

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI  
OLIV VA O‘RTA MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI  
TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**N.Q. YULDASHEV, M.G‘. UMARXODJAEVA,  
G.B. SHANAZAROVA**

**TAQQOSLAMA MENEJMENT**

*O‘zbekiston respublikasi oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi huzuridagi  
Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan 5A340201- “Menejment” (tarmoqlar  
bo‘yicha) magistratura mutaxassisligi ta‘lim yo‘nalishida tahsil olayotgan  
magistrantlar uchun darslik sifatida tavsiya etilgan*

**TOSHKENT – «IQTISODIYOT» – 2019**

UO‘K: 658.1(075)  
КБК: 65.290-21.7

**Yuldashev N.Q., Umarxodjaeva M.G‘., Shanazarova G.B. Taqqoslama menejment. -T.: «IQTISODIYOT», 2019. - 462 b.**

Darslik talabalarning rivojlangan mamlakatlarning boshqaruv tajribasini o‘ziga xos xususiyatlari, tadbirkorlik va iqtisodiy rivojlanishning rivojlangan mamlakatlar boshqaruv modellarini o‘rganishiga bag‘ishlangan. Darslik 5A340201 – “Menejment” (tarmoqlar bo‘yicha) magistratura mutaxassisligi talabalari uchun mo‘ljallangan, shuningdek darslikdan aspirantlar, ilmiy tadqiqotchilar, o‘qituvchilar malaka oshirish va qayta tayyorlash kurslarida foydalanishlari mumkin.

Учебное пособие посвящено опыту студентов в практике управления развивающимися странами, изучению передовых бизнес-моделей бизнеса и экономического развития. Учебник предназначен для студентов специальности 5А340201 - «Менеджмент» (по отраслям), а также аспирантов, научных работников и преподавателей, которые могут использовать учебник для повышения квалификации.

The training manual is devoted to the students 'experience in managing developing countries, the study of advanced business models of business and economic development. The textbook is intended for students of the specialty 5A340201 -" Management "(by industry), as well as graduate students, researchers and teachers who can use the textbook for advanced training.

**ISBN 978-9943-6060-2-9**

UO‘K: 658.1(075)  
КБК: 65.290-21.7

© «IQTISODIYOT», 2019  
©YuldashevN.Q., UmarxodjaevaM.G‘.,  
Shanazarova G.B., 2019.

## MUNDARIJA

<b>Kirish</b>		12
<b>1 bob</b>	<b>TAQQOSLAMA MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI</b>	14
1.1	Taqqoslama menejmentning nazariy asoslari	14
1.2	Kurs mavzusi "Qiyosiy boshqaruv"	19
1.3	Rossiyada qiyosiy boshqaruvning paydo bo'lishi	21
<b>2-bob</b>	<b>TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT</b>	25
2.1	Madaniyat nazariyasi	25
2.2	Ish (biznes) madaniyatining tasniflanishi	28
2.3	G.Xofstede tadqiqotlari	37
2.4	F.Trompenaars tomonidan madaniyatni baholash	49
2.5	Madaniyatni klasterlarga bo'lish	57
<b>3-bob</b>	<b>MADANIYAT VA RAHBARLIK STILI</b>	61
3.1	Rahbarlik qilish uslubini shakllantirish omillari	61
3.2	G'arbiy menejment uslubi	75
3.3	Osiyo menejment uslubi	77
3.4	Qarorlar qabul qilish uslubi	79
<b>4-bob</b>	<b>XALQARO KOMPANIYALARNING INSTITUTSIONAL MUHITI</b>	84
4.1	Davlatning o'z hududida xalqaro kompaniyalar faoliyatiga yondashish prinsiplari	84
4.2	Xalqaro kompaniyalar faoliyatini davlat tomonidan tartibga solinishi	87
4.3	Milliy kapital eksportini rag'batlantirish	91
4.4	O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga TMKlarni jalb qilish siyosati	96
4.5	Maktab asoschilari	97
4.6	Yangi institutsional iqtisodiyot nazariyalari	
<b>5-bob</b>	<b>TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MOTIVATSIYA</b>	
5.1	Mehnatni rag'batlantirishni tashkil qilishni takomillashtirishning yo'llari va mazmuni	
5.2	Mehnatni rag'batlantirishning chet el nazariyasi	114
5.3	Mehnatni rag'batlantirishning usullari	147
<b>6-bob</b>	<b>TAQQOSLAMA MENEJMENT TIZIMIDA KOMMUNIKATSIYA</b>	150
6.1	Kommunikatsiya jarayoni	150
6.2	Madaniyatlararo kommunikatsiya	152
6.3	Aloqa uslublari	154
6.4	Kommunikatsiya oqimlari	257
6.5	Kommunikatsiya kanallari va zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari	159

6.6	Kommunikatsiya jarayonida madaniy shovqin	161
6.7	Kommunikatsiya va til to'liqlari.	164
6.8	Og'zaki bo'lmagan kommunikatsiya	167
6.9	Madaniyatlararo aloqalarni boshqarish	172
6.10	Xalqaro biznesda til to'liqlarini bartaraf etish yo'llari	174
<b>7-bob</b>	<b>AQSH NING MENEJMENT MODEL</b>	179
7.1	AQSH ning jahon bozor iqtisodiyotidagi yyetakchi o'rni va buni belgilovchi asosiy ko'rsatkichlar	179
7.2	Milliy xo'jalikda nomoddiy ishlab chiqarish ustuvorligi	184
7.3	XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodi rivoji	187
7.4	Federal iqtisodiyotni boshqaruv xususiyatlari	199
7.5	Demokratik xalqchanlik iqtisodiyotining xususiyatlari	203
<b>8-bob</b>	<b>MENEJMENTNING YEVROPA MODEL</b>	208
8.1	Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari iqtisodiyoti	208
8.2	O'tkazilayotgan iqtisodiy islohatlarning asosiy tomonlari	211
8.3	Davlat mulkini xususiylashtirish	215
8.4	Iqtisodiyotdagi tuzumiy o'zgarishlar	218
8.5	G'arbiy Yevropa mamlakatlarining rivojlangan iqtisodiyoti	222
8.6	Tashqi iqtisodiy aloqalar	227
8.7	Yevropa Ittifoqigacha bo'lgan bozor iqtisodiyoti rivoji davrlari	230
8.8	Yevropa Ittifoqi tuzilishi sabablari va tarkibi	233
<b>9-bob</b>	<b>MENEJMENTNING NEMIS MODEL</b>	237
9.1	Germaniya iqtisodiyotining umumiy tavsifnomasi	237
9.2	Germaniya ishbilarmonlik madaniyati va boshqaruv uslubi	248
9.3	Menejment modeli	257
<b>10-bob</b>	<b>MENEJMENTNING FRANSUZ MODEL</b>	281
10.1	Fransiya iqtisodiyoti	281
10.2	Fransiya menejment modeli	288
10.3	Fransiya ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlari	290
10.4	Fransiyada boshqaruv kadrlarini tayyorlash	293
10.5	Fransuz menejerlarining profillari va boshqaruv karerasi	295
10.6	Fransuz tashkilotlarida boshqaruv uslubi va kommunikatsiyalar	297
10.7	Qarorlar qabul qilish	301
<b>11-bob</b>	<b>BUYUK BRITANIYA MENEJMENTI</b>	308
11.1	Mamlakatning umumiy tavsifnomasi	308
11.2	Buyuk Britaniya rivojlanishining makroiqtisodiy modeli xususiyatlari	309
11.3	Menejment modeli	315
11.4	Buyuk Britaniyada menejerlar tayrlash tizimi va menejment darajasiing muammolari	317
11.5	Britaniya boshqaruv strukturalari va kommunikatsiya	325
11.6	Britaniya boshqaruv uslubi	327
<b>12-bob</b>	<b>SHVETSIYA MENEJMENT MODEL</b>	330

12.1	Skandinaviya menejment modeli	330
12.2	Shved tashkilotlarida menejment uslubi	336
<b>13-bob</b>	<b>SHVEYSARIYA MENEJMENT MODEL</b>	348
<b>13.1</b>	Shveysariya Konfederatsiyasining umumiy tavsifi	348
<b>13.2</b>	Shveysariya iqtisodiy rivojlanishining xususiyatlari	349
<b>13.3</b>	Shveysariya ishbilarmonlik madaniyati va boshqaruv uslubi	352
<b>14-bob</b>	<b>YAPONIYA MENEJMENT MODEL.</b>	364
14.1	Iqtisodiy-geografik tavsifi va milliy rivojlanish xususiyatlari	364
14.2	Yaponiyaning urushdan keyingi rivojlanish xususiyatlari	368
14.3	Yaponiyada axborot texnologiyalari	379
14.4	Yapon menejmet modeli	381
14.5	XX-XXI asrlar chegarasida Yaponiyada iqtisodiy vaziyat hamda boshqaruv va iqtisodiyotning yapon modeli inqirozi	387
<b>15-bob</b>	<b>KOREYA MENEJMENTI</b>	393
15.1	O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev Janubiy Koreyaga tashrifi	393
15.2	Koreya boshqaruv modeli: Yaponiya boshqaruv amaliyotining ta'siri	395
15.3	Zamonaviy Koreya boshqaruv modeli.	398
15.4	Koreya va Rossiya boshqaruv modellarini taqqoslash	399
15.5	Koreys, Yapon va Amerikacha boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari	401
15.6	Samsung kompaniyasi menejmenti haqida	404
<b>16-bob</b>	<b>Norvegiyaning jahon bozoridagi o‘rni va roli</b>	406
16.1	Norvegiyaning jahon bozoridagi o‘rni va roli	406
16.2.	Norvegiya klasterlari	408
16.3.	Asosiy madaniyat shakllantiruvchi omillar	410
16.4.	Norvegiyaning milliy va ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlari	414
16.5.	Norvegiya ishbilarmonlik madaniyati tasnifi	417
16.6.	Norvegiyada ishbilarmonlik muloqoti o‘ziga xosliklari	421
<b>17-bob</b>	<b>XITOIY MENEJMETI</b>	424
17.1	Umumiy tavsifi	424
17.2	Xitoy menejmenti	435
17.3	Davlat korxonalar va menejment	443
17.4	Xitoy menejment modelining rivojlanishidagi tendensiyalar	451
Glossary		453
<b>Asosiy adabiyotlar</b>		458

## Содержание

<b>Введение</b>		<b>16</b>
<b>1-Глава</b>	<b>Теоретические основы сравнительного менеджмента.....</b>	<b>18</b>
1.1	Теоретические основы сравнительного управления	23
1.2	Тема курса «Сравнительный менеджмент»	25
1.3	Появление сравнительного менеджмента в России	26
<b>2- Глава</b>	<b>Культура в сравнительном менеджменте</b>	<b>28</b>
2.1	Теория культуры	28
2.2	Классификация деловой культуры	32
2.3	Исследования Г. Хофстеде	41
2.4	Оценка культуры Ф. Тромпенаарса	54
2.5	Деление культуры на кластеры	64
<b>3- Глава</b>	<b>Культура и стиль руководства.</b>	<b>67</b>
3.1	Факторы формирования стиля руководства	67
3.2	Западный стиль управления	82
3.3	Азиатский стиль управления	85
3.4	Метод принятия решения	87
<b>4- Глава</b>	<b>Институциональная среда международных компаний.</b>	<b>91</b>
4.1	Принципы подхода государства к деятельности международных компаний на своей территории	95
4.2	Государственное регулирование международных компаний	99
4.3	Стимулирование экспорта национального капитала	104
4.4	Политика вовлечения ТНК в экономику Республики Узбекистан	105
4.5	Основатели школы	122
4.6	Новые институциональные теории экономики	130
<b>5- Глава</b>	<b>Мотивация в сравнительном управлении</b>	<b>149</b>
5.1	Пути и содержание улучшения трудовых стимулов	149
5.2	Зарубежная теория стимулирования труда.	151
5.3	Способы поощрения работы	155
<b>6- Глава</b>	<b>Коммуникация в сравнительной системе управления</b>	<b>159</b>
6.1	Процесс общения	159
6.2	Межкультурная коммуникация	161
6.3	Методы общения	164
6.4	Коммуникационные потоки	167
6.5	Каналы связи и современные информационно-коммуникационные технологии	170
6.6	Культурное взаимодействие в общении	171
6.7	Коммуникационные и языковые барьеры	174
6.8	Невербальное общение	178
6.9	Управление межкультурной коммуникации	183
6.10	Пути преодоления языковых барьеров в международном	185

	бизнесе	
<b>7- Глава</b>	<b>Модель управления в США</b>	<b>189</b>
7.1	Ведущая роль США в мировой рыночной экономике и ее основные показатели	189
7.2	Приоритет нематериального производства в народном хозяйстве	195
7.3	Развитие рыночной экономики в первой половине 20-го века	197
7.4	Особенности управления федеральной экономикой	212
7.5	Характеристики народно-демократической экономики	216
<b>8- Глава</b>	<b>Европейская модель управления</b>	<b>221</b>
<b>8.1</b>	Экономика стран Центральной и Восточной Европы	221
<b>8.2</b>	Основные аспекты экономических реформ	224
<b>8.3</b>	Приватизация государственного имущества	229
<b>8.4</b>	Структурные изменения в экономике	233
<b>8.5</b>	Развитая экономика Западной Европы	236
<b>8.6</b>	Внешнеэкономические связи	243
<b>8.7</b>	Периоды развития рыночной экономики перед Евросоюзом	246
<b>8.8</b>	Причины и структура Европейского Союза	249
<b>9- Глава</b>	<b>Немецкая модель управления</b>	<b>253</b>
<b>9.1</b>	Общая характеристика немецкой экономики	253
<b>9.2</b>	Немецкая деловая культура и стиль управления	265
<b>9.3</b>	Модель управления	276
<b>10-Глава</b>	<b>Французская модель управления</b>	<b>302</b>
10.1	Французская экономика	302
10.2	Французская модель управления	310
10.3	Особенности французской деловой культуры	313
10.4	Тренинг по менеджменту во Франции	315
10.5	Менеджеры	318
10.6	Стиль управления и коммуникации во французских организациях	320
10.7	Принятие решений	325
<b>11-Глава</b>	<b>Управление Великобритании</b>	<b>332</b>
<b>11.1</b>	Общее описание страны	332
<b>11.2</b>	Особенности макроэкономической модели развития Великобритании	333
<b>11.3</b>	Модель управления	340
<b>11.4</b>	Проблемы управленческого обучения и менеджмента в Великобритании	342
<b>11.5</b>	Британские структуры управления и коммуникации	350
<b>11.6</b>	Британский стиль управления	352
<b>12-Глава</b>	<b>Шведский стиль управления</b>	<b>354</b>
<b>12.1</b>	Шведский стиль управления	354
<b>12.2</b>	Стиль управления в Шведских компаниях	364

<b>13-Глава</b>	<b>Японская модель управления</b>	<b>372</b>
<b>13.1</b>	Экономико-географическая характеристика и особенности национального развития	<b>372</b>
<b>13.2</b>	Особенности послевоенного развития Японии	<b>377</b>
<b>13.3</b>	Информационные технологии в Японии	<b>389</b>
<b>13.4</b>	Японская модель управления	<b>391</b>
<b>13.5</b>	Экономическая ситуация в Японии на рубеже XX-XXI веков и кризис японской модели управления и экономики	<b>397</b>
<b>14-Глава</b>	<b>Управление Кореи</b>	<b>404</b>
<b>14.1</b>	Визит Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева в Южную Корею	<b>404</b>
<b>14.2</b>	Корейская модель управления: последствия для практики управления в Японии	<b>407</b>
<b>14.4</b>	Модель современного корейского управления	<b>409</b>
<b>14.5</b>	Сравнение корейской и российской моделей управления	<b>411</b>
<b>14.6</b>	Сравнительный анализ корейских, японских и американских систем управления	<b>413</b>
<b>14.7</b>	Об управлении компанией Samsung	<b>416</b>
<b>15-Глава</b>	<b>Китайский менеджмент</b>	<b>418</b>
<b>15.1</b>	Общее описание	<b>418</b>
<b>15.2</b>	Китайский менеджмент	<b>430</b>
<b>15.3</b>	Государственные предприятия и управление	<b>438</b>
<b>15.4</b>	Тенденции развития китайской модели управления	<b>446</b>
Глоссарий		<b>448</b>
		<b>454</b>



## CONTENTS

<b>Introduction</b>		<b>16</b>
<b>Chapter 1</b>	<b>Theoretical Foundations of Comparative Management</b>	<b>18</b>
1.1	Theoretical Foundations of Comparative Management	23
1.2	The theme of the course is Comparative Management	25
1.3	The emergence of comparative management in Russia	26
<b>Chapter2</b>	<b>Culture in Comparative Management</b>	<b>28</b>
2.1	Cultural theory	28
2.2	Business Culture Classification	32
2.3	Research G. Hofstede	41
2.4	Assessment of the culture of F. Trompenaars	54
2.5	Cluster division	64
<b>Chapter3</b>	<b>Culture and leadership style</b>	<b>67</b>
3.1	Leadership Formation Factors	67
3.2	Western management style	82
3.3	Asian management style	85
3.4	Decision method	87
<b>Chapter4</b>	<b>Institutional Environment of International Companies</b>	<b>91</b>
4.1	Principles of the state's approach to the activities of international companies on its territory	95
4.2	State regulation of international companies	99
4.3	Stimulating national capital exports	104
4.4	The policy of involving TNCs in the economy of the Republic of Uzbekistan	105
4.5	School founders	122
4.6	New Institutional Theories of Economics	130
<b>Chapter5</b>	<b>Motivation in comparative management</b>	<b>149</b>
5.1	Ways and content of improving labor incentives	149
5.2	Foreign theory of labor stimulation.	151
5.3	Ways to promote work	155
<b>Chapter6</b>	<b>Communication in a comparative management system</b>	<b>159</b>
6.1	Communication process	159
6.2	Intercultural communication	161
6.3	Communication methods	164
6.4	Communication streams	167
6.5	Communication channels and modern information and communication technologies	170
6.6	Cultural interaction in communication	171
6.7	Communication and language barriers	174
6.8	Non-verbal communication	178
6.9	Department of Intercultural Communication	183
6.10	Ways to overcome language barriers in international business	185

<b>Chapter7</b>	<b>US Management Model</b>	<b>189</b>
7.1	The leading role of the United States in the global market economy and its main indicators	<b>189</b>
7.2	The priority of intangible production in the national economy	<b>195</b>
7.3	The development of a market economy in the first half of the 20th century	<b>197</b>
7.4	Features of the management of the federal economy	<b>212</b>
7.5	Characteristics of a people's democratic economy	<b>216</b>
<b>Chapter8</b>	<b>European governance model</b>	<b>221</b>
<b>8.1</b>	Economics of Central and Eastern Europ	<b>221</b>
<b>8.2</b>	Key Aspects of Economic Reforms	<b>224</b>
<b>8.3</b>	Privatization of state property	<b>229</b>
<b>8.4</b>	Structural Changes in the Economy	<b>233</b>
<b>8.5</b>	The developed economy of Western Europe	<b>236</b>
<b>8.6</b>	Foreign economic relations	<b>243</b>
<b>8.7</b>	Periods of development of a market economy before the European Union	<b>246</b>
<b>8.8</b>	Reasons and structure of the European Union	<b>249</b>
<b>Chapter 9</b>	<b>German management model</b>	<b>253</b>
<b>9.1</b>	General characteristics of the German economy	<b>253</b>
<b>9.2</b>	German business culture and management style	<b>265</b>
<b>9.3</b>	Management Model	<b>276</b>
<b>Chapter 10</b>	<b>French Management Model</b>	<b>302</b>
10.1	French economy	<b>302</b>
10.2	The French management model	<b>310</b>
10.3	Features of the French business culture	<b>313</b>
10.4	Management training in France	<b>315</b>
10.5	Managers	<b>318</b>
10.6	Management and communication style in French organizations	<b>320</b>
10.7	Making decisions	<b>325</b>
<b>Chapter 11</b>	<b>UK Office</b>	<b>332</b>
<b>11.1</b>	General description of the country	<b>333</b>
<b>11.2</b>	Features of the macroeconomic development model of the UK	<b>340</b>
<b>11.3</b>	Management Model	<b>342</b>
<b>11.4</b>	The problems of managerial training and management in the UK	<b>350</b>
<b>11.5</b>	British management and communication structures	<b>352</b>
<b>11.6</b>	British management style	<b>354</b>
<b>Chapter12</b>	<b>Swedish management style</b>	<b>354</b>
<b>12.1</b>	Swedish management style	<b>354</b>
<b>12.2</b>	Management style in social companies	<b>364</b>
<b>Chapter13</b>	<b>Japanese Management Model</b>	<b>372</b>
<b>13.1</b>	Economic and geographical characteristics and features of national development	<b>372</b>

<b>13.2</b>	Features of the post-war development of Japan	<b>377</b>
<b>13.3</b>	Information Technology in Japan	<b>389</b>
<b>13.4</b>	Japanese management model	<b>391</b>
<b>13.5</b>	The economic situation in Japan at the turn of the XX-XXI centuries and the crisis of the Japanese model of management and economy	<b>397</b>
<b>Chapter14</b>	<b>Office of Korea</b>	<b>404</b>
<b>14.1</b>	Visit of the President of the Republic of Uzbekistan Shavkat Mirziyoyev to South Korea	<b>404</b>
<b>14.2</b>	The Korean Management Model: Implications for Management Practices in Japan	<b>407</b>
<b>14.4</b>	The model of modern Korean governance	<b>409</b>
<b>14.5</b>	Comparison of Korean and Russian management models .	<b>411</b>
<b>14.6</b>	Comparative analysis of Korean, Japanese and American control systems	<b>413</b>
<b>14.7</b>	About Samsung Management	<b>416</b>
<b>Chapter15</b>	<b>Chinese management</b>	<b>418</b>
<b>15.1</b>	General description	<b>418</b>
<b>15.2</b>	Chinese management	<b>430</b>
<b>15.3</b>	State-owned enterprises and management	<b>438</b>
<b>15.4</b>	Development Trends of the Chinese Management Model	<b>446</b>
Glossary		<b>448</b>
		<b>445</b>

## **KIRISH**

Mamlakatimizda davlat boshqaruvi, umuman boshqaruv tizimini takomillashtirish borasida keng ko‘lamli ishlar va chuqur islohotlar amalga oshirilmoqda. Jumladan, boshqaruv tizimi faoliyati samaradorligini oshirish, ochiqligi va shaffofligini ta‘minlash, sohada mavjud muammolar va ishlatilmayotgan imkoniyat va zaxiralarni chuqur tahlil qilish asosida uning eng ilg‘or, zamonaviy shakllari va usullari joriy qilinmoqda. Shu bilan birga, yangicha va mustaqil fikrlaydigan, mas‘uliyatli, tashabbuskor, ilg‘or boshqaruv usullarini puxta o‘zlashtirgan, vatanparvar, halol kadrlarni tanlash va tayyorlash bo‘yicha samarali tizim yaratishga alohida e‘tibor qaratilmoqda. Ayni paytda ustav fondida davlat ulushi bo‘lgan ayrim korxonalar faoliyatida korporativ boshqaruv va zamonaviy menejment usullaridan yetarli darajada foydalanilmayotganligi, resurslarning samarali ishlatilmayotganligi, ular faoliyatini tizimli tahlil va nazorat qilishda kamchiliklar borligi yaqqol ko‘zga tashlanmoqda.

Davlatimiz rahbarining joriy 2019-yil 12-maydagi “Davlat aktivlarini boshqarish tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarorida aynan ana shu masalalar yechimiga, xususan, ustav fondida davlat ulushi ko‘p bo‘lgan davlat korxonalari va boshqa yuridik shaxslarni boshqarish tizimining samaradorligini ta‘minlash va faoliyatini takomillashtirishga alohida e‘tibor qaratilmoqda.

Binobarin, qaror bilan mazkur korxonalarda korporativ boshqaruv jarayonida manfaatlar uyg‘unligini ta‘minlash, optimal boshqaruv qarorlari qabul qilinishiga erishish, resurslardan oqilona va samarali foydalanishni yo‘lga qo‘yish, boshqaruvning shaffofligini oshirish, moliyaviy va xo‘jalik faoliyatini muntazam tahlil qilib borish asosida ularga yuklatilgan vazifa va funksiyalarning bajarilishi va natijadorligini nazorat qilishning zamonaviy shakl va usullarini joriy etishga yo‘naltirilgan qator chora-tadbirlarning amalga oshirilishi ko‘zda tutilmoqda.

Qarorning yana bir jihati davlat korxonalari faoliyatini tashkil etishda keng ko‘lamli o‘zgarishlar, yangilanishlarni ro‘yobga chiqarish, shuningdek, davlat aktivlarining qiymatini va boshqarish samaradorligini oshirishni nazarda tutuvchi

ularni transformatsiya qilish dasturlarini amalga oshirishning xalqaro tajribasini joriy qilishdir. Shuningdek, davlat organlari va tashkilotlari xodimlarini korporativ va loyiha boshqaruvi hamda davlat xaridlari masalalari, zamonaviy menejment usullari bo'yicha o'qitish va malakasini oshirishni tashkil etish tizimi takomillashtirilmoqda.

Bular esa o'z navbatida, mamlakatimizda muhim strategik ahamiyatga ega bo'lgan korxonalar va kompaniyalar faoliyatini mutlaqo yangicha tashkil etishni, boshqarish tizimi samaradorligini va natijadorligini ta'minlaydi hamda ularning raqobatbardoshligini oshirish, tashqi bozorlarda sifatli tovarlar bilan ishtirok etish, ichki bozorni xavfsiz, arzon va xaridorgir mahsulotlar bilan to'ldirish kabi vazifalarni amalga oshirishda o'ta muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti shakllanishi va taraqqiyotini rivojlangan mamlakatlar tajribasiz tasavvur etib bo'lmaydi. Rivojlangan mamlakatlar bozor tajribasini o'rganish jahon iqtisodiyotiga integratsiyalashuv hamda jahon standartlarini o'zlashtirish imkoniyatlaridan foydalanish uchun yo'l ochadi. Rivojlangan mamlakatlar qatoriga kirish, halqaro iqtisodiy munosabatlarda ishtirok etish, ilg'or tajribalar xususiyatlarini chuqur o'rganish orqali amalga oshirish mumkin. Chunki bozor iqtisodiga o'tish jarayonining faqat mamlakatning o'z yo'li bilan chegaralanish doimo muvaffaqiyatli yakunlanmaydi. Jarayonni tez rejalashtirish rivojlangan mamlakatlar tajribasini o'rganish, ularni o'zlashtirish va tatbiq qilishni talab etadi. Bu bozor iqtisodiga o'tish muammolarini tez xal qilish, ortiqcha urinishlarni oldini olish, sinovdan o'tgan usul va yo'llarni qo'llash imkonini beradi.

Mazkur darslikning maqsadi – talabalarni jahonning yyetakchi mamlakatlari iqtisodiy rivojlanishining o'ziga xos hususiyatlari bilan tanishtirish, milliy xo'jaliklar taraqqiyoti hususiyatlari va maqroiqtisodiy modellar taxlili, kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlanishi jahon tajribasini o'rganishdan va ularning boshqaruv uslublarini taqqoslashdan iborat.

# 1-bob. TAQQOSLAMA MENEJMENTNING NAZARIY ASOSLARI

## 1.1. Taqqoslama menejmentning nazariy asoslari

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

“Taqqoslama menejment” kategoriyasiga ta'rif berish uchun tovarlar va xizmatlarning turli mamlakatlarda ishlab chiqarilishi va sotilishiga imkoniyat yaratuvchi tadbirkorlik shakli sifatida xalqaro biznes tushunchasini aniqlab olish zarur. Iqtisodiyotni kelgusida tezkor rivojlantirish, chuqurlashtirish, eksportni ko'paytirish va import o'rnini bosuvchi ishlab chiqarishni tashkil etish uchun chet el investitsiyalarini jalb qilish ko'lamini oshirish talab etiladi. Bunday og'ir vazifalar bajarilishi uchun davlat boshqaruvi tashkilotlari, xo'jalik subyektlari birlashmalari kuchlarini tashqi iqtisodiy faoliyatni rivojlantirishga safarbar qilish talab qilinadi.

Ushbu maqsadlarni, ro'yobga chiqarish uchun qisqa muddatlarda quyidagilar tashkil etildi: tashqi iqtisodiy aloqalar majmuasi; tashqi iqtisodiy faoliyat Milliy banki; "Asaka" bank; "O'zmarkazimpeks" DATSK; "O'zsanoatmashimpeks" DATSK; "O'zinterimpeks" DATSK; "Markazsanoateksport" DATSK; "O'zmaxsusimpeks" DK; "O'ztashkitrans" DAK; "O'rta Osiyo Trans" XAT DAK; "O'zinvestloyiha" respublika injenering kompaniyasi; "O'zbekinvest" MK; "O'zEIKbyuro" (O'zbekistondagi Yevropa ittifoqi komissiyasining texnikaviy yordamini muvofiqlashtirish byurosi).

Tashqi iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish sohasidagi faoliyatlari hukumatning Tashqi iqtisodiy aloqalar majmui tomonidan muvofiqlashtiriladi.

O'zbekiston iqtisodiyotining hozirgi rivojlanish holatida, hamda kichik va xususiy biznes salohiyatining kundan-kunga oshib borayotganligini inobatga olib, tovar mahsulotlari ishlab chiqarishni ko'paytirish, aholi bandligini ta'minlash va

mulkdorlar sinfini shakllantirishni tezlashtirish uchun mahalliy xomashyo negizida buyumlar va materiallar ishlab chiqarishni mahalliyashtirish yirik va kichik korxonalar o'rtasidagi kooperatsiya aloqalarini kengaytirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Xorijiy davlatlarning yirik va kichik korxonalar hamkorligini rivojlantirishga oid tajribalarini o'rganish bugungi kunda kichik biznesni ishlab chiqarish maydonlari bilan ta'minlash, mahsulotni sotish jarayoni va marketing xizmatini tashkil etishdagi muammolarni xal etishda muhim ahamiyatga egadir.

Hozirgi kunda dunyoda 10 mingga yaqin moliya-sanoat va transmilliy korporatsiyalar mavjud bo'lib, ular tarmoq korxonalari bilan birga moliya, sug'urta va boshqa infratuzilma subyektlaridan iborat zamonaviy ishlab chiqarish sohalaridan tashkil topgan.

Ular dunyoning 150 ta mamlakatida 180 mingtaga yaqin filiallarga ega bo'lib, jahon sanoatishlab chiqarishning va tashqi iqtisodiy operatsiyalarning yarmiga yaqinini hamda yangi zamonaviy texnika, texnologiya va "nou-xau"larga patentlar va litsenziyalarning 80 foizga yaqinini tashkil etadi.

Ishlab chiqarishning va tashqi iqtisodiy operatsiyalarning yarmiga yaqinini hamda yangi zamonaviy texnika, texnologiya va "nou-xau"larga patentlar va litsenziyalarning 80 foizga yaqinini tashkil etadi.

Taqqoslama menejment nazariyasining asosiy prinsiplari bo'lib mutlaq ustunliklar, nisbiy afzalliklar, boshqaruvning xorijiy tajribasini taqqoslash hisoblanadi.

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

Nisbiy afzalliklar tamoyili mamlakatda bir necha xil tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilish imkoniyatlarini asoslab beradi. Bu holda menejer mutlaq

ustunliklarga ega bo'lgan mahsulotni tanlashi va uni ishlab chiqarish va eksport qilishga kuch-quvvatlarni jamlashi zarur bo'ladi. Qolgan tovarlar va xizmatlar esa faqat ichki bozor uchun mo'ljallanishi va unga bo'lgan ehtiyojlarning bir qismi import hisobiga qondirilishi mumkin. Mutlaq va nisbiy ustunliklarning kombinatsiyasi har bir mamlakatga tegishli bo'lgan ishlab chiqarishni tashkil qilish va davlat siyosati bilan birga turli mamlakatlarning firmalariga raqobat sharoitlarida yuqori obro'ni ta'minlaydi. Tajribaning ko'rsatishicha, AQSH korporatsiyalarining yo'lovchi samolyotlarini ("Boing" kompaniyasi), qudratli kompyuterlarni ("IBM" kompaniyasi), kompyuter dasturlari ("Microsoft" kompaniyasi), atrof-muhit muhofazasi uchun uskunalarni, o'g'itlarni ishlab chiqarishdagi raqobatbardoshligi shubhasiz. Jahon bozorlarida Germaniya firmalari avtomobillar, kimyoviy mahsulotlar, qishloq xo'jalik mashinalari, optik asboblari, poligrafiya uskunalari kabi tovarlar bo'yicha yuqori raqobatbardoshligi bilan mashhur. Jahon bozorlarida uglerodli tolalar, telekommunikatsiya uskunalari, dengiz kemalari, avtomobillar, maishiy elektronika ishlab chiqaruvchi yapon kompaniyalari ham mashhurdir. Italiya firmalari esa keramik va to'qimachilik mahsulotlarini, sport poyafzali, qadoqlash uskunalari yirik ishlab chiqaruvchilari hisoblanadi.

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

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



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

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

**4-bosqich** – kamayish bosqichi. Ushbu bosqichda mahsulotning hayotiylik siklini uzaytirish uchun uni ishlab chiqarish nisbatan past ishlab chiqarish harajatlariga ega bo‘lgan, ko‘pincha rivojlanayotgan mamlakatlarga bevosita investitsiyalar yo‘li bilan ko‘chiriladi. Bu mamlakatlarga ushbu mahsulotni eksport qilish, odatda, bu yerda ularni ishlab chiqarishdan ilgari boshlangan bo‘ladi. Mahalliy ishlab chiqarishni rivojlantirilishi natijasida mahsulotni xorijiy mamlakatlardan import qilish qisqaradi.

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

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

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

Mamlakatimizda 2018-yilda 2017-yilga nisbatan 13,6 foizga ko‘p, ya’ni 9 milliard 700 million AQSH dollariga teng miqdordagi investitsiyalar o‘zlashtirildi, bu yalpi ichki mahsulotning qariyb 25 foizini tashkil etadi. Ushbuinvestitsiyalarning salkam 72 foizi ishlabchiqarishkorxonalarinibarpo etishga, jumladan, 38 foizga yaqiniva ilg‘ortexnologiyalar sotib olishga yo‘naltirildi. Umumiy qo‘yilmalar hajmida xorijiy investitsiyalar va kreditlar ulushi 28,8 foizni, to‘g‘ridan-to‘g‘ri xorijiy investitsiyalar miqdori esa 2 milliard 400 million dollardan ziyodni tashkil etdi.<sup>1</sup>

Mamlakatimizda, bugungi kunda iqtisodiyotimizni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash, uning raqobatdoshligini keskin oshirish, eksport salohiyatini yuksaltirishga qaratilgan muhim ustuvor loyihalarni amalga oshirish bo‘yicha Dastur ishlab chiqilgan bo‘lib, «...bu dastur iqtisodiyotimizning asosiy

---

<sup>1</sup>Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2018. – 488 b.

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

1. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2018. – 56 b.

tarmoqlarini modernizatsiya qilish va texnik yangilash, mamlakatimizning yangi marralarni egallashi uchun kuchli turtki beradigan va jahon bozorida raqobatdoshligini ta'minlaydigan zamonaviy innovatsion texnologiyalarni joriy qilish bo'yicha maqsadli loyihalarni o'zida mujassam etishi darkor».<sup>2</sup>

## **1.2. Kurs mavzusi "Qiyosiy boshqaruv"**

Qiyosiy boshqarish mamlakatlar va mintaqalarning madaniy va institutsional xususiyatlar bilan belgilanadi milliy boshqaruv modellari, o'xshashlik va farqlar lozim. qiyosiy boshqaruv bo'ldi, nima Barcha, madaniyat hodisaning keng qamrovli tadqiqot madaniy sobit bo'lishi imkoniyatlari va cheklovlar qiyosiy kontekst, tahlil qilish va baholashda uning muvaffaqiyati uchun mutlaq sharti sifatida xalqaro boshqaruv uslubiy asos sifatida darslik "Xalqaro menejment" mualliflari ko'rib chiqilishi kerak deydi . Bu yondashuv parallel boshqaruv qonuniy qiyosiy o'rganish hisoblanadi (va hatto oldinga ma'lum bo'lgan) xalqaro menejment bilan bo'lishi kerak bilan.

Xalqaro boshqaruv va taqqoslash juda yaqin intizomga. Shuning uchun, ba'zan nazariy kurs "Xalqaro (U) qiyosiy boshqarish» (International (va) Comparative Management) deyiladi.

Bundan tashqari, u qiyosiy boshqarish "xalqaro" va "madaniyatlararo (xoch-madaniy)" yondashuvlar o'rtasidagi farqni ochib berish uchun zarur. Xalqaro yondashuv mamlakatlar o'rtasidagi o'xshashlik va farqlarni aniqlash uchun boshqaruv modellarini taqqoslashni taqqoslashni o'z ichiga oladi. Cross-madaniy yondashuv, shuningdek, bir taqqoslash o'z ichiga oladi, lekin ular boshqaruv dasturlar ijtimoiy-madaniy kontekstida aniqlash bo'yicha, birinchi navbatda e'tibor. Haqiqatan ham, madaniyatning boshqaruvda muhim rol o'ynashi hech kimning fikriga bog'liq emas. Nazariy va empirik ishlar madaniy farqlar sezilarli darajada o'zgarib turadigan ko'lamlarga va shakllarga nurli bo'lishi kerak. Bu boshqa omillar bilan bog'liq madaniyat "tushuntirish kuchi" oshkor qattiq ilmiy tadqiqotlar talab

---

qiladi, har ikki tashqi (ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, tashkiliy, va hokazo. P.), tashkilotning (tashkiliy va huquqiy shakli va korxonalar, tuzilishi hajmi ichki atrof-muhit va mulkchilik shakli, sanoatning tarkibiy qismi, xodimlarning sifatli tarkibi va boshqalar).

Madaniyatlararo boshqaruv turli madaniyatlarni ifodalaydigan odamlarning xulq-atvorini o'rganadi va bir xil tashkiliy muhitda birgalikda ishlaydi. turli mamlakatlar va madaniyatlar odamlar o'zaro shakllari va tashkil etish va transmilliy kompaniyalar, xalqaro loyihalar, mehnat guruhleri (global buyruqlar) boshqarish usullari tobora ortib borayotgan turli fonida olib boriladi, deb aslida tomonidan oldindan belgilangan bunday intizom va tadqiqot sohalarida, strategik ittifoq dolzarbligi. Siz ushbu an'anaviy savol, bunday turtki, yetakchilik, qaror qabul qilish, guruh dinamikasi sifatida "Tashkilotning o'zini tutish" fanlar, deb e'tibor, lekin xalqaro kontekstda ko'rib mumkin. Cross-madaniy boshqaruv tadqiqot, ham xalqaro va mamlakat (milliy) darajadagi madaniy farqlarni, har ikki tashqi va milliy chegaralar doirasida o'z ichiga oladi. Bu shu tashkilotda ishlayotgan, turli madaniyatlar odamlar xati, tavsifini o'z ichiga oladi, va ikki yoki undan ko'p mamlakatlarda joylashgan tashkilotlarga odamlarning xatti solishtirish. Shunday qilib, madaniyatlararo boshqaruv ko'p madaniyatli o'lchov orqali tashkiliy xulq-atvor sohasini kengaytiradi.

Xuddi shunday, u xalqaro biznes va boshqaruv bo'yicha tadqiqot doirasini xatti-harakatlarni o'lchash yo'li bilan to'ldiradi. Nihoyat, madaniyatlararo boshqaruv yana bir o'lchov qo'shilishi bilan, o'xshashlik va milliy boshqaruv modellari farqlar aniqlash aratilgan qiyosiy boshqarish, batamom. Shunday qilib, ko'ndalang-madaniy boshqaruv mustaqil dars sifatida qaraladi va mumkin, biz kompaniyalar biznes samaradorligini madaniy xilma ta'sirini o'rganish unda qiyosiy boshqaruv filiali, deb, yoki boshqacha qilib aytganda, juda madaniyatli, bir muhitda ma'muriy munosabatlar.

