga qaratilgan. Bunda asosiy o'rinni ilmiy-tadqiqot tajriba-konstruktorlik ishlari investitsiyasi egallaydi (ITTKI). Buning asosiy maqsadi ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish va tadbiiq etishdan iboratdir.

Keyingi 20 yil ichida ilm, texnika va texnologiya rivoji uchun qilingan jami xarajatlar 8 marta ortgan. Bu Yaponiyaning bu sohada dunyoda birinchi o'rinda turishini bildiradi. Lekin bunda asosiy yuk xususiy kompaniyalar yelkasida bo'lib, davlat mamlakatda ilmiy-tadqiqot ishlarini mujassamlashtirish



va ITTKIning rivojlantirish, davlat dasturini amalga oshirish, xususiy kompaniyalarni rag'batlantirish ishlarini bajaradi. Shuni qayd qilish kerakki, bu sohada davlat bilan xususiy sektor o'rtasida aniq mehnat taqsimoti mavjud.

ITTKI xarajatlarining 80 foizi xususiy sektorga to'g'ri keladi. Umumiy bunday xarajatlarning 2/3 qismini elektronika, kimyo sanoati va kemasozlik tashkil etadi. 70-90 – yillar ichida Yaponiyada kompyuter va ofis jixozlari ishlab chiqarish xarajatlari 40 barobarga ko'paytirilgan. Ko'pchilik kompaniyalarda ITTKI xarajatlari uncha ko'p bo'lmasa ham samaradorlik yuqoridir.

Yaponiyaning taraqqiyot muvaffaqiyatini ko'pincha g'arb texnologiyalari importi hisobiga bo'lgan, degan tushunchalar mavjud, o'zlari esa hech yangilik yaratmaydi, deyishadi. Amalda esa unday emas, chunki Yaponiya kompaniyalari ko'p sohada yangi texnologiya bo'yicha yetakchilik qiladilar va import texnologiyani esa takomillashtiradilar. O'z kashfiyotlarini ro'yxatdan o'tkazib, patentlashtirish xolati ko'p uchraydi. Masalan, "Hitachi" kompaniyasi ITTKIga to'xtovsiz o'z xarajatlarini kengaytirib boradi, 1997 – yilning o'zida texnologiya litsenziyalarini sotishdan olgan foydasi 50 mlrd. ienni tashkil etgan, qaysiki kompaniya umumiy foydasining 48 foiziga to'g'ri keladi. 1981 – yili "Hitachi" kompaniyasi diqqat markazini patentlar sifatiga qaratish yo'nalishini qo'llab, patentlarni "oltin", "kumush" va "bronzalarga" bo'lgan. Shu bilan birga o'zida intellektual mulki bo'lishini tashkil etib, bu bo'lim strategik muhim kashfiyotlarni ajratib "oltin" statusi berish va ularni aniq texnologiyaga aylantirish, litsenziyalarni sotish ishlarini bajara boshlagan.

Hozirgi vaqtda "Hitachi" kompaniyasi 50 mingdan ortiq Yaponiya va chetda ro'yxatga olingan patentlarga ega. Har yili kamida 10 ming yangi patentlar uchun buyurtma beradi. Kashfiyot mahsulotlarini tenglashtirish uchun (o'zimi, chetdami, ayniqsa AQSHda) qattiq raqobat kurashi boradi.

O'rta, kichik korxonalar ham yirik kompaniyalar kabi ITTKI xarajatlariga imkoniyatlari bo'lmasa ham tadqiqot ishlarini olib boradilar,

injener-texnik xodimlar bilan yangi texnologiya yaratish sohasida doimiy uchrashuv, muloqotlar tashkil etib turadilar.

Amaliy fanlarda muvaffaqiyat juda kuchli bo'lishiga qaramay keyingi yillarda fundamental tadqiqotlarda zaiflik sezila boshladi. Agar bu sohada asosan chet mamlakat muvaffaqiyatiga ishonilgan bo'lsa, endi qattiq patent tizimi qo'llanilishi bilan bu muammoga aylanmoqda.

Yaponiya hukumati bunga e'tibor berib, sabablarini o'rgangan xolda umuman ilmiy-tadqiqot tizimi, ta'lim tuzumlari kabilarni takomillashtirish chora-tadbirlarini qo'llashga qaratilgan dasturlar tuzishga qaratilgan katta xajmdagi islohotlar amalga oshirilishini kutish kerak.