Qiyosiy boshqarish. Lavozim antropologi, etnografiya, tilshunoslik, psixologik, sotsiologik, madaniy va boshqa topgan bir tomondan, bu uning hozirgi shaklida eklektik tarbiya materiallar mazmunini va intizomi tushuntirishi mumkin.

Boshqa kuni - fanlararo ko'p tarmoqli va hatto turli bilim sohalarida yutuqlarini foydalanish imkonini beradi. Qiyosiy boshqarish mavzusi bu obyekt boshqa yaqin fanlarni, ayniqsa, xalqaro boshqarish va madaniyatlararo boshqarish, shuningdek, qiyosiy psixologiya va sotsiologiya, madaniy antropologiya.

### **1.3. Rossiyada qiyosiy boshqaruvning paydo bo'lishi**

1990-yillarda radikal ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar bilan bog'liq holda, Rossiyada boshqaruv va boshqaruv texnologiyalarining xorijiy nazariyalaridan foydalanish masalasi paydo bo'ldi. Darhaqiqat, quyidagi yondashuvlar amalga oshirildi:

- xorijiy boshqaruv nazariyasini nusxalash: G'arb, asosan amerikaliklar, darsliklar va monografiyalarning rus tiliga tarjimasi; ularning rahbarlik mutaxassisliklari va yo'nalishlari bo'yicha universitet o'quv dasturlari asosida ularni tashkil etish; va nihoyat, nazariyaning asosiy qoidalarini amalda qo'llash;

G'arb boshqaruvining nazariyasini moslashtirish: G'arb nazariyasini zamonaviy rus sharoitlariga moslashtirish; G'arbiy analoglar asosida o'quv qo'llanmalarini tayyorlash, lekin haqiqiy rus boshqaruv amaliyotini hisobga olgan holda.

Xuddi shunday, u xalqaro biznes va boshqaruv bo'yicha tadqiqot doirasini xatti-harakatlarni o'lchash yo'li bilan to'ldiradi. Shunday qilib, ko'ndalang-madaniy boshqaruv mustaqil dars sifatida qaraladi, biz kompaniyalar biznes samaradorligini madaniy xilma ta'sirini o'rganish unda qiyosiy boshqaruv filiali, deb, yoki boshqacha qilib aytganda, juda madaniyatli, bir muhitda ma'muriy munosabatlar.

Qiyosiy boshqarish intizom. Lavozim antropologi, etnografiya, tilshunoslik, psixologik, sotsiologik, madaniy va boshqa topgan bir tomondan, bu uning hozirgi shaklida eklektik tarbiya materiallar mazmunini va intizomi tushuntirishi mumkin. Fanlararo ko'p tarmoqli va hatto turli bilim sohalarida yutuqlarini foydalanish imkonini beradi. Qiyosiy boshqarish b'ektibu boshqa yaqin fanlarni, ayniqsa, xalqaro boshqarish va madaniyatlararo boshqarish, shuningdek, qiyosiy psixologiya va sotsiologiya, madaniy antropologiya.

#### **1.4 Rossiyada qiyosiy boshqaruvning paydo bo'lishi**

1990-yillarda radikal ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar bilan bog'liq holda, Rossiyada boshqaruv va boshqaruv texnologiyalarining xorijiy nazariyalaridan foydalanish masalasi paydo bo'ldi. Darhaqiqat, quyidagi yondashuvlar amalga oshirildi:

- xorijiy boshqaruv nazariyasini nusxalash: G'arb, asosan amerikaliklar, darsliklar va monografiyalarning rus tiliga tarjimasi; ularning rahbarlik mutaxassisliklari va yo'nalishlari bo'yicha universitet o'quv dasturlari asosida ularni tashkil etish; va nihoyat, nazariyaning asosiy qoidalarini amalda qo'llash;

G'arb boshqaruvining nazariyasini moslashtirish: G'arb nazariyasini zamonaviy rus sharoitlariga moslashtirish; G'arbiy analoglar asosida o'quv qo'llanmalarini tayyorlash, lekin haqiqiy rus boshqaruv amaliyotini hisobga olgan holda.

Biroq, tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, "G'arbiy va Sharqiy tajribani to'g'ridan-to'g'ri nusxalash mumkin emas, yoki G'arbiy va Sharq boshqaruv maktabining yutuqlarini to'liq inkor etish mumkin. Ham birinchi, ham ikkinchi qismi teng darajada amal qilmaydi. Shuning uchun Rossiya rahbariyati o'zlarining o'ziga xos tarkibiga, shakllariga va rus mentalitetiga xos bo'lgan boshqaruv usullariga ega bo'lishi kerak ". Milliy boshqaruv modellarining qiyosiy tadqiqotlari boshqa odamlarning xatosini takrorlashni oldini olish, tashkilotning universal xususiyatlarini institutsional va madaniy xususiyatlaridan ajratishga yordam beradi. Bunday tadqiqotlar talabi Rossiya korxonalarini va tashkilotlari tomonidan ilg'or menejment tajribasiga ega bo'lgan va Rossiyada o'z filiallari va vakolatxonalarini ochadigan xorijiy kompaniyalar tomonidan tajribaga ega.

"Qiyosiy boshqaruv" yoki "o'zaro madaniy boshqaruv" tushunchalari rus adabiyotida 1990-yillar o'rtalaridan ikkinchi yarmiga nisbatan yaqinda paydo bo'lgan. Alohida maqola va monografiyalar nashr etila boshlandi va bunday nomlar bilan alohida fanlarni boshqarish mutaxassisliklari va turli xil qayta tayyorlash dasturlari o'quv dasturlariga kiritila boshladi.

Bir necha ming yosh rus menejerlari Rossiya ta'lim muassasalari bazasida malaka oshirishdi, keyin G'arbiy Yevropa, AQSH, Kanada va Yaponiyada xorijiy amaliyot o'tashdi. o'quv rejasida ta'lim tashkil etish uchun Federal komissiyasi tavsiyasi bilan qiyosiy boshqaruv kurs, universitet professor-o'qituvchilar uchun tashkil uslubiy seminarlar, bir qator kiritilgan. Biznes ta'lim rus uyushmasi (RABE) albatta eng yaxshi rivojlantirish "Biznes va qiyosiy boshqarish Madaniyat» uchun tanlov tashkil Kadrlar tayyorlash milliy fondi (NTF) bilan o'zaro madaniy boshqarish va hamkorlik to'g'risidagi konferensiya bo'lib o'tdi.

2000 ta'siri yuqori professional yo'nalishda 521500 ikkinchi avlod ta'lim davlat ta'lim standartlari - tavsiya oliy o'quv yurtlari maxsus fanlardan orasida boshqarish ta'lim-uslubiy birlashmasi (EMA), birinchi marta "qiyosiy boshqarish" edi. 2003-yilda birinchi darsliklar paydo bo'ldi. Shunday qilib, taqqoslama boshqaruv Rossiya universitetlarida o'qitish intizomi va umuman, yangi nazariya nazariyasi va amaliyot amaliyoti sifatida yaratiladi.

Rossiyada madaniy va institutsional boshqarish asoslarini, o'rganish aslida 1990-yil boshidan buyon amalga oshirildi. Hofstede'dir metodologiyasi Application (P. N. Shikhirev, M. V. Gracheva, A. I. Naumova va boshqa bir qator yozuvchi tomonidan) boshqaruv G'arb modellari bilan birinchi Rossiya boshqarish amaliyotini bir taqqoslash uchun ilmiy faoliyat olib borgan.

Ayni paytda, Rossiya boshqarish, mahalliy boshqaruv madaniyat va boshqarish texnologiyalari global darajada raqobat afzalliklari manbai sifatida foydalanish uchun uning ayrim xususiyatlari beradi madaniy va institutsional xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi talqin tizimini talab qiladi.

### **Natijalar**

Qiyosiy boshqaruv masalalari davlatlar va mintaqalarning madaniy va institutsional tavsiflari bilan o'xshashligi va farqlari aniqlangan milliy boshqaruv modellari.

Qiyosiy boshqarish intizom intersubject. Lavozim antropoloji, etnografiya, tilshunoslik, psixologik, sotsiologik, madaniy va boshqa topgan bir tomondan, bu uning hozirgi shaklida eklektik tarbiya materiallar mazmunini va intizomi

tushuntirishi mumkin. Boshqa kuni - fanlararo ko'p tarmoqli va hatto turli bilim sohalarida yutuqlarini foydalanish imkonini beradi. Qiyosiy boshqarish mavzusi bu obyektga boshqa yaqin fanlarni, ayniqsa, xalqaro boshqarish va madaniyatlararo boshqarish, shuningdek, qiyosiy psixologiya va sotsiologiya, madaniy antropologiya.

Milliy boshqaruv modellarining qiyosiy tadqiqotlari boshqa odamlarning xatosini takrorlashni oldini olish, tashkilotning universal xususiyatlarini institutsional va madaniy xususiyatlaridan ajratishga yordam beradi. Bunday tadqiqotlar talabi Rossiya korxonalarini va tashkilotlari tomonidan ilg'or menejment tajribasiga ega bo'lgan va Rossiyada o'z filiallari va vakolatxonalarini ochadigan xorijiy kompaniyalar tomonidan tajribaga ega.

**Tayanch iboralar:** "Qiyosiy boshqaruv", xalqaro biznes, G'arb menejment nazariyasi, milliy boshqaruv modeli, madaniyatlararo boshqarish.

#### **Takrorlash uchun savollar**

1. Milliy boshqaruv modellarining qiyosiy tahlili zarurati nima?
2. Ilmiy adabiyotlarda taqqoslama boshqaruvning asosiy yondashuvlari nima?
- 3.«Menejment» yo'nalishi bo'yicha qiyosiy boshqaruv kursi magistratura dasturida boshqalar bilan qanday bog'liq?
4. Qiyosiy boshqaruv qanday ishlaydi?
5. Madaniyatlararo boshqarish tushunchasi.



## 2-bob. TAQQOSLAMA MENEJMENTDA MADANIYAT.

### 2.1 MADANIYAT NAZARIYASI

Xalqaro biznesda to‘plangan tajriba va empirik tadqiqotlar madaniy jihatni hisobga olishning muhimligini ko‘rsatdi. Shu munosabat bilan, ushbu sohadagi o‘zgarishlarga ta'sir ko‘rsatadigan madaniyatni o‘rganish bo‘yicha eng muhim yondashuvlarni ko‘rib chiqish kerak bo‘ladi.

“Madaniyat” arabcha so‘zdan olingan bo‘lib, “shahar” degan ma’noni anglatadi. Madaniyatning ko‘plab nazariyalari mavjud. Chunki birgina madaniyat atamasining o‘ziga o‘nlab ta’riflar berilgan.

Ulardan biriga binoan, keng ma'noda madaniyat ostida hayot tarzini va bir yoki bir necha kishiga (insonlar guruhiga) xos bo‘lgan dunyoqarashni, dunyoni anglash va qabul qilish tizimini tushunish kerak. Ushbu ta'rif inson hayotining barcha jabhalarini qamrab oladi. Taqqoslama menejment nuqtai nazaridan esa, odatda, moddiy madaniyat, jumladan, texnologiyaga taalluqli o‘zgarishlarni ham madaniyat mohiyatida tushunish muhim ahamiyatga ega.

Ikkinchidan, tor va aniqroq ta'rif berilgan: madaniyat - bu jamiyatning qadriyatlari va me'yorlari yig‘indisi. Bu holda, moddiy obyektlar faqatgina belgi yoki muayyan madaniyatning atrofidagi muhit kabi qiziqarli hisoblanadi.

Madaniyatni bu kabi tushunish bugungi kunda eng keng tarqalgan bo‘lib, ko‘pgina tadqiqotchilar tomonidan tan olinadi va qo‘llaniladi. Madaniyat bu holatda ko‘rinmaydigan va nomoddiy narsa (tushuncha) sifatida namoyon bo‘ladi, lekin odamlarning xatti-harakatlarini shakllantiradi.

Madaniyatning ahamiyati jamiyatda u amalga oshiradigan funksiyalar bilan belgilanadi. Quyidagi madaniyat funksiyalari ajratiladi:

- **Gnoseologik funksiya** – bilish, ya’ni hissiy va aqliy bilish orqali madaniyatni o‘rganish;

- **Baholash funksiyasi** – biror bir xalq, jamiyat, guruh, insonga baho berishga imkon beradi, ya'ni madaniy guruhga uning madaniyatiga qarab o'z shaxsiy tafakkurimizdan kelib chiqib baho beramiz.

- **Integratsion funksiya** – bir madaniyat odamlari bir ijtimoiy guruhni tashkil etadi;

- **Ijtimoiylashuv funksiyasi** - ma'lum bir ijtimoiy guruhda shaxsni qo'shish jarayoni madaniyat nuqtai nazaridan amalga oshadi.

- **Translyatsion funksiya** – ijtimoiy tajribani bir avloddan ikkinchi avlod vakillariga yetkazish;

- **Kommunikativ funksiya** – jamiyatlar, guruhlar yoki insonlar o'rtasida informatsion aloqa almashish vositasini bajaradi;

- **Aksiologik funksiya** – yangi ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar, ma'naviy qiymatliklarga javob beradi, ya'ni shu madaniyat guruhida yaratiladigan har bir mahsulot yoki qiymatliklarda ushbu madaniyatning eng asosiy xususiyatlari albatta aks etadi.

- **Regulyativ (normativ) funksiya** – madaniyat har bir jamiyatning yozilmagan qoidalari sifatida shu jamiyatni tartibga solib turadi (masalan, o'zbek madaniyatida har qanday mehmonni hatto u kutilmagan tarzda tashrif buyursa ham hurmatini joyiga qo'yib qarshi olinadi).

- **Adaptatsion funksiya** – har bir individ yoki shaxs yangi bir jamiyatga uning madaniyatiga moslashgan holda qo'shila oladi.

Madaniyat hodisasi quyidagi xususiyatlarga ega:

- Avloddan avlodga ko'chiriladi;

- Doimiy rivojlanishda bo'ladi;

- Madaniy sohadagi mahalliy, kasb-hunar va boshqa guruhlariga taalluqli muayyan madaniy xususiyatlar bilan tavsiflangan subkulturalar deb atalgan maxsus hodisalarni shakllantiradi;

- Bir xil madaniyatga ega bo'lishga qaramay, odamlar madaniyatni turlicha idrok qilishlari va baholashlari mumkin, ko'proq yoki kamroq madaniylashishga

qarab, inson madaniyatning alohida elementlarini yoki hatto madaniyatning o'zini ham butunlay qabul qila olmaslik mumkin.

Eng umumiy ma'noda tan olish kerakki, bir tomondan, xalqning hayoti asosan uning madaniy darajasi bilan belgilansa va baholansa, boshqa bir tomondan, madaniyat ma'lum darajada odamlarning yangilanib va rivojlanib borayotgan hayoti orqali boshqariladi. Qiyosiy boshqaruv nuqtai nazaridan, ushbu holat madaniyat, davlat institutlari va biznes tizimlarining o'zaro bog'liqligi va ta'sirini shakllantiradi.

Turli omillar ta'sirining ko'pligi milliy madaniyatlarning o'ziga xosligini belgilaydi. Hozirgi kunga kelib, asosiy xususiy nazariyalarni o'z ichiga olgan yagona madaniyat nazariyasi yo'q. Shu sababli, boshqaruvga madaniyatning ta'sirini o'rganish masalasi bo'yicha taqqoslash menejmenti doirasida amalga oshirilgan tadqiqotlarni integral rasm va samarali natijalar, yutuqlar shaklida taqdim etish qiyin. Shunga qaramasdan, quyida madaniyatga yondashuvlar keltirilgan bo'lib, ularning har biri madaniyat hodisasining aniq bir qismini keltirib chiqaradi va menejerni maxsus tavsiyalar bilan ta'minlay oladi. Xalqaro menejerlardan o'zi boshqaradigan mehnat jamoasini va shu mamlakat madaniyatining o'ziga xos xususiyatlarini tushunish uchun muayyan vaziyatga eng munosib nazariyani tanlab olish qobiliyatiga ega bo'lishgina talab etiladi.

Qiyosiy boshqaruvda madaniyatni nazariy o'rganishning uchta yondashuvi qo'llaniladi: universal, tizimli va qiymatli yondashuvlar. Universal yondashuv, har qanday madaniyatning standart elementlardan tashkil topganligi va asosiy vazifa ularni ajratib olish va ta'riflashdan iborat ekanligiga asoslanadi.

XX asrning 60-70-yillaridan madaniyatga tizimli yondashish rivojlana boshladi. Bu nazariyaga asosan ta'kidlash mumkinki, madaniyat uni tashkil etadigan kichik tizimlarning o'zaro aloqasi va o'zaro ta'siri bilan aniqlanadi. Ushbu tizimchalar sifatida quyidagilar qabul qilingan: qarindoshlik, ta'lim, iqtisodiyot, siyosat, din, jamoat birlashmalari shakllari va tabiati, xalq salomatligi, an'analari, hordiq chiqarish shakllari. Tizimli yondashuvning yana bir izohida esa madaniyat aynan sakkizta o'zaro aloqador bloklardan iboratligi keltiriladi: til, diniy va falsafiy

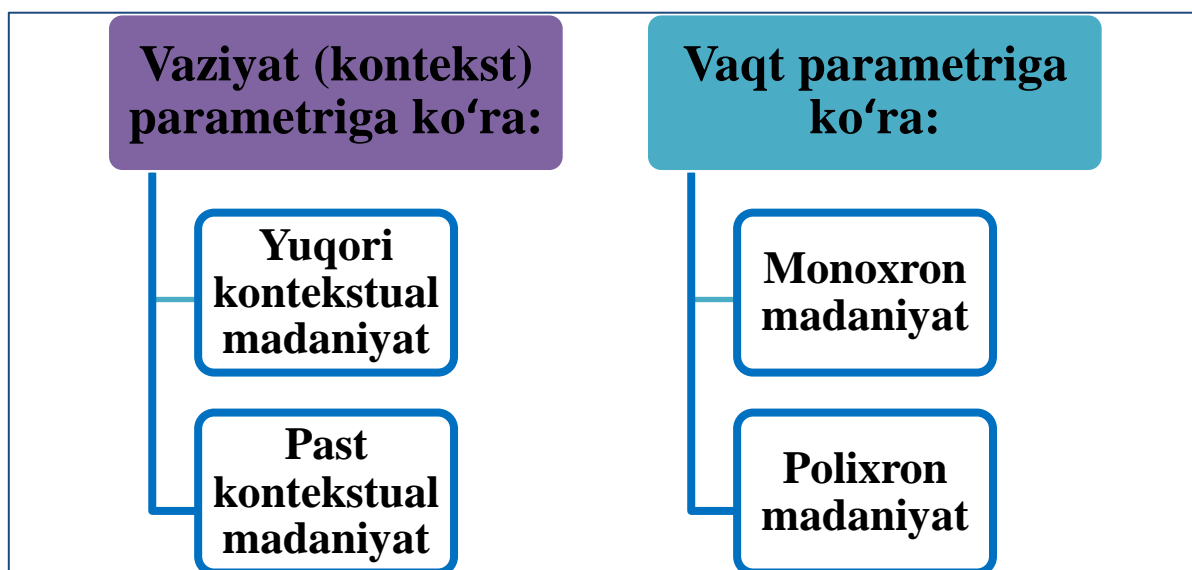
qarashlar, qadriyatlar va munosabatlar, huquq, ta'lim, siyosat, texnologiya va moddiy madaniyat, ijtimoiy tashkilot

Hozirgi kunda eng keng tarqalgan yondashuvlardan biri - qadriyatli yondashuv. Unga ko'ra qadriyatlar madaniyatning negizidir va tadqiqotchining asosiy vazifasi – qadriyatlar tizimining tuzilishini aniqlashdan iboratdir.

## 2.2. Ish (biznes) madaniyatining tasniflanishi

Madaniyat hodisasini yaxlit tavsiflash, ta'riflash g'oyasi milliy ish (biznes) madaniyatining tipologiyasini yaratishga qaratilgan izlanishlarda yanada rivojlandi.

Taqqoslama menejmentda madaniyatni birinchilardan bo'lib tasniflagan olimlardan biri – amerikalik antropolog va xalqaro madaniyat tadqiqotchisi E. Xoll hisoblanadi. U 1954-yili “Культура как коммуникация” asarini yaratib xalqaro madaniy kommunikatsiya asoschisiga aylandi.



### 2.1-rasm. E.Xoll tadqiqotlari bo'yicha ish madaniyatning tasniflanishi

U ish madaniyatini kontekst parametriga ko'ra yuqori kontekstli (yuqori kontekstual) va past kontekstli (past kontekstual) guruhlariga, vaqt parametriga ko'ra esa monoxron va polixron madaniyatga ajratdi (2.1-rasm). Birinchi farq turli madaniyatlarda muloqotni, kommunikatsiyani tashkil qilish nuqtai nazaridan amalga oshirildi. Holbuki, muayyan hodisani (xabari) tushunish kontekstga, ya'ni hodisa bilan chambarchas bog'liq. Yanada aniqroq aytganda ma'lumot, xabar, hodisani

tushunish ushbu axborotni yetkazib beruvchi va uni qabul qiluvchiga hamda ushbu vaziyatning o'ziga uzviy bog'liq. Shu bois, ma'lumotlar to'yinganlik darajasi (ya'ni ma'lumotlarning yetarliligi) va madaniyat kontekstiga bog'liq holda va yuqori va past kontekstual madaniyatlarga bo'linadi. Kam kontekstli madaniyatlarda axborotni yetkazib beradigan kishi muloqotning muvaffaqiyati uchun ko'proq mas'uldir. U aniq va batafsil tavsif, ta'rif berish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Odatda, past kontekstli madaniyat - bu amerikaliklar madaniyatidir. Ularda odatda narsalar aniq nomlari bilan chaqiriladi, vaziyat aniq va batafsil tasvirlanadi. Shu sabab, axborotni qabul qiluvchilardan tavsiflangan jarayonning qanday shakllanishi va rivojlanishi, qanday o'zaro bog'liqlik borligi haqida maxsus ma'lumotga ega bo'lishi talab etilmaydi. Odamlar bir-biri bilan erkin fikr yuritadi va tashqi cheklolvar juda umumiy xarakterga ega. Ushbu turdagi aloqa uchun madaniy sharoitlar - individualizmning yuqori darajasi, erkinlik va odamlarning harakatchanligi xosdir. Odatda yuqori kontekstli madaniyat yapon madaniyatidir. Yapon jamiyatida kommunikatsiya asosan guruh ichida amalga oshadi. Bu g'arb kuzatuvchi va tadqiqotchilariga Yaponiyadagi biror muassasaning ostonasini kesib o'tishigayoq ko'zga tashlanadi. Odatda, umumiy xonada 20, ba'zan esa 50 nafar xodim ishlaydi. Ish joylari biror to'siqlar bilan bir-biridan ajratilmaydi va xodimlar bir-biriga yaqin joylashgan holda ishlaydilar. Bunday sharoit korxonalar iyerarxiyasining barcha darajadagi vakillari - rahbardandan to' stajyorlarga qadar amal qiladi. Shu bilan birga, aloqa kommunikatsiya jarayonida hech qanday jismoniy yoki ruhiy to'siqlarga uchrashmaydi.

Shaxslararo muloqot yapon idoralarida oddiy hol bo'lib, boshqaruvchi bo'g'in tomonidan rag'batlantiriladi. Bundan tashqari, bo'lim yoki korxonalar uchun muhim bo'lgan masalalar yuzasidan muloqot ofisdan tashqaridagi norasmiy sharoitlarda (bar, restoran, va hokazo)larda ham amalga oshiriladi. Bu esa, Yaponiyada qaror qabul qilish jarayoniga xizmat qiladigan uzluksiz axborot oqimini hamda umumiy hamjihatlikni yaratadi. Tabiiyki, bundan past kontekstli madaniyatga xos xususiyatni ko'rish mumkin, ya'ni barcha xodimlar hodisalar haqida yetarlicha ma'lumotga ega bo'ladi va axborot yetkazish jarayonida hodisalar haqida batafsil ma'lumot berish zaruriyati bo'lmaydi.

Aytish mumkinki, ochiq ofis sharoitlarini yaratish AQSH ish faoliyatiga ham xarakterlidir. Biroq, ishni tashkil qilish, muvofiqlashtirish, muloqot, nihoyat o'z-o'zini anglash u yerda butunlay farqli, har xil. Amerikaliklar uchun shaxsiyat muhim bo'lib, ish joyini qabul qilib oladi va ana shu ish joyida o'z faoliyatini erkin tarzda tashkil qiladi, gorizont al oloqalarni saqlab qoladi. Ish joyidagi "erkin" tabiat, uning oson o'zgarishi raqobat munosabatlarini yanada ko'proq rag'batlantiradi, shakllanishiga imkon beradi va har kim muayyan lavozimga, ish joyiga da'vo qilishi mumkin bo'ladi. Yaponiyada, o'z-o'zini anglash butunlay o'zgacha. Inson o'zini guruhning bir qismi deb biladi, o'zini hech vaqt alohida his qilmaydi.

Yaponiya kabi yuqori kontekstli madaniyatda, xabarning o'zi nisbatan zaif va ko'pincha noaniqdir, lekin suhbat davomida ularning milliy xususiyatlari yaqqol aks etib turadi. Yapon tili ham shunga mos ravishda rivojlangan hamda ular muloqotni amalga oshiradigan vaziyatni hisobga olishni juda yaxshi biladilar. Ya'ni, yapon madaniyatida insonning kelib chiqishi, uning mavqei bilan ko'p narsalar bog'liq. Shunga ko'ra, yapon tilida rasmiy, yuqori, neytral, do'stona muloyim, kamtarona va taniqli uslubda 50 dan ortiq murojaatlar; 50 ta tabriknomalar, 40 dan ortiq minnatdorchilik shakllari va 20 dan ortiq kechirimlilik shakllari mavjud.

Har xil turdagi madaniyatga mansub xodimlarning xulq-atvori faqatgina aloqa kommunikatsiya sohasida emas, balki ish jarayonida ham ko'rinadi. Misol uchun, E. Xoll ta'kidlashicha, yuqori kontekstli madaniyatda lider, rahbar faqatgina nazariy emas, balki amalda ham ushbu ierarxik zanjirdagi pastki darajadagi rahbarlarning harakatlariga javob beradi (past darajaga qadar). Kam kontekstli madaniyatda hokimiyat va teng taqsimlanadi, ijrochi o'zi uchun javobgarlikni o'z zimmasiga oladi. Inson o'z harakati va yutuqlari asosida baholanadi. Lekin bunday holatda, rahbarning ba'zi pozitsiyalarda o'z mas'uliyatiga qattiq rioya qilmaydi.

Yuqori kontekstual madaniyatning asosiy xususiyatlar (Yaponiya):

- Yopiq, yaxshi ifodalanmagan manera (yuz ifodasi). Ko'pma'noli va ko'psonli pauzalar;
- Noverbal muloqot shaklining kata rol o'ynashi, "ko'z orqali so'zlashish"ni bilish;

- Axborotning haddan tashqari ko‘pligi, ya’ni aloqa uchun yyetarlicha dastlabki bilimning mavjudligi;

- Muloqot qanday bo‘lganligidan qat’iy nazar norozilik, qoniqmaganligini ochiq bildirmaslik.

Past kontekstual madaniyatning asosiy xususiyatlari (AQSH , Germaniya, Shvetsariya va b.):

- Nutqda tog‘ri va yaqqol ifodalangan manera;
- Noverbal muloqot shaklining katta ulushni egallamasligi;
- Muhokama etilayotgan mavzu va savollarning aniq va lo‘nda baholanishi;
- Norozilik yoki qoniqmaslikning ochiq ifodalanishi.

### **Monoxron va polixron madaniyat**

E. Xoll ish madaniyatini yana vaqt parametriga ko‘ra ham ikki turga ajratishni taklif etdi. Bular:

- monoxron madaniyat;
- polixron madaniyat.

### **2.1-jadval**

#### **Menedjerning xulq-atvoridagi vaqtni anglashning namoyon bo‘lishi**

Monoxron shaxsiyat	Polixron shaxsiyat
Ayni bir vaqtda bir ishni qiladi	Bir necha ishni barobar qiladi
Ishga butun diqqatini qaratadi	Halaqit berishlarni to‘g‘ri qabul qiladi, tez-tez tanaffus qiladi
Bitimlar muddatiga juda jiididi qaraydi (aniq reja va grafiklar)	Kelishuvlar muddatlarini maqbul deb hisoblaydi
Ko‘proq past kontekstli madaniyatga mansub hisoblanadi va katta hajmdagi axborotga muhtoj	Ko‘proq yuqori kontekstli madaniyatga mansub bo‘lib, yetarli axborotlar bilan ishlaydi.
Ish va karyeraga e’tibor qaratishadi	Insonlar va shaxsiy munosabatlarga e’tibor qaratishadi.
Rejani qat’iy ushlaydi	Ko‘pincha va tezlik bilan rejani

	o'zgartirishadi
Shaxsiy hayot va ishonch normalariga qat'iy rioya qiladi	Ishonchli shaxslar bilan yaqin munosabatlarni saqlaydi
Xususiy mulkka hurmat, kamdan-kam hollarda oladi va qarz beradi	Tez-tez va ko'pincha qarz beradi va oladi
Asosan to'g'rilikni afzal ko'radi	To'g'rilikni shaxsiy munosabatlar bilan bog'laydi
Tez-tez va oddiygina qisqa muddatli aloqalarni amalga oshiradi	Yaqqol ifodalangan tendentsiya va uzoq muddatli (umrboqiy) aloqalar o'rnatishadi

Ushbu farq asosan ish madaniyatidagi bir vaqtning o'zida bir necha vazifa va ishlarni qilish yoki faqatgina bir ish bilan shug'ullanish xususiyatlariga ko'ra ajratilgan. Vaqt tushunchasini anglash va unga amal qilish ish madaniyatiga juda kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Ushbu jihatlarni monoxron va polixronik shaxslarning xususiyatlarini aks ettiradigan jadvalda umumlashtirish mumkin (2.1-jadval). Ushbu jadvalni rus va nemis rahbarlari, menejerlari tomonidan vaqtni idrok etish haqidagi ma'lumotlari keltirish asosida ko'rib chiqamiz (2.2-jadval).

**2.2-jadval**

**Germaniya va Rossiya rahbarlari tomonidan vaqtni his qilish**

№	Vazifaning zudlilik darajasi	Vazifaning ustuvorligi (o'rtacha darajadagi indeks)	
		Nemislar	Ruslar
1	Shoshilinch tarzda	1,1	1,6
2	Hoziroq	1,3	3,6
3	Zudlik bilan	2,0	-
4	Tezda	3,0	3,8



5	Darhol (darrov)	-	2,4
6	Tez orada	4,6	7,3
7	Imkon boricha tezroq	5,6	-
8	Birozdan keyinroq	6,7	8,5
9	Kun davomida	8,4	8,3
10	Yaqin kelajakda	8,9	8,6

Jadvalni tahlil qilish shuni ko‘rsatmoqdaki, monoxron madaniyatning odatdagi vakillari - nemislar - rejalashtirilgan ishlarga nisbatan bir xil darajadagi vaqt oraliqlarini belgilab qo‘yishgan.

Rossiya rahbarlarini tahlil qilishda esa jadvalning o‘rta qismida katta o‘zgarishni ko‘rish mumkin: yoki ish darhol amalga oshiriladi yoki uzoq muddatga tashlab qo‘yiladi.

Demak, umumiy holda monoxron madaniyat xususiyatlar(Germaniya, AQSH , Shimoliy Yevropa mamlakatlari):

- Aniq belgilangan vaqt davomida izchil ketma-ketlikda harakatlarni amalga oshirish;
- Vaqt ular uchun qiymat ahamiyatiga ega;
- Ushbu madaniyatning insonlari biror bir faoliyat jarayonida ularni bo‘lib qo‘yishganini yoqtirishmaydi.

Polixron madaniyat xususiyatlari (Lotin Amerikasi davlatlari, Yaqin sharq, O‘rta yer dengizi davlatlari, Rossiya):

- Shaxslararo, insoniy munosabatlarning katta rol o‘ynashi;
- Inson bilan muloqot harakat rejasi planini qabul qilishdanda muhimroq masala hisoblanadi;
- Punktuallik va kunni tartiblash unchalik katta ahamiyatga ega emas.

## Madaniyatning R.D. Lewis tasnifi

E. Hallning tadqiqoti eng ish madaniyatidagi birinchi tadqiqotlardan edi. Ko'p o'tmay, boshqa mamlakatlarda milliy madaniyatning boshqaruvga ta'sirini o'rganish bo'yicha uning ko'plab izdoshlari paydo bo'ldi. Xususan, R. Lewis ham ish madaniyatini tasnifladi.

Richard Donald Lewis haqida qisqacha ma'lumot:

- 1930-yil 30-iyulda Belling shahri Lankashir grafligida tug'ilgan;
- Mutaxassisligi "Madaniyat va sivilizatsiya" (Sorbonn-Parij);
- 12 ta tilni biladi;
- Amaliy va antropologik lingvistika sohasida 35 yildan buyon faoliyat olib boradi;
- 1961-yil dunyoda birinchi bo'lib ingliz tilini o'rganish bo'yicha television seriyani chiqargan, Soumen television mahsuloti;
- Mijozlari: Allianz, Ericsson, Fiat, Gillette, IBM, Mercedes Benz, Nestle, Nokia, Saab va Volvo;
- 5 yil Yaponiyada yashagan va uning xizmatlaridan Nomura, Mitsubishi, Hitachi, Sanyo, Mitsui and Nippon Steel kabi kompaniyalar keng foydalanishgan;
- Bugungi kunda mashhur "Richard Lewis Communications" yevrokonsalting firmasi raisi (B.Bda 1990-yil asos solingan)

Ishdagi xulq-atvoriga ta'sir etuvchi murakkab ko'rsatkichlar tizimi asosida madaniyatlarni tasniflashdagi harakatlardan biri R. Lewisga tegishli bo'lib, (2-jadval, 3-jadval) u 3 turdagi madaniyatlarni aniqladi:

1. Monoaktiv madaniyat. Ularning vakillari vazifalarni bajarishgadiqqatlarini qaratadilar. Ular hayotni rejalashtirishda faol ishtirok etishadi va bir vaqtning o'zida bir nechta ishlarni qilmaydi (har bir ish ma'lum bir vaqtga beriladi). Bu guruhga nemislar, inglizlar, amerikaliklar, avstraliyaliklar, Yangi Zelandiya, skandinaviyaliklar (finlar bundan mustasno) kiradi.

2. Poliaktiv madaniyatlar. Ushbu madaniyatning vakillari odamlarga diqqatlarini qaratadilar. Ular kirishimli bo'ladilar, o'z-o'zidan faol, bir vaqtning o'zida bir nechta rejalashtirilmagan narsalarni qiladilar. Ular istalgan vaqtda o'zlari

muhim deb hisoblayotgan yoqtirgan narsani qilishlari mumkin. Ularga ispanlar, italiyaliklar, lotin amerikaliklar, arablar kiradilar.

3. **Reaktiv madaniyat.** Ushbu turdagi madaniyatning xarakterli xususiyati xushmuomalalikning yuqori ahamiyatga egaligi, tinglash qobiliyati. Uning odatiy vakillari - yapon, xitoy, finlar.

## 2.3-jadval

### Ish madaniyatining R.Lewis modeli asosida tasniflanishi

Xarakteristika	Madaniyat		
	Monoaktiv	Poliaktiv	Reaktiv
Ochiqlik darajasi:	<b>introvertlar</b>	<b>ekstrovertlar</b>	<b>introvertlar</b>
Rejalashtirishga bo'lgan munosabatlari	Kelgusi ishlarni tizimli ravishda rejalashtirish	Eng asosiy jihatlarni rejalashtirish	Umumiy tamoyillar asosida rejalashtirish (har bir ishni o'z tamoyillariga solishtirib ko'rishadi)
Biznesga munosabat Lari	Ayni bir vaqtda faqatgina bir ish bilan shug'ullanadilar	Bir vaqtning o'zida bir nechta ishlarni birgalikda parallel bajarish	Vaziyatga mosligiga qarab
Ish kuni rejimi	Qoidalarda ko'rsatilgan vaqtlardagina ishlashadi. Ishvaqti va shaxsiy vaqtni ajratishadi	Ish va shaxsiy vaqtni ajratishmaydi. Istalgan vaqtda ishlashadi	Egiluvchan grafik tarafdorlari
O'zgartirish va tuzatishlarga munosabatlari	Rejani qat'iy talab bilan ushlashadi (xuddi reja uzoq	Yyetarlicha aktivlikda rejalarni o'zgartirib	Uncha kata bo'lmagan o'zgartirish va tuzatishlar tarafdorlari

	muddatli qonun-qoida)	turishadi	
Fakt dalillarga munosabali	Qoidalar sifati doirasida dalillarga qat'iy tayanish, berilganlik	Dalillarni o'zlarini maqsadlari sari ilgari surishadi	Umumiy qoidalar asosida tasdiqlarga tayanishadi
Emotsionallik	Yyetarlicha hissizlik	Emotsionallik ning yuqori darajasi	Ko'zga tashlanmaydigan, sezilmaydigan e'tibor
Ishga munosabati	Faqatgina o'z bo'limi qobig'ida ishlaydi	O'zlarini hech qanday qobiq bilan chegarashni istashmaydi, faoliyat butun korxonada bo'ladi.	Xarakterli jihati – funksional vazifadoshlik.
Boshqaruv vakolati berish	Bilimli va omilkor insonlarga vakolat berish	Ko'pincha qarindoshlarga tayanish	Ish ishonchli kadrlarga (korxonaga uzoq yillar sodiq) topshiriladi
Muloqot stili	Muloqotga rasmiy, ish yuzasidan tus beriladi. Kommunikatsiya mohiyatdan kelib chiqadi, ko'pincha yuzma-yuz emas, telefon orqali bo'ladi	Ishdan tashqari mavzularda suhbatlashishni yoqtirishadi, soatlab gaplashishlari mumkin.	Mohirlik bilan umumlashtirashadi (rasmiy, norasmiy, ish bo'yicha yoki tashqari mavzular)
O'z xatolariga	Sir boy bergisi	Tezda qizishib	Sir boy bergisi

munosabati:	kelmaydi	ketadi lekin tezda kechirim ham so‘ray oladi	kelmaydi
Ishdagi munozaralar tizimi:	Har ishda mantiqqa tayanishadi	Hissiylikka tayanish, ishonch hosil qilish	Munozara va kelishmovchiliklardan qochish
Muzokara vaqtida hamkorga munosabati:	Tez-tez hamkor fikrini bo‘ladi	Kamdan-kam bo‘ladi	Umuman bo‘lishmaydi

### 2.3. G. Hofstede tadqiqotlari

Turli mamlakatlardagi tashkiliy xatti-harakat (madaniyat)larning birinchi empirik tadqiqotlari uning farqlarini ko‘rsatib berdi. Ko‘plab tadqiqotchi olimlar madaniyat omillarining ishga ta'sirini ko‘rsatdilar. Ushbu gipotezalarni tasdiqlash yoki rad etish esa ikki asosiy masalalar bilan bog‘liq edi: 1-dan, madaniy muhitning shaxsiy qadriyatlarni, munosabatlar va ehtiyojlarni shakllantirishga ta'sirini ko‘rsatish; shuningdek, bu qonuniyatlarning tashkilotlardagi insonlar xatti-harakatlariga aloqadorligini tekshirish kerak edi. Ushbu masalalarni aniqlashtirish maqsadida XX asrning 70-yillarida madaniyatlarni o‘rganishga qaratilgan qator ishlar olib borildi.

O‘sha davrdagi tadqiqotlar uchun xos bo‘lgan ikkita yondashuv mavjud. Ko‘pgina olimlar mamlakatlar o‘rtasidagi ishchilarning qoidalari, xatti-harakatlari va munosabatidagi farqli jihatlarga javob beradigan muayyan o‘zgaruvchilar (ko‘rsatkichlar) mavjud degan ilmiy farazga ishonishgan va o‘z tadqiqotlarida ushbu farazga asoslangan "Kabinetli yondashuv" usulidan foydalanishgan. Tez-tez bu o‘zgaruvchilar sifatida din, til (madaniyatni aks ettiradi), siyosiy tizim va sanoatlashtirish darajasi (milliy, davlatchilik xususiyatlarini aks ettiradi), shuningdek, geografik joylashuvi (u kompleks ko‘rsatkich sifatida madaniy va ijtimoiy-iqtisodiy xususiyatlarini aks ettiradi) tanlab olindi. Sanoatlashtirish darajasining o‘lchovi

sifatida esa aholi jon boshiga YaMM (ayrim davlatlarda YaIM)ning ulushi hisobga olingan.

"Empirik" deb nomlangan yana bir yondashuvda olimlar ishchilarning munosabatlaridagi farqlarni tahlil qilish orqali empirik ravishda o'zgaruvchanlikni ajratish va keyinchalik aniqlangan o'zgaruvchilarni ayrim obyektiv ravishda ko'rilgan milliy yoki madaniy farqlar bilan bog'lashga harakat qiladilar (kishi boshiga YaIM, geografik joylashuvi va boshqalar). Ushbu yondashuvning eng yorqin namunasi 1967 - 1969 va 1971 - 1973 yillarda gollandiyalik olim G. Xofstede tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlardir.

Ushbu tadqiqot klassik tadqiqot bo'lib tan olindi. Uning tavsifi nafaqat qiyosiy va xalqaro boshqaruv bo'yicha darsliklarga, balki menejment bo'yicha umumiy darsliklar va xrestomatiyalarga ham kiritilgan. Ushbu tadqiqotning ahamiyati ta'sirchan empirik asos va nazariy hamda uslubiy yondashuvlarni sinchiklab o'rganish natijalari bilan izohlanadi (40 ta mamlakatda IBM xodimlarining 116 mingdan ortiq so'rovnomasi to'ldirildi, har bir so'rovda 150 dan ortiq savol mavjud edi).

G. Hofstedening "jamoaviy ma'naviy dasturlash" deb nomlangan madaniyati odamlarning munosabati va xulq-atvorini aniqlaydi. Madaniyat o'zi qiyin o'zgaradi, agar u o'zgargudek bo'lganda ham, bu jarayon juda sekin amalga oshadi. U ijtimoiy institutlarda shakllanish va insonlar tomonidan shaffoflantirish tendensiyalariga ham ega, ya'ni insonlar tomonidan yillar o'tgan sayin sayqallanib boradi. O'z navbatida, davlat idoralari o'z ichki qoidalarga mos ravishda muayyan darajada turli xil fikrlash uslublarini cheklaydi va rag'batlantiradi. G. Hofstede madaniyatning ta'sirini ko'rsatish uchun, ish bilan bog'liq qadriyatlar o'rtasidagi farqlarni o'rganib chiqdi. Ayniqsa, uni o'zini oqlaydigan, aniq va ishonchli prognozlarni amalga oshirishga qodir muayyan madaniyat va tafakkur usullari qiziqti.

Xofstede ma'lumotlarni tahlil qilishda asosiy e'tiborni ish sharoitlariga tegishli savollarga javob berishga qaratdi. Bu savollar ishni tashkil qilish darajasi, ijtimoiy muhit darajasi, shuningdek, istalgan va maqbul jihatlar terminlari asosidagi qadriyatlarga taaluqli edi. Ishchilarda ishni tashkil etish haqidagi tushunchasi, ya'ni idroklari rahbarlarning ularga qanchalik maslahat berganlik darajasi bilan bog'liq edi.

Tashkilotning ijtimoiy iqlimi haqidagi tushunchani xuddi ishda stresslarni yuzaga keltirish kabi aks ettirilardi. Tadqiqotlarda qadriyatning istalgan jihati sifatida ishchilarning ayrim ideologik qarashlari, masalan xodimlar o'rtasidagi raqobatning foydasidan zarari ko'proq degan salbiy munosabatlar tushunildi. Maqbul jihatlari deganda esa ishning ayrim jihatlari ahamiyati tushunildi.

Oxirgi tahlillar tanlangan va guruhlangan 32 ta savol bo'yicha olib borilib, nazariy masalalar asosida tahlil qilindi va statistik qonuniyatlarga asoslangan holda tekshirildi. Omilli tahlil natijalarida har bir mamlakatda indikatorning o'rtacha ko'rsatkichlari 4 ta madaniy jihat o'lchovining (shkalasining) mavjudligini ko'rsatdi va keyinchalik olim ushbu o'chovlarni (shkalani) Hofstede indeksleri deb nomladi. Ushbu indekslar yordamida davlatlar o'rtasida farqli qadriyatlar haqidagi savollar va kelishmovchiliklarning 50 foiziga javoblar topildi va tushuntirildi.

Biznes madaniyatini tasvirlash uchun indeksleri tanlash gollandiyalik olimning qiyosiy boshqaruvga qo'shgan eng katta hissasi hisoblanadi. Shu nuqtai nazardan, ularni batafsilroq ko'rib chiqish maqsadga muvofiqdir.

"Hokimiyat (boshqaruv) masofasi" indeksi (Power Distance, keying o'rinlarda PD indeksi) tashkilotdagi hokimiyatning (boshqaruvning) notekislik darajasini aks ettiradi. Ushbu notekislik (beqarorlik) darajasi o'lchovi bo'lib, hokimiyatning markazlashtirilishi va avtoritar liderlik hisoblanadi. Ushbu indeksning o'ziga xos xususiyati shundaki, u nafaqat hokimiyatni markazlashtirish g'oyasi qanchalik rahbarlar ongiga o'rinish qolganini, balki bu jamiyat madaniyatiga qanchalik chuqur kirib kelganini va oddiy xodimlar tomonidan qanday tushunilishini ham ko'rsatadi.

Madaniy o'lchov sifatida hokimiyat distansiyasi oila, maktab va boshqa ijtimoiy institutlar tomonidan ijtimoiylashuv jarayonida yaratiladi. Ijtimoiylashuvning dastlabki bosqichlarida paydo bo'lgan hokimiyatning masofasi tashkilotning xulq-atvori va xatti-harakatini belgilaydi. Hofstedening fikriga ko'ra, PD indeksining yuqori qiymati quyidagilarni anglatadi:

- hokimiyatning yirik markazlashtirilishi;
- ko'plab ierarxiya darajalarining mavjudligi;

- ma'muriy xodimlarning sezilarli ulushi;
- maoshdagi sezilarli farqlar;
- jismoniy mehnatga nisbatan aqliy mehnatga ko'proq hurmat bilan qarash;
- past darajadagi ishchilarning past malakalarga egaligi.

Qizig'i shundaki, tadqiqotlar natijasida PD indeksning ishchilarning ma'lumotlilik darajasiga bog'liqligi aniqlandi. O'rta ma'lumotli xodimlar yuqori malakali, oliy ma'lumotli xodimlarga qaraganda yuqori ko'rsatkichlarni namoyish etdilar. Shuningdek, mamlakatlararo taqqoslashlar shuni ko'rsatdiki, dunyo mamlakatlari kesimida olib qaraganda o'rta ma'lumotga ega guruhlar madaniyatidagi indeks farqlari turli malakatlarda unchalik katta farq qilmadi. Mamlakatlar kesimida oliy ma'lumotga ega guruh madaniyatlari o'rtasidagi farqlar esa nisbatan ancha yuqori bo'ldi.

Hofstedening gipotezasiga ko'ra, hokimiyatning masofasi katta bo'lgan jamiyatlarda bo'ysuvchi ijrochilar doimiy bo'ysunish yoki o'zaro bog'liqlikka intiladilar. Shu bilan birga, ushbu indeksning qiymati kichik bo'lgan mamlakatlarda esa bo'ysunuvchilar boshqaruvning maslahatli uslubini afzal ko'rishadi.

Hofstedening tadqiqotlari shuni ko'rsatdiki, unga ko'ra ushbu indeksdagi mamlakatlar o'rtasidagi farqlarning 43% geografik joylashuvga, 51% - geografik joylashuv va aholi zichligiga va deyarli 58% ushbu ikki ko'rsatkichlar va ularga qo'shimcha tarzda aholi jon boshiga Yalpi milliy mahsulotning qo'shilishi bilan izohlanadi. G.Hofstede "geografik joylashuv - hokimiyat masofa"ning o'zaro bo'g'liqligi quyidagicha tushuntiradi: masalan, shimoliy mamlakatlarda sovuq havo natijasida texnologik rivojlanishga qaratilgan kuchli e'tibor va talab muayyan, ya'ni ancha rivojlangan ijtimoiy strukturani vujudga kelishshiga katta ta'sir ko'rsatdi deya izohlanadi.

Ushbu indeksning ma'nosini yaxshiroq tushunish uchun keling, uni shakllantirishning asosini tashkil etgan ijtimoiy uyushmalarga murojaat qilaylik. Hokimiyatning sezilarli masofasi quyidagi nuqtalar bilan bog'liq.

Dunyoda tengsizlik mavjud va har kim o'zining munosib o'rnini egallashi kerak. Yuqori va past statusda bo'lish belgilangan tartibda himoyalangan, ya'ni faqat



bir nechta odamlargina mustaqil (hech kimga bo'ysunmaslik, ya'ni boshqaruvchi) bo'lishi mumkin, ko'pchilik esa bo'ysunuvchi bo'lishi kerak. Ierarxiya tengsizlik mavjud ekanligi ma'nosini anglatadi. Boshliqlar subordinatlarni, ya'ni o'zidan quyi pog'onadagilarni boshqa turdagi odamlarga qaragandek qarashadi. O'z navbatida, subordinat shaxslar ham hokimiyat tepasidagi boshqaruvchilarni o'zlaridan boshqacha deb hisoblashadi. Hokimiyat - bu yaxshilik va yomonlik haqida mulohaza yuritishni boshlaydigan asosiy ijtimoiy hodisadir. Hukumat qonuniyligi masalasining bu yerda hech qanday aloqasi yo'q. E'tiborga loyiqlik, hokimiyat masofasi kichik bo'lgan madaniyatlarda bu aksincha, ya'ni hokimiyat boshqarilishdan avval qonuniyligi ta'minlanishi va hokimiyat tepasiga kelgan har bir shaxs (boshqaruvchi) eng avvalo, qonuniy asoslar asosida ish boshlashi kerak. Hokimiyat egalari imtiyozlarga ega. Hokimiyat egalari, ya'ni boshqaruvchilar iloji boricha muhim, hal qiluvchi insonlar bo'lib ko'rinishga harakat qilishlari kerak.

Noaniqlikdan qochish (UA) - bu ko'rsatkich noaniqlik yoki noaniq holat tufayli jamiyat o'zini xavf ostida deb bilish darajasini o'lchaydi. Bunday madaniyatga mansub jamiyat yoki ishchi guruh riskdan uzoq bo'lishni, qochishni istaydi Ushbu indeks qanchalik yuqori bo'lsa, shunchalik ko'proq professional martabadagi barqarorlik va tajriba hisobiga noaniqlikdan qochishga kuchli harakat qilishni anglatadi, shuningdek, rasmiy qoidalar yaratish, qarama-qarshilikka va deviant harakatlarga nisbatan chidamlilik, mutlaq haqiqatlarning borligiga ishonish darajasi ushbu madaniyatda yuqori bo'ladi. Shu bilan birga, bunday jamiyatlarda tashvishlanish va tajovuzkorlik darajasi ham ancha baland va bu qattiq ishlash uchun kuchli ichki istakni paydo qiladi. Muhimi ishda noaniqlik va buning oqibatida risk vujudga kelmasin.

Noaniqlikdan qochishning tabiati hokimiyatning masofasi kabi aniq emas, lekin bu qadriyatlar guruhi "o'rta sinf" deb atalganlarning aksariyatiga xosdir. Ushbu qadriyatlar guruhi bilan bog'liq me'yorlar tashvishlanishning o'sishini kamaytiradi. Noaniqlikdan qochish indeksi qiymati yuqori bo'lgan mamlakatlarda tashvishlanishlar his-hayajon va agressivlik ko'rinishida namoyon bo'ladi. UA

indekslari kam bo'lgan madaniyatlarda, tashvishlanish passiv xarakterga ega, hissiyot ifodasi kuchli emas. Umuman, bunday madaniyatlarda bag'rikenglik yuqori.

Quyidagi ijtimoiy xususiyatlar noaniqlikdan qochish indeksining yuqori qiymatlariga xosdir:

- Hayotdagi va ish faoliyatidagi noaniqlik hal qilinishi kerak bo'lgan doimiy xavf sifatida qabul qilinadi;

- jiddiy tashvish va jiddiy stress holati ularga xos xususiyatlardir;

- vaqt bu puldir, ya'ni vaqtni qo'ldan boy bermaslik kerak deb hisoblanadi

- qattiq ishlash uchun ichki istakning mavjudligi;

- tajovuzkor xatti-harakatlar (boshqalar kabi);

- his-tuyg'uning ochiq ifodasi afzal ko'riladi;

- mojarolar va raqobat tajovuzni keltirib chiqarishi mumkin va uning oldini olish kerak;

- konsensusga kuchli ehtiyoj, ya'ni murosaga kelishning qat'iy talabi;

- deviant shaxslar va fikrlar xavfli bo'lib, bag'rikenglik darajasi past;

- millatchilik keng tarqalgan;

- ularning fikricha yoshlar shubhali shaxslar (bu yerda ularning yangiligi, ongida g'oyaviy bo'shliqning mavjudligi va o'z sadoqatini ko'rsatib ulgurmaganligi nazarda tutiladi)

- xavfsizlik masalalariga katta e'tibor berildi;

- sof, mutlaq haqiqat va abadiy qadriyatlarni qidirish;

- yozma ko'rsatmalar va qoidalarga ehtiyoj bor;

- Agar qoidalarni bajarib bo'lmasa, odamlar o'zlarini gunohkor deb hisoblashadi va pushaymonlik, afsuslanish hissi paydo bo'ladi;

- ekspertlarga va ularning fikrlariga ishonishadi

- oddiy fuqarolar hokimiyat bilan solishtirganda noloyiq va qobiliyatsizdir.

Ushbu indeksning xodimlar madaniyatiga sezilarli ta'siri xodimlar o'rtasida funksiyalarni taqsimlashda ko'rinadi. Yuqori va past UA indeks ko'rsatkichiga ega bo'lgan mamlakatlar boshqaruv modelidagi boshqa muhim farqlar 2.4-jadvalda keltirib o'tilgan.

**"Noaniqlikdan qochish" indeksining tashkilot madaniyatiga ta'siri**

UA (noaniqlikdan qochish) indeksining past ko'rsatkichi	UA (noaniqlikdan qochish) indeksining yuqori ko'rsatkichi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faoliyatni kamroq rejalashtirish va tarkiblashtirish</li> <li>• Yozma qoidalarning kamligi</li> <li>• Xodimlar ko'proq universal ma'lumotga ega</li> <li>• Umumiy yoki havaskor yondashuv xarakterli</li> <li>• Fikrlar plyuralizmiga yo'l qo'yiladi</li> <li>• Menejerlar strategik masalalarga ko'proq e'tibor qaratadi</li> <li>• Menejerlar guruh ichidagi o'zaro aloqalarga ko'proq diqqat qaratib, sharoitlarga qarab boshqaruv uslubini o'zgartirishadi</li> <li>• Menejerlar shaxsiy va riskli qarorlar qabul qilishni ko'proq xohlashadi</li> <li>• Mehnat aylanishining yuqori darajasi</li> <li>• Xodimlar shuhratparastligi darajasi yuqori</li> <li>• qoniqishning past darajasi.</li> <li>• Noaniqliklarni nazorat qilish bois hokimiyat kuchining kamligi</li> <li>• Kam ritualizatsiyalangan xatti-harakatlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faoliyatni ko'proq rejalashtirish va tarkiblashtirish</li> <li>• Yozma instruktsiyalarning ko'pligi</li> <li>• Maxsus doiradagi mutaxassislikka ega xodimlarning soni ko'proq</li> <li>• Barcha narsalar imkon boricha standartlashtirilgan bo'lishi kerak</li> <li>• Menejerlar tafsilotlarga ko'proq e'tibor berishadi.</li> <li>• Menejerlar faoliyati vazifalarga yo'naltirilgan va ular boshqaruv uslubini o'zgartirishga moyil emas</li> <li>• Menejerlar individual va riskli qaror qabul qilishni istamaydilar</li> <li>• Mehnat aylanishining past darajasi</li> <li>• Xodimlar shuhratpastligi past</li> <li>• Qoniqishning yuqori darajasi</li> <li>• Noaniqliklarni nazorat qilish bois hokimiyat kuchining kattaligi</li> <li>• Ko'p ritualizatsiyalangan xatti-harakatlar</li> </ul>

Individualizm (IN). Hofstede shkalasidagi madaniyatning uchinchi o'lchovi bu – individualism bo'lib, uning ikki ekstremal nuqtalari mavjud: bu birinchisi individualism bo'lsa, ikkinchisi kollektivizmdir. Ushu ko'rsatkich bir kishining va butun jamiyatning munosabatlarini aks ettiradi. Ko'rsatkichning individualizm tomon siljishi individning avvalo, o'zi va oilasi haqida qayg'urishga moyilligini anglatadi. Kollektivizm esa guruhda asosiy qadriyat sifatida guruh a'zolarining (kollektivning) sodiqlik evaziga o'zaro munosabatini bildiradi.

Ushbu o'lchov ko'plab madaniyatlarda axloqiy va ma'naviy jihatdan aniq ifoda etilgan. Shunday qilib, Qo'shma Shtatlarda individualizm, mamlakatning buyukligiga hissa qo'shadigan milliy xarakterning muhim xususiyati sifatida ko'riladi. Yaponiya, Xitoy va Rossiyada individualizm qattiq tanqid qilinadi. Kollektivizm kuchli bo'lgan mamlakatlarda odamlarning tashkilot faoliyatiga aralashishi asosan ma'naviy-axloqiy me'yorlarga asoslangan. Jamoa ruhi IN ning yuqori ko'rsatkichiga ega bo'lgan mamlakatlar uchun ham odatiy holdir, ammo bu yerda jamoaga qo'shilishning asoslari boshqacha, ya'ni yanada oqilona, "hisoblab chiqilgan" tarzdir. Ushbu indeksning xususiyatlari 2.5-jadvalda keltirilgan. Individualizm indeksidagi farqlar tashkilotning xatti-harakatlariga ta'sir qiladi.

## 2.5-jadval

### IN individualizm indeksining xususiyatlari

Individualizm	Kollektivizm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jamiyatning har bir a'zosi o'zi va oilasi haqida g'amxo'rlik qilishi kerak</li> <li>• Shaxsiy fikrning ta'siri katta</li> <li>• Shaxsiyat shaxsiy fazilatlariga asoslangan</li> <li>• Tashkilot va muassasalarga nisbatan shaxsning hissiy bog'liqligi yo'q</li> <li>• Tashkilotda ishtirok etish ratsional motivlarga asoslangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jamiyat a'zolari ularga g'amxo'rlik qilayotgan murakkab oila / klanga tegishli</li> <li>• jamoaviy fikrlashning ta'siri katta</li> <li>• Shaxsiyat ijtimoiy guruhga tegishlilikka asoslanadi</li> <li>• Bir shaxsning tashkilot va muassasalarga hissiy bog'liqligi bor</li> <li>• Tashkilotda ishtirok etish axloqqa</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Xususiy tashabbus va yutuqlarga alohida urgʻu berish, yyetakchilik ideallik sanaladi</li> <li>• Har bir inson shaxsiy hayot va oʻz nuqtai nazariga ega</li> <li>• Ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan odamlarning avtonomligi, turfa xilligi, qoniqishi va shaxsiy moliyaviy xavfsizligini taʼminlashi talab qilinadi</li> <li>• Alohida (shaxsiy) doʻstlik munosabatlariga ehtiyoj seziladi</li> <li>• Shaxsiy qarorlarni qabul qilish jarayonida ishonch</li> <li>• Qadriyatlar va meʼyorlar universal (universalizm) xarakterga ega</li> </ul>	<p>asoslangan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tashkilotga tegishlilikka alohida urgʻu berish, jamiyatga aʼzolik ideallik sanaladi</li> <li>• Insonning shaxsiy hayoti u tegishli boʻlgan tashkilotlar yoki klanlar tomonidan nazorat qilinadi</li> <li>• Bir individ oʻz tashkilotidan ekspert bilimlar, tartib, majburiyat va xavfsizlik oladi</li> <li>• Doʻstona aloqalar barqaror ijtimoiy munosabatlar bilan belgilanadi, lekin bu munosabatlarda obroʻga muhtojlik mavjud</li> <li>• Kollektiv qarorlarni qabul qilishda ishonch</li> <li>• Guruh ichidagi va tashqarisidagi xatti-harakatlar turli qadriyatlar va normalar (partiyaviylik) orqali boshqariladi</li> </ul>
--	---

Tadqiqotlar natijalari 2.6 - jadvalda umumlashtiriladi. G. Xofstedning taʼkidlashicha, eng rivojlangan mamlakatlarda (aholi jon boshiga nisbatan YaIMning ulushi katta ) IN indeksi ham yuqori qiymatga ega. Bundan tashqari, jamiyatdagi murakkab oilalarning tarqalishi va oddiylik tomon siljishi, yaʼni modernizatsiya jarayonida individualizmning oʻsishi kuzatilmoqda. Bundan tashqari, PD “Hokimiyat masofasi” indeksi va IN Individualizm indeksi oʻrtasida salbiy korrelyatsiya kuzatildi.

### Individualizm darajasiga qarab tashkiliy madaniyatning o'zgarishi

Yuqori IN individualizm ko'rsatkichi	Past IN individualizm ko'rsatkichi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tashkilotda ishtirok etish ratsional motivlarga asoslangan (kalkulatsiya qilinadi)</li> <li>• Xodimlar "beshikdan tortib to qabrgacha" tashkilot ularni himoya qilishini kutishmaydi</li> <li>• Tashkilot a'zolarining hayoti va farovonligiga mo'tadil ta'sir ko'rsatadi</li> <li>• Xodimlar o'z manfaatlari va qiziqishlarini o'zlari himoya qilishga tayyor</li> <li>• Siyosat va tashkiliy amaliyotlar xususiy tashabbusni ta'minlashi kerak</li> <li>• Tashkilot ichida ham, tashqarida ham vakolatli lavozimga odamlarni tayinlash mumkin, lekin xodimning bozor bahosini hisobga olgan holda (kosmopolitizm)</li> <li>• Menejerlar zamonaviy talablar darajasida bo'lishga harakat qiladilar va so'nggi boshqaruv g'oyalarini amalga oshiradilar</li> <li>• Siyosat va tashkiliy amaliyotlar barchani bir xil darajada qo'llaydi (universalizm)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tashkilotga qatnashish ma'naviy va axloqiy jihatlar bilan belgilanadi</li> <li>• Xodimlar tashkilotning oila sifatida g'amxo'rlik qilishini kutishadi va agar tashkilot ularning ushbu umidini oqlamasa, xodimlar o'zlarini rad etilgandek his qilishadi</li> <li>• Tashkilotlar o'z a'zolari hayoti va farovonligiga katta ta'sir ko'rsatadi</li> <li>• Xodimlar tashkilot ularning qiziqishlari va manfaatlarini himoya qilishini kutishadi</li> <li>• Tashkilotdagi siyosat va harakat usullari sodiqlik va burchni bajarish tuyg'usiga asoslangan</li> <li>• Tashkilot ichida xodimlarning lavozimlarni egallashi ularning ish stajiga bog'liq.</li> <li>• Tashkilot zamonaviy menejment g'oyalarini joriy qilishdan tashvishlanmaydi</li> <li>• Siyosat va tashkiliy amaliyotlar ishchilarga bo'lgan munosabatga qarab o'zgaradi (partiyaviylik)</li> </ul>

H. Xofstedening tadqiqotlari bo'yicha, bu indeks va geografik pozitsiya (joylashuv) o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjud. Davlatlar ekvator chizig'iga qanchalik yaqin bo'lsa, erkaklik ko'rsatkichi shuncha yuqori bo'ladi va qutblarga yaqinlashgan sari, u tushadi. Xofstede bu haqiqatni qattiq iqlim sharoitida murakkab mahoratlarni o'zlashtirish zarurati bilan izohladi. Ba'zi bir boshqa statistik bog'liqliklar ham aniqlandi (masalan, boy mamlakatlarda aholi o'sishi sur'ati bilan erkaklik indeksi o'rtasidagi salbiy munosabatlar va kambag'al davlatlar uchun ushbu ko'rsatkichning ijobiy aloqasi aniqlandi). Ushbu indeks qiymatidagi farqlar mamlakatlar tarixi va urf-odatlar bilan izohlanadi. Tashkiliy nuqtai nazardan erkaklik indeksi milliy madaniyat vakillariga yuqori daromadlar, tan olinish, erishilgan yutuqlar va muammolarning muhimligini ko'rsatadi.

Taqqoslash natijalarida, ushbu ko'rsatkichning darajasi 2.7-jadvalda aks ettirilgan.

## 2.7-jadval

### Erkaklik indeksining qiymatidagi farq natijalari

Erkaklik indeksi past bo'lgan mamlakatlar	Erkaklik indeksi yuqori bo'lgan davlatlar
-Ba'zi yosh xodimlar martaba o'sishiga intilmoqda, boshqalari esa yo'q	-Yoshlardan mansab o'sishi kutiladi, ya'ni ularning karyerasida yuksalish
-Tashkilot xodimlarning shaxsiy hayotiga aralashmasligi kerak	bo'lishi kerak, ish jarayonida martabasi oshmaganlar o'zlarini omadsiz deb
-Ko'p malaka va katta pul to'lash talab qilinadigan ish joylarida ko'proq ayollar mehnat qiladi	hisoblaydilar
-Ko'proq ko'nikmalarni talab qiladigan ish joylarida ayollar ayniqsa muhim emas	-Tashkilot manfaatlari – shaxsiy hayotga aralashishning qonuniy sababi va asosidir
-Kamroq professional stress	-Ko'proq malaka va katta pul to'lashni talab qiladigan ish bilan band ayollar soni kam
-Kamroq ishlab chiqarish nizolar	-Ish joylarida ko'proq malakaga ega bo'lgan ayollar juda muhimdir

-Guruhlarning birlashuvini kuchaytirish uchun ish joylarini jozibador restrukturizatsiya qilish, ya'ni qayta tashkil etish	-Ko'proq professional stress -Ko'proq ishlab chiqarish nizolar -Shaxsiy natijalarga erishishga imkon beradigan ish joylarini jozibador restrukturizatsiya qilish
--	--

Indeksning o'zi mehnat faoliyatining ahamiyatini baholash bilan bog'liq omillar bilan tavsiflanadi (2.8-jadval). Yutuqlar va daromadlar kabi ko'rsatkichlar erkaklik indeksi bilan ijobiy bog'liqda, ijtimoiy va iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan esa salbiy bog'liqlikdadir. Shu sababli, yaxshi ish joyi tushunchasi va mehnatning insonparvarlik tushunchasi mohiyatan turli madaniyat vakillariga mos kelmaydi.

## 2.8-jadval

### Erkaklik indeksining xususiyatlari

«Ayollik» madaniyati	«Erkaklik» madaniyati
-Erkaklar agressiv bo'lishlari shart emas, shuningdek, ular tarbiyaviy vazifalarini ham bajarishlari mumkin	-Erkaklar agressiv bo'lishi, ayollar esa tarbiya masalalari bilan shug'ullanishi kerak
-Jamiyatdagi jinsi bo'yicha rollar va farqlanish tobora noaniq, ya'ni gender bo'yicha tenglik ustuvor	-Jamiyatda jins bo'yicha farq va ularning roli qat'iy tartibda ajratilgan, ya'ni gender bo'yicha tengsizlik
-Hayot sifati darajasi muhim ahamiyatga ega	-Erkaklar jamiyatga hukmronlik qiladi
-Yashash uchun ishlash kerak.	-Ishni bajarish sifati, birinchi navbatda, e'tibor qaratiladigan narsadir
-Odamlar va atrof-muhit muhim ahamiyatga ega	-Ishlash uchun yashash kerak
-O'zaro bog'liqlik ideal deb hisoblanadi	-Pullar va material qiymatliklar muhimdir
-Xizmat ko'rsatish motivatsiyani ta'minlaydi	-Mustaqillik ideal hisoblanadi
-Hissiyotlarni boshqarishdagi	-Ambitsiya harakatni ta'minlaydi.
	-Omadi keladigan insonlarga havas qilish va qoyil qolish



omadsizlik, ya'ni kerakli vaqtda boshqara olmaslik	-Kattalik va tezkorlik tarafdorlari
-Kichiklik va sekin-astalik tarafdorlari	-Mardlik va bir so'zlilik ideallik deb e'tirof etadilar.
-Insoniylik ideal hisoblanadi	

"Erkak" madaniyatida mehnatning tabiatini o'zgartirishda erishilgan yutuqlar, tan olish, qiyinchiliklarni bartaraf etishga qaratilgan harakatlarni inobatga olish kerak. "Ayol" madaniyati yaxshi ish muhitini yaratishga, guruhlararo hamkorlikka e'tibor qaratishni talab qiladi.

#### **2.4. F. Trompenaars tomonidan madaniyatni baholash**

G.Xofstedening tadqiqotlari umum e'tirof etilgan tadqiqotlardan edi. Shunday bo'lsa-da, madaniyatning ba'zi munozarali jihatlari boshqa yondashuvlardan ham foydalanishni taqozo etdi. Golland tadqiqotchi olimi Fons Trompenaarsning tadqiqotlari ham katta mashxurlikka erishdi. U nazariy jihatdan sotsiolog Talcott Parsonsning qadriyatlar, munosabatlar yo'nalishlari haqidagi fikrlariga asoslangan edi. Empirik (amaliy jihatdan tadqiqot) baza sifatida 1994-yilda chop etilgan o'n yillik izlanish natijalari bo'ldi, ya'ni ushbu yillar davomida 28 mamlakatda 15 mingdan ortiq anketa yig'ildi. Har bir mamlakatdan tahlil uchun foydalanish mumkin bo'lgan kamida 500 anketalar olindi.

F.Trompenaars madaniyatning 5 xil o'lchovini ajratib ko'rsatdi. U shuningdek, vaqt va atrof-muhitga nisbatan o'rnatilgan xulq-atvorga alohida e'tibor qaratdi. Olimning tadqiqotlari shuningdek, turli mamlakatlarda biznesni qanday qurish haqida ko'p ma'lumot berdi.

#### **Universalizm va ixtisoslashuv**

Universalizm – bu g'oya, fikrlar va tajribalarni hech qanday o'zgarishlarsiz har qachon foydalanish mumkinligidir. Ixtisoslashuv – g'oyalar va tajribalarni aniq sharoitlarga moslashtirilgan holda qo'llanilishi natijasidir. Universalizmning yuqori indeks ko'rsakichlariga ega madaniyatlarda munosabatlarga nisbatan rasmiy qoidalarga ko'proq e'tibor beriladi, biznes shartnomalari juda tor doirada hisoblanadi. Odamlar asosan bitimlarga ishonishadi. Universalizm qiymati past

bo'lgan madaniyatlar rasmiy qoidalarga emas, balki munosabatlarga va ishonchga qaratilgan. Bunday madaniyatlarda, shartnomalarga tez-tez o'zgartirish kiritish xosdir, hamkorlar bir-birlarini juda yaxshi tushunadilar, bir-birlarini tushungan va vaziyatni hisobga olgan holda madsadga erishish yo'llarini o'gartira oladilar. F. Trompenaars universalizmning yuqori indeksiga ega bo'lgan mamlakatlar sifatida Amerika Qo'shma Shtatlari, Avstraliya, Germaniya, Shvetsiya va Buyuk Britaniya davlatlarini, va aksincha, universalizmning past ko'rsakichlariga ega davlatlar sifatida MDH mamlakatlari, Indoneziya Xitoy va Venesuelani ko'rsatdi.

Keyinchalik olib borilgan izlanishda, ushbu madaniy jihatni aniqlashtirish uchun, respondentlar quyidagi tipdagi dilemmani qo'yishdi: siz yaqin do'stingizning mashinasida ketyapsiz. U piyodani urib yubordi. Siz bilasizki, mashina soatiga 35 mildan kam bo'lmagan tezlikda ketayotgan edi. Shaharning ushbu qismida soatiga 20 mildan oshmaslik belgilangan. Halokatga guvoh bo'lgan boshqa shaxslar yo'q. Advokat sizga agar mashina 20 mildan oshmagan holda ketayotganligini aytib qasam ichsangiz do'stingizni o'g'ir oqibatlardan saqlab qolishingizni aytdi. Do'stingizda haqiqatni berkitishingizga ishonish uchun qanday asos bor?

Javob variantlari:

1. Do'stimda (do'stligimiz sabab) kamroq tezlikda kelayotgan edik deb ko'rsatishimni kutishiga asos bor;
2. Do'stimda (do'stligimiz sabab) kamroq tezlikni ko'rsatishimga umid qilishiga ba'zi asoslar bor;
3. Do'stimda past tezlikda kelayotgan edik deb aytishimni kutishga hech qanday asos yo'q.

Tabiiyki, 3-javob varianti universalizmning yuqori qiymatini va 1-javob universalizmning past qiymatini ko'rsatadi. Universalizm indeksining qiymatlari mamlakatlarda quyidagichadir:

- Kanada 96,
- AQSH 95,
- Germaniya 90,
- Buyuk Britaniya 90,

- Gollandiya 88,
- Fransiya 68,
- Yaponiya 67,
- Singapur 67,
- Tailand 63,
- Gong Kong 56,
- Xitoy 48,
- Janubiy Koreya 26

Ko‘rib turganimizdek, turli madaniyat vakillarining xatti-harakatlaridagi farqlar juda muhimdir. Shunga ko‘ra, madaniyatda universalizmning past ko‘rsatkichiga ega bo‘lgan mamlakat vakillari ushbu ko‘rsatkich yuqori mamlakatlar bilan biznes hamkorlik olib borganda, eng avvalo, o‘zlarini oqilona va professional fikrlashga tayyorlashi kerak.

### **Individualizm**

F.Trompenaars, G.Hofstede bilan solishtirganda, madaniyatning ayrim jihatini bir-biridan farqini aniqladi, ammo asosiy ma'no saqlanib qoldi. F. Trompenaars uchun "individualizm" atamasi o‘zini noyob shaxslar deb his qiladigan kishilarga nisbatan qo‘llaniladi. “Kommunitarizm” (G. Hofstedening "kollektivizm" atamasi o‘rniga) so‘zi esa o‘zlarini guruhning bir qismi deb hisoblaydigan kishilarga nisbatan qo‘llanadi. F. Trompenaarsning tadqiqotiga ko‘ra, individualizmning yuqori ko‘rsatkichi AQSH , Chexoslovakiya, Meksika, Argentina va MDH davlatlari uchun xosdir.

Hodjet va Lyutensning "Xalqaro menejment" darsligida madaniyatning konstanta (o‘zgarmaslik) dinamikasi juda muhimligi ta’kidlangan bo‘lib, bir necha yil mobaynida biror mamlakat madaniyati kollektivistdan indualistik madaniyatga o‘zgarib qolishi mumkinligi ko‘rsatilgan.Vaqt va sharoitlar o‘zgarishi bilan madaniyatning ham o‘zgarishi xususiyatini inkor etish mumkin emas. Bizning fikrimizcha, qadriyatlar va madaniyatlarning o‘zgarishi avlodlar yangilanishi bilan bog‘liq.

F.Trompenaarsning so‘nggi tadqiqotlari qisman taqqoslama menejmentning metodologik muammolarni bartaraf etdi. Individualizmning darajasini aniqlash uchun respondentlar quyidagi dilemmani taklif etishdi: agar sizga yangi, yuqori lavozim taklif etilsa, birinchi navbatda siz qanday muammolarga e'tibor qaratasiz:

1. Siz birga ishlashga to‘g‘ri keladigan xodimlarning yangi guruhi;
2. Sizning oylik ish haqingiz bilan ish faoliyatingizdagi mas’uliyat va javobgarlikning ortishi.

Shubhasiz, ikkinchi variantni tanlash yuqori darajadagi individualizmni ko‘rsatadi. Individuallik indeksining qiymati ba'zi mamlakatlarda quyidagicha ko‘rsatilgan:

- Kanada 77,
- Tailand 71,
- Buyuk Britaniya 69,
- AQSH 67,
- Gollandiya 64,
- Fransiya 61,
- Yaponiya 61,
- Xitoy 54,
- Singapur 50,
- Gonkong 47,
- Malayziya - 38,
- Janubiy Koreya - 32 yosh.

Ushbu indeks bilan bog‘liq muhim muammolar biri qarorlar qabul qilish usulidir. Individualizmning yuqori ko‘rsatkichiga ega madaniyatda qarorlar alohida individual tarzda qabul qilinadi va bunga vakolat ham berilgan bo‘ladi. "Kommunitar" madaniyatlarda esa guruhlar tarzda qaror qabul qilinadi: qaror qabul qilish uchun qo‘mitalar, komissiyalar, yig‘ilishlar va boshqalar tashkil qilinadi.

## **Neytral va hissiy madaniyatlar**

Neytral madaniyatlarda hissiyot odatda nazorat qilinadi. Shu ma'noda, Yapon va ingliz kabi turli madaniyatlar bir xil hisoblanadi. Ushbu mamlakatlarning vakillari o'zlarining his-tuyg'ularini namoyon qilmaydilar. Ular o'zlarini nazorat qilishlari bilan qiyinchiliklarni bir boshdan kechiradilar.

Hissiy madaniyat vakillari o'z his-tuyg'ularini ochiq va tabiiy ravishda ifoda etadilar. Ular odatda shovqinli gapirishadi. Trompenaars ma'lumotiga ko'ra, hissiy madaniyat vakillari meksikaliklar, gollandiyalik, shveysariyaliklar. Hissiy va neytral madaniyat vakillari bilan o'zaro munosabatlarda hissiyotlarning farqlanishini hisobga olish kerak. F.Trompenarsning fikricha, neytral madaniyatga mansublik muzokara vaqtida zerikishga yoki loyihaga qiziqmaslikka sabab bo'lmaydi. Aksincha, bu masalaga yanada kengroq e'tibor qaratish kerakligini anglatishi mumkin.

## **Maxsus va diffuzion (aralash) madaniyatlar**

Maxsus madaniyat insonning shaxsiy va ijtimoiy doirasini farqlashni nazarda tutadi. Maxsus madaniyat vakillari o'zlarining ijtimoiy makonlarini kengaytirishga intiladilar, ular o'zlarining masalalarini boshqalar bilan bo'lishib, muloqotni osonlashtiradi. Shu bilan birga, shaxsiy doiralarini (shaxsiy hayotini) qattiq himoya qilib, faqatgina eng yaqin do'stlar va hamkasblariga aytishlari mumkin. Diffuzion madaniyat uchun shaxsiy va ijtimoiy makonning kombinatsiyasi xosdir. Shunga ko'ra, ushbu madaniyatning vakillari o'zlarining ijtimoiy makonida qat'iydirlar, ushbu makonga kirish insonning xususiy sohasiga kirib borishni anglatadi.