**Xulosa qilib aytganda,** Yaponiya ko'p sohalar bo'yicha AQSH kabi yetakchilardan biridir. Bular mashinasozlik, avtomatika, elektronika, avtomobilsozlik kabilardan iborat. Ayniqsa yangi texnologiya va elektronika bo'yicha eng oldingi mamlakat bo'lib, kam material, kam mehnat sig'imli mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha eng ilg'or mamlakatga aylangan.

Malakali ishchi va xizmatchilar, aholining umumiy o'qimishligi bo'yicha juda ilg'orlagan mamlakat hisoblanadi. Dunyo bo'yicha maoshning eng yuqori darajasi Yaponiyadadir. Bu albatta eng ijobiy muvaffaqiyatdir. Bularning barchasi iqtisodiy taraqqiyotning ifodasidan iborat.

Yaponiyaning nisbatan qisqa vaqt ichida qoloqlikdan chiqib, katta ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot yo'liga o'tib, dunyoda yetakchi mamlakatlarga aylanishi, iqtisodiy rivoj darajasining juda yuqori bo'lishligi, buyuk iqtisodiy salohiyatga ega bo'lib, dunyoda AQSHdan keyin ikkinchi o'rinni egallashi "mo'jiza" nomini olgan.

Bu "mo'jiza"da albatta milliy xususiyatlarning o'rni kam bo'lmagan. Milliy urf-odatdagi o'ziga xoslik tomonlardan tartiblilik, sharqiy tarbiya kabilar, oilada, katta-kichik o'rtasidagi munosabat, umumiy birlik, ayol va erkak munosabatlari kabilarning iqtisodiy faoliyatga ta'siri bo'lgan. Bunda itoatkorlik xususiyatining ijobiy tomonlari ko'p bo'lgan. Oilaviy bir-birini qo'llash, ishonch

kabilar mavjud bo`lib, kompaniya, firmalar xatto oilaviy-klanlik asosida tashkil topishi kabilardir. Birgalikda ish tutish, har bir harakatning bir-biriga bog`liqligi, o`z vaqtida ijro etishlik xususiyatlarining iqtisodiy taraqqiyotdagi o`rni albatta katta. Milliy o`zgalikka qo`shni Xitoy va Koreyaning ta`siri katta bo`lgan. Ma`lumki, asriy qo`shnilik diniy, urfiy umumiylik, iqtisodiy aloqalar albatta o`z izini qoldirgan. Shu bilan birga bu mamlakatlarning Yaponiya asoratida bo`lishining ham ta`siri bo`lgan.

Iqtisodiy islohatlar juda qiyin axvolda amalga oshgan. Chunki Yaponiya iqtisodiyoti to`la harbiy izda bo`lib, barcha narsalar chegaralangan, qat`iylik sharoitida bo`lgan. Markazlashgan rejalashtirish, barcha narsalar oldindan qat`iy belgilangan xolatda edi. Xatto haq to`lash oldindan aniq ko`rsatilgan, baholar o`zgarmaydigan qat`iy belgilangan tarzda edi. Ishlab chiqaruvchilar ham oldindan bir-biriga majburiy bog`langan, mol beruvchi va mol oluvchilar oldindan aniqlangan hamda iqtisodiy aloqalarni qat`iy bajarish tartibi o`rnatilgan edi.

Yaponiya iqtisodiy taraqqiyotida va raqobatbardoshlikni yuzaga keltirishda ishlab chiqarish menejmenti va o`zgi xos rahbarlik uslubining yaratilishi muhim o`rin egallaydi. 70 – yillargacha uzoq davom etgan arzon ish kuchi va yonilg`i – xomashyo past baholi importga asoslangan raqobatbardoshlik mavjud edi. Dollarga nisbatan iena pas kursda bo`lib, yapon mahsulotlari eksporti ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan past edi. YOnilg`i – xomashyo narxining, ayniqsa neftning narxini baland bo`lib ketilishi, katta o`zgarishlarga olib keldi. Yaponiya sanoati o`zida tezda o`zgarishlar yasab, kam resurs sig`imli tarmoqlarga o`tishni ta`minlay oldi va resurs tejimli, mehnat tejimli texnologiyalarni ishlab chiqib, sanoatda qo`llay boshladi.

Yaponiya taraqqiyotida, uning iqtisodiy “mo`jiza”sida ilmiy-texnik taraqqiyotning o`rni beqiyosdir. 90 – yillarga kelib Yaponiya kapital xarajatlari AQSH darajasiga yetdi. Agar buni aholi jon boshiga hisoblaganda AQSH darajasidan ikki barobar yuqoridir. Aytish mumkinki, kapital xarajatlar bo`yicha

Yaponiya dunyoda liderlik qiladi. Amortizatsiya ajratmalari ham yuqori darajada bo'lishga qaramasdan investitsiyaning asosiy qismi mashina, jixozlar va texnologiyaga sarf etilib, raqobatdoshlikka qaratiladi. Yaponiya sanoatchilarining diqqati doimo ilmiy-texnik rivojiga qaratilgan. Bunda asosiy o'rinni ilmiy-tadqiqot tajriba-konstruktorlik ishlari investitsiyasi egallaydi (ITTKI). Buning asosiy maqsadi ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish va tadbiriq etishdan iboratdir.