Empirik tadqiqotlar asosida Buyuk Britaniya, AQSH, Shveysariya maxsus madaniyat turkumiga, Venesuela, Xitoy va Ispaniya diffuzion madaniyat turkumiga kirishi aniqlandi. Ushbu baholashni yaxshiroq tushunish uchun Hodjes va Lutens tomonidan keltirilgan amerikalik va nemis professorlarining xatti-harakatlarini ko'rib chiqaylik.

Amerikalik professor PhD ilmiy darajasiga ega Robert Smitga universitet talabalari odatda doktor Smit deb murojaat qiladilar. Xarid qilish vaqtida, u do'kon egasidan sotib olishga tavsiya etilgan mahsuloti haqidagi maslahatini so'rashi mumkin, ushbu vaziyatlarda uni Bob deb ham atash mumkin (yaqin olganlikdan

murojaat etish). Bowlingni o'ynashda, Bob, kollej talabalari kabi, bir jamoa tarkibida ular bilan birga o'qiyotgan talabalardek "o'yindagi sheriklar" dan biri bo'lishi mumkin. Inson statusidagi bu kabi o'zgarish Amerika qadriyatlarining o'ziga xos xususiyatidir. Ularning fikriga ko'ra, inson muayyan paytda jamiyatdagi rolga qarab, har xil vaziyatlarda boshqacha yo'l tutishi mumkin. Shu bilan birga, Bob o'z shaxsiy maydoniga (shaxsiy hayotiga) ega, lekin bu haqida bilishga ta'lim jarayonida unga doktor Smit deb murojaat qiladigan talabalarga yo'l qo'ymaydi. Diffuzion madaniyatda esa ijtimoiy va shaxsiy maydonlarning bir-biriga to'g'ri kelib qolishi va vaziyatlarga mos holatda insonning status (maqom) o'zgarishi mumkin emas deb hisoblanadi. Masalan, Janob professor doktor Gallus Shmidtga, nafaqat universitetda, balki mahalliy bozorda va bouling maydonida ham xuddi shunday murojaat etishadi. Hatto turmush o'rtog'i boshqalar ko'z oldida tez-tez rasmiylikni saqlagan holda murojaat qiladi. Bunday xatti-harakatlar nemislar haqida qattiqqo'l va hatto sovuqqondogan taassurot qoldiradi.

### **Muvaffaqiyat madaniyati va guruhga mansublik madaniyati**

Muvaffaqiyat madaniyati shu jihati bilan xarakterlanadiki, unda jamiyat a'zosining maqomi u o'z funktsiyalarini qay darajada muvaffaqiyatli bajarishi bilan belgilanadi. Guruhga mansublik madaniyatida esa shaxs maqomi, darajasiuning qon-qarindoshlikbelgisi yoki professional belgisiga qarab belgilanadi. Muvaffaqiyat madaniyatida yutuqqa erishish innovator menejerlar tomonidan kafolatlangan. Guruhga mansublik madaniyatida, masalan, kompaniyada uzoq yillik mehnat stajiga ega bo'lish ham insonga katta mavqe beradi. Bunday madaniyatda yosh, ma'lumot darajasi, qarindosh va tanishlar doirasi insonning maqomini (statusini) belgilab beradi. F.Trompenaars Avstriya, AQSH, Buyuk Britaniya, Shveysariya, Meksika va Germaniyani muvaffaqiyat madaniyatiga, Venesuela, Indoneziya, Chili va MDH davlatlarini guruhga mansublik madaniyatiga kiritdi.

F. Trompenars ushbu turdagi madaniyat vakillarining o'zaro aloqalari bo'yicha quyidagi takliflarni keltirib o'tgan. Guruhga mansublik madaniyatiga ega bo'lgan mamlakatlarda ishlashda sheriklikchilikda aloqa qilish uchun yoshi jihatdan katta, ijtimoiy munosabatlarda keng tajribaga ega va boshqa omillarga bog'liq holda yuqori

maqomga ega bo'lgan eng obro'li shaxslarni tanlash kerak. Yutuqlar madaniyatiga ega bo'lgan mamlakatda biznes yuritganda esa qulay muhitni ta'minlash uchun hamkorlarni professional darajadagi ishchi guruhga ega ekanligingizga (yyetarlicha axborot oqimiga, texnik ekspertlarga) ishontira olishingiz kerak.

### **Vaqt**

Ta'riflangan beshta turdagi munosabatlarga qo'shimcha ravishda, madaniyatlarni ajratib turadigan muhim omil - bu vaqt va unga munosabat tushunchasidir. F. Trompenaars ikki yondashuv mavjudligini qayd etadi: ketma-ketlik va sinxron. Birinchi yondashuvda, vaqt o'tmishdan kelajakka qarab oqadi, vaqtning har bir daqiqasi noyob, qadrli va qayta takrorlanmasdir. Sinxron yondashuv esa vaqt sikllari kontsepsiyasiga asoslanadi, unga ko'ra bugungi kun erta yoki kechroq takrorlanadi, bir ishni tugatish uchun doimo imkoniyat bor.

Birinchi yondashuvda odamlar ma'lum bir vaqt ichida bir narsani (bitta vazifani) qilishga moyildirlar, ish uchrashuvlarida rejalashtirilgan vaqtiga aniq rioya qilishadi, ishlab chiqilgan rejaga ham qat'iy amal qilishni afzal ko'rishadi.

Sinxron yondashuvli madaniyat vakillari bir vaqtning o'zida bir nechta ishlarni amalga oshirishga moyildir, ish uchrashuvlari uchun vaqt taxminan belgilanadi va vaziyatga qarab o'zgartirilishi mumkin. Odatda, kun tartibi ijtimoiy aloqalar orqali belgilanadi: bu madaniyat vakillari ayni paytda idoraga kelgan tanishlarini kutib olish, salomlashish va ular bilan muloqotda bo'lish uchun qilayotgan ishini to'xtatib turishi mumkin.

F.Trompenaars vaqtga munosabat jihatdan amerikaliklar, meksikaliklar va fransuzlarni solishtiradi. AQSH da odamlar vaqtning izchil (ketma-ket) yondashuviga amal qilib, ish rejalari, grafiklar, jadvallar tuzadilar va unga rioya qiladilar. Meksikaliklar sinxron yondashishga sodiq qoladilar va moslashuvchan bo'lishga intilishadi.Rejalarda to'satdan chalg'itadigan vaziyatlar uchun ham rezerv vaqt hisobga olinadi. Frantsuzlar ham rejalashtirish vaqtida bir maqsadga erishish uchun aniq vaqtni belgilamaydi, madsadga erishish jarayonida boshqa resurslarni saqlab qolish maqsadida albatta.Shunday qilib, ular maqsadlardan voz kechmasdan vaziyatdagi o'zgarishlarga javob berish imkoniyatiga ega bo'ladi. F. Trompenaars

ta'kidlaganidek, fransuzlar va meksikaliklar uchun maqsadga erishish 1-darajada muhim sanaladi, unga erishishning aniq bir yo'lini izlash emas.

Madaniyatlarni ajratib turadigan va vaqt bilan bog'liq bo'lgan yana bir nuqta madaniyatlardagi o'tmishga, hozirga yoki kelajakka qaratilgan munosabatdir. AQSH, Italiya va Germaniyada kelajak bugungi kun va o'tmishdan ko'ra muhimroqdir. Venesuela, Indoneziya va Ispaniyada odamlar ko'proq bugungi kun va ayni vaqtdagi mavjud narsalarga e'tibor yo'naltirilgan. Fransiyada barcha uch davrlar biznesda qarorlar qabul qilishda taxminan bir xil darajada muhimdir.

F.Trompenaarsning so'zlariga ko'ra, kelajakka yo'naltirilgan madaniyat vakillari bilan ishlaydigan xalqaro menejer asosan imkoniyatlar va cheksiz rivojlanishlarni ta'kidlab, loyihaning individual bosqichlarini amalga oshirish vaqtini belgilashga e'tiborni qaratishi, loyihani amalga oshirish orqali qanday ko'rsatkichlar va ko'nikma, tajribalarga ega bo'lishi, ularning oqibatlarini bilishi kerak.

O'tmishga va bugungi kunda yo'naltirilgan madaniyatlarda an'analar usuvorligini ta'kidlash zarur, tashkilotlarda mavjud bo'lgan mana shunday ichki an'analarning o'zgarishlarni amalga oshirishga qanchalik imkon berishi mumkinligini aniqlash muhimdir. Biroq, bu yerda kelgusida biznes uchrashuvlari sanalarini belgilashga hojat yo'q.

### **Atrof-muhit**

Atrof muhitga munosabatiga ko'ra F. Trompenaars madaniyatlarni ichki va tashqi boshqariluvchi turlarga bo'ldi. Birinchi turdagi madaniyat vakillari, har bir qo'lga kiritilayotgan natijalarni nazorat qilish imkoniyatiga egaliklariga ishonadilar va shunga muvofiq, ichki resurslarni boshqarishga alohida e'tibor berishadi. Ikkinchi turdagi madaniyatga mansub shaxslar barcha voqealar obyektiv tarzda izchil borishiga ishonadilar va bu faqatgina voqea hodisalarga moslashish mumkin deb hisoblaydilar. Ushbu ikki turdagi madaniyatlardan qaysi biriga mansublikni tekshirish uchun F. Trompenaars respondentlarga ikkita javob variantidan birin tanlash mumkin bo'lgan savolni taklif qildi:

1. Men bilan sodir bo'lgan narsa - bu mening harakatlarimning natijasi;



2. Ba'zan men o'z hayotimning rivojlanish yo'nalishini yyetarlicha nazorat qila olmayman deb o'ylayman.

O'z atrofidagi muhitni nazorat qila olish imkoniyatlariga ishonadigan menejerlar, birinchi variantni tanlaydilar. Hamma narsa, hodisa faqatgina nazorat qilinadigan omillar ta'sirida emas deb hisoblaydigan menejerlar esa ikkinchi javob variantini tanlaydilar. Ushbu sxemada o'tkazilgan so'rov natijalariga ko'ra, Qo'shma Shtatlarda birinchi variantni tanlaganlar foizi 98, Shveysariya 84, Avstriya 81, Belgiya 76, Indoneziya 73, Gonkong 69, Gretsiya 63, Singapur 58, Yaponiya 58, Xitoy - 35.

Amerikalik rahbarlarning aksariyati o'zlarining taqdirining ustozlari ekanligiga ishonishadi va bu ularning atrof-muhitni o'z maqsadlariga mos holda qayta tiklash istagida ifodalanadi va shu sabab ko'pincha ular tajovuzkorlik bilan harakat qiladi. Biroq, agar voqealar nazoratdan chiqsa, amerikalik menejerlar o'zini juda noqulay his etadilar.

Aksariyat Osiyo madaniyatlari bunday e'tiqodga qo'shilmaydi. Ushbu turdagi madaniyat vakillarining fikri rivojlanish doimo zigzagsimon bo'lishiga asoslanadi va "to'lqinning eng cho'qqisiga chiqib olish va oqim bo'ylab suzish" muhimligini ta'kidlashadi. Shu sababli buyuk moslashuvchanlik va tabiat bilan uyg'un bo'lish istagi ushbu madaniyat vakillariga xosdir.

F.Trompenaarsning so'zlariga ko'ra, o'zlarini tashqi muhitni nazorat qilish imkoniyati ega deb hisoblaydigan madaniyat vakillari bilan o'zaro munosabatlarga erishish uchun ular kabi maqsadga erishishda qat'iy bo'lish, vaqt o'tgan sayin raqiblarni mag'lub qilishga ishontirish kerak. Fatalistik turdagi madaniyat vakillari bilan hamkorlik qilayotganda qat'iyatli va muloyim, samimiy bo'lish kerak. Hamkorlar bilan yaxshi munosabatlarni bo'lish, birgalikda g'alaba qozonish, lekin yo'qotish yoki mag'lubiyatlarda alohidalikni saqlab qolish ushbu madaniyat uchun muhimdir.

## **2.5. Madaniyatni klasterlarga bo'lish**

Madaniyatdagi farqlar xilma-xilligi tadqiqotchilarni shu kabi xususiyatlarga ega bo'lgan bir qator mamlakatlar (madaniyatlar) klasterlarini shakllantirish g'oyasini

ishlab chiqishga olib keldi. Bunday tasniflardan biri Ronen va Shenkar tomonidan taklif qilingan. Ular quyidagilardir:

- Skandinaviya klasteri: Finlyandiya, Norvegiya, Shvetsiya, Daniya;
  - Germaniya (nemis) klasteri: Germaniya, Avstriya, Shveysariya;
  - Ingliz klasteri: AQSH , Buyuk Britaniya, Avstraliya, Janubiy Afrika, Kanada, Yangi Zelandiya, Irlandiya;
  - Roman klasteri: Fransiya, Italiya, Ispaniya, Portugaliya, Belgiya;
  - Lotin Amerikasi klasteri: Argentina, Venesuela, Meksika, Chili, Kolumbiya, Peru;
  - Uzoq Sharq klasteri: Tailand, Indoneziya, Tayvan, Filippin, Singapur, Gonkong, Vetnam;
  - Arab klasteri: Bahrayn, Quvayt, BAA, Ummon, Saudiya Arabistoni;
- Yaqin Sharq klasteri: Turkiya, Yunoniston, Eron.

Mualliflar Braziliya, Yaponiya, Hindiston, Isroil mamlakatlarini hech bir klasterga kiritishmagan Bu tasnifning ahamiyati shubhasizdir, biroq ayni paytda ayrim tadqiqotchilar uning ziddiyatli jihatiga ishora qiladilar Masalan, madaniy nuqtai nazardan, Turkiya va Gretsiya bir xil guruhga joylashtirilishi mumkin emas. Xuddi shu narsani Roman klasteriga Belgiyani kiritishda aytish mumkin. Umuman aytganda, yuqoridagi madaniyat klasterizatsiyasi kelgusida murakkab va ko‘p o‘lchovli klasterizatsiyani amalga oshirish uchun boshlang‘ich qadam xolos.

Ushbu klasterlangan mamlakatlarni F.Trompenaars o‘zining madaniyatni o‘lchashdagi beshta jihatlarga mos holda jadvalini tuzgan:

Olim Lotin Amerikasi guruhiga Ispaniyani kiritgan: kuzatuvlar asosida shuni aytish mumkinki, Ispaniya bu klasterga kirmasligi kerak edi.

Hodgetts va Lyutens ishlarida, ilgari tasniflashni qayta ko‘rib chiqish kerak degan xulosaga kelishdi.

## F.Trompenaars klasterizatsiyasi

Klaster	Individualizm (+)/ kommunitarizm (-)	Maxsus madaniyat (+)/ diffuzion madaniyat (-)	Universalizm (+)/ Ixtisoslashuv - (-)	Neytral madaniyat (+)/ emotsional madaniyat (-)	Muvaffaqiyatlar madaniyati (+)/ guruhga mansublik madaniyati (-)
Ingliz klasteri					
AQSH	+	+	+	-	+
B. Britaniya	+	+	+	+	+
Osiyo					
Yaponiya	-	-	-	+	-
Xitoy	-	-	-	-	-
Indoneziya	-	-	-	+	-
Gongkong	-	-	-	+	-
Singapur	-	-	-	-	-
Lotin Amerikasi					
Argentina	+	-	-	+	+
Meksika	+	-	-	+	+
Venesuela	-	-	-	+	-
Braziliya	+	+	+	-	-
LotinYevropa					
Fransiya	-	+	+	-	-
Belgiya	-	+	+	-	-
Ispaniya	+	-	-	+	+

Italiya	-	-	+	-	-
German klasteri					
Avstriya	+	+	+	+	+
Germaniya	-	-	+	-	+
Shvesariya	-	+	+	-	-
Chexoslavakiya	-	+	+	+	+

Bizgako‘rinibturibdiki,taqqoslama menejmentda madaniyatlarni solishtirishning tadqiqot usullarini takomillashtirish zarur. Xususan, ma'lumotlar vakillik qilishiga alohida e'tibor berish kerak. Muayyan guruhga xos bo'lgan xususiyatlarning tarqalishi (yuqori menejerlar, dasturchilar, "yangi to'liq" rus tadbirkorlari va boshqalar) butun umr xalq uchun noto'g'ri bo'lishi mumkin. Shuni ham unutmaslik kerakki, butun bir xalqqa tarqalgan va muayyan bir guruhga (topmenejerlar, dasturchilar, ishbilarmonlar doirasi, tadbirkorlarga) xos bo'lgan xususiyatlar, ma'lumotlar noto'g'ri bo'lishi ham mumkin.

**Tayanch iboralar:** Neytral va hissiy madaniyatlar, konpektivizm, individualizm indeksi, noaniqlikdan qochish indeksi, boshqaruv masofasi.

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Madaniyat hodisasi nimadan tashkil topgan va madaniyat rivojlanishining tarixiy va milliy asoslarini birlashtirish uchun qanday xususiyatga ega?
2. Tadqiqotchilar va ekspertlar madaniyat milliy boshqaruv modellariga asosiy ta'sir ko'rsatadi deb hisoblaydilar mi?
3. Agar yo'q bo'lsa, u holda bu masala bo'yicha ularning asosiy fikrlari qanday.
4. Nima uchun madaniyatlarni tasniflashda ayrim olimlar vaqtga bo'lgan munosabatni asos qilib oladilar?
5. F.Trompenars va Xofstedening madaniyatlarni tasvirlash tizimidagi o'xshashlik va farqlar nimada?
6. Taqqoslama menejmentni rivojlantirishda Xofstedening tadqiqotlari ahamiyati nimalardan iborat?
7. Qanday muammolar o'xshash madaniyatlarni klasterlashni murakkablashtirmoqda?
8. Neytral va hissiy madaniyatlarning farqlari?

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

### **3.1. Rahbarlik qilish uslubini shakllantirish omillari**

#### **Qadriyatlar tizimi**

Qadriyatlar tizimi sezilarli darajada inson hayotiy yo‘lining birinchi yarmida, uning ijtimoiylashuvi jarayonida shakllanadi. Ma’lum bir vaqtdan boshlab u ancha barqaror va o‘zgartirishi qiyin bo‘lib qoladi. SHu bilan bir paytda qadriyatlar menejerning vaziyatni idrok qilishida ma’lum bir «filtrlar» hosil qiladi, nafaqat nima qilinishini, balki ko‘pincha maqsadga qay tarzda erishilishini belgilab bergan holda qaror qabul qilishga kuchli ta’sir ko‘rsatadi. Bundan tashqari, qadriyatlar tizimi shaxslararo kommunikatsiyalar xarakterini ham belgilab beradi, bu esa rahbarlik qilish uslubini shakllantirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Va nihoyat, qadriyatlar tizimi menejerning u yoki bu tashkiliy muhitga moslashuviga yordam berishi yoki to‘sqinlik qilishi mumkin.

Qadriyatlar tizimi xulq-atvorga boshqaruv jarayonlari va axborotni idrok qilish orqali ta’sir ko‘rsatadi. Birinchi holatda maqsadlarni belgilash, ikkinchi holatda esa – axborot to‘plash va o‘zlashtirish jarayonida filtrli ko‘zoynak bilan o‘xshatish mumkin bo‘lgan ko‘rsatmalar asosiy jihat hisoblanadi. Boshqaruv bo‘yicha adabiyotlarda maqsadlarni belgilashga ancha katta e’tibor qaratiladi va uning ahamiyatini ta’kidlab o‘tirishga hojat yo‘q. shuni aytib o‘tish kerakki, axborot bazasini shakllantirish bunday kam ahamiyatga ega emas. Odamlar ularning ko‘rsatmalarini tasdiqlaydigan axborotni tanlashga moyil bo‘ladi. Psihologlar va tashkiliy xulq-atvor bo‘yicha mtchlar bu holatni tasdiqlaydigan ko‘plab dalillar to‘plagan. Masalan, G.Xofstede o‘z ma’ruzalarida quyidagi eksperimentni o‘tkazgan. Auditoriyaning yarmiga ko‘zlarini yumish taklif qilingan. Boshqa bir yarmiga esa yosh va chiroyli qiz tasvirlangan surat ko‘rsatilgan. Namoyish 5 soniya davom etgan. So‘ngra qiz surati namoyish etilgan talabalar ko‘zini yumgan, auditoriyaning ikkinchi yarmiga esa 5 soniya davomida ko‘rimsiz bir qari ayol tasvirlangan surat ko‘rsatilgan. SHundan so‘ng auditoriyaga ham yosh qizning, ham qari ayolning tasviri sifatida talqin qilish

mumkin bo'lgan anchagina noaniq surat taqdim etilgan. Dastlab yosh qiz suratini ko'rgan har bir talaba rasmda aynan u tasvirlangan ekanini ta'kidlagan. Birinchi safar qari va ko'rimsiz ayol rasmini ko'rganlar esa bu safar gap aynan kampir haqida ketmoqda deb hisoblagan.

Boshqa bir misol tariqasida XXI asrning boshlarida Rossiyada pensiyani shakllantirish yo'llari va pensiyaga chiqish yoshi haqida munozaralarni keltirish mumkin. Yyetakchi jurnalistlardan biri pensiyaga chiqish yoshini oshirishni taklif qilgan. U o'z dalillarida shunga asoslanganki, har bir shaxs o'zi haqida qayg'urishi, o'z yutuqlariga tayangan holda pul ishlab topishi zarur. Uning muxoliflari bo'lgan pensionerlar partiyasi vakillari qariyalarning o'tmishdagi xizmatlari, qarilikni hurmat qilish zarurati va davlatning o'z burchini halol bajargan kishilar haqida g'amxo'rlik qilish majburiyatini asos qilib ko'rsatganlar. Birinchi holatda axborot tanlash va dalillar bilan asoslash usulini individualizm, erkinlik, yoshlarga hurmat kabi qadriyatlar belgilab bergan. Katta yoshdagi avlod uchun kollektivizm (jamoaviylik) va qariyalarga hurmat asosiy qadriyatlar bo'lgan.

### 3.1-jadval

#### Hindiston, AQSH va Avstraliyada tashkiliy qadriyatlar tizimi

Qadriyatlar	Hindiston		AQSH		Avstraliya	
	Ball	Rang	Ball	Rang	Ball	Rang
Tashkiliy samaradorlik	69	1	65	1	64	1
Unumdorlik	62	2	63	2	62	2
Tashkilot barqarorligi	58	3	41	6	41	5
Tashkilot o'sishi	47	4	47	4	29	7
Xodimlar farovonligi	44	5	34	7	45	3
Tarmoqda yyetakchilik	38	6	43	5	44	4
Foydani maksimallashtirish	36	7	58	3	38	6
Ijtimoiy farovonlik	18	8	8	8	25	8

Milliy darajada qadriyatlar tizimidagi tafovutlar menejerlar uchun ham xosdir.

Djordj Englandning 3.1 va 3.2-jadvallarda taqdim etilgan tadqiqot natijalari bu borada ma'lum bir tasavvur beradi.

3.1-jadvaldan ko'rinib turibdiki, amerikalik menejerlar uchun tashkiliy samaradorlik foydaning o'sishi bilan bog'liq ravishda tasavvur qilinadi, hind menejerlari esa ko'proq munosabatlar barqarorligi, tashkiliy barqarorlik darajasi haqida o'ylaydilar. Avstraliyalik menejerlar uchun foydani maksimallashtirish birinchi galdagi vazifa sanalmaydi. Ular uchun yaxshi ijtimoiy muhitni qo'llab-quvvatlashga alohida e'tibor qaratish xarakterli – xodimlar farovonligi tashkiliy qadriyatlar ro'yxatida uchichni o'rinda turadi, ijtimoiy farovonlikning ahamiyati ularning hind va amerikalik hamkasblaridan ko'ra muhimroq hisoblanadi.

Menejerlarning shaxsiy maqsadlari bilan bog'liq qadriyatlarni ko'rib chiqish (3.2-jadval) shuni ko'rsatadiki, chto sushestvuyut znachitelnye rasxojeniya mejdu hind, amerikalik va avstraliyalik menejerlar o'rtasida ishdan qoniqqanlik, obro'-e'tibor, nufuzi, xavfsizlik va hokimlik qilishning muhimligini baholash borasida jiddiy tafovutlar mavjud. Ayniqsa, nufuzni idrok qilishdagi tafovutlar yaqqol ko'zga tashlanadi. Hind menejerlari uchun juda katta ahamiyatga (rang 6) ega bo'lgan bu qadriyat amerikaliklar va avstraliyaliklar uchun ro'yxatning oxirgi o'rinlaridan joy olgan (11-o'rin), balldagi farqlar ham katta.

### 3.2-jadval

#### Menejerlarning shaxsiy maqsadlari bilan bog'liq qadriyatlar

Qadriyatlar	Hindiston		AQSH		Avstraliya	
	Ball	Rang	Ball	Rang	Ball	Rang
Ishdan qoniqqanlik	67	1	51	4	54	2
Erishilgan yutuqlar	64	2	63	1	55	1
Ijod	60	3	53	2	44	3
Muvaffaqiyat	57	4	52	3	40	4
Obro'-e'tibor	48	5	30	6	28	6-7
Nufuz	41	6	11	11	10	11

Xavfsizlik	40	7	15	8	28	6-7
Individuallik	38	8	33	5	33	5
Mustaqillik	24	9	13	9	16	9
Pul	22	10	19	7	18	8
Hokimlik qilish	20	10	6	12	6	12
Ta'sir ko'rsatish	19	12	12	10	12	10
Dam olish	11	13	3	13	6	13

Hind menejerlarining boshqa bir tafovuti, Dj. England kuzatuvlariga ko'ra, konformizm va bo'ysunishga alohida e'tibor hisoblanadi. Buni keyingi kuzatuvlar ham tasdiqlagan. Hind menejerlarining bunday kayfiyati hind jamiyatida hukmronlik qilgan qadriyatlar tizimi va me'yorlar bilan bog'liq.

### **Ehtiyojlar intensivligi**

Menejerlar ehtiyojlari ularning qadriyatlar tizimi bilan chambarchas bog'liq. Ular, shuningdek, tashkilot faoliyati samaradorligiga ham ta'sir etadi. To'g'ri, qadriyatlardan farqli ravishda, ularning ta'siri bevosita emas, bilvosita – ishdan qoniqqanlik orqali ro'y beradi. tashkilot menejerning ehtiyojlariga mos kelmaydigan darajada undan qoniqmaganlik hissi vujudga keladi. Bu esa, o'z navbatida, menejerning xulq-atvori o'zgarishini belgilab beradi, bunda ko'pincha tashkilot samaradorligi pasayishi ham kuzatiladi. Albatta, bunga teskari holat ham bo'lishi mumkin: menejerning ehtiyojlarini qondirish imkoniyati, shubhasizki, uning faolligiga ijobiy ta'sir etadi va korxonada samaradorligi ortadi. Qiyosiy menejment nuqtai nazaridan turli mamlakatlardagi menejerlar turli ehtiyojlar strukturasi ega ekanligi muhim ahamiyat kasb etadi. Menejerlarning mehnat jarayoniga munosabatini asoslab beradigan ular ehtiyojlarini aniqlash uchun ko'p sonli tadqiqotlar amalga oshirilgan. Masalan, Rossiya va SHvetsiyada mehnat faoliyati motivatsiyasi tadqiq etilgan. Rossiyalik menejerlarda qo'shimcha ta'lim (ma'lumot) olishga intilish ularning Shved hamkasblaridan ko'ra yuqoriroq ekanligi qayd etilgan. SHu bilan bir paytda shvedlar uchun mukammallikka erishish muhimroq hisoblanadi. XX asrning 80-yillarida XMT tashabbusi bilan keng miqyosdagi xalqaro motivatsiya



tadqiqoti o'tkazilgan. Xodimlardan ularning mehnati ularga nimalar berishini yuz ballik shkalada baholash so'ralgan. 3.4-jadvalda turli mamlakatlar uchun mehnat motivlarining o'rtacha qiymatlari aks ettirilgan.

3.4-jadval tahlili shuni ko'rsatadiki, garchi ushbu tanlanma guruhda ehtiyojlar ustuvorligi taxminan bir xil bo'lsada, ularning ahamiyati jiddiy farq qilib, turli mamlakatlarda turli variantlarda hisoblanadi. Masalan, daromad olish Yaponiyada – qariyb mutlaq ustuvorlik bo'lgan bir paytda Gollandiyada uning ahamiyati taxminan shaxsiy kamol topish ehtiyojiga teng. Agar Gollandiyada daromadlarni qayta taqsimlashga katta e'tibor qaratilishi va aholining turli guruhlariga yordam ko'rsatilishini, Yaponiyada esa davlat kichik hajmdagi ijtimoiy majburiyatlari o'z zimmasiga olishi va kun ko'rish uchun asosiy manba mehnat faoliyati hisoblanishini e'tiborga oladigan bo'lsak, bu farq tushunarliroq bo'ladi. Shuni ham aytib o'tish mumkinki, Gollandiya, YUgoslaviya va Isroil jamiyatga xizmat qilishning muhimligi bo'yicha yetakchilik qiladi, bunda keyingi ikki mamlakatda bu ustuvorlik bo'yicha 3-o'rinni egallagan. Bizningcha, bunday holat tadqiqot o'tkazilgan vaqtda ularda sotsialistik mafkura ta'sirining kuchli bo'lganligi bilan izohlanishi mumkin. Ehtiyojlarning qondirilganlik darajasi ham katta rol o'ynaydi.

Bu borada ham mamlakatlar o'rtasida tafovutlar ma'lum. Masalan, B.M.Bass va P.Burgerning tadqiqotalri shuni ko'rsatadiki, rivojlanayotgan mamlakatlarda menejerlarning barcha ehtiyojlari intensivligi ularning boshqa mamlakatlar, ayniqsa, Skandinaviya davlatlaridan bo'lgan hamkasblari bilan taqqoslaganda yuqori.

3.4-jadval

Mamlakatlar bo'yicha mehnatni funksiyasini baholashning o'rtacha tanlanma qiymatlari

Mamlakat	Tanlanma hajmi	Zarur daromad olish		Shaxsiy kamol topish		Qiziqarli shaxslararo kommunikatsiya		Jamiyatga xizmat qilish		O'zini band qilishga imkon beradi		Obro' - e'tibor va nufuz	
		Baho	Rang	Baho	Rang	Baho	Rang	Baho	Rang	Baho	Rang	Baho	Rang
Yaponiya	3180	45,4	1	13,4	3	14,7	2	9,3	5	11,5	4	5,6	6
Germaniya	1264	40,5	1	16,7	2	13,1	3	7,4	6	11,8	4	10,1	5
Belgiya	447	35,5	1	21,3	2	17,3	3	10,2	4	8,7	5	6,9	6
Buyuk Britaniya	471	34,4	1	17,9	2	15,3	3	10,5	6	11	4	10,9	5
Yugoslaviya	522	34,1	1	19,8	2	9,8	5	15,1	3	11,7	4	9,3	6
AQSH	989	33,1	1	16,8	2	15,3	3	11,5	5	11,3	6	11,9	4
Isroil	940	31,1	1	26,2	2	11,1	4	13,6	3	9,4	5	8,5	6
Gollandiya	979	26,2	1	23,5	2	17,9	3	16,7	4	10,6	5	4,9	6

Bunda shaxsiy kamol topish ehtiyoji, kutilganidek, eng qondirilmagan hisoblanadi.

Ehtiyojlar intensivligi o'rtasidagi tafovutlar rahbarlik qilish uslubining shakllanishiga ta'sir ko'rsatadi. Masalan, xavfsizlikning dolzarbligi yuqori bo'lgan mamlakatlarda qo'l ostidagi xodimlar boshliqdan himoya kutadi, shaxsiy kamol topish ehtiyoji ustunlik qiladigan mamlakatlarda esa ko'proq innovatsiyalar va partisipativ boshqaruv usullarini kutish lozim.

### **Dunyo manzarasi**

Turli madaniyatlarda odamlar ijtimoiy voqelikni turlicha idrok qiladi. Masalan, amerikalik menejrlarning tashkilot faoliyati natijalari ularning harakatlariga hal qiluvchi tarzda bog'liq ekanligi ishonishi nima sababdan amerika menejmentida aniq ma'lumotlarga bu qadar e'tibor qaratilishi va rejalashtirish jaaryonining qadrlanishini tushuntirib beradi. Fatalizm (taqdirga ishonish) ustunlik qiladigan Osiyo mamlakatlarida tabiiyki, vaziyatning menejer tomonidan nazorat qilinishiga kamroq e'tibor qaratiladi, chunki antija sezilarli darajada menejning irodasiga bog'liq bo'lmagan tashqi kuchlar bilan belgilanishi faraz qilinadi. Dunyo manzarasining rahbar xulq-atvoriga jiddiy ta'sir etishiga boshqa bir misol uning boshqaruv jarayonida xodimlar ishtirok etishiga munosabati hisoblanadi. Ko'rinib turibdiki, bu munosabat qaror qabul qilishni tashkil qilishga ta'sir etadi.

Mehnat munosabatlarining mohiyatini idrok qilishga qarab menejrlarning partisipativ boshqaruv usullaridan foydalanish zaruratiga ishonchi ham o'zgaradi. Shu asnoda Dj.Dikson mehnat munosabatlariga besh xil yondashuvni ajratib ko'rsatgan: mehnat odob-axloqi, tashkilot nuqtai nazaridan qarash, marksistik qarashlar, gumanistik yondashuv va gedonistik yondashuv.

Uning tadqiqotiga ko'ra, mehnat odob-axloqi tarafdorlari xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishiga eng kam ahamiyat beradi, chunki ular bunday hamkorlikdan katta ijobiy natija ko'rmaydi. Gumanistik yondashuv tarafdorlari xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishini mehnat odob-axloqi tarafdorlaridan ko'ra ijobiyroq baholaydi. Mehnat munosabatlarini tashkilot faoliyatining bir qismi deb

hisoblaydigan kishilar xodimlarning boshqaruvda ishtirok etishini menejerlar alohida huquqlariga tajovuz deb bilmaydi va mos ravishda bunga ijobiy munosabatda bo'ladi. Dunyoga gedonistik yondashuv nuqtai nazaridan qaraydigan kishilar tashkilot boshqaruvida ishtirok etish va qoniqish hissi o'rtasida bog'liqlik ko'rmaydi. Marksistlar esa ushbu munosabatlarni ularga axloqiy baho bergan holda sinfiy yondashuv nuqtai nazaridan ko'rib chiqadi. Ro'y berayotgan voqea-hodisalar suratini top-menejerlar qanday ko'rishiga qarab, ular moddiy yoki ma'naviy rag'batlantirishga asosiy e'tibor qaratadi, rag'bat shakli va hajmini belgilab beradigan omillar guruhini ajratadi.

### **Bilish jarayoni**

Menejning real voqelikni idrok qilishi muhimligini hisobga oladigan bo'lsak, tadqiqotchilar nuqtai nazariga bilish jarayoni xususiyatlari tushib qolganligining hech ajablanarli joyi yo'q. Yuqorida muayyan vaziyat haqida axborot olish va qayta ishlashga madaniyat omillarining ta'siri haqida gapirib o'tilgan edi. Ko'plab tadqiqotchilar bu jarayonda shuningdek, paradigmalarning rolini ham alohida ajratib ko'rsatadi.

Paradigmalarning ikki xil turi – universal sababiyat va o'zaro bog'langanlik paradigmalari ajratib ko'rsatilgan. Paradigmalarning birinchi turi g'arb madaniyati uchun, ikkinchi turi esa – sharq madaniyati uchun xosdir. ular o'rtasidagi asosiy tafovutlar 3.5-jadvalda aks ettirilgan.

Bu paradigmalarning menejment uchun eng muhim bo'lgan tafovuti sifatida sharq madaniyatida tushunchaviy apparatning differentsiatsiya darajasi pastligi va buning oqibatida tashkiliy masalalarni hal qilishda muammolarning g'arb mamlakatlariga nisbatan ko'proq ekanligi qayd qilinadi. Bunday vaziyat nafaqat madaniyat an'analari bilan, balki qoidaga ko'ra, boshqaruvda ixtisoslashuv katta rol o'ynamaydigan kichik biznesning hukmronlik qilishi bilan ham bog'liq. Menejment uchun vaqt toifasini tushunish fundamental ahamiyatga ega. g'arb madaniyatlarining katta qismi uchun vaqtni monoxronik idrok qilish xarakterli. Bu erdan punktuallikka, jadval tuzish va unga rioya qilishga, ishlab chiqarish jarayonlarini aniq muvofiqlashtirishga, umuman vaqtni boshqarishga (time management) katta e'tibor

qaratilishi kelib chiqadi. Sharq madaniyatlarida vaqtning chiziqli oqimi spiralsimon, polixronik oqimga o'zgaradi.

### 3.5-jadval

#### Universal sababiyat va o'zaro bog'langanlik paradigmatalari tavsifnomalari

Soha	Universal sababiyat bilan paradigmatalar	O'zaro bog'langanlik paradigmatalari
Ilm-fan	An'anaviy sabab-oqibat modeli	Postshennon axborot nazariyasi
Kosmologiya (koinot haqida fan)	Oldindan belgilangan universum	O'zini yuzaga keltiradigan va o'zini tashkil qilinadigan universum
Mafkura	Avtoritar	Kooperativ
Falsafa	Universal	Tarmoq
Odob-axloq	Raqobatli	Simbiotik
Din	Monoteizm	Politeistik, uyg'unlashgan
Qaror qabul qilish jarayoni	Diktatorlik, ko'pchilik qoidasi yoki murosa	Shaxsga bosimni bartaraf qilish
Mantiq	Aksiomatik, deduktiv	To'ldiruvchi (komplementar)
Idrok qilish	Mavhum toifalarda	Kontekstli
Bilim	Bitta yagona haqiqat mavjudligiga ishonch. Agar odamlar xabardor qilinsa, ular rozi bo'ladi	Ko'p ma'noli, turli nuqtai nazarlarni o'rganish va e'tiborga olish zarur
Tahlil	Bitta, oldindan berilgan toifalar to'plami barcha vaziyatlarda foydalaniladi	Vaziyatga bog'liq bo'lgan toifalar o'zgaruvchan to'plami

Buning oqibatida rejalashtirishga kamroq e'tibor qaratiladi, bir masaladan

boshqa masalaga o'z-o'zidan o'tib ketish, bir vaqtning o'zida bir nechta ishni birdaniga bajarish ko'proq uchraydi. SHuni ham aytish kerakki, dunyoni bunday idrok qilish va bunday xulq-atvor nisbatan kichikroq tashkilotlar tashkil qilish va markazlashtirilgan nazorat yuritish zaruratiga olib keladi.

S.Ronen ko'rib chiqilayotgan paradigmalar turlari farqlanib turadigan yana bir jihatni ko'rsatib o'tgan. Universal sababiyat paradigmasi hukmronlik qiladigan mamlakatlarda ayb, gunoh madaniyati rivojlangan, o'zaro asoslanganlik paradigmasi esa or-nomus, uyat madaniyatiga xos. Or-nomus, uyat madaniyati sharq mamlakatlarida juda keng tarqalgan (masalan, u yaponlar xulq-atvorini determinatsiya qilishda asosiy hisoblanadi). U shaxsni guruh bo'lib fikrlashga yo'naltiradi, shaxslararo munosabatlarga qattiq cheklovlar qo'yadi. «Chiqib turgan mixni qoqib tashlaydilar» degan yapon maqoli bejiz yuzaga kelgan emas. Avtokratik boshqaruv usullari ayb, gunoh madaniyatidan ko'ra bunday madaniyatda ko'proq mos tushadi. G'arbning xristianlik ayb, gunoh madaniyati shaxsni vijdonga (uning ortida Xudoning sergak nigohlari turadi) havola qiladi, ya'ni shaxs uchun asosiysi o'zi bilan murosa qilish hisoblanadi. Bundan kelib chiqadiki, ushbu madaniyat turlarida qo'l ostidagi xodimlarga ta'sir ko'rsatish usullari jiddiy farq qiladi.

### **Riskka munosabat**

Boshqaruv qarorlarining katta qismi risk va noaniqlik sharoitlarida qabul qilinadi, shu sababli riskka sezuvchanlik rahbariyat xulq-atvori uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Bass va Burgerning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, menejerlarning riskka munosabati turli mamlakatlarda turlicha (3.6-jad.). Real qabul qilingan qarorlarda riskni va tavakkal qilishga tayyorlikni farqlay olish lozim.

Hech bo'lmaganda individualizm indeksi yuqori bo'lgan madaniyatlarda tavakkal qilish qobiliyati shaxslarga yetakchilik uchun qo'shimcha imkoniyat beradi, chunki ular guruhning boshqa a'zolaridan ko'ra qat'iyatli va o'ziga ishongan hisoblanadi. Ta'kidlash joizki, garcha riskka tolerantlik menejerning mas'uliyatli qaror qabul qilish ehtimolini oshirsada, bu rejalashtirilgan qarorning amalga oshirilishini anglatmaydi.

**Riskka munosabat bo'yicha o'rtacha tolerantlik**

Mamlakatlar	O'rtacha tolerantlik	Mamlakatlar	O'rtacha tolerantlik
AQSH	89	Buyuk Britaniya	50
Yaponiya	67	Hindiston	50
Gollandiya	61	Italiya	44
Fransiya	61	Ispaniya	44
Skandinaviya davlatlari	61	Portugaliya	44
Latin Amerikasi davlatlari	60	Belgiya	39

Shaxsning guruhga ta'siridan tashqari, qarorning atrof-muhit sharoilariga muvofiqligi, qaror qabul qiluvchi shaxsning unga ta'sir ko'rsatish imkoniyati ham muhim. Bu jihat qaror qabul qilishning ratsional (agressiv) va konservativ uslublarini ajratib ko'rsatgan Farmer va Richmen tomonidan alohida ta'kidlab o'tilgan.

Ushbu jihatning alohida ajratilishi qaror qabul qilishga ilmiy yondashuvning muhimligini ko'rsatadi, chunki oqilona qaror qabul qilish samaradorligi menejerning bilimlar darajasiga, uning jumladan, strategiya xarakterdagi masalalar bo'yicha xabardorligi va ilmiy usullardan amaliyotda foydalanish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Qaror qabul qilishda oqilona usullarni qo'llash maydoni qarorlar ishlab chiqish va qabul qilishning ilmiy usullarini qo'llashga ko'rsatma berilishi va maxsus ta'limning yaxshilanishi tufayli kengaytirilishi mumkin. Risk sharoilarida qaror qabul qilish oqilona bo'lgan yoki oqilona usullar tor doirada foydalaniladigan mamlakatlarda menejment darajasi, Richmen va Farmerning fikriga ko'ra, pastroq bo'ladi. Risk sharoitlarida qaror qabul qilishning agressiv yoki konservativ uslubini qo'llash menejrlarning natijaga erishish motivatsiyasini qanchalik sezuvchanligiga ham

bog'liq. Qaror qabul qilish uslubida agressivlik darajasi natijaga erishishga munosabat bilan birgalikda turli madaniyatlarda turlicha bo'ladi, bunda Richmen va Farmerga ko'ra, risk sharoitlarida eng yaxshi qarorlar natijaga erishishga maksimal darajada motivatsiyalangan shaxslar tomonidan qabul qilinadi. Ular konservativ uslubga rioya qilmaydi, lekin olibsotarlik mulohazalariga asoslangan o'ta riskli qarorlar tarafdorlari ham hisoblanmaydi. Ko'rib chiqilgan nuqtai nazardan amerikalik va Yevropalik menejerlar o'rtasida katta farq bor. Amerikaliklar riskka moyilroq bo'lib, buni Bass va Burgerning ma'lumotlari ham tasdiqlaydi (3.6-jadv.). Indoneziya, Turkiya yoki Misr kabi mamlakatlarda qaror qabul qilishning oqilonalik darajasi sezilarli darajada pastdir.

### **Menejmentda karera yo'li**

Korxonalarahbarlariga aylanishdan oldin turli mamlakatlarda shaxslar turlicha yo'llarni bosib o'tadi. Ayrim mamlakatlarda biznes-elitani aristokrat-zamindorlar, boshqa mamlakatlarda esa – kelib chiqishi o'rta sinf vakillari bo'lgan shaxslar tashkil qiladi. Fransiyada oliy ta'lim muassasalarining bitiruvchilari menejerlarga aylansa, AQSH da nufuzli biznes-maktab diplomi top-menejerlar uchun me'yor hisoblanadi, Buyuk Britaniyada esa bunga alohida e'tibor qaratilmaydi. Sovet Ittifoqida direktorlarning aksariyati texnik ma'lumotga ega bo'lgan bo'lib, bu birinchi navbada, rejali iqtisodiyot sharoitlarida iqtisodiy muammolarga munosib baho berilmagani va ishlab chiqarish muammolariga ortiqcha baho berilgani va shu sababdan ko'proq chiziqli rahbalar birinchi shaxslarga aylanganidan dalolat beradi. SHu sabablarga ko'ra sanoatning ko'plab yetakchi tarmoqlari ziyon ko'rib ishlagan yoki faqat muntazam ravishda ajratiladigan davlat dotatsiyalari hisobiga kun ko'rgan. G'arb mamlakatlari, xususan, AQSH iqtisodiyoti uchun yuridik yoki iqtisodiy ma'lumotga ega bo'lgan odamlar orasidan menejment oliy qatlamini shakllantirish xosdir. osiyoning ayrim mamlakatlarida (masalan, Tayvan, Hindiston, Xitoy) biznes oilaviy xaraktergap ega bo'lib, boshqaruv pozitsiyalarini ma'lum bir oila a'zolari egallaydi.

Tushunarliki, kelib chiqish, ma'lumot, ijtimoiy aloqalar va kareradagi tafovutlar rahbarlik qilish uslubiga ta'sir etishi mumkin emas. Fransiyada amal qiladigan ijtimoiy nazorat turi natijaga yo'naltirilgan Angliya-Saksoniya menejmentida o'ringa



ega bo'lishi mumkin emas, avstriyalik menejerlar esa ularning hind hamkasblari tayanadigan kattalarning so'zsiz obro'si va bo'ysunish odatlariga umid qilishgalirga to'g'ri kelmaydi.

### **Shaxslararo muloqot san'ati**

Menejer faoliyatida eng muhim jihatlardan biri shaxslararo o'zaro munosabatlar tarmog'i yaratish hisoblanadi. Tadqiqotchilar shunga e'tibor qaratganki, ijtimoiy voqelikni idrok qilish qobiliyati, shaxslararo munosabatlar san'ati, intellektual qobiliyatlar va mehnat ko'nikmalari turli madaniyatlarda turli variantlarda bo'ladi. Bu turli madaniyatlarga xos bo'lgan shaxslararo munosabatlarni tashkil qilish san'atidagi ehtiyojlar har xilligi bilan asoslanadi. Ijtimoiy voqelikdagi tafovutlar doim ham menejerlarning o'zi tomonidan mos ravishda idrok qilinmaydi. Masalan, S.Ronenning monografiyasida ta'kidlanishicha, Latin Amerikasi va AQSH menejerlari turli madaniyat an'analarida tarbiya topgan shaxslar o'xshashligini oshirib ko'rsatishga moyil. Shu bilan bir paytda hind menejerlari o'ziga baho berishda ancha aniq bo'lib chiqadilar.

Mingta menejerdan iborat tanlanma guruhni tadqiq etish asosida Bass va Burger shaxslararo muloqot san'ati bilan bog'liq 7 omilni ajratib ko'rsatdilar: ko'ngildagi va amaldagi xabardorlik, qoidalarga rioya qilish, boshqalarga tayanish, jamoaviy qaror qabul qilishni afzal ko'rish, shaxslararo munosabatlar to'g'risida g'am eyish va hamkasblar bilan unumli ishchi gorizont al oloqalarni qo'llab-quvvatlash.

Ko'ngildagi xabardorlik deganda menejerning atrofdagi vaziyatdan xabardor bo'lishni istash darajasi, qo'l ostidagi xodimlar farovonligi haqida g'amxo'rlik qilish va qaytuvchan aloqa signallarini qabul qilish darajasi tushuniladi. Amaldagi xabardorlik bu – o'zini va boshqalarni tushunish real darajasi. «Qoidalarga rioya qilish» omili shaxslarning nufuzga, hokimlikka va qoidalarga bo'ysunish darajasini aks ettiradi. Boshqalarga tayanish – menejerning muammolarni hal qilishda boshqa kishilarga bog'liqlik darajasini o'lchaydigan omil. Jamoaviy qaror qabul qilishni afzal ko'rish menejerning o'zini guruh bilan bog'liq tasavvur qilish va unda ishlashga, shuningdek, mas'uliyatni shaxsan o'zidan butun guruhga o'tkazishga qay darajada tayyorligini ko'rsatadi. SHaxslararo munosabatlar to'g'risida g'am eyish

menejering o'z faoliyatida birinchi navbatda, odamlarga e'tibor qaratishini anglatadi. So'nggi omil – hamkasblar bilan unumli ishchi gorizont al oloqalarni qo'llab-quvvatlash –menejrlarning faoliyatni gorizont al muvofiqlashtirish qobiliyati bilan bog'liq.

Menejrlarning o'zini-o'zi baholashiga asoslangan ma'lumotlar statistik tahlili shuni ko'rsatadiki, eng katta tafovut «ko'ngildagi xabarodorlik» omili bo'yicha mavjud. Boshqa odamlarni tushunishga maksimal e'tibor Pireney yarim oroli menejrlari tomonidan qaratiladi. Ispan va portugal madaniyatida insonning qadr-qimmatiga, obro'-e'tiboriga qanchalik muhim o'rin ajratilishini hisobga oladigan bo'sak, buning hech ajablanarli joyi yo'q. Nemis madaniyatida mehnat odob-axloqiga katta e'tibor qaratiladi. Avstriya va Germaniyada boshqalarni tushunish san'ati yuqori baho olmagan.

Bass va Burger tadqiqoti shuni ko'rsatadiki, hind menejrlari qoidalarga rioya qilish borasida boshqalardan ko'ra ko'proq bosh qotiradi va o'zini boshliqlarga ko'proq qaram his qiladi. Shunisi qiziqki, «qoidalarga rioya qilish» omilining eng kichik ahamiyati yapon menejrlari guruhida qayd etilgan. SHu bilan bir paytda, tadqiqotga ko'ra, avstriyalik va nemis menejrlar o'zini eng mustaqil his qiladi. Gorizont al oloqalarda gollandlar eng mohir bo'lsa, fransuzlar bu ko'rsatkich bo'yicha oxirgi o'rinni egallagan.

Boshqa tafovutlar ham aniqlangan. Yapon menejrlari eng tirishqoq va obyektivlikka intiladigan, uzoq muddatli istiqbolga yo'naltirilgan va tashbbuskor, fransuz menejrlari esa – bu xislatlarning o'zida mavjudligini baholashda eng tanqidiy bo'lib chiqdi.

Shaxslararo muloqot san'ati muzokaralar olib borish uslubida ham aks etadi. Xususan, gollandlar va yaponlar guruh fikri bilan eng yuqori darajada bog'liq ekan. Muzokaralar vaqtida ular boshlang'ich pozitsiyadan chekinishga moyil emas. AQSH va Lotin Amerika mamlakatlari menejrlari muzokaralar bo'yicha hamkorlar bilan tezroq murosaga keladi va kamdan-kam hollarda boshi berk ko'chaga kirib qoladi, chunki ular oldindan belgilangan, jamoaviy qabul qilingan yo'l-yo'riqlar bilan kamroq daraja bog'liq bo'ladi.

### 3.2. G'arbiy menejment uslubi

G'arbiy menejment uslubi xususiyatlariga firma va biznesning alohida yo'nalishlari rahbarlarining katta individual mas'uliyati va bilimdonligi kiradi. G'arbiy menejment uslubining eng xarakterli va namunaviy vakili bo'lib amerika menejerlari misol bo'ladi. Xususan, amerikalik biznesmenlar muzokaralarda umumiy qarorni kelishish jarayonida to'g'ri yo'li va gapini o'tkazishga harakat qiladi. Ular ish maqsadiga tez erishishga intiladilar, masalalarni birin-ketin kelishib pragmatik turkumlaydilar, muzokaralarni o'zaro kelishuv bilan yakunlashga harakat qiladilar, bunda bitim imzolashning asosiy sharti sheriklar o'rtasida o'zaro foyda va kelishuvga erishish yutug'i emas, balki qonunlarga rioya qilish hisoblanadi. Muzokaralarda amerika korporatsiyasi vakillari tarkibiga albatta qaror qabul qilish vakolatiga ega rahbar kiradi. Shuning uchun ular muzokaralar vaqtida kam tashkilotchi sheriklari munozaralarni to'xtatib, qaror qabul qilish uchun muzokaralarga kelmagan rahbariyat bilan kelishishga chiqib ketganlarida o'zlarini ishonchsiz va noqulay his qiladilar.

Amerika menejmentiga quyidagi xususiyatlar xos:

- firma xodimlari o'z kompaniyasiga sodiklik fazilatiga ega bo'lmay, undan yaxshiroq va foydaliroq ish topilgan zahoti uni tark etishga tayyor;
- qarorni bir rahbar qabul qiladi, unga bo'ysunuvchilar esa ishlab chiqarish, sotish harajatlarini va mumkin bo'lgan foydani tahlil qilish asosida qaror chiqarishga yordam beradilar;
- ishlab chiqarish munosabatlari hech qachon shaxsiy, norasmiy munosabatlarga aralashtirilmaydi.

G'arbiy menejment uslubida bir necha ko'rinishlarini ajratish mumkin. Masalan, Yevropa mamlakatlari vakillari orasida menejment uslubida jiddiy farqlar mavjud. 90-yillarda Germaniyadan Buyuk Britaniyaga sarmoyalar oqimining o'sishi u yerda Germaniyaga nisbatan ishlab chiqarish va sotish harajatlari pastligidan dalolat beradi va demak, ingliz menejment uslubi o'z afzalliklariga ega. Agar nemis menejmentining xususiyatli belgilari sifatida uzoqni ko'zlash va yuqori intizom namoyon bo'lsa, ingliz menejmenti uchun quyidagilar xarakterli:

- ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirishga kuchli e'tibor;

- ITTKIni astoydil o'tkazish va ilmtalab mahsulotlar ishlab chiqarishni tez o'zlashtirish (masalan, ingliz kompaniyalarining telekommunikatsiya va farmatsevtika sohasidagi yutuqlari);

- texnologik jarayonlarning qo'llanilishida egiluvchanlik (agar Germaniyada qabul qilingan texnologik instruktsiyalar o'zgartirilishidan avval uzoq kelishuvlar o'tkazilsa, ingliz firmalarida texnologik jarayonlarni zamonaviylashtirish va takomillashtirish tez amalga oshiriladi);

- ishlab chiqarish detallari va nozikliklariga e'tibor;

- ishchi kuchiga nisbatan kam haq to'lash (Germaniyada ijtimoiy ta'minotga yuqori – 25 % gacha daromad solig'i, ish xaqining muntazam o'sishi va nemis markasining o'sib boruvchi kursi 90-yillar oxirida ish xaqi o'rtacha darajasining Buyuk Britaniyaga nisbatan salkam 2 marta yuqori bo'lishiga olib keldi).

Bundan tashqari, Germaniyaga nisbatan inglizlarda ishlab chiqarish jarayonida menejerlar tomonidan ishchilarni ma'naviy qo'llab-quvvatlash zaruriyatini nazarda tutadigan konstruktiv ishlab chiqarish munosabatlari o'rnatildi. Bu Buyuk Britaniyada ish kuni va uskuna ekspluatatsiyasining mashina vaqti uzunroq davom etishi saqlanishiga ko'mak berdi.

Dunyoda yapon menejmentning yuqori reytingiga qaramay, yapon firmalari g'arbiy menejment uslubidan, xususan Fransuz mahsulot ishlab chiqarish va sotishni boshqarishni tashkil qilish uslubidan foydalanish hollari ma'lum. Xususan, Yaponiyada yengil va yuk avtomobillari ishlab chiqaruvchi ikkinchi "Nissan" kompaniyasi 90-yillar oxirida qiyin davrni boshdan kechirdi. Uning rahbariyati 1999-yilda "Reno" Fransuz avtomobilsozlik firmasi bilan alyans tuzish qarorini qabul kildi. Alyans mafkurachilaridan biri bo'lib, oxirgi uch yil ichida "Reno"ni muvaffaqiyatli restrukturizatsiya qilganligi uchun "Harajatlar qotili" nomini olgan "Reno" kompaniyasining yyetakchi menejeri Karlos Gan xizmat qildi.

Alyans doirasida yapon kompaniyasi o'z oldiga Fransuz menejmenti usullaridan foydalanish hisobiga zararlar, qarzlar, ortiqcha ishlab chiqarish quvvatlari va yetarli bo'lmagan avtomobil sotish hajmi muammolarini hal qilish va ilmiy ishlanmalarga harajatlarni qisqartirish, yagona strategiyani ishlab chiqish, butlovchilarni birga xarid

qilish va shu kabilar bo'yicha kuchlarni birlashtirish vazifalarini qo'ydi. Bundan tashqari, strategik jihatdan fransuz va yapon kompaniyalari ta'sir doirasini kengaytirish ("Nissan" kompaniyasining o'rni Osiyo va Amerikada kuchli, "Reno" kompaniyasi Yevropa bozorida yetakchilardan biri) hisobiga birlashishdan yutadilar.

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

### **3.3. Osiyo menejment uslubi**

Osiyo menejment uslubi g'arbiy menejmentdan farq qiladi va quyidagi xarakterli xususiyatlarga ega:

- turli "yumshoq" tuzilmalarga urg'u berish, bunda firmalararo munosabatlar tegishli kelishuvlarni tuzish bilan rasmiy asosda emas, balki kompaniya rahbarlarining ishonchi, o'zaro tushunishi, qardoshlik va do'stona munosabatlar asosida olib boriladi;

- menejerlarning yuqori ta'lim darajasi, ularning malakasini muntazam oshirish; bo'syunuvchilarning rahbarlar bilan munosabatlarida g'amxo'rliqi;

- kompaniyalar strategik rejalarining muvaffaqiyatiga ishonish va sheriklarning bir-biriga ishonchi;

- firmani rivojlantirish umumiy maqsadiga qo'shma hissa qo'shish muhimligini tushunish.

Masalan, Yaponiya va Janubiy Koreyada kompaniyalar kishilarga faqat bandlik va daromadni ta'minlab qolmay, balki o'zini namoyon etishga imkoniyat yaratadi, jamiyatda ma'lum o'rinni egallashga ko'maklashadi, ya'ni mehnatni motivlashtirishni o'zgartiradi. Yapon firmalarida iktidorli mutaxassisga uning g'oyalarini rivojlantirish va hayotga tatbiq etish uchun maxsus departament tashkil

qilingan, firma esa muvofiq tarzda o'z faoliyat doirasini o'zgartirgan yoki kengaytirgan hollar ma'lum.

Bu mamlakatlarda boshqaruv samaradorligi asosida do'stona va jipslashgan jamoalarni tuzish yotadi. Ular mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarish munosabatlari rasmiy va norasmiy omillarini qo'shish, menejment ratsional usullarini shimoliy amerika tipidagi individualistik madaniyatdan farqli holda faqat rahbarlarning ishonchi va o'zaro tushunishiga asoslangan irratsional firmalararo aloqalar bilan qo'shib uyg'unlashtirish yordamida tashkil qilinadi.

Yapon menejmenti uslubining amerikanikidan tubdan farqlanishiga misol bo'lib, ishga oid masalalarni sekin, ularning mohiyatiga asta-sekin yaqinlashib, muhokama qiluvchi yapon biznesmenlarining muzokaralar o'tkazish odatini keltirish mumkin. Ular avval sheriklar o'rtasida o'zaro tushunish va ishonchga erishishga, so'ngra asosiy muammolarni muhokama qilishga harakat qiladi. Shu bilan birga munosib sheriklar o'rtasidagi muzokaralarga huquqshunoslar jalb qilinmaydi. Mehnatni tashkil qilish va ishlab chiqarish munosabatlari bo'yicha g'arbiy mutaxassislar o'n yillab Osiyo, xususan yapon menejmenti uslubini o'rganadilar. Unga bo'lgan qiziqish hozirda ham susaymagan. Xususan, 1999-yil avgustda "Ekonomist intillidjens yunit" tadqiqot markazi chop etgan obzorga binoan "Nissan", "Toyota", "Xonda" yapon avtomobillarini ishlab chiqaruvchilar yiliga bir ishchiga to'g'ri keladigan avtomobillar soni bo'yicha birinchi o'nlikka kirgan. Masalan, Buyuk Britaniyadagi "Nissan" kompaniyasi zavodi yiliga bir ishchiga 105 avtomobil ishlab chiqaradi, Yevropada o'rtacha unumdorlik 52 avtomobilni tashkil qiladi. Yapon menejment uslubini o'rganish asosida yapon menejmenti amaliyotiga quyidagi namunaviy chora-tadbirlar kiradi degan xulosaga kelish mumkin:

- firmaning barcha xodimlari uchun ertalabki badantarbiya;
- ish vaqtida maxsus kiyim;
- har kuni konsensus usuli bilan qaror qabul qiluvchi rahbarlar majlisi;
- kompaniyaga sodiqlikni unda ishlash sharti sifatida tarbiyalash;
- ishchi va xizmatchilarning ish vaqtidan tashqari ishlashga tayyorligi bilan ishdagi muvafaqqiyatlari uchun albatta mukofotlash;

- ishchilar, menejerlar, kompaniya rahbarlaridan iborat “sifat to‘garaklari” va “nol defektlar” guruhlarining amal qilishi (bu to‘garaklar va guruhlarining maqsadi – firma normal faoliyati uchun to‘siqqa aylangan maxsus muammoni hal qilish);

- rahbarlar va ishchilar uchun bitta oshxona va kompaniyaning barcha xodimlari uchun “oilaviy” norasmiy ovqatlanishlar;

- departament rahbarlarida kabinet yo‘qligi, ular bo‘ysunuvchilarga mehnatsevarlikni namoyish qilish uchun o‘z ish joyini ular bilan umumiy xonada joylashtirishni istaydilar;

- mehnatga haq to‘lash va xizmat martabasining ko‘tarilishida asosiy omil bo‘lib firmadagi ish staji hisoblanadi;

- ishga umrbod yollash;

- rahbarlarning bo‘ysunuvchilar bilan odobli muomala qilishi;

- katta omborxonalardan qutulish va firma xodimlarini intizomga o‘rgatish imkoniyatini beruvchi aniq muddatda yyetkazib berish amaliyoti;

- ishlab chiqarish jarayonida tanaffuslarni iloji boricha kamaytirish;

- ishchi va xizmatchilar nafaqaga chiqqanidan so‘ng ularning barcha oila a‘zolariga pensiya nafaqasini to‘lash.

### **3.4. Qaror qabul qilish uslubi**

Madaniyat shuningdek, u yoki bu mamlakatda qaror qabul qilish jarayoni xususiyatlarini ham belgilab beradi. Masalan, Yevropaliklar an‘anasi shundan iboratki, menejerlar sezilarli darajada o‘tmish tajribalariga asoslanadi, qarorlar diqqat bilan tayyolanadi, ularning sifatiga katta e‘tibor qaratiladi. Amerikalik menejerlar ko‘proq kelajakka, istiqbolga e‘tibor qaratishga moyil. Ular tomonidan qarorlar tezroq qabul qilinadi, qarorni asoslab berishdan ko‘ra uni qabul qilishning o‘zi ko‘proq ahamiyat kasb etadi. Qaror qabul qilish tezligi Latin Amerikasida bundan ham ko‘proq qadrlanib, bu erda qo‘l ostidagi xodimlar rahbariyatdan aynan qat‘iyat kutadi. Bunda agar AQSH da qarorlarni oqilona asoslab berish qabul qilingan bo‘lsa, Latin Amerikasi mamlakatlari uchun bu u qadar muhim emas – relevant axborot yaqqol yetarli bo‘lmagan darajada to‘planishi, qarorning o‘zi esa irratsional qabul

qilinishi mumkin. AQSH menejerlaridan ko'ra Latin Amerikasi mamlakatlari menejerlari ko'proq hissiyotlarga beriladi hamda ichki sezuvchanlik va improvizatsiyaga tayanadi. Dj. D. Garbron braziliyalik menejerlarda irratsional qaror qabul qilish oqibatlarini minimal qiladigan va «kutib tursak – ko'ramiz» sifatida tavsiflash mumkin bo'lgan tendensiyani qayd etgan. Braziliyaliklar palliativ qarorlarni afzal ko'rgan holda jiddiy muammolarni bartaraf etish bo'yicha keskin choralardan qochishga harakat qiladi.

Yuqorida aytib o'tilganidek, yaponlar guruh bo'lib qaror qabul qilishni afzal ko'radi va muammolarni hal qilishda boshqalarga tayanishga moyil bo'ladi. AQSH da ham jamoaviylik ruhi va partisipativ boshqaruv usullari ommalashgan. Biroq bu erda ularning asosida individual xususiyatlarni hisobga olish va vakolatlarni berish yotadi. Qolaversa, S.Ronen bu u qadar muhim bo'lmagan qarorlar bilan bog'liq deb hisoblaydi. Bass va Burgerning yuqorida aytib o'tilgan tadqiqotiga ko'ra, roman madaniyati vakillari – ispanlar, portugallar, italyanlar va fransuzlar qaror qabul qilishning jamoaviy usullarini eng kam darajada ma'qul ko'radi va foydalanadi. Ular muammolarni hal qilishda ham boshqalarga eng kam tayanadi, buning ajablanarli joyi yo'q, chunki bu jihatlar bir-biri bilan chambarchas bog'liq.

Boshqaruv uslubini tavsiflaydigan yana bir muhim jihat bu – uning demokratik darajasidir. Hokimlik qilishni taqsimlash (demokratiya — avtokratiya) va qaror qabul qilish usuli (direktivlik — partisipativlik) kabi o'lchamlar ajratib ko'rsatiladi.

Avtokratik uslub to'g'ridan-to'g'ri kuch ishlatish yoki uni qo'llash bilan tahdid qilish imkoniyati bilan bog'lanadi. Demokratik yetakchi ovoz berishda ko'pchilik ovozga erishishga asoslanadi va o'z izdoshlarining ishonidan foydalanadi.

Qaror qabul qilish usuli qo'l ostidagi xodimlarni bu jarayonga jalb qilish yoki undan chiqarishga asoslanishi mumkin. Jalb qilish turli yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin. Rahbar qo'l ostidagi xodimlar bilan (yuzma-yuz yoki guruh shaklida) maslahatlashishi, shuningdek, ularga qaror qabul qilish bo'yicha vakolatlarni berishi mumkin. Quyidagi jadvalda mashhur tadqiqotlar asosida qaror qabul qilishning direktivlik darajasi detallashtiriladi.



## Qaror qabul qilishning direktivlik darajasi

Qaror qabul qilish uslubi	Tannenbaum & Schmidt	Sadler & Hofstede	Heller & Yukl	Bass & Valenzi
Direktiv	Qaror qabul qiladi va bu haqida e'lon qiladi	Ma'lum qiladi	Rahbarning o'zi qaror qiladi va hech narsani izohlamaydi	Direktiv
	Qarorlarni «sotadi»	«Sotadi»	Rahbarning o'zi qaror qiladi, lekin izohlaydi	Ishontiruvchi-manipulyativ
	G'oyalar beradi va masalalar ko'rib chiqishga undaydi	Maslahatlashadi	Maslahatlar	Konsultativ
Partisipativ	Modifikatsiya uchun dastlabki qarorlar beradi	Maslahatlashadi	Maslahatlar	Konsultativ
	Muammolar haqida ma'lum qiladi, xulosa va taxminlar qiladi	Maslahatlashadi	Maslahatlar	Konsultativ
	Doira belgila beradi va guruhdan qaror qabul qilishni so'raydi	Qo'shilishadi	Birgalikda qaror qabul qilish	Partisipativ

	Izdoshlarga belgilangan doirada harakat qilishga ruxsat beradi	—	Vakil qilish	Vakil qiluvchi
--	--	---	--------------	----------------

Vaziyatga oid yetakchilik nazariyalari qaror qabul qilishning u yoki bu uslubi samaradorligini hal etilayotgan vazifa xarakteri bilan, tashqi muhitning holati bilan, tashkilot xususiyatlari va menejment malakasi bilan bogʻlaydi. Qiyosiy menejment doirasidagi tadqiqotlar shuni koʻrsatadiki, milliy xususiyatlar vaziyatning tarkibiy qismi hisoblanadi. Orpenning asarida bir misol keltirilgan boʻlib, unga koʻra deyarli bir xil (raqobat kuchsiz) sharoitda boʻlgan, muvaffaqiyatga erishgan Janubiy Afrika kompaniyalari va amerikalik kompaniyalar qaror qabul qilish borasida turlicha tashkil qilingan. Janubiy Afrika kompaniyalarida, nazariyadan kelib chiqishicha, qarorlar markazlashtirilgan tarzda qabul qilingan, lekin AQSH da nomarkazlashgan kompaniyalar koʻproq muvaffaqiyatga erishgan. Amerika menejment madaniyati, maʼlumki, xodimlarning individual javobgarligia asoslanadi, bu esa, oʻz navbatida, qaror qabul qilish huquqi bilan bogʻliq. Bu yerdan boshqa sharoitlar markazlashuv foydasiga xizmat qilgan hollarda qaror qabul qilishning nomarkazlashuvi afzalligi kelib chiqadi. Tushunarliki, Janubiy Afrikada aparteid sharoitlarida barcha xodimlarni ularning qaysi irqqa mansubligini hisobga olmasdan qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilish gʻoyasi jiddiy mafkuraviy va madaniy qarshilikka uchragan. Boshqa mamlakatlardagi tadqiqotlar partisipativ usullardan foydalanish doim ham optimal emasligini tasdiqlagan.

**Tayanch iboralar:** menejerlar xulq-atvori, Dj. Dikson koʻrsatgan yondashuv, partisipativ va direktiv uslublari, rahbarlik qilish uslubi, Bass va Burger tadqiqotlari, vaziyatga oid yetakchilik nazariya

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Qaysi omillar rahbarlik qilish uslubida milliy tafovutlarni belgilab beradi?
2. Qadriyatlar tizimining menejerlar xulq-atvoriga taʼsir mexanizmi qanday?

3. Dj. Dikson ko'rsatgan yondashuvlar tarafdorlarining partisipativ boshqaruv usullarini qo'llash borasidagi tafovutlar nimada?

4. Qo'l sotidagi xodimlarga ta'sir etishning qaysi usullari ayb, gunoh madaniyatida, qaysi usullari or-nomus, uyat madaniyatida samarali?

5. Risk sharoitlarida menejerning samarali faoliyatiga qaysi madaniy xususiyatlar xizmat qiladi?

6. Bass va Burger tadqiqotlariga ko'ra shaxslararo muloqot san'atini nimalar asoslab beradi?

## **4-bob. XALQARO KOMPANIYALARNING INSTITUTIONAL MUHITI**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Qabul qiluvchi mamlakat davlati TMKning quyidagilarga yordam berishiga intiladi:

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

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

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

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

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

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

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

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

5) Xorijiy firmalar tadbirkorlik faoliyatiga ko'maklashish. U erkin tadbirkorlik hududlarini (xorijiy kelib chiquvchi tovarlar odatdagi bojxona to'lovlarisiz ishlab chiqarilishi, qadoqlanishi, saqlanishi, sotilishi, xarid qilinishi mumkin bo'lgan qabul qiluvchi mamlakat hududining bir qismi) tashkil qilish; qabul qiluvchi mamlakat iqtisodiyoti ustuvor tarmoqlari rivojlanishini rag'batlantirish; konstessiyalarni (davlat tomonidan xorijiy firmaga o'z mamlakati hududida faoliyat yuritish: foydali qazilmalar qazib chiqarish, sanoat korxonalarini qurish va ishga tushirish va boshqa huquqlarning berilishi) moliyalashtirish, kapitallar bozorida davlat preferenstiyalari, ITTKIning qo'llab-quvvatlash; raqobatlashayotgan tovarlar va xizmatlar importini ta'qiqlash; milliy valutani devalvastiyadan saqlash choralari; qarz kafolatlari, qoloq mintaqalar hududida tadbirkorlik faoliyatini rag'batlantirish; xususiylashtirishda ishtirok etishda namoyon bo'ladi.

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

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

Milliy-huquqiy tartibga solish milliy huquq tizimi me'yorlari va institutlarini (ma'muriy, fuqarolik va b.) qo'llashdan iborat. Ko'p davlatlarda xorijiy firmalar

faoliyatiga taaluqli investitsion qonunlar va kodekslar ko‘rinishida maxsus qonunchilik shakllangan. Ularning asosi – qabul qiluvchi mamlakatda xorijiy investitsiyalarning qoidalari, shartlari va huquqiy kafolatlaridir.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- xorijiy investor tashkil qilgan korxonalarda eksport hajmini cheklash.

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

### **4.3. Milliy kapital eksportini rag'batlantirish**

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

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

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

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

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

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

Sarmoyador-mamlakatlar hukumatlari xorijiy tadbirkorlikni rag'batlantirib, o'z milliy firmalariga nisbiy afzalliklarni amalga oshirishga ko'maklashadi. Masalan, YEIda investitsiyalarga ko'maklashish dasturi (European Community Investment Partners Program) amalga oshiriladi. 90-yillarda uning asosida YEIga a'zo-mamlakatlar kompaniyalarini ularning O'rta yer dengizi, Osiyo va Lotin Amerikasi davlatlaridagi faoliyatida qo'llab-quvvatlash amalga oshirildi. YEIga a'zo-mamlakatlarning 1000 dan ortiq kompaniyalari qabul qiluvchi mamlakatlar firmalari bilan qo'shma korxonalar faoliyatida va uzoq muddatli litsenzion kelishuvlarda ushbu dastur ko'magida foydalandilar. Dastur qabul qiluvchi mamlakatlarda YEI a'zo-mamlakatlari kompaniyalari loyihalarining barcha bosqichlarini moliyalashtirishga yordam beradiki, unga texnik-iqtisodiy asoslarni tayyorlashga grantlar, qabul qiluvchi mamlakatda qo'shma korxonalar tashkil qilish sharoitlarini oldindan o'rganishga, personal o'qitishga va ITTKIga foizsiz qarzlarni kiradi.

AQSH da amerikalik investorlarning xorijda xususiy xorijiy kapital qo'yilmalarini moliyalashtirish bo'yicha davlat korporatsiyasi – OPIK moliyalashtiradi. U amerika kompaniyalarining bevosita xorijiy investitsiyalarini siyosiy tavakkalchilikdan sug'urtalaydi va ularning samarali xorijiy faoliyati uchun yana qator xizmatlar ko'rsatadi. Lotin Amerikasi va Karib havzasi mamlakatlarining

iqtisodiy o‘shini ta’minlash uchun maxsus rivojlanish dasturlari alohida ajralib turadi.

OPIK yordami quyidagi shartlarga rioya qilinganda beriladi:

- a) amerika kompaniyalarining bevosita xorijiy investitsiyalari AQSH da bandlik darajasiga ijobiy ta’sir ko‘rsatishi kerak;
- b) ular moliyaviy jihatdan oqlangan bo‘lishi va yuqori foyda keltirishi kerak;
- v) ular qabul qiluvchi mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga munosib hissa qo‘shishi lozim.

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

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

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

Global menejer xalqaro kompaniya xorijiy filiali tashabbuslariga qabul qiluvchi mamlakat ma'muriy organlarining munosabatini oldindan ko'ra olish muhim. Turli vaziyatlarda xalqaro tashkilotlarning qabul qiluvchi davlatlar hukumatlari bilan ko'p yillik munosabatlari tajribasi xalqaro iqtisodiy hamkorlikning uchta asosiy komponentini (tovarlar va xizmatlar, texnologiyalar, bevosita xorijiy investitsiyalar) mamlakatga kiritish va chiqarishga qarab qabul qiluvchi mamlakat siyosatidagi yo'nalishlarni turkumlash imkoniyatini beradi (4.1-jadval).

#### 4.1-jadval

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

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

v)mashina va uskunalar importi	—	Ishlab chiqarish samaradorligini oshiruvchi
-----------------------------------	---	--

### **1. Mamlakatdan olib chiqish holatida:**

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

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

Jahon bozorida milliy korxonalar ahvolini yomonlashtiruvchi texnologiyalar eksporti davlat tomonidan cheklanadi. Shu bilan birga milliy korxonalarni yoqilg'i-xomashyo resurslari bilan ta'minlovchi kapital chiqarilishini davlat rag'batlantiradi.

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

### **2. Mamlakatga olib kirish holatida:**

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

b) mahalliy xomashyo resurslarini ishlab chiqish va ulardan foydalanish bilan bogʻliq mashina va uskunalari, butlovchi mahsulotlar, yarimfabrikatlar, ularni ishlab chiqarish texnologiyalari, kapital importi davlat tomonidan ragʻbatlantiriladi;

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

#### **4.4. Oʻzbekiston Respublikasi iqtisodiyotiga TMKlarni jalb qilish siyosati**

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

Hozirgi vaqtda TMKlar investorlarini jalb qilish iqtisodiyotda tarkibiy oʻzgarishlarni amalga oshirish va uni modernizatsiya qilish, korxonalarni zamonaviy texnika bilan qayta jihozlash hamda raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarishda muhim omildir. Muhtaram Prezidentimiz ham oʻz maʼruzalarida chet el investitsiyalarini keng jalb qilish, xorijiy investorlar uchun yanada qulay sharoitlar yaratish hal qiluvchi ahamiyatga ega boʻlgan muhim ustuvor yoʻnalish ekanligini qayd etib oʻtdilar

Xorijiy investitsiyalarni jalb etmay, ayniqsa, yyetakchi tarmoqlarda chet el investitsiyalari ishtirokini kengaytirmay turib, iqtisodiyotda tarkibiy oʻzgarishlarni amalga oshirish va uni modernizatsiya qilish, korxonalarni zamonaviy texnika bilan qayta jihozlash hamda raqobatdosh mahsulot ishlab chiqarishni yoʻlga qoʻyish mumkin emas. Mamlakatimiz iqtisodiyotiga xorijiy investitsiyalarning jalb etilishi uning iqtisodiy imkoniyatlarining kengayishini tezlashtirib, barcha sohalarda ichki imkoniyat va rezervlarni ishga solish, yangi texnika va texnologiyani, eksportbop tovarlarni oʻzlashtirish, ularni ishlab chiqarishni yoʻlga qoʻyish orqali davlatimiz iqtisodiy qudratini taʼminlashda muhim ahamiyat kasb etadi.



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

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

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

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

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

#### **4.5. Maktab asoschilari**

##### **Torsteyn Veblen (1857-1929)**

Institutsional iqtisodiyot asoschisi bo‘lgan mashhur olim Torsteyn Veblen AQSH ning Viskonsin shtatida tavallud topgan. U dastlab Karlton kolledjida, so‘ngra Dj. Xopkins, Yel va Kornel universitetlarida tahsil olgan, shundan keyin Chikago, Stenford va Nyu-York universitetlarida turli lavozimlarda ko‘p yillar davomida ishlagan.

Ch. Darvin hamda o‘zining zamondoshlari Ch.Pris va U. Samnerning asarlari ta‘siri ostida 1898-yildan boshlab bir qator jiddiy va yorqin maqola va kitoblar chop etib, tez orada mashhur olimga aylandi.

*Asosiy asarlari:*

«Bekorchilar sinfi nazariyasi» (1899);

«Mahorat instituti» (1914);

«Fanning zamonaviy tamaddundagi o‘rni» (1919);

«Muhandislar va narx tizimi» (1921);

«Yo‘qlar mulki» (1923).