### **Yaponcha ishlab chiqarishning boshqarilishi xususiyatlari**

Yaponiya iqtisodiy taraqqiyotida va raqobatbardoshlikni yuzaga keltirishda ishlab chiqarish menejmenti va o'zgi xos rahbarlik uslubining yaratilishi muhim o'rin egallaydi. 70 – yillargacha uzoq davom etgan arzon ish kuchi va yonilg'i – xomashyo past baholi importga asoslangan raqobatbardoshlik mavjud edi. Dollarga nisbatan iena pas kursda bo'lib, yapon mahsulotlari eksporti ham boshqa rivojlangan mamlakatlarga nisbatan past edi. YOnilg'i – xomashyo narxining, ayniqsa neftning narxini baland bo'lib ketilishi, katta o'zgarishlarga olib keldi. Yaponiya sanoati o'zida tezda o'zgarishlar yasab, kam resurs sig'imli tarmoqlarga o'tishni ta'minlay oldi va resurs tejimli, mehnat tejimli texnologiyalarni ishlab chiqib, sanoatda qo'llay boshladi.

Yaponiya kompaniyalarining turg'unlik xususiyatini yaponcha yollanma mehnat tizimi bilan bog'laydilar. Bu tizimning uch tomoni mavjud: 1) ishchilarning umr bo'yi yollanishi. Bunda ishchilarningto nafaqaga chiqquncha ish bilan ta'minlanishi kafolatlib, ish joyining doimiyliigi ta'minlanadi. 2) Maxsus ish haqi tizimi. Bunda yoshiga va kompaniyadagi ish stajiga qarab maosh ortib boradi. 3) Kasaba uyushmalari tarmoq bo'yicha emas, balki firma bo'yicha tuziladi va muayyan korxonada ichida faoliyat ko'rsatadi.

“Umr bo'yi yollanish” asosan yirik korporatsiyalarda va qisman o'rta korxonalarda qo'laniladi. Umuman taxminan sanoat ishlab chiqarishidagi bandlikning 15-20 foizini tashkil etadi. Bu tizim yuridik asossiz bo'lib,, kelishuv bo'yicha amalga oshiriladi. Yaponiyada ikki xil mehnat bozori mavjud bo'lib,

birinchisi “tashqi mehnat bozori” deyiladi. Bu boshqa mamlakatlardan deyarli farqlanmaydi. Ikkinchisi “ichki mehnat bozori” bu korporatsiya yoki “Keyretsu” sanoat guruhida qo‘llaniladi. Bunda firma ichida past samarali joydan boshqasiga o‘tkazilib, yuqori malakali ishchilarni saqlab qolishga erishiladi. SHu bilan birga ishga qabul qilish ma’lum mutaxassisligi, malakaga egaligi asosida bo‘lmay, “inson yollanishi” tarzida amalga oshadi. CHunki o‘qitish, hunarga o‘rgatish butun ish va amal davrida davom etadi. Halollik va mehnat bilan bog‘langan insof, xatarlikka qattiq e’tibor beriladi va bunda mehnat bilan menejment o‘rtasidagi to‘la kelishuvlik katta ahamiyat kasb etadi. Malakali ishchilar va boshqaruv xodimlarining ish haqi farqi juda kam bo‘ladi. Injener-texnik xodimlar va ishchilarning bir-biriga yaqin bo‘lishi va farqning kamligi rag‘batlantiriladi.

Bu tizim hozirgacha ham Yaponiyada asos bo‘lib hisoblanadi. Tadqiqotlar bo‘yicha 1000 kishiga nisbatan sanoat kompaniyalarida universitetlardan to‘g‘ri yollanganlar ichida 30 yoshgachasi – 78,9 foiz, 40 yoshgachasi – 70 foiz, 50 yoshgachasi – 66,2 foiz, 60 yoshgacha – 33,6 foizni saqlab qolgan. Bu raqamlar “umr bo‘yi” tizimining amalda ekanligini ko‘rsatadi.