Ch.Darvinning tabiat nazariyasi tarafdori bo'lgan holda T.Veblen barcha ijtimoiy munosabatlar, jumladan, iqtisodiy, ijtimoiy va psixologik munosabatlarning o'zaro bog'liqlik va bir-birini asoslab berish tamoyillarini ifodalaydi.

Uning ta'kidlashicha, amaldagi institutlar o'tmishda ro'y bergan jarayonlar natijasi hisoblanadi. Ular o'tmishdagi holatlarga moslashtirilgan bo'lib, shu sababli hozirgi kun talablariga to'liq muvofiq kelmaydi. SHu sababli yuzaga kelgan fikrlash va qabul qilingan xulq-atvor negizida, ya'ni evolyutsiya qonunlariga muvofiq ijtimoiy institutlarni yangilash zarur va muqarrar.

«Bekorhilar sinfi nazariyasi»da u iste'molchilar xulq-atvori, neoklassik nazariya tushunchalariga qaramay, ularning foydalilik darajasi bo'yicha tovarlarning individual baholari bilan emas, umuman boshqacha mezonlar bilan belgilanadi deya ta'kidlaydi. Uning yozishicha, «bekorchilar sinfi vakillari faoliyati ishlab chiqarish, ekspluatatsiya emas, musobaqa qilish munosabatlari, foydalilik emas, tekinxo'rlik va yirtqichlik qonunlari bo'yicha shakllangan biznes olamining urf-odatlariga mansublik bilan tavsiflanadi. Obro' va yagoanlik tushunchalari uchun ushbu sinf vakillari talab qonunining asl namoyon bo'lishi emas, belgilangan tovarlarga o'ziga xos narxlar mavjud bo'lishi mumkin».

T. Veblenning ijtimoiy-iqtisodiy qiziqishlari ba'zida K. Marks nomi bilan bog'langan («amerikalik Marks»). Shubhasizki, u Marksning asarlari o'qigan, lekin T. Veblen chiqargan xulosalar Marksning g'oyalari bilan bog'liq emas, balki unga umuman qarama-qarshi kelishining guvohi bo'lishimiz mumkin.

T. Veblenning asarlari neoklassik iqtisodiy nazariyaga qaqshatqich zarba bergan. U mazkur nazariya inson tabiati haqida yolg'on tasavvurlarga ega ekanligini ishonch bilan isbotlagan. Veblen uning «lazzat va azob muvozanatini zudlik bilan hisoblab chiqish uchun qurilma» sifatida iqtisodiy agent haqidagi tasavvurlarni keskin tanqid qilgan. Neoklassik iqtisodiyot shaxsning xohish-istaklari qanday shakllanishi va rivojlanishi haqida aniq tasavvur bermaydi, buning o'rniga odamlarni (inson agentlarini) maksimal foydalilikka intiladigan avtomatlar ko'rinishida tasvirlaydi.

T. Veblen iste'molni ehtiyojlarni mexanik qondirish emas, balki inson uning vositasida o'zining vaqei va ijtimoiy holati haqida ma'lum qiladigan va shu tariqa boshqa odamlarda ham xohish uyg'otadigan madaniy va kommunikatsiya harakati sifatida ko'rib chiqadi. Mos ravishda, odamning didi ham o'zgarmas hisoblanmaydi va «iste'molchi suvereniteti» haqidagi tasavvur bu – bir afsonadan boshqa narsa emas.

Inson ishtirokining muqobil nazariyasini taklif etib, T. Veblen qayd qiladiki, insonga mukammallikka intilish, raqobat, maqsadga intilish va bekorchi qiziqish kabi «instinkt»lar xos. Uning ta'kidlashicha, odatlar voqea-hodisalarni tushunish va ularni ma'lum bilimlar bilan bog'lashga imkon beradigan nuqtai nazarni ta'minlaydi.

Bu odatlar ko'pchilik kishilar guruhi va butun jamiyat tomonidan qabul qilingan va ma'qullangan hollarda ular odatiy harakat va fikrlash sxemalarini mustahkamlaydigan ijtimoiy-iqtisodiy institutlarga aylanadi. «Bugungi vaziyat odamlarning ko'plab narsalarni ko'rishiga ta'sir etgan va shu tariqa o'tmishdan meros qolgan nuqtai nazar yoki mental munosabatni o'zgartirgan yoki aksincha, kuchaytirgan holda selektiv, majburiy jarayon vositasida ertangi institutlarni shakllantiradi».

Shunday qilib, T. Veblen kishining xulq-atvori madaniyat va ijtimoiy institutlar ta'siriga moyil bo'lib, odatlar ta'siri ostida amalga oshiradi deb hisoblagan.

T. Veblen shubhasiz samarali va optimal sifatida mavjud institutlarni keragidan ortiqcha optimal idrok qilish nazariyasini (ular go'yoki jamiyatning ijtimoiy ehtiyojlarini ta'minlaydi va muvaffaqiyatli xizmat ko'rsatadi) tanqid qilgan; aksincha, u «o'tmishdan qolgan», «tantanavor» va hatto «imbetsil» deb atagan holda ularning aksariyati foydasiz va regressiv ekanligini ishonch bilan ko'rsatgan.

T. Veblen evolyutsion nazariyasining eng muhim xulosalarini ifodalab beramiz.

Ma'lumki, biologiyada evolyutsiya uchta muhim shart majudligini ko'zda tutadi:

- 1) sinf yoki tur vakillari o'rtasida barqaror xilma-xillik mavjud bo'lishi lozim;

2) Unga muvofiq lodlar boshqa turdoshlaridan ko'ra o'z ota-onasini ko'proq eslatib yuboradigan izchillik yoki merosxo'rlik tamoyillari amal qilishi lozim;

3) tabiiy tanlanish shu sababli amal qiladiki, eng yaxshi moslashgan zotlar ko'proq avlod qoldiradi, yoki saqlanadigan genlar kombinatsiyalari yoki variatsiyalar jon saqlash uchun kurashda ustunlik baxsh etadi.

SHunga o'xshash tamoyillarni T. Veblen evolyutsion iqtisodiyotda ham kuzatgan. Masalan, odatlar va qoidalarni (institutlarni) u uzoq muddatli fenomenlar sifatida ko'rib chiqadi. Ular ijtimoiy mutaassiblik, psixologik inersiya – bir so'z bilan aytganda, inersiya omilii ifodalaydi. Ijodkorlik va innovatsiyalarning rolini, shuningdek, «bekorchi qiziqish»ni u shaxsiy kamol topish va yakuniy holatga yo'l qo'ymaslik uchun amalga oshirilgan o'zgarishlar konsepsiyasida namoyon bo'ladigan evolyutsiya jarayoni ochiqligi sifatida ko'rib chiqadi: «Insonning jamiyatdagi hayoti, boshqa mavjudotlar hayoti kabi, selektiv moslashuv jarayonini ifodalaydi. Ijtimoiy struktura evolyutsiyasi institutlarni tanlab olish jarayoni hisoblanadi».

T. Veblenning sotsializm va kommunizmning yakuniy bosqichi muqarrar ekanligi haqidagi markscha fikrlarga, shuningdek, neoklassik muvozanat nazariyasiga, ya'ni erishilgan kapitalizm darajasining barqaror berilganligiga reaksiyasi uning kumulyativ sababiyat nazariyasi bo'ldi. Unda kumulyativ jarayon omillari sifatida tashqi holatlar ham, shaxslarning o'ziga xos xususiyatlari ham ko'rib chiqiladi. U qandaydir yakuniy On reshitelno otvergaet kakie-libo konechnye modellarni (kommunizm) keskin inkor qiladi, chunki tarixda yakuniy bosqich yo'q, lekin taraqqiyot, jumladan, kapitalistik jamiyat rivojlanish shakllari xilma-xilligi mavjud. Jamiyatning kelajakdagi rivojlanish borasidagi xilma-xiliklar imkoniyatini neoklassik iqtisodiyot muvozanati, «o'zini-o'zi tartibga soladigan mexanizm» emas, kumulyativ rivojlanish jarayoni ishonch bilan tasdiqlaydi. T. Veblen ijtimoiy institutlar va madaniyatga juda katta e'tibor qaratgan. Uning kelajakdagi shakllar xilma-xilligini ko'rsatadigan iqtisodiyot evolyutsion rivojlanishini, divergent va kumulyativ sababiyatni tushunishi zamonaviy iqtisodiyot fani rivojiga katta ta'sir

ko'rsatgan bo'lib, hozirgi kunda ham dolzarbligini yo'qotmagan. XX asr tarixi T.Veblenning ko'plab xulosalari adolatli ekanligini tasdiqladi.

T.Veblen monopoliyalar mavjudligi ishlab chiqarish hajmini sezilarli darajada qisqartiradi va jiddiy inqirozga sababchi bo'lishi mumkin bo'lgan narxlarning sun'iy ravishda oshirilishiga olib kelishi haqida fikr bildirgan, haqiqatdan ham, uning vafotidan so'ng uch oy o'tib, 1929-yilda Buyuk depressiya ko'rinishida inqiroz yuzaga kelgan. U shuningdek, texnokratlar – muhandislar va texnologlar jamiyatning oqilona tuzilishiga munosib hissa qo'shishi mumkin deb hisoblagan. Uning konsepsiyasiga ko'ra, ijtimoiy institutlar va odamlar ongining fan-texnika taraqqiyotidan ortda qolishi yaqqol ko'zga tashlanib turadi. Eng yangi tarix bu xulosalarni ham tasdiqlaydi. Institutsional iqtisodiyotning yanada rivojlanishi va unga XX asrning yorqin va yirik olimlari faol hissa qo'shishi mashhur olimning ko'plab asosiy g'oyalari muhimligi va amaliy jihatdan maqsadga muvofiq ekanligini yana bir bor tasdiqladi.

### **Djon Rodjers Kommons (1862-1945)**

Mashhur olim, institutsional iqtisodiyot asoschilaridan biri Dj.Kommons 1962-yil oktabrda tug'ilgan, Dj. Xopkins universitetida o'qigan, Viskonsin universiteti professori bo'lgan, 1917-yil Amerika iqtisodiyot uyushmasi prezidenti etib saylangan.

*Asosiy asarlari:*

«Boylikning taqsimlanishi» (1893);

«Qo'shma SHtatlarda mehnat tarixi» (1918);

«Kapitalizmning huquqiy asoslari» (1924);

«Institutsional iqtisodiyot» (1934);

«Jamoaviy harakatlar iqtisodiyoti» (1945).

U yaratgan eng yuksak foydalilik nazariyasini Dj. Kommons iqtisodiyotda yuridik konsepsiyalar nuqtai nazaridan ko'rib chiqqan. Kapitalizmning ko'zga yaqqol tashalnaib turadigan illatlarini («Kapitalizmning huquqiy asoslari») u amaldagi yuridik me'yorlarning mukammal emasligi bilan bog'lagan; muayyan huquqiy me'yorlar zaifligining oqibati, masalan, g'irrom raqobat sanaladi deb hisoblagan.

Dj. Kommonsning ta'kidlashicha, iqtisodiy toifalar va institutlar yuridik rasmiylashtirish orqali ifodalanadi. Kapitalistik jamiyat bir qator professionallar guruhidan – ishchilar, kapitalistlar, moliyachilar va h.k.dan iborat. Amaldagi qonunchilik qoidalari asosida ular o'zaro teng huquqli bitimlar tuzadilar. O'zaro aloqa jarayonida ushbu guruhlar Dj.Kommons tomonidan jamiyat harakatining ichki manbalari sifatida ko'rib chiqiladigan nizoli munosabatlarga kirishishi mumkin.

Guruhlar o'rtasidagi bitimlar harakatlar mazmuni va ularni tushunishning uchta jihatidan iborat:

- 1) manfaatlar to'qnashuvi;
- 2) bu nizoli munosabatlarning o'zaro bog'liqligini anglab etish;
- 3) nizoni barcha qatnashchilarni qoniqtiradigan kelishuvga kelish yo'li bilan bartaraf qilish.

U bitimlarda alohida shaxslar emas, kasaba uyushmalari va tadbirkorlar ittifoqlari kabi jamoaiy institutlar tobora ko'proq ishtirok etadigan jarayonning muhimligini ta'kidlab o'tgan.

Uning fikriga ko'ra, hakamlik roli davlat strukturalariga yuklatiladi. Bunda davlat nafaqat hakam funksiyalarini, balki shartnoma bo'yicha qabul qilingan majburiyatlarni ijro etishga undaydigan kuch rolini ham bajaradi.

Ko'rinib turibdiki, qonunchilik va huquqiy me'yorlar vositasida nizolarni bartaraf qilish ijtimoiy taraqqiyot va ijtimoiy barqarorlikka olib keladi.

XX asrda dunyoning rivojlangan mamlakatlari iqtisodiyot nazariyasi ko'p jihatdan Dj. Kommonsning ilmiy xulosalari va tavsiyalarini tasdiqladi.

Sinfiy kurash va inqilobga u iqtisodiyot va huquq sohasida davlat islohotlari o'tkazishni, turli jamoaviy institutlar yetakchilari vakillik qiladigan qonunchilik strukturalari va hukumat tashkil qilishni qarshi qo'ygan. Uning fikriga ko'ra, bozor munosabatlari turli sabablarga ko'ra g'irrom va adolatsiz bo'lishi mumkin. Ularni birinchi navbatda, oqilona qonunchilik o'rnatish va qonunlarni to'g'ri qo'llash, ya'ni bu qonunlarning barcha uchun va teng huquqli ijro etilishini ta'minlash vositasida halollashtirishi mumkin. Hukumat jamoatchilik fikri nazorati ostida bo'lishi va amaliyotda iqtisodiyotni erkinlashtirishi lozim.

Iqtisodiy islohotlar doirasida davlat qarorlari va huquqiy qarorlar jamiyatdagi nizolar va qarama-qarshiliklarni yumshatishi yoki to'liq bartaraf qilishi hamda jamiyatning mukammallashuviga xizmat qilishi lozim.

Dj. Kommonsning bu sohadagi nuqtai nazari va fikrlari realistik va amaliy bo'lib, birinchi navbatda, o'tish davri iqtisodiyotiga ega bo'lgan mamlakatlar uchun dolzarbdir. U yoki mamlakatdagi (mintaqadagi) iqtisodiy va siyosiy jarayonlar, uning fikriga ko'ra, tarixiy ildizdarni hisobga olgan holda ko'rib chiqilishi lozim, bu jamiyat taraqqiyoti g'oyalariga nisbatan ham evolyutsion yondashuv talabini ta'kidlab o'tadi. U xususan, jamoaviy huquqiy harakatlar qanday qilib individual harakatlarni chegaralab qo'yganligi haqida yaqqol tasavvurga ega bo'lish uchun bir necha asr oldingi fuqarolik sudi jarayonlari qarorlarini tadqiq etish zarur deb hisoblaydi.

Barcha jamoaviy harakatlar huquq va majburiyatlar, ba'zida esa huquqsizlik munosabalarini ham o'rnatadi, ular alohida olingan shaxslardan ijrochilik va sabr-toqat talab qiladi. U iqtisodchi-olimlarning nazariyalari qay darajada jamoaviy harakatlar tushunchasini aks ettirganligini aniqlash uchun ularning asarlarini o'rganish zarur deb hisoblagan.

Dj. Kommons odamlarning bir-biriga birkam, xususiy manfaatlar va jamoat tartibi to'qnashuvi modelini kuzatishga harakat qilgan. U mustaqil sud tizimi va Oliy sudga katta ahamiyat qaratib, uni «AQSH siyosiy iqtisodida ilk kafedra» deb atagan.

Olim kapitalistik jamiyat rivojlanishining turli bosqichlarini tadqiq etgan va ta'riflagan. U taklif qilgan tasnif quyidagilarni o'z ichiga olgan: savdo kapitalizmi, kapitalizmning tadbirkorlik bosqichi, bank yoki moliya kapitalizmi va nihoyat, ma'muriy kapitalizm. Moliya kapitalizmi bosqichidayoq kuli kasaba uyushmalari va yirik tadbirkorlik birlashmalari tashkil topadi. Bu ittifoqlarning har biri o'z a'zolari uchun imtiyozlar harakatida bo'ladi. Natijada, Dj. Kommonsning fikriga ko'ra, *manfaatlar uyg'unligi* vujudga keladi va ma'muriy kapitalizm bosqichida yanada kuchayadi.

«Institutsional iqtisodiyot nazariyasi» (*Institutional Economics*, 1934) asarida Dj. Kommons u joriy qilgan «jamoaviy harakat» toifasi bilan bir qatorda

«transaksiya» toifasini ham tadqiq etadi (bir-biriga yon beish bilan birgalikda kuzatiladigan iqtisodiy, siyosiy yoki boshqa bir kelishuv, bitim).

Uning tasavvurida institutsional iqtisodiyotda faoliyatni o'lashning eng kichik birligi uning qatnashchilari bilan birgalikda transaksiya hisoblanadi. U transaksialarning uchta asosiy turini ajratib ko'rsatadi: savdo (bozor) transaksialari, boshqaruv transaksialari va ratsionalizatorlik transaksialari. Bozor transaksiasini mohiyatan – uning qatnashchisi bo'lgan kontragentlarga bir xil har qanday maqom berishni ko'zda tutadigan yagona transaksialar turidir. Uni amalga oshirish uchun kontragentlarning ko'ngilli kelishuvi zarur. Boshqaruv transaksiasini, aksincha, qaror qabul qilish huquqi unga tegishli bo'lgan kontragentlardan birining huquqiy ustunligini nazarda tutadi. bu boshqaruv – bo'ysunish (boshliq – qo'l ostidagi xodimlar) munosabatlari asosida tashkil etiladi. Boshqaruv transaksialari kompaniyalar, davlat strukturalari va ierarxik boshqaruv strukturasi ega bo'lgan boshqa tashkilotlarda yetakchi rol o'ynaydi. Ratsionalizatorlik transaksiasini boshqaruv transaksiasiga o'xshab ketadi, chunki u ham kontragentlar huquqiy maqomi asimmetrikligini nazarda tutadi. Biroq uning o'ziga xosligi shundan iboratki, hokimlik qiladigan jamoaviy organ sifatida ushbu holatda *davlat* (masalan, mulkni bir tomondan boshqa tomonga taqsimlaydigan sud qarorlari yoki soliq organlari) ishtirok etadi.

SHubhasizki, bir tomondan, bozor transaksialari, boshqa tomondan esa – boshqaruv va ratsionalizatorlik transaksialari nisbatiga qarab, shaxslar o'rtasidagi xo'jalik aloqalarining bozor va ierarxiya turlari nisbati aniqlanadi.

Dj. Kommonsning ta'kidlashicha, davlat transaksialar tomonlarining manfaatlarini murosaga keltiradigan organ sifatida ham, uning qatnashchilari qabul qilgan majburiyatlarni bajarishga majbur qiladigan kuch sifatida ham muhim rol o'ynaydi. U davlatga xo'jalik yurituvchi subyektlar jamoaviy guruhlarini o'rtasida yuzaga keladigan nizolarni uyg'unlikda hal qilish funksiyasini beradi.

Olim bunda alohida guruhlarining o'zi uchun ma'lum bir muhim imtiyozlarni ta'minlash uchun davlat yoki uning alohida hukumat organlari ustidan nazoratni qo'lga kiritishga intilishi mumkinligi ehtimoliga yo'l qo'ygan, lekin bunda ushbu



huquqlar va imkoniyatlar uchun ularning tarkibi va xarakteri muntazam o'zgarib turadigan ko'p sonli guruhlar kurash olib borishini ta'kidlagan.

Dj. Kommonsning ta'kidlashicha, kapitalistik jamiyat sharoitlarida, jumladan, mehnat va kapital o'rtasida, xaridorlar va sotuvchilar o'rtasida, fermerlar va ularning mahsulotlarini ulgurji xarid qiluvchilar o'rtasida, qarz oluvchilar va qarz beruvchilar o'rtasida, soliq to'lovchilarning turli guruhlari o'rtasida doimiy qarama-qarshiliklar mavjud. Bu muammolar yechimini u mazkur kurashni yumshatishga qodir bo'lgan qonun chiqaruvchi hukumat organlarida proporsional vakillik tizimida ko'rgan. Uning fikriga ko'ra, pirovardida odamlar o'rtasida tinch munosabatlar va oqilona qarorlar g'alaba qozonadi.

Dj. Kommonsning hisoblashicha, inson ongi passiv idrok qilish quroli emas, aksincha, ulkan bunyodkor kuch hisoblanadi. SHu asosda u kelishuv g'oyasi muhim rol o'ynaydigan muzokaralar «irodali» psihologiyasini ishlab chiqqan.

U faqat jamoaviy harakatlar yordamidagina katta erkinlikka erishish mumkin deb hisoblagan.

Uning ayrim qarashlari so'zsiz idealistik ekanligiga qaramay, tan olish kerakki, ular ko'p jihatdan qimmatli amaliy maqsadga muvofiqlik va muayyan sharoitlarda amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lgan.

Dj. Kommonsning amaliy faoliyatdagi shaxsiy muvaffaqiyatlari kommunal xizmat korxonalarini davlat tomonidan tartibga solish, ish joylarida xavfsizlik masalalarini tartibga solish, jarohatlar uchun tovon puli to'lash, ishsizlikdan sug'urta qilish, ijtimoiy ta'minot pensiya dasturlari va boshqa ko'plab masalalar bilan bog'lanadi.

U nafaqat keng manfaatlar doirasiga ega yorqin institutsionalchi olim, balki murakkab va ziddiyatli masalalarni muvaffaqiyat bilan hal qilishga qodir ajoyib pragmatik ham bo'lgan.

### **Uesli Kler Mitchell (1874-1948)**

Amerikalik mashhur olim-istitutsionalist U. Mitchell CHikago universitetini tamomlab, Vensa universitetida stajirovka o'tgan, 1913-yildan boshlab to umrining oxirigacha Nyu-Yorkdagi Kolumbiya universitetida ishlagan. 1920-yildan 1945-

yilgacha Iqtisodiy tadqiqotlar milliy byurosini boshqargan, 1924-yil Amerika iqtisodiyot uyushmasi prezidenti bo'lgan.

*Asosiy asarlari:*

«Business cycles» (1913);

«Review of Aftalion's Les crises periodiques de surproduction» (1914);

«Review of Davenport's Economics of Enterprise» (1914, AER);

«The Role of Money Economic Theory» (1916, AER);

«Business Cycles: The problem and its setting» (1927);

«Institutes for Research in the Social Sciences» (1930);

«Measuring Business Cycles with A. F. Burns» (1946).

Mitchell iqtisodiy ishbilarmonlik sikllari tabiatini tadqiq qilgan. O'z asarlarida u «pul xo'jaligi» deb atagan iqtisodiy tashkilotning rivojlangan shakli hamda takrorlanuvchi gullab-yashnash va depressiya sikllari o'rtasida uyg'unlikdagi aloqa mavjud ekanligini isbotlab bergan.

Normal mavjud bo'lish uchun har qanday korxonaga foyda olishi lozim. Buning oqibatida foyda, qoidaga ko'ra, korxonalarni boshqarishning asosiy vazifasiga aylanadi.

Korxonalar tomonidan amalga oshiriladigan tovarlar va materiallar ishlab chiqarish, ularni tashish, tovarlarni saqlash va taqsimlash ushbu vazifani amalga oshirish vositalari va bosqichlaridir. Foyda korxonaga tomonidan xarid qilishga to'g'ri keladigan barcha narsalar uchun to'lanadigan narxlar, bevosita ishlab chiqarish xarajatlari va u sotilgan mahsulot uchun oladigan tushum o'rtasidagi farqni ifodalaydi.

U. Mitchell foyda hajmi xarid qilinadigan va sotiladigan tovarlarning jismoniy hajmiga ham, xarid va sotuv narxlari o'rtasidagi farqqa ham bog'liq degan xulosaga kelgan.

Pul xo'jaligi sharoitlarida ko'plab tovarlar turlari narxi ma'lum bir tarzda muvofiqlashtirilgan va tartibga solingan tizimni ifodalaydi. Foyda olishga intilish ushbu tizimning turli qismlari o'rtasida ma'lum munosabatlarni qo'llab-quvvatlashning faol omili hisoblanadi. Biznes odamlari xarid va sotuv narxlari

o'rtasida zaruriy yoki yetarli farqda aylanma hajmi sezilarli bo'lishini ta'minlaydigan sharoitlarni doimiy ravishda izlaydi.

Narxlarda bunday farq hamda tovarlarga faol talab aniqlangan tarmoqlarga yangi tadbirkorlar intiladi va ular o'rtasidagi raqobat xarid narxlarini oshirib, sotuv narxlarini pasaytiradi.

Aksincha, narxlar o'rtasidagi farq katta bo'lmagan tarmoqlarda yangi qo'yilmalar oqimi to'xtab qoladi. Buning ustiga, ilgari kiritilgan mablag'larning bir qismi birinchi qulay fursat tug'ilishi bilan ko'proq va'da berayotgan xo'jalik sohaslariga yo'naltiriladi, oqibatda ushbu tarmoqlarda xarid narxlari asta-sekinlik pasayadi, sotuv narxlari esa o'sa boshlaydi.

Doimiy ravishda ro'y beradigan bunday o'zgarishlar va kapital harakatlari natijasida muomalada bo'lgan barcha tovarlar narxiga umumiy ustama foizi belgilash imkoni bo'lmaydi. U. Mitchellning fikriga ko'ra, yangicha tadbirkorlik tashabbuslariga yo'naltirilgan barcha xo'jalik faoliyati tarmoqlarida foyda olish uchun taxminan bir xil o'rtachalashtirilgan istiqbollar yaratiladi.

Biroq amaliyotda imkoniyatlar bir xilligi hech qachon mavjud bo'lmagan.

Kutilayotgan foyda o'rtachalashtirilgan darajasidan ijobiy va salbiy og'ishlar biznes vakillari uchun ular o'z qo'yilmalarini rejalashtirishda rioya qiladigan ko'rsatkich hisoblanadi. Aynan shu sababli U. Mitchell foyda olish – pul xo'jaligi sharoitlarida iqtisodiy faoliyat va iqtisodiy faollikning mohiyatini tashkil qiladigan jarayonlar kompleksidagi markaziy bo'g'in hisoblanadi degan xulosaga kelgan. U jamiyatda korxonalar tomonidan ishlab chiqarilgan ne'matlarni taqsimlash jarayoni pul daromadlari olish va sarflash bir vaqtdagi va uzluksiz jarayoni tufayli mavjud deb hisoblagan.

U. Mitchell hozirgi kunda «pul qilish» san'ati pulni oqilona sarflash qobiliyatidan o'zib ketgan ekanligini isbotlashga harakat qilgan. Ayniqsa, xarajatlar xarakteri boshqalardan ustun kelish istagi bilan belgilanadigan, pul sarflashning ayyorona usullari jamiyatda shaxsiy kamol topish va obro'ga ega bo'lishning muhim yo'llaridan biri bo'lgan oila byudjetlarida pul sarflash ratsional emas.

AQSH da barcha daromad oqimlari orasida u hisob-kitoblarga ko'ra, millatning butun daromadi yarmidan ko'prog'ini tashkil qiladigan ishchi va xizmatchilarning ish haqini eng muhim deb hisoblagan. Alohida shaxslar oladigan pul daromadlarining 60%dan ortig'i chakana magazinlarda sarflanadi, qolgan qismi esa turli kanallar bo'yicha taqsimlanadi.

Ishlab chiqarish boshqalarga, axird esa faqat o'zi uchun yo'naltirilgan zamonaviy xo'jalik tizimida ko'zda tutiladigan murakkab ayirboshlash jarayonlari, U. Mitchellning qayd etishicha, pul yordamida, lekin asosiy tarzda – kredit hujjatlari yordamida amalga oshiriladi. AQSH da to'lovlarning 85%ga yaqini kredit hujjatlari yordamida amalga oshiriladi.

Depozitlar muomalasi doimo kon'yunktura o'zgarishlariga moslashadi, chunki uning hajmi va tezligi gullab-yashnash va depressiya mavjudligiga qarab o'sadi va pasayadi.

Olimning ma'lumotlariga ko'ra, AQSH da to'lovlar umumiy hajmi barcha individual pul daromadlari yig'indisidan qariyb 16 baravar, yoki bu daromadlarni olish va taqsimlash bilan bog'liq bitimlardan 5 baravar kattadir.

U. Mitchell rivojlangan pul muomalasi xo'jalik itskllarini yuzaga keltiradigan omillar orasida eng muhimi deya ta'kidlagan va rivojlangan bank tizimini ularning asosi deb hisoblagan.

U. Mitchell o'zini Veblenning shogirdi va izdoshi deb hisoblagan. 1936-yil u «Veblen nimalarni o'rgatgan» nomi ostida T. Veblen asarlari reprezentativ to'plamini tayyorladi va chop ettirdi; o'zining ko'p sonli nashrlarida u zamonaviy institutsional iqtisodiyotning ko'plab savollariga javob bera olgan.

### **Yozef Shumpeter (1883-1950)**

Mashhur iqtisodchi-olim Yozef SHumpeter Moraviyada tug'ilgan. U Vena universitetini tamomlagan. 1919-yil qisqa vaqt davomida ilk tashkil qilingan Avstriya Respublikasi moliya vaziri bo'lgan, Avstriya, Germaniya va AQSH da (Garvard universiteti) iqtisodiyotdan dars bergan. Siyosiy, tarixiy va jamiyat muammolariga faol qiziqish namoyon etgan. Umum e'tirof etilgan qarashlarga qarshi u mutaxassislar orasida katta qiziqish uyg'otgan va tan olingan bir nechta iqtisodiy nazariyalarni

ilgari surgan va asoslab bergan. U yaratgan ishbilarmonlik faolligi sikli nazariyasi iqtisodiyot fanining rivojiga eng katta hissa qo‘shgan.

Y. Shumpeter Iqtisodiy hamjamiyat asoschilaridan biri bo‘lib, 1937-yildan 1941-yilgacha uning prezidenti bo‘lgan. 1948-yil Amerika iqtisodiyot uyushmasining AQSH hududidan tashqarida tug‘ilgan ilk prezidentiga aylangan.

*Asosiy asarlari.*

«Wesen und Hauptinhalt der Thoretischen Nationalokonomie» (1908);

«Teorie der Wirtschaftlichen Entwicklung» (1912);

«The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Interest and the Business Cycle» (1934);

«Business Cycle» (1939);

«Capitalism, Socialism and Democracy» (1942);

«A History of Economic Analysis» (1950).

Klassik maktab vakillaridan farqli ravishda, Y. Shumpeter iqtisodiyot doim ham muvozanat holatida bo‘lmaydi, aksincha, ko‘pincha ishbilarmonlik faolligi sezilarli o‘zgarib turishini boshidan kechiradi deb hisoblagan. Bunda ishbilarmonlik faolligi past bo‘lgan davrlar ishsizlik darajasining yuqoriligi, foyda darajasining pastligi, tovarlar iste‘molining pasayishi, biznes bilan shug‘ullanuvchi kompaniyalarga ishonchning kamayishi va jamg‘armalar darajasining ortishi bilan tavsiflanadi.

Sanab o‘tilgan voqea-hodisalar ko‘paytirish va jadallashuv (multiplikatsiya va akseleratsiya) omillari ta’siri ostida keng miqyosli va ba’zida tahdid soladigan xarakterga ega bo‘lishini tushungan holda shu bilan birga u iqtisodiyotga ta’sir etadigan boshqa, yanada kuchli omillarni: texnologik va tashkiliy innovatsiyalar, tadbirkorlik faolligi va kreditlash mexanizmini ham ko‘ra olgan. To‘liq asos bilan xulosa chiqarish mumkinki, Y.Shumpeter tomonidan iqtisodiyotdagi o‘zgarishlarni belgilab beradigan kuchlarni tushunish uning tarafdorlari va raqiblari tushunishidan kengroq va to‘laroq bo‘lgan.

Iqtisodiyotda rivojlanish shakli va mazmunini u «yangi kombinatsiyalar amalga oshirish» atamalarida ifodalagan va bunda quyidagi besh variantni ko‘rib chiqqan:

1) ilgari iste'molchiga ma'lum bo'lmagan, yangi mahsulot tayyorlash yoki ma'lum bo'lgan mahsulotga yangicha sifat berish;

2) iqtisodiy faoliyat yoki sanoatning ushbu tarmog'iga ilgari ma'lum bo'lmagan, yangi texnologik va tashkiliy usul joriy qilish; bunda ushbu yangilik ilmi ixtiroga asoslanishi qart emas;

3) bu bozorning o'tmishda mavjud bo'lgan yoki bo'lmaganidan qat'i nazar, mazkur kompaniya yoki tarmoq ilgari unda ishtirok etmagan yangi sotuv bozorini o'zlashtirish;

4) bu manba ilgari mavjud bo'lgan va qaysidir sabablarga ko'ra hisobga olinmagani yoki ushbu manbani yaratish lozim bo'lganligidan qat'i nazar, yangi xomashyo yoki yarim tayyor mahsulotlar manbasini qo'lga kiritish;

5) bozorga ta'sir etish ulushining kuchayishi bilan bog'liq zarur tashkiliy qayta qurishlar amalga oshirish, jumladan, qo'shib olish va birlashtirish, vertikal yoki gorizontol integratsiya, o'z monopoliyasini kuchaytirish yoki raqobatchilar monopoliyasini zaiflashtirish.

Ko'ri turganimizdek, rivojlanish variantlarining ancha keng va to'liq, amalda uzil-kesil ro'yxati taklif etilgan.

Bunda Y. Shumpeter shunga e'tibor qaratadiki, yangi kombinatsiyalar eski ishlab chiqarish jarayoni yoki tovarlarni sotishning yo'llari ular qo'lida bo'lgan odamlar tomonidan amalga oshirilishi mumkin .

Uning ta'kidlashicha, amaliyotda yangi kombinatsiyalar (yoki ularni amalga oshiradigan kompaniyalar) dastlab eski kombinatsiyalarni siqib chiqaribgina qolmasdan, ma'lum vaqt davomida ular bilan birga mavjud bo'ladi. Bu muhim qo'shimcha yangiliklar kiritish jarayonini boshqarish mexanizmini ko'rsatadi.

Yangi kombinatsiyalar eskilari bilan raqobat kurashida g'olib chiqqan holda o'ziga yo'l ochadi. Yangiliklar kiritish integratsiyasining iqtisodiy va ijtimoiymazmuni ham mana shundadir.

Yangiliklar kiritishni amalga oshirish uchun zarur mablag'lar va moliyaviy vositalarga ega bo'lish lozim. Shu boisdan Y. Shumpeter kreditga muhim rol ajratadi.

Zamonaviy sanoat binosini kredtsiz qurish imkoni yo‘q, kredit va yangiliklar kiritishni amalga oshirish o‘rtasidagi bog‘liqlik mantiqiy va tabiiydir.

Kredit aynan shu maqsadlar uchun zarur. shu sababdan yangi kombinatsiyalar muvaffaqiyati birinchi navbatda kredit bilan bog‘liq. Pul olishning boshqa bir kuchi sifatida Y. Shumpeter banklarni aytib o‘tgan. Uning ta’kidlashicha, istalgan holatda ham gap mavjud xarid kuchini o‘zgartirish haqida emas, balki yaratilayotgan xarid kuchi to‘lov vositasi sanalmagan biron-bir real ta’minotga asoslanishidan qat’i nazar, yangi xarid kuchini yo‘qdan bor qilish haqida boradi.

Y. Shumpeter menejment va «rahbar» tushunchasiga katta e’tibor qaratgan. U o‘ziga xos menejment funksiyasi – uning tushunishidagi rahbaryaratishga zarurat faqat yangi imkoniyatlar oldida vujudga kelishini ko‘rsatadi. Rahbar yangi imkoniyatlar topmaydi va yaratmaydi. Ular o‘z-o‘zidan mavjud bo‘ladi va xodimlarning mehnat faoliyatini amalga oshirishda ortig‘i bilan to‘planib qoladi. Ko‘pincha hayotiy ahamiyatga molik imkoniyatlarni tanish qiyin bo‘ladi, masalan, olov qamrab olgan kemadan yo‘lovchilarni mohirona harakatlar bilan qutqarishni. Lekin bularning barchasi «o‘lik» potensial imkoniyatlardir. Rahbar funksiyasi esa ularni amalga oshirish uchun hayotiy voqelikka aylantirishdan iborat.

Iqtisodiy jarayonlarni ularni rivojlantirish nuqtai nazaridan ko‘rib chiqar eqan, Y. Shumpeter monopoliyalarga jiddiy e’tibor qaratadi. Uning yozishicha, monopoliya – mukammal raqobatga qarama-qarshi tushuncha, chunki xaridorlar ko‘p bo‘lgan bozorda faqat bitta sotuvchi mavjud. Monopoliyachining asosiy ustunligi o‘z mahsulotlari narxini tartibga solish imkoniyatidan iborat. Monopolist tovarning yagona ishlab chiqaruvchisi ekanligi sababli bozor talabi egri chizig‘i (erkin raqobatdagi eng yuksak daromad to‘g‘ri chizig‘idan farqli ravishda) monopoliyat sotish uchun taklif qilinayotgan tovar narxini belgilab beradi. Shu sababli monopolist narxlarni nazorat qilishi hisobiga yutuqqa ega bo‘lish va katta miqdorda qo‘shimcha foyda olish imkoniga ega bo‘ladi.

Biroq raqobat kuchaygan sharoitlarda foyda uchun kurash fan-texnika taraqqiyotining rivojlanishini rag‘batlantiradi. Olimning ta’kidlashicha, nafaqat kompaniya oladigan foyda hajmi, balki uning mavjud bo‘lishining o‘zi ham

innovatsiyalar joriy qilishga bog'liq. O'tgan asrning o'rtalariga kelib to'plangan ulkan kapital uning egalarini ortiqcha mablag'larni iqtisodiy faoliyatning yangi sohalariga kiritishga rag'batlantirdi. Yangi tendensiyalar Y. Shumpeterning ham e'tiboridan chetda qolib ketmadi. Avtomatlashtirish va kimyolashtirish jarayonlarining tez rivojlanishi, koinotni, dengiz va ummonlar tubini o'zlashtirish, yangi materiallar yaratish va ulardan foydalanishni kengaytirish, axborot texnologiyalari sohalaridagi ulkan muvaffaqiyatlar dunyo miqyosida tovalar ishlab chiqarish va sotish strukturasi o'zgarishiga olib keldi. Globallashtirish davri boshlandi. Bunday sharoitlarda transmilliy korporatsiyalar o'rtasida raqobatga ilmiy salohiyat darajasi, ilmiy-tadqiqotchilik ishlarini muvaffaqiyat bilan amalga oshirish kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Fan-texnika inqilobining rivojlanish yillarida *IBM, Radio Corporation of America, Xerox* kabi ko'plab korporatsiyalarning sezilarli darajada kuchayishi ro'y berdi. 1945-1964 yillarda AQSH ning barcha tarmoqlardagi yuzta yetakchi TMK so'f foydaning o'sishi 362%ni tashkil qildi, IBM olgan foyda 3856%, *Dan chemical* olgan foyda 1240%, *Radio Corporation of America* olgan foyda - 1216% o'sdi va h.k. Bu voqealarning natijasida FTT sohasidagi kompaniyalar o'sishi hamda ishlab chiqarish va sotuv hajmining o'sishi bevosita bir-biri bilan bog'liq jarayonlar ekanligi yaqqol ko'zga tashlanib qoldi. Bunday sharoitlarda monopolist firmalar ham jon saqlash uchun innovatsiyalar joriy qilish, yangi mahsulotlar ishlab chiqish va va ishlab chiqarishni kengaytirish, ularning umumiy ishlab chiqarishdagi ulushini oshirishga majbur bo'ldi. foydaning o'sishiga ishlab chiqarish xarajatlari raqobati emas, balki birinchi o'rinda fan-texnika yutuqlari xizmat qilishi mumkinligi ayon bo'ldi. Garchi qator holatlarda yangi mahsulot xarajatlarni pasaytirishga imkon bersada, busiz ham mahsulotning yangi xususiyatlari va sifatlari, yangiligi tufayli kompaniyalar xarajatlarni pasaytirmagan holda o'z mahsulotiga talabni oshira oldi. FTT sohasidagi yutuqlar raqobat sharoitlarida faoliyat yuritadigan kompaniyalar uchun ham, innovatsiyalar va fan-texnika taraqqiyotida faol ishtirok etishi zarur bo'lgan monopoliyalar uchun ham foydali ekanligi haqida to'g'ri xulosalar chiqarildi. Lekin Y.Shumpeter va uning izdoshlari uchun 1940-yillarning oxirlarida ayon bo'lgan



narsalar Rossiyadagi ko'plab monopolistlar uchun («Gazprom», «RAO "EES"», «Rosneft» va b.) afsuski, qariyb yarim asradn keyin tushunarli bo'lib chiqdi.