Malakali xodimlarni saqlab qolish uchun kompaniyalar yangi usullar qo‘llashni lozim topadilar. Aytaylik, o‘rta va yuqori menejerlar uchun aksiyalarni imtiyozli baholarda sotish. Bu avvalo AQSHda qo‘llanilgan bo‘lib, hozir Yaponiyada ham keng qo‘llanila boshladi.

Yaponiya ishchilari dunyoda eng yuqori ish haqiga ega. Bu mehnat bilan menejment o‘rtasida to‘la kelishuvning katta asosi bo‘lib hisoblanadi. Masalan, ish kunining yo‘qotilishi bo‘yicha etakchi rivojlangan mamlakatlar ichida Yaponiya eng past o‘rinda turadi. Ma’lumki, ish kunlarini yo‘qotish avvalo mehnat bo‘yicha kelishmovchilik sababi bilan yuz beradiki, ishchilar o‘z boshliqlariga qarshi norozilik bildirishini natijasi hisoblanadi.

Yaponiya korxonalarida texnika xavfsizligi darajasi juda yuqori. Bularning barchasi ish kuchi sifatining yuqoriligi va buning raqobatbardoshlikka ta'siri kattaligini ko'rsatadi.

Keyingi yillarda Yaponiya ishlab chiqarish menejmenti tizimi va boshqarishda bir qancha takomillashuv amalga oshmoqda. Bunda "Toyotizm" yangi modeli ahamiyatlidir. Buni ishlab chiqqan Toyota firmasidir. Yangi tizim standartlikning ustuvorligini saqlagan xolda diversifikatsiyalashgan mahsulotlar sifatini ko'tarish va moslashuv darajasini ko'tarish imkonini beradi. Ma'lumki, fordcha ommaviy mahsulot ishlab chiqarish modeli vaqtlarida bir qancha qiyinchiliklarga duch kelib, o'zgarish talab etgan xolda yangi texnologiyalarni yuzaga keltiradi.

Yangi tizimda "albatta o'z muhlatida" va "sifatni total nazorati" usulari ishlab chiqarilib, bular kompaniyalar bilan ta'mineotchlar o'rtasida jips aloqani talab etadi. Ishlab chiqarishni ilmiy asosda olib borish, dizayn, injiniring va sanoat ishlab chiqarishini integratsiyalashuvi hamda yagona ishlab chiqarish jarayoni sikliga aylantirish yuz beradi. Iste'molchilar va talab me'yoriga katta e'tibor beriladi. Bunday sharoitda inson resursi menejmenti yangi talablarni yuzaga keltiradi. SHu bilan birga ishchilarning malakasi, mutaxassisligi to'xtovsiz takomillashib borishi zarur bo'ladi.

Pravodgi "Toyotizm"dan kelib chiqadigan natija zarur mahsulotlarning zarur miqdorda va zarur vaqtda ishlab chiqarilishini ta'minlashga to'la erishuvdan iboratdir. Bu tizimda avtomatlashuv, ya'ni aqlli mashinalar yaratish va defektni avtomatikaning o'zi boshqarishi, bir vaqtda bir necha modellarni yig'ish, buyurtmachilar bilan ta'minotchilar o'rtasida axborot doimiyligini ta'minlash kabilar asos hisoblanadi.

Toyota avtomobil kompaniyasida qo'llanilgan bu ishlab chiqarish menejmenti tizimi boshqa mamlakatlarga ham tarqalgan va sanoatda inqilobiy o'zgarishlarga olib keldi.

Yaponiya kompaniyalaridagi boshqaruv usuli qisqa vaqtda foyda olishga emas, balki foyda olishning doimiyligini ta'minlashga qaratilgandir. SHuning uchun Yaponiya menejmenti G'arbiy menejmentdan ko'p tomonlama farqlanadi.

Yaponiya menejmenti dunyoda eng ilg'or hisoblanadi va u to'xtovsiz takomillashib boradi, og'ir xolatlarga moslashuvchan bo'lib, Yaponiya kompaniyalarining raqobatdoshligini ta'minlashda katta o'rin egallaydi. SHuning uchun ham bozor iqtisodiyotini rivojlantirishda Yaponiya iqtisodiyoti boshqaruvi tajribalarini o'rganib borish va foydalanish usullarini belgilab borish ahamiyatlidir.