Y. Shumpeter innovatsiyalarning tarqali dinamiksig qayidagi omillar ta'sir etishini qayd etgan:

- bozorning monopollashuv darajasi;
- innovatsiyalar bilan bog'liq xarajatlar qiymati va mos ravishda ularni o'zlashtirish kapital hajmi;
- kompaniyalar ishlab chiqarish quvvatlarining yoshga oid strukturasi.

Yuqorida bayon qilinganlarni hisobga olgan holda Y. Shumpeter monopoliyalar u qadar yomon bo'lmasligi, monopol hokimlikka ega bo'lgan TMK agarda FTTni motivatsiya qiladigan, jadallashtiradigan va rag'batlantiradigan bo'lsa, iqtisodiyotda maqsadga muvofiq ko'rinish bo'lishi mumkin degan taxminlarga yo'l qo'yan.

Y. Shumpeter nazariyalari va xulosalari asosida jahon iqtisodiyot nazariyasida yangiliklar kiritish (innovatsiyalar) joriy qilish jarayoni menejmentning nafaqat foyda, balki qo'shimcha ustama foyda olishga ta'sir etadigan eng muhim funksiyalaridan biri sifatida tan olingan.

Y. Shumpeter xo'jalik faoliyatida tadbirkorlik roliga juda yuqori baho bergan. Uning tavsifida tadbirkor innovatsiyalar bilan bog'liq ishlar tashabbuschisi va tashkilotchisi sifatida namoyon bo'ladi. Ma'lum darajada u oldindan ko'ra bilish qobiliyatiga va katta professional bilimlarga ega bo'lishi talab etiladiyu

Tadbirkorlik bu – ijodkorlikdir. U bir marta yo'lga qo'yilgan tartib yakun topgan payta boshlanadi, deya ta'kidlagan olim.

Y. Shumpeter bir qator yangi va keng ko'lamli iqtisodiy g'oyalarni ilgari surgan mashhur iqtisodchi-institutsionalist bo'lgan. Bu g'oyalarning aksariyati hozirgi kunda ham o'z dolzarbligini yo'qotmagan.

Garchi institutsional nazariyani yaratishda ko'plab yorqin va qiziqarli olimlar ishtirok etgan bo'lsada, ushbu paragrafda biz to'rtta eng mashhur olim faoliyatini baholash va tavsiflashni lozim topdik.

## 5.2. Yangi institutsional iqtisodiyot nazariyalari

Ishlab chiqarish va unga yoʻldoshlik qiladigan sohalarda roʻy berayotgan zamonaviy tendensiyalar va oʻzgarishlarni aks ettiradigan yangi institutsional iqtisodiyot nazariyalari Dj. *Gelbreyta*, *R. Kouza*, *D. Norta*, *D. Bella* va *E. Toffler* asarlarida eng toʻliq va yorqin ochib berilgan. Bu nazariyalar zamonaviy menejment nazariyasining rivojiga ulkan hissa qoʻshgan.

### **Djon Kennet Gelbreyt (1908-2006)**

1908-yil Kanadada tavallud topgan. Toronto universitetini tamomlagan. Kaliforniya universitetida falsafa doktori darajasini olgan. 1941-1943 yillarda Narxlarni nazorat qilish boʻyicha boshqarmada ishlagan. 1948-yildan 1975-yilgacha Garvard universitetida iqtisodiyotda professor lavozimida, 1961-1963 yillarda AQSH ning Hindistondagi elchisi boʻlib ishlagan. 1972-yil Amerika iqtisodiyot uyushmasi Prezidenti etib saylangan. Amerikalik eng yirik va mashhur olim-institutsionalistlardan biri.

#### *Asosiy asarlari:*

- «A Theory of Price Control» (1952);
- «American Capitalism: The Concept of Countervailing Power» (1952);
- «The Affluent Society» (1958);
- «Economic Development» (1964);
- «The New Industrial State» (1967);
- «Economics and the Public Purpose» (1973);
- «A Life in Our Times» (1981);
- «A History of Economics: The Past as the Present» (1987).

XX asr boshlarida sifat jihatidan oʻzgargan xoʻjalik rivojlanish sharoitlarini tadqiq etib, Dj. Gelbreyt neoklassitsizmning eskirib qolgan: iqtisodiy tizim maqsadlarining alohida kishi manfaatlariga boʻysunishi haqida, mayda tovar ishlab chiqaruvchilarning erkin va mukammal raqobati haqida, milliy iqtisodiyotning oʻzini-oʻzi tartibga solishi haqida, yakka shaxs sanalgan mulkdorlarning xoʻjalik faoliyati afzalliklari haqida boshlangʻich qoidalarini butunlay rad qilgan.

Dj. Gelbeytning iqtisodiyot naxzariyasiga qo‘shgan hissasini baholashda avvalo uning sanoat ishlab chiqarishi tendensiyalarini va gigant korporatsiyalar shakllanishini tadqiq etganligini qayd etish lozim.

U XIX asrda haqiqatda mavjud bo‘lgan raqobat muhiti o‘rniga oligopoliya, ya’ni iqtisodiyot va ishlab chiqarishning turli tarmoqlarida kam sonli yirik kompaniyalar hukmronli kelgan deb ta’kidlagan. Ishlab chiqarishning markazlashuvi tobora murakkab texnika va texnologiyalar qo‘llanishi bilan birgalikda kuzatilgan bo‘lib, bu tizimli ravishda yirik kapital kiritilishi va doimiy ravishda yuqori malakali mutaxassislar jalb qilinishiga olib kelgan.

Gigant korporatsiyalar o‘sishi ularning faoliyat sohalari kengayishi bilan ham bog‘liq. Agar XX asr boshlarida u AQSH da avvalboshdan keng ko‘lamda amalga oshirilishi lozim bo‘lgan ishlab chiqarish tarmoqlari (neft qazib olish va qayta ishlash, po‘lat ishlab chiqarish, transport va b.) bilan chegaralangan bo‘lsa, 1970-yillarda korporatsiyalar chakana savdo, gazetalar chop etish, ko‘ngilocharlik korxonalari va hatto un va alkogolsiz ichimliklar ishlab chiqarishni, ya’ni juda keng faoliyat doirasini qamrab ola boshladi. Bunda korporatsiyalarga tegishli bo‘lgan yuzlab mahsulot turlari ishlab chiqaradigan korxonalar milliardlab dollar turadigan zamonaviy asbob-uskunalar va yuz minglab xodimlardan foydalanadi. 1970-yillarda AQSH da ishlab chiqarilgan barcha tovarlar va xizmatlarning qariyb yarmi besh yuzta eng yirik korporatsiya ulushiga to‘g‘ri kelgan.

Ko‘rsatilgan tendensiyalar bilan birga boshqaruv mexanizmlarida ham o‘zgarishlar kuzatilib, bu erda yirik mulkdorlar bilan bir qatorda ko‘p sonli minoritar mulkdorlar va menejerlar – ishlab chiqarish tashkilotchilari katta ta’sirga ega bo‘ladi. Agar asr boshida har bir korporatsiya uning egalari qulidagi qurol bo‘lgan, magnatlar nomi (Rokfeller, Mellon, Karnegi, Garriman, Ford, Gugengeym va b.) hammaga mashhur bo‘lgan bo‘lsa, yirik korporatsiyalarni boshqarayotgan menejerlar hozirgi kunda faqat tor doiradagi mutaxassislarga ma’lum.

Dj. Gelbreyt korporatsiyalar mulkdorlar tomonidan emas, balki zamonaviy texnologiyalar va rejalashtirish usullariga asoslangan «texnostruktura» yaratgan menejerlar tomonidan boshqariladi deb yozgan. Vertikal integratsiya

korporatsiyalarga o'z faoliyatini muvaffaqiyatli rejalashtirishga imkon beradi va shu tariqa, raqobat o'rniga kelajakdagi faoliyat noaniqligini sezilarli darajada bartaraf qiladigan rejalashtirish keladi.

Olim davlat va iqtisodiyot o'rtasidagi munosabatlarning o'zgarish tendensiyalarini ham qayd etgan bo'lib, uning iqtisodiyotdagi ulushi sezilarli ravishda o'sdi va 1970-yillarda 25%gachani tashkil qildi. Bunda davlat ayni paytda sanoat ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan butun mahsulotni sotishga imkon beradigan yetarli darajada yuqori xarid layoqatini ta'minlashga intildi. Hukumat ish haqi va narxlarni tartibga solishga ehtiyotkorlik bilan bosim ko'rsatadi. Dj. Gelbreytning fikriga ko'ra, oraliq mahsulotlarning asosiy xaridorlari, masalan, po'lat sotib oladigan avtomobil ishlab chiqaruvchi firmalar va kasaba uyushmalarning «muvozanatlaydigan hukumati» yangicha sharoitlarda korporatsiyalar ustidan nazorat qilishning yagona usuliga aylanadi. Uning fikriga ko'ra, aynan muvozanatlaydigan hukumat iqtisodiyotga mustaqil ravishda o'zini-o'zi tartibga solish qobiliyatini beradi. Bunday nomarkazlashgan iqtisodiyotda davlat uchun faqat narxlarni nazorat qilish yo'li bilan inflyasiyani chegaralash va talab darajasiga ta'sir etish imkoniyati qoladi, xolos.

Uning yozishicha, zamonaviy korporatsiyalar foydani maksimal qilishga emas, jon saqlash va ekspansiyaga yo'naltirilgan.

Iste'molchi suvereniteti o'rnini bozorni korporatsiyalar tomonidan nazorat qilish egallaydi. Korporatsiyalar faoliyatini rejalashtirish mumkin bo'lishi uchun davlat o'z xarajatlari mos keladigan darajasini qo'llab-quvvatlash yordamida umumiy talab darajasini tartibga solishi lozim.

Dj. Gelbreyt narx nazoratining nazariy asoslarini 1952-yilda yaratgan edi. Uning ta'kidlashicha, narxlar ustidan nazorat qilish rejalashtirishdan mahrum va muvozanatsiz iqtisodiyotning stimuly va intilishlariga qo'shimcha sifatida zarur. Narxlarni bevosita nazorat qilish choralaridan foydalanishda nafaqat inflyasiya tartibga solinadi, balki ilgari foydalanilmagan resurslar ham safarbar etiladi. Keyinchalik, o'z kuzatuvlarini kichik biznesni ko'rib chiqish bilan to'ldirib, u kichik firmalar narxlarni nazorat qilish borasida juda kichik imkoniyatlarga ega deb yozgan va kichik biznesni bir vaqtning o'zida narxlarni barqarorlashtirish va mahsulot

hajmining o'sishiga intilish mumkin bo'lishi uchun monopoliyaga qarshi qonunchilik ta'siri ostidan chiqarishni tavsiya qilgan.

Dj. Gelbreyt iqtisodiyot rivojlanishining muayyan holatiga mos keladigan hamda sanoatni texnologik qayta jihozlash va kapital qo'yilmalarning muvozanatlangan o'sishini ko'zda tutadigan davlat rejalari ishlab chiqish tarafdori bo'lgan. Uning fikriga ko'ra, bunday rejasanoatni, zamonaviy boshqaruv usullari va iste'mol nazariyasini o'z ichiga oladigan strategiyadan iborat bo'lishi lozim. U Dj. Keynsning «iqtisodiy g'oyalar siyosatni yo'naltiradi» degan fikriga qo'shilgan, lekin quyidagi tezis bilan jiddiy aniqlashtirgan: «Iqtisodiy g'oyalar shuningdek, u xizmat qiladigan manfaatlar va siyosat natijasi hisoblanadi».

Olim ijtimoiy muammolar bilan ham faol shug'ullangan. Uning fikriga ko'ra, amerikaliklarning asosiy qismi iqtisodiy siyosatning qisqa muddatli ekanligi, harbiy harakatlar ommaviy emasligi va shahar ahlining bosh ko'tarish ehtimolidan xavotirlanadigan iqtisodiy va ijtimoiy omadli kishilardan iborat. faqat fiskal siyosat qat'iy bo'lgan shaharlarda vaziyatni tuzatish va retsessiyalarni ushlab utrishga qaratilgan siyosat bilangina joriy muammolarni hal etish mumkin.

### **Ronald Garri Kouz(1910)**

Mashhur olim-institutsionalist, iqtisodiyot bo'yicha Nobel mukofoti sovrindori, o'z faoliyatini transaksiya xarajatlari muammolarini tadqiq etishga bag'ishlagan. U 1910-yil Uilledenda (Buyuk Britaniya) tug'ilgan, London iqtisodiyot maktabini tamomlagan, 1951-yil doktorlik darajasini qo'lga kiritgan va Buffalo universitetiga ishga taklif etilgan. 1964-yildan boshlab CHikago universiteti professori va bir vaqtning o'zida «Jurnala ekonomiki i prava» bosh muharriri. 1991-yil Ronald Kouzga «Mulkchilik huquqi va transaksiya xarajatlari muammolari bo'yicha pioner ishlar uchun» iqtisodiyot bo'yicha Nobel mukofoti topshirilgan.

*Asosiy asarlari.*

«The Nature of Firm» (1937);

«The Problem of Social Cost» (1960).

R.Kouzning asarlarida muhim ixtirolar va texnik novatsiyalar bo'lmagan ekaniga qaramay, bir necha yildan so'ng ular iqtisodiy voqelikni ko'rishda burilish

yasab, ilmiy suratning o'zini o'zgartirib yubordilar. Fan tarixchilari bunday hodisani «paradigma o'zgarishi» deb ataydilar. Turli iqtisodiy tizimlar o'ziga xosliklari va mohiyatga kriib borish chuqurligi bo'yicha u ko'pincha Adam Smit bilan bir qatorga qo'yiladi.

R. Kouzning barcha asarlaridagi asosiy g'oya – ijtimoiy tashkilotning har qanday shakli (bozor, firma, davlat) uni barpo etish va faoliyat ko'rsatishi uchun katta xarajatlar talab qiladi degan fikrdir.

SHubhasizki, turli ijtimoiy institutlar bu xarajatlar hajmi va strukturasi bo'yicha farq qilishi mumkin, jamiyatga boshqalardan ko'ra arzon tushadigan institutlar samarali hisoblanadi, iqtisodiy siyosat san'ati mohiyatan iqtisodiy faoliyatni muvofiqlashtirishning eng qimmatbaho bo'lmagan usullarini mohirona tanlab olishdir.

Mukammal bo'lmasada, moddiy olamning real amal qiladigan institutlarini faqat sof azariya olamidagina mavjud bo'lgan ideal tuilmalar bilan taqqoslaydigan amaliy tavsiyalardan ma'no yo'q. Marksizm fani ham, rossiyalik nazariyachi olimlarning zamonaviy demokratik va konservativ qarashlari ham ko'pincha bu kamchiliklardan aziyat chekadi.

O'zining ilk fundamental asari sanalmish «Firma tabiati»da R. Kouz bir qarashda oddiy bo'lgan savlni o'z oldiga qo'yadi: firmalar nima uchun mavjud?

U nima sababdan iqtisodiy faoliyatning ma'lum bir qismi vertikal-ierarxik strukturani ifodalaydigan va buyruqlar tamoyili bo'yicha ishlaydigan firmalar ichida ro'y berishi, boshqa bir qismi esa ikki tomonlama ko'ngilli shartnomalar asosida gorizontaal aloqalar yuzaga keladigan va hamma narsani narx hal qiladigan bozorda amalga oshirilishi haqida bosh qotiradi. Nima uchun iqtisodiyot «butkul» bozor ko'rinishida mavjud bo'la olmaydi?

Hamma gap shundaki, deb javob bergan R. Kouz, bozor faoliyati katta xarajatlar talab qiladi. Har bir bitimni amalga oshirishda to'g'ri keladigan hamkor topish, boshqa qatnashchilarni aynan nimani va qanday shartlarda qilish istagida ekanligidan xabardor qilish, ular natijasida bitimga erishiladigan muzokaralar o'tkazish,

shartnoma tuzish, shartnoma shartlariga rioya qilinayotganiga ishonch hosil qilish uchun nazoratni yo'lga qo'yish zarur va h.k.

R. Kouz «transaksiya xarajatlari» (ingl. *transaction*– bitim) atamasini muomalaga kiritgan. Ushbu umumlashtiruvchi tushunchaning ilmiy muomalaga kiritilishi olimning fanga qo'shgan munosib hissasidir. Bozor mexanizmi ishining «bepul emasligi» iqtisodiy voqelikning mohiyatini tamomila boshqacha yoritishga yordam beradi. Transaksiya xarajatlari tushuchasisiz iqtisodiy tizim qanday faoliyat yuritishini tushunib bo'lmaydi. Darhaqiqat, bu xarajatlar shu qadar katta bo'lishi mumkinki, umuman bozor ayirboshlashi imkoniyatini yo'qqa chiqaradi. Transaksiya xarajatlari mavjudligi izlanishga, ularni qisqartirish vositalarini o'ylab topishga undaydi. Bu xarajatlarni minimal qilishning eng samarali usullaridan biri – firma tashkil qilishdir.

R. Kouz firmalar bozorda muvofiqlashtirishi qimmatligiga javoban yuzaga kelishini ko'rsatgan. Ularning mohiyati – narx mexanizmini bosib turish va uni ma'muriy nazorat tizimi bilan almashtirishdadir. Ko'plab bitim turlarini bozor vositachiligiga murojaat qilmasdan firma ichida amalga oshirish arzon tushadi. Firma ichida resurslarni qayta taqsimlash yuqoridan direktiva ko'rsatmalari natijasida ro'y beradi. buyruqbozlik boshqaruvi mexanizmi transaksiya xarajatlarini tejashga imkon beradigan darajada firma bozorni siqib chiqaradi, ishlab chiqarish jarayoni qatnashchilari o'rtasidagi iqtisodiy aloqalar barqarorligi va uzoq muddatli bo'lishini ta'minlaydi.

Biroq bunda qarama-qarshi savol yuzaga keladi: nima uchun iqtisodiyot gigant firma kabi yaxlit bo'lishi, totalitar rejimlarni sotsialistik rejalashtirish tarafdorlari umid qilgan buyruqbozlik mexanizmigagina asoslanishi mumkin emas? R. Kouz iqtisodiy faoliyatni yagona markazdan beriladigan buyruqlar yordamida muvofiqlashtirish ham juda katta xarajatlar bilan bog'liq ekanligi va bu byurokratik nazorat xarajatlari tashkilot hajmining o'sishi bilan ortib borishini allaqachon tushuntirib bergan. SHunday ekan, bunday model amaliyotda muvaffaqiyatli bo'la olmaydi, u ziyon ko'radigan va be'mani hisoblanadi.

Sobiq SSSRda tekin mehnat lagerlari – ko‘p millionli GULAG tashkil qilinishi mohiyatan, transaksiya xarajatlarini keskin pasaytirish yo‘lini topish borasida dahshatli harakat bo‘lgan.

R. Kouz har bir firma bozor muvofiqlashtirish xarajatlari ma‘muriy nazorat xarajatlari bilan taqqoslanadigan optimal chegaralarga ega bo‘lishi lozim degan xulosa chiqaradi. Bu chegaragacha firma ierarxiyasi, undan keyin esa – bozor ierarxiyasi foydali bo‘ladi. Tushunarliki, har bir tarmoq yoki texnologiya uchun yoxud boshqa omillarga (masalan, resurslar bazasining uzoqda joylashganligi, joylashuv geografiyasi va b.) qarab firmaning optimal hajmi o‘zgacha bo‘ladi.

R.Kouz juda chuqur ma‘noga ega bo‘lgan bir qimmatli fikr bildirgan: bozor raqobati iqtisodiyot uchun optimal bo‘lgan rejalashtirish hajmini o‘zi belgilaydi. Mana shu sababdan ham sobiq SSSRda total (sotsialistik) rejalashtirish tizimi avval boshdan muvaffaqiyatsizlikka uchrashi muqarrar edi.

Standart neoklassik nazariyada firma kirishda xarajatlar va chiqishda ishlab chiqarish bilan qandaydir bir «qora quti» sifatida namoyon bo‘ladi. R.Kouz chuqur ichki firma jarayonlarini tadqiq etishga qaror qilgan birinchi shaxs bo‘ldi. Iqtisodiy tashkilotlarni o‘rganishga transaksiya yondashuvi o‘z klassiklariga ega bo‘lgan zamonaviy fanning muhim va juda qiziqarli yo‘nalishiga aylandi.

R. Kouz davlat tomonidan tartibga solish masalalariga ham juda katta e‘tibor qaratgan. Davlat tomonidan tartibga solish ham katta xarajatlar talab qiladi. Agar u yoki bu korxonalar uchun eng yuksak xarajatlar darajasini aniqlash qanday axborot qiyinchiliklari bilan bog‘liq ekanligini hisobga oladigan, shuningdek, amaldorlar – turli o‘ziga xos zaifliklarga ega bo‘lgan odamlar ekanligini e‘tiborga oladigan bo‘lsak, davlat subsidiyalari maqsadga muvofiqligi yanada muammoli bo‘lib chiqadi. Agar narx shakllantirishning bozor mexanizmi mukammal emasligi oqibatida yuzaga keladigan yo‘qotishlarni davlat aralashuvi xarajatlari bilan taqqoslaydigan bo‘lsak, bularning keyingisi yutib chiqadi deb ayta olmaymiz.

1960- yil R. Kouz tomonidan chop etilgan «The Problem of Social Cost» («Ijtimoiy xarajatlar muammosi») nomli maqolada keyinchalik mashhur bo‘lib ketgan «Kouz teoremasi» ifodalab berilgan. Ushbu maqola iqtisodiyotda hukmronlik



qilgan qator holatlarda samarali yechimlar izlamaslik, lekin bozor muvaffaqiyatsizliklarini bahona qilib ko'rsatgan holda ularni bartaraf qilish uchun davlatning aralashuviga murojaat qilishga qarshi yo'naltirilgan edi. Bunday «bozor muvaffaqiyatsizliklari»dan biri *tashqi* yoki boshqacha qilib atganda «*eksternal*» samaralar bilan bog'liq edi (R.Kouzning o'zi «eksternaliya» atamasini omadsiz deb hisoblab, undan foydalanmagan). Misol – atrofda yashaydigan odamlar osoyishtaligini buzadigan aerodrom shovqini, yaqin atrofda uylar havozasini buzadigan zavod tutunlari va h.k.

Eksternaliyalar nafaqat salbiy, balki ijobiy ham bo'lishi mumkin (masalan, portlarda mayoqlar ishlashi yoki mevazor bog'larning asalarilar tomonidan changlantirilishi). Iqtisodiyot bo'yicha darsliklarda odatda mayoqqa qarovchilar yoki asalari boquvchilar buning uchun to'lov olish maqsadida ularning xizmatlaridan aynan kimlar foydalanishini nazorat qilish imkoniga ega emas. Shu sababli qaror qabul qilishda ular beixtiyor ravishda boshqalarga keltiradigan foydani hisobga olmaydilar. Jamiyat nuqtai nazaridan salbiy tashqi samara bilan ne'matlarni keragidan ortiqcha ishlab chiqarish va ijobiy tashqi samara bilan yetarlicha ishlab chiqarmaslik ro'y beradi. Standart yechimlar – salbiy eksternaliya yuzaga keltiruvchilar uchun maxsus davlat solig'i joriy qilish va ular faoliyati ustidan nazorat o'rnatishdir. Va aksincha, ijobiy tashqi samara beradigan faoliyatlarni davlat tomonidan subsidiyalash.

Biroq R. Kouz bu kabi mulohazalar xato ekanligini aniqlagan. Xususan, aksariyat hollarda bozor tashqi samaralarni o'zi hal qila oladi: agar mulkka egalik huquqi aniq belgilangan va transaksiya xarajatlari kichik bo'lsa, bunday mexanizm xarajatlarsiz ishlaydi.

R. Kouz teoremasidan kelib chiqadiki:

- tashqi samaralar ikkiyoqlama xarakterga ega; zavodlar tutuni shahar aholisiga ziyon yetkazadi, lekin atrof-muhitni ifloslantirish va zararli chiqindilar taqiqlanishi zavod xo'jayini uchun katta ziyon keltiradi; shu sababli iqtisodiy nuqtai nazardan birinchi navbatda umumiy ziyon hajmini minimal qilish kerak;

- eksternaliyalar manbasi bo‘lib ko‘pincha aslini olganda ularga nisbatan mulkchilik huquqi umuman bo‘lmagan toifalar (suv, havo) kiradigan, mavhum yoki aniq belgilanmagan mulk huquqlari xizmat qiladi;

- bozorning muvaffaqiyatli ishlashi uchun transaksiya xarajatlari muhim ahamiyat kasb etadi (muzokaralar yuritish bo‘yicha va b.); ko‘plab holatlarda manfaatdor tomonlar mustaqil ravishda oqilona yechim topadi;

- transaksiya xarajatlari juda katta bo‘lgan va mulkchilik huquqini taqsimlash ishlab chiqarish samaradorligiga ta’sir etmaydigan holatlarda davlat tomonidan tartibga solish yuzaga kelgan vaziyatdan chiqib ketishning eng yaxshi yo‘li bo‘lishi shart emas; barcha ehtimoliy variantlarning transaksiya xarajatlarini baholash zarur.

Bu borada mayoqlar bilan bog‘liq misol juda ishonarli bo‘lib ko‘rinadi. Mayoqlarga xizmat ko‘rsatish va ular haqida g‘amxo‘rlik qilish bu davlatning funksiyasi bo‘lib ko‘rinadi. Biroq Buyuk Britaniyada xususiy shaxslar topqir bo‘lib chiqdilar: ular ushbu holatda ham munosabatlarning bozor shaklini integratsiya qiladigan shartnoma shaklini taklif qildilar. Qabul qilingan qoidalarga ko‘ra, kemalar portga kirib kelishda mayoqlarga qarash uchun maxsus boj to‘laydilar, bu esa xususiy shaxslarning samarali ishlashi uchun sharoitlarni ta’minlaydi.

R. Kouzning shogirdi sanalgan amerikalik olim S. Chen keltirib o‘tgan «chaglantiirish» bozori misoli ham qiziqarli. Mevali daraxtlar ularning gullari tarkibidagi nektarga qarab uch xil turga bo‘linadi: yuqori nektarli, o‘rtacha nektarli va past nektarli.

Ma’lum bo‘lishicha, amaliyotda birinchi holatda mevazor bog‘lar gullaganda ularda asalari uyalari o‘rnatish huquqi uchun asalari egalari pul to‘laydi, ikkinchi holatda bu ish hech qanday to‘lovsiz amalga oshiriladi, uchinchi holatda esa bog‘ egalari pul to‘laydi.

Ko‘rib turganimizdek, birinchi holatda asal olish miqdorining o‘sishi ko‘rinishida va uchinchi holatda mevali daraxtlarni asalarilar yordamida eng yaxshi changlantirish ko‘rinishida eksternal samara xarid qilinadi, ikkinchi holatda esa ikkala tomon manfaatlari teng bo‘lib, hech kim hech kimga pul to‘lamaydi.

K. Shtaylmann adolatli qayd qilganidek, R. Kouz noaniqlikni pasaytirish tushunchasini tadbirkorlik xulq-atvor strukturasi, transaksiya xarajatlari konsepsiyasiga kiritgan. U noaniqlikni pasaytirish xarajatlarini ayirboshlash sohasidagi mulkchilik huquqini boshqalarga berish bilan bogʻliq xarajatlar sifatida tushungan va bu turdagi transaksiyalar firmalar mavjud boʻlishi uchun asosiy hisoblanishini isbotlab bergan.

Bu xarajatlarni minimal qilish oʻz navbatida, ishbilarmonlik hamkorlarining haloligini aniqlash, halol boʻlmagan daromad olish yoki olmaslik muammosi bilan bogʻliq boʻlgan tanlov noaniqligi muammosini tashkil qiladi. R. Kouzning qayd etishicha, ishbilarmonlik hamkorlari bilan halol ish olib bormagan firma darhol daromad olishi mumkin, lekin agar uning rejaları oshkor boʻladigan boʻlsa, ushbu firma oʻz kelajagini yoʻqotgan boʻladi, bu esa aldovni umuman befoyda qilib qoʻyadi. Shu mustaqil bilan tadbirkorlik strukturasi tanlov noaniqligining pasayishi roʻy beradi. Bundan firma nufuzi, imidji, or-nomus va halollik masalalari kelib chiqadi.

Bu masalalar, masalan, Sharqiy Yevropa mamlakatlarida yosh biznesni rivojlantirish uchun juda dolzarb hisoblanadi.

R. Kouz gʻoyalari xilma-xil muammolarni oʻrganish va amaliy hal qilishda juda keng tarqalgan. U oʻz yondashuvini «realistik» yondashuv deb atagan. R. Kouzning iqtisodiyot va menejment sohasida zamonaviy nazariy fikrlar rivojiga qoʻshgan hissasi ulkan. U «neoinstitutsionalizm» deb atalgan oʻta sermahsul yoʻnalishga asos solgan.

### **Duglas Sasil Nort (1920)**

Berklida Kaliforniya universitetida tahsil olgan, shuningdek, bu yrda iqtisodiyot sohasida falsafa doktori ilmiy darajasini olish uchun dissertatsiya himoya qilgan, Vashington shtati universiteti (Sietl) va Vashington universitetida (Sent-Luis) professor sifatida dars bergan. 1991-yil Djon Kommons mukofoti, 1994- va 1996-yillarda ikki marta Adam Smit mukofoti, 1993- yil esa Nobel mukofoti sovrindori boʻlgan.

*Asosiy asarlari:*

«The Rise of Western World» (1973);

«Structure and Change in Economic History. NY» (1981);

«Institutions, Institutional Change and Economic Performance» (1990).

Mashhur olim-institutsionalist, tarixiy-iqtisodiy yoʻnalish yetakchisi boʻlgan D.Nort mulkchilik huquqi, transaksiyalar, shartnoma munosabatlari guruh manfaatlari tushunchalarini oʻz ichiga oladigan hamda shu nuqtai nazardan jamiyat tarixiy-iqtisodiy taraqqiyotining qonuniyatlarini tushuntirib beradigan institutsional dinamika va institutsional yondashuv konsepsiyasi bilan bogʻliq keng doiradagi masalalarni tadqiq etgan.

Oʻz tadqiqotlarida uning taʼkidlashicha, institutlar iqtisodiy tizim turiga, mamlakatlar iqtisodiyoti rivojlanadigan yoʻla taʼsir etadi. Foydalaniladigan texnologiyalar bilan birgalikda ular transaksiya xarajatlarini ham, ishlab chiqarish xarajatlarini ham belgilab beradi va shu tariqa iqtisodiy vaziyatga taʼsir etadi. Institutlar majburiy amalga oshirish mexanizmlari va norasmiy cheklovlarni ham, rasmiy qoidalar va meʼyorlarni ham oʻz ichiga oladi. Bunda agar rasmiy qoidalar davlat tomonidan ancha tez muddatda oʻzgartirilishi mumkin boʻlsa, norasmiy cheklovlar juda sekin surʼatlarda oʻzgaradi. Ular ham, bular ham, oʻz navbatida, maʼlum bir shartlarga rasmiy qoidalar eskplitsit tanlovini va norasmiy cheklovlar rivojlanishini ifodalab beradigan odamlarning subyektiv dunyoqarashlari taʼsiri ostida. Uning fikriga koʻra, institutlar tashkilotlardan farq qiladi. Institut bu - oʻyin qoidalari, tashkilotlar esa - umumiy maqsadli funktsiya bilan birlashgan shaxslar guruhi (masalan, iqtisodiy tashkilotlar qatoriga firmalar, kasaba uyushmalar, shirkatlar, siyosiy muassasalar va siyosiy partiyalar, qonun chiqaruvchi organlar va h.k. kiradi).

D. Nortning taʼkidlashicha, iqtisodiy tuzumning vaqt boʻyicha oʻzgarishi bevosita institutsional tizim ishtirokida roʻy beradi, bu esa institutsional cheklovlar samaradorligining asosiy sharti hisoblanadi. Siyosiy va iqtisodiy iqtisodiyotlar toʻplami yordamida transaksiya xarajatlari pasayadi, kreditlarning qaytarilmaslik va majburiyatlarning bajarilmaslik ehtimoli ortadi. Institutlar toʻplami bozor samaradorligiga, tovarlar va xizmatlar bozori va ishlab chiqarish omillarining rivojlanishiga xizmat qiladi, bu esa iqtisodiy oʻsishga xizmat qiladi.

D.Nort transaksional nazariyasini rivojlantirgan. U ayirboshlash yoki bitimlar amalga oshirish xarajatlarini belgilab beradigan to'rtta asosiy omilni ifodalab bergan.

1. **Ayirboshlashga oid huquqlarning bahoga oid tavsifnomalarini o'lchash qanchalik qiyin bo'lsa, transaksiya xarajatlari unchalik yuqori bo'ladi.** Bu o'zgarishlar ayirboshlanadigan huquqlarning ayrim jismoniy ko'rsatkichlarini (rangi, o'lchami, vazni, sifati va h.k.), shuningdek, mulkchilik huquqini (foydalanish huquqi, daromad olish va boshqalar ixtiyoriga o'tkazish) aniqlashdan iborat. Bunday xarajatlar katta yoki kutilmagan bo'lgan hollarda bu shundan dalolat beradiki, huquqlar to'liq yoki aniq ixtisoslashmagan bo'ladi va transaksiya xarajatlariga ta'sir etadigan boshqa omillarni hisobga olish lozim bo'ladi.

2. **Bozor hajmi sezilarli darajada transaksiya xarajatlarini belgilab beradi.** Nisbatan kichik personifikatsiya qilingan ayirboshlash holatida qarindoshlik, do'stlik, shaxsiy xayrixohlik, o'tmishdagi uzoq muddatli ishbilarmonlik munosabatlari mavjudligi kabi omillar muhim rol o'ynaydi. Sanab o'tilganlarning barchasi tomonlarning majburiyatlarini aniq yuridik tavsiflash va mulkchilik huquqini qimmatbaho spetsifikatsiya qiliish zaruratini pasaytiradi. Aksincha, personifikatsiya qilingan ayirboshlashda tomonlarning bir-biridan foyda olishga intilishi borasida hech qanday cheklovlar yo'q. Mos ravishda, shartnoma tuzish qiymati bitim tuzishda yuzaga keladigan majburiyatlar va mulkchilik huquqini murakkabroq spetsifikatsiya qilishga ehtiyojning o'sishi bilan ortib boradi.

3. **Majburlash va tartibga solish mavjudligi.** D. Nortning fikriga ko'ra, nizolarni mutlaqo (va eng kam xarajatlar bilan) xolisona baholaydigan va ko'rib chiqadigan, shuningdek, shartnoma buzilgan hollarda jabrlanuvchi tomonga kompensatsiya tayinlaydigan uchinchi tomon (masalan, sud) albatta bo'lishi shart. Bunday sudlar mavjud bo'lganda na opportunistik xulq-atvor, na aldovlar bo'lmagan. G'arb mamlakatlarida turli xil sudlar, yuridik tizimlar va nisbatan betaraf sud ijro organining rivojlanishi hozirgi kunda ham mavjud bo'lgan murakkab, lekin samarali shartnomalar tizimi yaratishda muhim rol o'ynagan.

4. **Odamlar dunyoqarashi va mafkura.** Har bir muayyan vaziyatda shaxs istalgan usullar bilan foydani maksimal qilishga intiladi, ya'ni agarda u shartnomani

jazosiz buza oladigan bo'lsa, albatta shunday qiladi. Agar bu faraz odamlar xulq-atvorini aniq tavsiflaydigan bo'lsa, ayirboshlash umuman imkonsiz bo'lishini tasavvur qilish qiyin emas. Shu sababli mafkura individual tanlovda muhim rol o'ynaydi. Individual tanlov va o'yin qoidalarining adolatli va yuridik jihatdan asoslanganligi bo'yicha fikrlar, mohiyatan, butun iqtisodiyotga daxl qiladi. Bunday sifatlar mavjud bo'lishi va amalga oshirilishi uchun bilim, ijobiy tajriba va tarbiya zarur.

Samarali bozorlar har bir muayyan holatda shartnoma tuzish xarajatlari va transaksiya xarajatlari pasayishini ta'minlaydigan va yuqorida bayon qilingan institutlar faoliyati doimiyligi shartida uzoq muddat mavjud bo'lgan institutlar faoliyat yuritishi tufayli paydo bo'ladi.

D. Nort institutlar strukturasi bilan bog'liq masalalarga katta e'tibor qaratgan. Institutlar tarkibida u uchta asosiy elementni ajratib ko'rsatgan:

- 1) rasmiy qoidalar (konstitutsiya, qonunlar, sud pretsedenti, ma'muriy hujjatlar);
- 2) norasmiy cheklovlar (an'analar, urf-odatlar, turli xil ijtimoiy shartliliklar);
- 3) majburlash mexanizmlari (sud, politsiya va h.k.).

Rasmiy qoidalar (institutlar) siyosiy, qonunchilik va yuridik qoidalar to'plamini, shuningdek, iqtisodiy qoidalar va shartnomalarni o'z ichiga oladi. Rasmiy institutlar va ularni himoya qilish mexanizmlari ongli ravishda, asosan davlat kuchi bilan o'rnatiladi va qo'llab-quvvatlanadi. Ular ma'lum bir ierarxiyada tuziladi, chunki oliy tartibdagi qoidalarni o'zgartirish quyi tartibdagi qoidalarni o'zgartirishdan ko'ra ancha qiyin (konstitutsiyani o'zgartirish qonunni o'zgartirishdan; qonunni o'zgartirish ma'muriy hujjatni o'zgartirishdan qiyin). D. Nortning qayd etishicha, kamdan-kam hollarda, masalan, inqiloblar davrida rasmiy qoidalar bir lahzada barbod bo'lishi mumkin.

Norasmiy institutlar ayirboshlash bilan bog'liq bo'lgan, lekin rasmiy qoidalar doirasida ko'rib chiqilmaydigan cheksiz muammolarni hal qilishga yordam beradigan yondashuvlar va tajribani ma'lum bir tarzda umumlashtirishni ifodalaydi. Ular biron-bir rejasiz, o'zidan-o'zi hosil bo'lgan muz tog'ining suvosti qismini tashkil qiladi

go'yo. Shu sabablarga ko'ra ham ular norasmiy deb ataladi, lekin ular vaqt bo'yicha barqaror bo'lib (buni ko'p yillik amaliyot ham tasdiqlaydi), ularni o'zgartirish rasmiy qoidalarni o'zgartirishdan qiyin. Bu institutlar tovarlarni transport vositasida tashish qoidalari, xulq-atvor kodeksi qoidalari va me'yorlari, oila va biznesdagi munosabatlarga rioya qilish va muvofiqlashtirishga xizmat qiladi. Madaniy qadriyatlar g'arb mamlakatlari iqtisodiyotining o'sishi va rivojlanishi muhim va mustaqil manbasiga aylandi.