### **Nazorat savollari**

1. Yaponiya iqtisodiyotining va Yaponiyaning biznes madaniyatining o'ziga xosligi qanday? Yaponiya tadbirkorlikni rivojlantirishning milliy o'ziga xosligi nimadan iborat?
2. Zamonaviy yapon jamiyatining innovatsionlik darajasining yuqori darajasi nima?
3. So'ngra urushdan keyingi davrda Yaponiyada asosiy iqtisodiy islohotlar qanday amalga oshirildi? Ularning o'ziga xosligi nima edi?
4. Yaponiya iqtisodiyotida urushdan keyingi islohotlar davrida Amerika bosqinchi armiyasining roli qanday edi? Yaponiya modeli boshqaruvini shakllantirish va rivojlantirishda amerikaliklar qanday rol o'ynashdi?
5. 1940 yillarning ikkinchi yarmidagi yapon islohotlari nima uchun. bozor islohotlarining jahon amaliyotida eng muvaffaqiyatli biri deb hisoblanadimi?
6. Yaponiya iqtisodiy hamjamiyatining (1950-1960-yillar) keng qamrovli o'sish modelini ajratib turadigan asosiy xususiyatlar nima? Yuqori rivojlanish modeliga (1970-1980 yillar) nima yangi edi? Yaponiya iqtisodiyoti XX asrning 21-asrida qanday rivojlandi?
7. Yaponiya iqtisodiyotida davlatning o'rni qanday? XX va XXI asrlarda biznes va davlatning o'zaro ta'siri qanday yaratilgan?
8. Yaponiya boshqaruv modelining xususiyatlari qanday?

9. Yaponiyaning hozirgi iqtisodiy qiyinchiliklari nimadan iborat? Nima uchun XXI asrning boshida Yaponiya boshqaruv modeli inqirozga duchor bo'ladimi?

10. Yaponiya mehnat bozori haqida nimalar diqqatga sazovor? Qanday qiyinchiliklarga duch kelmoqda?

11. XXI asrda Yaponiya iqtisodiyoti va yapon boshqaruvini rivojlantirish istiqbollari qanday?

12. Yaponiya boshqaruv tizimini tushuntirishda madaniy va texnologik determinizm nima?

13. Yaponiya boshqaruv tizimining uch "muqaddas" xususiyatini tushuntiring.

14. Yaponiya boshqaruv tizimining boshqa xususiyatlarini tavsiflang.

15. Yaponiya boshqaruv tizimida menejerlarning rolini tavsiflang.

Yaponiya boshqaruvining rivojlanishidagi yangi tendentsiyalar qanday?

17. Boshqa mamlakatlarda Yaponiya boshqaruv modelini ishlatish imkoniyatlarini ko'rib chiqing.

18. Yaponiyadagi boshqaruv tajribasidan qaysi biri Rossiya kompaniyalari faoliyatida foydalanishni oqilona deb hisoblaysiz? Rossiya sharoitida Yaponiya boshqaruvining qaysi unsurlari qabul qilinishi mumkin emas?



## Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. *Godkin L., Endoh M.* An analysis of Japan-focused cross-cultural management // *Journal of Education for Business*, November/December 1995, Vol. 71 Issue 2. — P. 87-91.
2. *Hayashi M.* A Historical Review of Japanese Management Theories: The Search for a General Theory of Japanese Management // *Asian Business & Management*, 2002, Vol.1.-P. 1-19.
3. *Kono T., Clegg S.* Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems and Changing Priorities. — Palgrave Macmillan, 2001.
4. *Аоки М.* Фирма в японской экономике: Информация, стимулирование и заключение сделок в японской экономике. — СПб.: Лениздат, 1995.
5. *Имаи М.* Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
6. *Куликов Г. В.* Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности. — М.: Экономика, 2000.
7. *Леонтьева Е.* Япония: преодоление кризиса // *МЭиМО*, 2000. № 8.
8. *Матрусова Т. Н.* Япония: материальное стимулирование в фирмах. — М.: Наука, 1992.
9. *Морита А.* Сделано в Японии: История фирмы Сони / При участии Э. М. Рей-нголда, М. Симомуры. — М.: Прогресс-Универс, 1993.
10. *Оучи У.* Методы организации производства (японский и американский подходы). - М.: Экономика, 1984.
11. *Портер М., Такеути Х., Сакакибара М.* Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? — М: Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. *Симховии В.* Истоки современной японской системы управления // *Проблемы теории и практики управления*, 2002, № 6. — С. 114-120.
13. *Спицына К. А.* Главные руководители японских компаний: практика работы. — М.: Финансы и статистика, 1999.
14. Уроки организации бизнеса: На примере США и Японии / Под общ. ред. А. А. Демина, В. С. Катькало. — СПб.: Лениздат, 1994.
15. *Фукуяма Ф.* Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию. — М.: ООО «Издательство "АСТ"»: ЗАО «НПП "Ермак"», 2004.
16. *Юрков С.* Японская экономика 90-х: уроки антикризисных мер // *МЭиМО*. 2000. № 4.