Institutsional o'zgarishlar manbasi - odamlarning dunyoni idrok qilishi bo'lib, nisbiy qadriyatlar va/yoki afzalliklar o'zgarishida aks etadi.

O'zgarishlarning ta'sir etuvchi kuchi bu – tadbirkordir (siyosiy yoki iqtisodiy). D. Nortning yozishicha, tashkilotlar firmalar, kasaba uyushmalar, siyosiy partiyalar, tartibga soluvchi organlar, cherkov va h.k.dan iborat. Bu tashkilotlar, shuningdek, boshqa iqtisodiy agentlarni o'qitish tanloni va olingan natijalarni o'zgartiradi, ya'ni o'zgarishlarning ta'sir etuvchi kuchi hisoblanadi. Bu yerda quyidagini bilish muhim ahamiyat kasb etadi: institutsional cheklovlar iqtisodiy nazariyaning an'anaviy cheklovlari bilan birga siyosiy yoki iqtisodiy tadbirkorlarning ular farovonligini maksimal qilish uchun potensial imkoniyatlarini begilab beradi. Agar cheklovlar jinoiy faoliyat bilan shug'ullangan holda yoki raqiblarni yo'q qilish yo'li bilan katta foyda olish mumkin bo'lgan tarzda tashkil qilingan bo'lsa, bunda sht yuzaga kelgan sharoitlarda foydani maksimal qilishga imkon beradigan strukturaga ega bo'lgan bo'lardi. Rossiyada bozor iqtisodiyotini qayta qurish yillari davomida aynan shunday holat ro'y berdi ham.

Shu bilan birga, agar foyda olish uchun innovatsiyalarga investitsiyalar va unumdorlikni oshirish mutlaq zarur bo'lsa, buning natijasi iqtisodiy o'sish bo'ladi. Bu holatda tadbirkor va uning tashkiloti foyda olish uchun o'z salohiyatini oshirish maqsadida o'z kapitalini bilimlarga, ta'limga, qo'shimcha ko'nikmalarga ega bo'lishga kiritadi. Binobarin, tashkilotlar rivojlanishga majbur bo'ladi, bu esa, o'z navbatida, asta-sekinlik bilan belgilangan cheklovlarni o'zgartiradi. Institutsional o'zgarishlar - o'sib boradigan jarayon bo'lib, uning davomida qisqa muddatli davrda

qo‘shimcha foyda olish mumkin bo‘ladi va uzoq muddatli o‘zgarishlar tendensiyalari vujudga kelishini rag‘batlantiradi.

O‘z asarlarida D. Nort iqtisodiyot rivojlanishining chuqur tarixiy jihatlarini, zamonaviy texnologiyalar samaradorligi va moslashuvchanligi masalalarini, o‘tish davri iqtisodiyotini tushunishni tadqiq etadi. Bularning barchasi D. Nortni eng yorqin zamonaviy institutsionalist olimlardan biri sifatida tavsiflaydi.

### **Deniel Bell (1919)**

Mashhur olim, faylasuf va sotsiolog, postindustrial jamiyat nazariyasining asosiy mualliflaridan biri bo‘lgan D. Bell 1919-yil Nyu-Yorkda tug‘ilgan. 1939-yil Nyu-York Siti-Kollejini sotsiologiya sohasida bakalavr darajasi bilan bitirdi. 1960-yil Kolumbiya universitetida Ph. D. doktorlik darajasini qo‘lga kiritdi. 1959-1969 yillarda Kolumbiya universitetida sotsiologiyadan dars bergan. 1969-yildan boshlab Garvard universitetida sotsiologiya professori. Hozirda Garvard universitetining iste‘fodagi xizmat ko‘rsatgan professori, «Santori» fondi direktori.

#### *Asosiy asarlari:*

«The Coming of Post-Industrial Society»: A Venture in Social Forecasting» (1973);

«The Cultural Contradictions of Capitalism» (1976);

«The World and the USA in 2013» (1987);

«Axborotlashgan jamiyatning ijtimoiy doiralari. G‘arbda yangi texnologiya to‘lqini»(1986);

«Yaqinlashib kelayotgan postindustrial jamiyat. Ijtimoiy bashorat qilish tajribasi» (1999).

Tahliliy yondashuvlarni tizimlashtirish uchun D. Bell jamiyat tarixini uch bosqichga ajratishni taklif qilgan: doindustrial, industrial va postindustrial.

Postindustrial jamiyat nazariyasi 1960-yillarning oxirlaridan rivojlana boshlagan. Bunday jamiyatni boshqalardan ajratib turadigan jihatlar – ijodiy intellektual mehnatning keng tarqalganligi, bilimlar va axborotning sifat jihatidan o‘sgan hajmi, kommunikatsiya vositalarining faol rivojlanishi, madaniyat, ta‘lim va xizmatlar sohasining kengayishidir.



Postindustrial jamiyatda mashina texnologiyalari fonida axborotga asoslangan intellektual texnologiya ko'tariladi. Aynan insoniyatning axborot asriga qadam qo'yishini D. Bell postindustrial jamiyatning eng muhim belgisi deb hisoblaydi.

Uning yozishicha, XX asr oxiriga yaqinlashgan sari yangi eraga qadam qo'yilishi yaqqol ko'zga tashlangan. Bu ilgari mavjud bo'lgan kommunikatsiya usullarining oddiygina rivojlanishini anglatibgina qolmay, mexanik texnikaga emas, «intellektual texnologiya»ga asoslangan ijtimoiy va texnologik tashkilot tamoyillarini hayotga jalb qiladi, bu esa ijtimoiy o'zgarishlar va ijtimoiy tashkilotlarning yangi tizimi haqida gapirishga imkon beradi. Bu texnika taraqqiyoti tabiatini o'zgartiradi va yangilanish manbasi sifatida nazariy bilimlarni birinchi o'ringa qo'yadi.

Bu globallashuv g'oyasini – xalqaro iqtisodiyot haqida zamonaviy tasavvurlardan keskin farq qiladigan konsepsiyani muhim qilib qo'yadi va har bir davlat oldiga mutlaqo yangi muammolar qo'yadi. Axborot erasining asosiy jihatlari – kompyuterlar va telekommunikatsiyalar rolining yetakchi ekanligi, shuningdek, nazariy bilimlarning fundamental ahamiyatga ega ekanligi hisoblanadi.

Postindustrial jamiyatda asosiy muammo fanni tashkil qilishdan iborat, jamiyatning eng muhim instituti bo'lib esa ilmiy ishlar amalga oshiriladigan universitet yoki ilmiy-tadqiqotchilik laboratoriyasi ishtirok etadi.

Postindustrial jamiyat bu – xizmatlarga asoslangan jamiyat, bu erda asosiy ahamiyatga mushak kuchi, energiya va axborot ega emas, lekin asosiy ta'sir etuvchi kuchga professional aylanadi, chunki uning tajribasi va ma'lumoti uning postindustrial jamiyatning barcha talablariga javob berishiga imkon yaratadi.

*Agar industrial jamiyat turmush darajasini anglatadigan tovarlar miqdori orqali belgilanadigan bo'lsa, postindustrial jamiyat turmush sifati bilan belgilanadi, xizmatlar va turli qulayliklar – sog'liqni saqlash, dam olish va madaniyat bilan o'lchanadi.*

D.Bellning postindustrial jamiyat nazariyasida vodorazdel mejdu industrial va postindustrial jamiyat o'rtasidagi tafovut texnologik sohada yotadi: nazariy bilimlar ham, axborotlashtirshi ham, va hatto ijtimoiy struktura ham, avvalo, texnologiyalar sohasidagi o'zgarishlar tufayli yangi ahamiyatga ega bo'ladi.

Insonda, uning mentalitetida, ijtimoiy-madaniy tuzumdagi keskin o'zgarishlar ikkinchi tushib qoladi. Lekin bu garchi rivojlanishning axborot-texnologiya bosqichida bo'lsada, industrial jamiyatning asosiy tamoyillari davomi hisoblanadi.

Xizmatlar tushunchasiga ta'rif berib, D. Bell shuningdek, industrial jamiyatdan postindustrial jamiyatga o'tish bosqichlarini ham ko'rib chiqadi:

1) sanoatning rivojlanishi tovarlar harakati bilan bog'liq xizmatlar sifatida transport va ijtimoiy xizmatlar zaruriy ekspansiyasini nazarda tutadi hamda ko'proq energiya va qo'shimcha ishchi kuchi jalb qilishni taqozo etadi;

2) aholi sonining o'sishi va ne'matlar ommaiy iste'moli sharoitlarida moliya, ko'chmas mulk bilan operatsiyalar, sug'urta va taqsimot (ulgurji va chakana savdo) o'sishi vujudga keladi;

3) ovqatlanish uchun sarflanadigan pul ulushi kamayishi, qoldiq esa dastlab uzoq muddat foydalaniladigan tovarlar (uy-joy, kiyim-kechak, avtomobil) xarid qilish uchun, keyin esa dam olish va sayohatlar, zeb-ziynatlar va h.k.ga sarflanishi aniqlanadi.

D. Bell ijtimoiy bilimlar tushunchasiga quyidagicha ta'rif beradi: «belgilangan sistematik shaklda aloqa vositalaridan foydalangan holda boshqa kishilarga berilishi mumkin bo'lgan eksperimental natija yoki dalillar bilan asoslangan fikrni ifodalaydigan mulohazalar yoki subordinatsiya qilingan dalillar yig'indisi».

U bilimlarning o'sish muammolari haqida olimlarning fikrlarini batafsil ko'rib chiqqan. Yel universiteti (AQSH) misolida 2040-yilda bu miqyosdagi ilmiy markaz uchun talab qilinadigan kutubxonalar soni hisob-kitobini keltirgan. shuningdek, olimlarning, jumladan, «eksponensial o'sish» qonuni yordamida bosma mahsulot miqdorining o'sishini hisoblab chiqishga harakat qilgan D. Praysning fikrlari keltirilgan.

Bu tavsifnomalarni ko'rib chiqar ekan, D. Bell «rivojlanishning muhim va o'ziga xos bo'lgan xususiyati» sifatida bilimlar differentsiatsiyasi tendensiyasini qayd etadi, chunki har bir yangi yutuq ba'zida asta-sekinlik bilan yangi sohalar yaratadi, ular esa, o'z navbatida, boshqa tarmoqlarni vujudga keltiradi.

Bilimlarning o'sishi innovatsion o'zgarishlarda amalga oshiriladigan yangiliklarga doimiy ehtiyoj yaratadi. D.Bell bu o'zgarishlarning beshta eng muhim tavsifnomalarini ajratib ko'rsatgan:

- ular eng kichik xarajatlar bilan ko'proq tovar ishlab chiqarishga imkon beradi;
- ular ishlab chiqarish jarayonini hosil qiladigan operatsiyalarni rejalashtirish apparatini ifodalaydigan mutaxassislar, muhandislar va texniklar yangi sinfini barpo etadi;
- texnologik jarayon funksional munosabatlar va son ko'rsatkichlariga tayangan holda ratsionallikning yangi ta'rifini asoslab bergan;
- transport va axborot uzatish sohasidagi inqilob (texnika va texnologiyalarning rivojlanishi oqibati) yangi iqtisodiy imkoniyatlar va yangi ijtimoiy ta'sirlarni ta'minlaydi;
- estetik tasavvurlar, ayniqsa, zamon va makonga oid tasavvurlar tubdan o'zgaradi.

Bilimlarning eng yaqqol o'sishi texnika va texnologiyalar rivojida ko'zga tashlanadi. D. Bellning hisoblashicha, postindustrial jamiyatning eng muhim muammosi - maxsus tayyorlangan professional va texnik kadrlarni tearli miqdorda ta'minlashdir. U 2000-yilga kelib AQSH ommaviy bilimlar jamiyatga aylanishini bashorat qilgan. 1970-yillar bilan taqqoslaganda talabalar soni 10 baravar o'sadi. Bu bashorat umuman olganda o'zini oqladi.

D.Bell o'z tadqiqotlarida g'arb mamlakatlarida kuzatiladigan tendensiyalardan kelib chiqib, rivojlanishning boshqa bosqichlarida bo'lgan mamlakatlarni e'tibor doirasidan chetda qoldirgan.

### **Elvin Toffler(1928)**

E. Toffler 1928-yil Nyu-Yorkda tug'ilgan; 1949-yil Nyu-York universitetini tamomlagan; 1959-yildan 1961-yilgacha – «Fortune» jurnali muharrir o'rinbosari; 1965-yildan 1967-yilgacha – Ijtimoiy tadqiqotlar yangi maktabida o'qituvchi; «Future Shock» kitobi dunyo yuzini ko'rganidan so'ng butun dunyoda mashhur muallif va maslahatchiga aylandi, hozirgi kunda ro'y berayotgan global

o'zgarishlarni tushunishning asoslaridan iborat bo'lgan «uchinchi to'lqin» tushunchasini ishlab chiqqan.

*Asosiy asarlari.*

«A Future Shock» (1970);

«The Eco-Spasm Report» (1975);

«The Third Wave» (1980);

«Previews and Premises» (1983);

«Power Shift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of 21<sup>st</sup> Century» (1990);

«War and Anti-War: Survival at the Dawn of 21<sup>st</sup> Century» (1993);

«Creating a New Civilization: The Politics of Third Wave» (1995);

«Revolutionary Wealth» (2006).

Menejment sohasidagi mashhur olim, futurolog va siyosatshunos E.Toffler jamiyat hayotidagi taraxiy davrlarni o'zgarish nuqtai nazaridan ko'rib chiqadi. «The Third Wave» («Uchinchi to'lqin») kitobida u mazkur o'zgarishlarning taraxiy jihatdan yo'nalishlarini ketma-ketlikda ta'riflaydi.

Butun insoniyat uchun o'zgarishlar olib kelgan birinchi to'lqingacha odamlar o'simliklardan olinadigan oziqa va baliq bilan oziqlangan, ov va chorvadorlik bilan shug'ullangan holda kichik, ko'pincha bir erdan boshqa erga ko'chib yuradigan guruhlarda yashagan. Bundan taxminan 10 ming yil avval butun sayyoramiz bo'ylab qishloq xo'jalik inqilobi sekin tarqalgan bo'lib, uning natijasida erlarga ishlov berish vujudga keldi va odamlarni yangicha turmush tarzi shakllandi. E. Toffler birinchi to'lqin davrini 8 ming yil oldin boshqalagn va 1650-1750 yillarga qadar davom etgan davr sifatida baholagan.

Biroq ushbu to'lqin pasayishga kirishishidan oldin Yevropada tez orada dunyoning katta qismini qamrab olgan (garchi qishloq xo'jalik va sanoat ishlab chiqarishi dunyoning ko'plab mamlakatlarida mavjud bo'lib, bir-biri bilan raqobat qilishda davom etsada) ikkinchi, industrial to'lqinni yuzaga keltirgan sanoat inqilobi boshlandi. O'zgarishlarning ikkinchi, «industrial» to'lqini dunyoni o'zgartirib yubordi, iqtisodiy va ijtimoiy institutlarni modernizatsiya qildi. Lekin u o'zining

rivojlanish cho‘qqisiga chiqqan bir paytda, 1950-yillarning o‘rtalarida AQSH da uchinchi to‘lqin bilimlar iqtisodiyoti va elektronika, informatika, kompyuterlar, biotexnologiyalar kabi novatsiyalarga asoslangan postindustrial inqilob boshlanganidan darak berdi.

E. Toffler tomonidan bajarilgan ikkinchi va uchinchi to‘lqinning o‘zaro aloqalar dinamikasini tadqiq etish natijalari mutaxassislar va ishbilarmonlar tomonidan katta qiziqish uyg‘onishiga olib keldi, chunki farovonlik yaratish masalalari bu tadqiqot predmetiga aylandi. Ikkinchi to‘lqin davrida boyliklar shakllantirish ishlab chiqarishning fabrika tizimiga va uning muhim tendensiyalariga: mahsulot ommaviyligi, jarayonlar va operatsiyalarni standartlashtirish, foydani maksimal qilish, ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish, jarayonlarni sinxronlashtirish, sanoatni markazlashtirish, yirik byurokratik tashkilotlar tashkil qilishga asoslangan.

Axborot texnologiyalarining jadal rivojlanishi bilan asoslanadigan uchinchi to‘lqin E. Tofflarning fikriga ko‘ra, boyliklar yaratishning mohiyatini tubdan o‘zgartirdi, chunki ular ma’lumotlar, g‘oyalar va simvollarni shiddat bilan qabul qilish va uzatishga asoslanadi. U o‘zgarishlar ko‘lami va tezlikning o‘sish omillarini ajratgan. Xizmat ko‘rsatish sohalaridagi o‘sish shunga olib keladiki, xizmatlar sanoatida band bo‘lgan kishilar soni ishlab chiqarish mutaxassislari sonidan ortib ketadi. E. Toffler tezlashib boradigan iqtisodiy o‘sish va jadal texnologik taraqqiyotni bashorat qilgan, chunki mavjud texnologiyalar muntazam ravishda yangi texnologiyalar hosil qiladi, g‘oyalar va bilimlar o‘rtasidagi farq esa yangi bilimlar va tobora takomillashib boradigan kompyuterlar tufayli tobora qisqarmoqda. Yangi tendensiyalar oqibatida turmush sur’ati tobora tezlashib bormoqda.

E. Toffler «deindustrializatsiya» g‘oyasiga qo‘shiladi; sanoat bilimlar inqilobi ta’siri ostida o‘zgaradi. Iqtisodiyotning ommaviy ishlab chiqarish, ommaviy sotuv, ommaviy gomogenlik va axborotni ommaviy tarqatish vositalaridan voz kechish bilan bog‘liq «demassifikatsiya» tendensiyalari aniqlanadi, natijada tovarlar individuallashuvi ortadi, ommaviy marketingdan nishalarni xabardor qilish mikromarketingiga o‘tish, monolit ierarxik nazorat qiluvchi tashkilotdan nomarkazlashgan tarmoqlarga o‘tish ro‘y berdi.

Uchinchi to‘lqin texnologiyalariga asoslangan sanoat sektorlari va tarmoqlarida shov-shuvlar boshlanishi bilan, ikkinchi to‘lqin tarmoqlari va alohida ishlab chiqarishlari zaiflasha boshladi, dunyoning ko‘plab mamlakatlari tendensiyalari E.Tofflarning fikriga ko‘ra, ijtimoiy soha va iqtisodiy hokimlik qilishga jiddiy o‘zgarishlar kiritgan holda, uchinchi to‘lqin sanoatining negizini tashkil qiladigan fan va ishlab chiqarish tarmoqlarining o‘zaro bog‘liq bo‘lgan to‘rt guruhi foydasiga amalga oshirila boshladi.

*Birinchi guruh* tarkibida eng avvalo elektronika va kompyuterlar ko‘rsatilgan bo‘lib, bu mahsulotlar savdo hajmi, 1980-yillar oxiri va 1990-yillar boshiga kelib \$400 mlrd.dan oshib ketdi

Kompyuterlashtirish tezligi juda yaxshi ma’lum bo‘lib, narxlar ancha tez pasayadi, sifat esa bu paytda shiddat bilan o‘sadi. «Computer World» jurnalini dalil qilib ko‘rsatgan holda E. Toffler yaqqol va ishonchli bir misol keltirib o‘tadi: «Agar avtomobil sanoati so‘nggi 30 yil ichida kompyuter ishlab chiqarish sanoati qilgan xuddi shu ishni qilganida edi, "Rolls-roys" hozirda \$2,5 turgan va yoqilg‘isiz 2 mln mil bosib o‘tgan bo‘lardi!» Bu misol uchinchi to‘lqin tarmoqlari muvaffaqiyatining bosh tamoyillarini yana bir bor tasdiqlaydi.

*Tarmoqlarning ikkinchi guruhi*, E.Tofflarning fikriga ko‘ra, energiya tejaydigan texnologiyalar bilan bog‘liq. Birinchi navbatda bu erda gap soch tolasi qalinligidagi yorug‘lik o‘tkazuvchi tolalardan foydalanadigan optik tolali aloqa tizimlari tarmoqlari haqida, shuningdek, qattiq jinslar fizikasining yutuqlari haqida boradi.

Yangi texnologiyalarga o‘tishning energetik oqibatlarini odamni lol qoldiradi: masalan, optik tolalar ishlab chiqarish uchun ilgari mis qazib chiqarish va sim ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan energiyaning mingdan bir qismi talab etiladi. Elektronikada qattiq jinslar fizikasi yutuqlaridan foydalanish tobora kamroq energiya talab qiladigan elementlar tarkibiy qismlarini ishlab chiqarishga olib keladi. Masalan, keng miqyosdagi integratsiya *IBM* ga atigi 50 mVt iste’mol qiladigan tarkibiy qismlar yaratishga imkon berdi. Energetik ochlikni his qilayotgan dunyoning ko‘plab rivojlangan mamlakatlari uchun enegriya tejaydigan texnologiyalar hal qiluvchi

ahamiyatga ega bo‘ladi va ularning uchinchi to‘lqin sanoatiga faol o‘tishini rag‘batlantiradi.

*Tarmoqlar uchinchi guruhi* aerokosmik sanoatga daxldor. Ushbu yo‘nalishning rivoji istiqbolda ulkan ahamiyatga ega. Bu sohada *General Electric, British Aircraft* kabi ulkan kompaniyalar, eng yangi ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan, lekin urning tortishish kuchi tufayli faqat sayyoramizdan tashqarida olinishi mumkin bo‘lgan 400 dan ortiq o‘ta istiqbolli qotishmalarni aytib o‘tgan *TRW* elektron va aerokosmik kompaniyasi muvaffaqiyatli ishlamoqda. Bu loyihalar - ilmiy fantastika emas, ularni amalga oshirishga jiddiy kirishishni rejalashtirgan nomi dunyoga mashhur kompaniyalar soni tobora o‘smoqda.

Va nihoyat, biologikya (gen) sanoati va dengiz tubini o‘zlashtirish uchinchi to‘lqin tarmoqlarining *to‘rtinchi guruhini* tashkil qiladi.

E. To‘fflarning adolatli qayd etishicha, oziq-ovqat muammosi kuchaygan mahalda dengiz va okeanlar tubi bu muammoni bartaraf qilishga yordam berishi mumkin, yuqori darajada sanoatlashtirilgan zamonaviy baliq ovlash sanoati dengizda kun kechiradigan ko‘plab jonzotlarning yo‘q bo‘lib ketishiga olib kelishi mumkin. Shu bilan bir paytda aqlli akvakultura butun hayot unga bog‘liq bo‘lgan nozik biosferaga ziyon yetkazmagan holda oziq-ovqat inqirozini muvaffaqiyatli bartaraf etishi mumkin. U misol qilib keltirib o‘tgan *privodit interesnyy primer opyta Batgel* memorial instituti tajribasida tarkibida katta miqdorda neft bo‘lgan suv o‘tlari aniqlandi; hozir ularni etishtirishning iqtisodiy nuqtai nazardan foydali bo‘lishi borasida harakatlar qilinmoqda. Okean behisob minerallar – mis, rux, qalaydan tortib kumush, oltin, platina va fosfatlargacha – taklif qiladi. Yuzga yaqin, jumladan, dunyodagi eng yirik kompaniyalar dengiz tubidan ko‘rinishi kartoshkaga o‘xshab ketadigan, yiliga 6 mln tonnadan 10 mln tonnagacha tezlik bilan «o‘sadigan» va hozircha Gavay orollaridan janubda topilgan, qayta tiklanadigan resurslarga mansub bo‘lgan marganets konkretsiyalari qazib chiqarishga tayyorlanmoqda. To‘rtta xalqaro konsorsium ko‘plab mlrd. AQSH dollari miqdorida okean tubida minerallarni sanot usulida qazib chiqarishga kirishgan. Koinotda qurilgan zavodlar va okean tubidagi shaharlar ham yaqin kelajakda xomxayol bo‘lmay qoladi.

E. Tofflarning hisoblashicha, istiqbolda bilimlar hokimlik qilishning asosini tashkil qiladi. U jahon hamjamiyatining yangicha suratini chizib, bunda yangi bilimlar manbalari uchun kurash hokimlik qilish uchun kurashning asosiga aylanadi, lekin bilim na markazlashgan, na monopollashgan bo'la olmasligi sababli yangi manbalarga potensial ega bo'lish imkoniyatini turli manfaatdor guruhlar qo'lga kiritadi. Aytib o'tilganlarning barchasi siyosiy muhitga ham, iqtisodiy muhitga ham bir xilda daxldordir. Bashorat muallifi o'tmish bilan va eskicha dunyoqarash bilan uzil-kesil xayrlashishni bashorat qiladi, doimiylik va o'zgarmaslik barham topishini e'lon qiladi, «zamonaviy dunyoda o'zgarishlar shu qadar tez ro'y beradiki, kechagi haqiqat bugungi kunda yangilish fikrga aylanib qoladi» deb yozadi.

Yuqorida sanab o'tilgan muammolar qanday shaklda rivojlanishi va amalga oshirilishidan qat'i nazar, ular zamonaviy menejment, ayniqsa, xalqaro menejmentga bevosita aloqador hisoblanadi.

Iqtisodiyotda ro'y berayotgan tashqi o'zgarishlar odamlarda ham o'zgarishlarni talab qiladi. O'zgarishlarning o'sib borishi muqarrar bo'lib, zamonaviy insonlar hayotining ajralmas bir tabiiy qismiga aylanadi. Bunga hamma, ayniqsa, menejerlar psixologik va professional nuqtai nazardan tayyor bo'lishi lozim, chunki ularning ishi to'g'ridan-to'g'ri jamoalarni boshqarish va etakchilik bilan bog'liq. Surunkali ravishda yangiliklarni o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi.



<b>Olimlar</b>	Iqtisodiy rivojlanishning evolyusiya tabiatini aniqlash	Yakuniy bosqich yo'qligi va rivojlanish dinamikasini aniqlash	Institutlar mohiyati va mazmunini, ularning rivojlanish va o'zgarishlarini aniqlash	Davlatning bozor iqtisodiyotidagi roli, ta'sir etish va rivojlanish dinamikasi	Zamonaviy bozor iqtisodiyotida yirik biznes va monopoliyalarning roli, korporativ madaniyat rivojlanishi	Transaksiyalar nazariyasining roli, mazmuni va rivojlanishi	Fan-texnika taraqqiyotining bozor iqtisodiyoti rivojlanishidagi roli va ahamiyati	Pul va kreditning roli, narx nazorati	Tarixiy yondashuv va tarixiy davrlarni baholash	Strategik oldindan ko'ra bilish va strategik bashorat	Qiymatlar toifasining roli	Rivojlanish va nazariyaga qo'shilgan hissa
T. Veblen	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	-	+
Dj. Kommons	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+
U. Mitchell	-	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+
Y. UjyMnerep	+	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+
Dj. Gelbreyt	+	+	+	+	+							+
R. Kouz	-	+	+	+	-	+						+
D. Nort	+	+	+	-	+	+	+	-	+	-	-	+
D. Bell	-	+	-	-	-	-	+	-	+	+	+	+
E. Toffler	-	+	-	-	-	-	+	-	+	+	+	+

Xalqaro menejment sharoitlarida bularning barchasi shu bilan yanada murakkablashadiki, TMK va MNK xodimlari, shuningdek, xalqaro tarmoqlar, shirkalar va ittifoqlarga birlashtirilgan oʻrta va kichik korxonalar xodimlari turli madaniy ildizlarga va institutsional (diniy, ijtimoiy, oilaviy, davlat va professional) xususiyatlarga ega boʻlishi mumkin. Bunday tashkilotlarda jarayonlarni boshqarish har tomonlama va chuqur bilimlar va koʻnikmalar, ijodiy qobiliyatlar, sabr-toqat va mehnatsevarlikni talab qiladi.

Xulosa qilib institutsional nazariya va uning klassik vakillari iqtisodiy faniga qoʻshgan hissasi yoʻnalishlarini keltirib oʻtamiz.

Texnologiyalarning shiddat bilan oʻsishi, turli bilimlarning yangi sohalardagi simbiozi haqiqatda shundan dalolat beradiki, texnologiya – taraqqiyotni harakatga keltiruvchi kuch, bilimlar esa – uning yoqilgʻisi.

Yangicha sharoitlarda jamoalarda psixologik barqarorlik muhiti yaratish, xodimlarning istiqbolni koʻra olishi, doimiy oʻqish va bilimlarni takomillashtirish, jamoalar va guruhlarda ijodkorlik muhitini ragʻbatlantirishish – muvaffaqiyatga erishadigan tashkilotlar menejmentining juda murakkab, lekin bajarilishi shart boʻlgan vazifasidir.

**Tayanch iboralar:** xalqaro kompaniya, «transaksiya» tushunchasi, global menejer, xalqaro tarmoq, «Kouz teoremasi», oligopoliya, YEL, TMK, MNK.

### **Takrorlash uchun savollar**

1. T. Veblen boʻyicha bekorchi sinf nazariyasining mohiyati nimada?
2. T. Veblenning institutsional iqtisodiyot evolyutsion nazariyasining eng muhim xulosalarini ifodalab bering.
3. T. Veblenning qarashlari marksizm qarashlaridan nimasi bilan farq qiladi?
4. Dj. Kommonsning eng yuksak foydalilik nazariyasi mohiyati nimada?
5. Dj. Kommons boʻyicha iqtisodiyot va huquqni isloh qilish sohasida davlatning roli nimada?
6. Dj. Kommons boʻyicha «transaksiya» tushunchasining mohiyati nimada? Transaksiyalarning asosiy turlarini sanab bering.
7. U. Mitchell boʻyicha iqtisodiy ishbilarmonlik sikllarining mohiyati nimada?

8. U. Mitchell bo'yicha «pul qilish» san'ati va pulni oqilona sarflash qobiliyati nimadan iborat?
9. U. Mitchell bo'yicha kredit hujjatlarining roli nimada?
10. Y. Shumpeter bo'yicha zamonaviy iqtisodiyotga ta'sir etish omillarini ifodalab bering.
11. Y. Shumpeter bo'yicha iqtisodiyotning rivojlanishini ifodalab beradigan beshta kombinatsiya qanaqa?
12. Y. Shumpeter bo'yicha menejment va rahbarlik qilish tushunchasining roli qanday?
13. Y. Shumpeter bo'yicha monopoliyalar roliga baho bering.
14. Y. Shumpeter bo'yicha innovatsiyalar va fan-texnika taraqqiyotining rolini ifodalab bering.
15. Dj. Gelbreyt bo'yicha oligopoliyaning mohiyati va sanoat ishlab chiqarishining integratsiya tendensiyalari.
16. Dj. Gelbreyt bo'yicha oraliq mahsulotlar xaridorlari va kasaba uyushmalar roli nimada.
17. Dj. Gelbreyt bo'yicha narxlar ustidan nazorat mexanizmlari.
18. R. Kouz bo'yicha turli bozor institutlari faoliyatida xarajatlar rolini ifodalab bering.
19. R. Kouz bo'yicha transaksiya xarajatlarining mohiyati nimada.
20. R. Kouz bo'yicha davlat tomonidan tartibga solish tushunchasining mazmuni nimada?
21. «Kouz teoremasi»ning mohiyati nimada?
22. D. Nort bo'yicha institutlar va tashkilotlar tasnifini keltiring.
23. D. Nort bo'yicha ayirboshlash yoki bitimlarni amalga oshirishda transaksiya xarajatlari hajmini belgilab beradigan to'rtta asosiy omilni ifodalab ering.
24. D. Nort bo'yicha institutsional o'zgarishlarning ta'sir etuvchi kuchlari.
25. D. Bell bo'yicha jamiyat tarixini tasniflash bosqichlari
26. D. Bell bo'yicha postindustrial jamiyat sharoitlarida axborotlashtirish va nazariy bilimlar rolini ifodalab bering.

27. D. Bell bo'yicha innovatsion o'zgarishlarda amalga oshiriladigan yangiliklardagi bilim rolining eng muhim tavsifnomalarini keltiring.

28. E. Toffler bo'yicha o'zgarishlar nuqtai nazari orqali jamiya hayotining tarxii davrlari. Ushbu o'zgarishlarning «uch to'lqin»ini ifodalab bering.

29. Uchinchi to'lqin sharoitlarida o'zgarishlar ko'lami va tezlikning o'sish omiliga baho bering.

30. E. Toffler bo'yicha uchinchi to'lqin negizini tashkil qiladigan ishlab chiqarish va fan tarmoqlarining o'zaro bog'liq bo'lgan to'rt guruhi mazmunini ytib bering.

## 5-bob. Taqqoslama menejmentda motivatsiya.

### 1. Mehnatni rag‘batlantirishni tashkil qilishni takomillashtirishning yo‘llari va mazmuni.

Rag‘batlantirish bu inson omilini keng demokratik asosida faollashtirish, uning manfaatlari yo‘lida g‘amxo‘rlik qilishni boshqarishdir. Mehnatni pirovard natijasiga qarab xodimlarni rag‘batlantirish ko‘ndalang turadi. Bunda moddiy rag‘batlantirish usuli qo‘llaniladiki, natijada bu katta samara beradi.

Rag‘batlantirish har doim ham menejerlar uchun muhim va e‘tiborli funksiya bo‘lib kelgan. Buning muhimligi shundaki, menejerlar doimo ishchilar bilan, odamlar bilan ishlaydilar, muloqotda bo‘ladilar. Menejerlar tashkilotni maqsadlarga erishishi uchun, odamlarni birlashtirish uchun odamlarni xulq atvorini qandayligi to‘g‘risida bir qancha ma‘lumotlarni olish uchun rag‘batlantirishni amalga oshiradilar.

Ijtimoiy xizmat ko‘rsatish faoliyatining muhim tomonini xilma-xil rag‘batlantirish omillaridan foydalanish tashkil etadi. Bu omillar jamoani ijtimoiy rivojlantirishning maqsadli dasturlarini va rejalarini bajarish, birgalikda kuch-g‘ayrat sarflash natijalarini oshirish sohasidagi faol ishlarga undaydi. Bunga ijtimoiy rivojlantirish ishida tashabbus ko‘rsatib, yaxshi namunasi bilan ajralib turadigan xodimlarni moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish kiradi. Har bir korxonada va tashkilot o‘z xodimlarini ma‘lum bir shaklda rag‘batlantiradi, ya‘ni ular korxonada va tashkilotning maqsadlariga erishishi uchun mehnat qilib, sarflagan vaqtlari, kuch-quvvatlari, aql-idroklari o‘rnini to‘ldiradilar. Rag‘batlantirishning eng ko‘p tarqalgan va odatdagi shakli albatta, pul bilan mukofotlash yoki ish xaqi to‘lashdir. Lekin xodimlarga kompensatsiya to‘lashning boshqa turlari ham borki, bular korxonada va tashkilot ishlab chiqargan mahsulot bilan mukofotlash, kattaroq maosh to‘lanadigan ishga o‘tkazish, shuningdek xayriya

tashkilotlari a'zolarining turli faoliyatlarda ishtirok etishdan olgan ma'naviy qoniqish hosil qilishlari va boshqalar.

Davlat organlarining samarali faoliyati motivatsiya va moddiy rag'batlantirishga bog'liq ekanligi isbot talab qilinmaydigan haqiqat. Xalqaro ekspertlarning baholariga ko'ra, ish haqining pastligi xizmatlarning motivatsiyasiga ta'sir etib, korrupsiya xavfini yuzaga keltiradi. Bugungi kunda xalqaro amaliyotda tatbiq etilayotgan davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lashning ikki tamoyili keng qo'llaniladi:

Birinchi tamoyil – davlat xizmatchilari o'zlarini davlat va milliy manfaatga to'liq bag'ishlashiga imkon beruvchi mehnatga yetarlicha haq to'lash. Ko'pgina davlatlar, jumladan, Germaniya, Fransiya va Shvetsiya davlat xizmatchilari uchun ish haqini xususiy sohadagi ish haqi darajasini hisobga olgan holda belgilaydi.

Ikkinchi tamoyil – teng ish uchun teng ish haqi (equal pay for equal work), bu tamoyil davlat xizmati tizimida ish haqlarining tengsizligini yo'qotishga qaratilgan, bunda turli vazirlik va idoralarning o'xshash funksiyalar va vazifalarni bajaruvchi xodimlari bir xil ish haqi oladilar.

O'zbekiston Respublikasining 2017–2021 yillardagi Harakatlar strategiyasining «Davlat va jamiyat qurilishi tizimini takomillashtirish» nomli birinchi yo'nalishi doirasida 2017-yilning III choragida «Davlat xizmati to'g'risida»gi qonun loyihasi hamda davlat idoralari va tashkilotlarida mehnatga haq to'lash bo'yicha Mehnat kodeksiga o'zgartirishlar va qo'shimchalar ishlab chiqilishi nazarda tutilgan.

Mazkur me'yoriy-huquqiy hujjatlar davlat xizmati masalalarini tartibga solish, kadrlar tarkibini shakllantirish, davlat xizmatiga yollash, uni o'tash va davlat xizmatidan iste'foga chiqish, shuningdek, davlat xizmatini moliyalashtirish, davlat xizmatchilarini moddiy rag'batlantirish, mehnatiga haq to'lash va ijtimoiy ta'minlashga yo'naltiriladi. Davlat xizmatchilari uchun hozirgi kunda amalda bo'lgan tarif setkasi Vazirlar Mahkamasining «Mehnatga haq to'lashning Yagona tarif setkasini yanada takomillashtirish to'g'risida»gi 2009-yilning 21-iyuldagi 206-sonli qarori bilan tasdiqlangan.

Shunday qilib, tashkilot muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun kadrlarni tanlash, o'qitish, baho berish va rag'batlantirish, boshqarish, ya'ni mazkur jarayonlarni tashkil

etishning alohida usullari, tadbirlarini ishlab chiqishi, foydalanishi va ularni takomillashtirish zarur. Birgalikda olingan bu usullar, tadbirlar, dasturlar inson zahiralari boshqarish tizimlaridan iboratdir. An'anaviy ravishda bunday tizimlar to'rtta bo'lib, ular inson zahiralari boshqarishning asosiy vazifalariga to'g'ri keladi - bu tizimlar kadrlarni tanlash, kadrlarni o'qitish va malakalarini oshirish, ularga baho berish va rag'batlantirishdir. Ba'zan bu so'nggi ikki tizim bir-biriga chambarchas bog'liq bo'lganligi sababli ular birlashtiriladi.

## **5.2. Mehnatni rag'batlantirishning chet el nazariyasi.**

Rag'batlantirish to'g'risida ko'plab nazariyalar mavjud bo'lib, ular menejerlarga odamlarni samarali faoliyatini tashkil qilishda turli xil yo'l-yo'riqlar ko'rsatadi. Rag'batlantirish bu menejerlarni chuqur o'ylashga soladi, chunki istak va niyatlar to'g'ridan-to'g'ri biron-bir chora tadbir amalga oshmay turib rag'batlantirilmaydi. Ular faqatgina ish natijasidan so'ng, xodimlarning o'zlarini tutishlariga qarab amalga oshiriladi. Bundan tashqari odamlarni nima uchun va qanday rag'batlantirish nazariyalari mavjud bo'lib, bu nazariyalar menejerlarning samarali natijaga erishish yo'llarini ta'minlash bilan farq qiladi. Hozirda yangi va eski nazariyalar uyushgan holda o'rganilib, rag'batlantirish va uni ishda qo'llash to'g'risidagi fikrlar uyg'unlashmoqda.

Rag'batlantirish bu faqat bir xodimning ishini bajara olish darajasiga ta'sir qilish emas, balki korxonaning barcha xodimlariga ta'sir qilishidir. Rag'batlantirishning ikkita omili mavjud bo'lib, «iste'dod» va o'zini qanday tutish orqali yuqori darajaga erishish, ya'ni «qobiliyat» omillaridir. Rag'batlantirish, iste'dod va qobiliyat omillari doimo o'zaro bog'lanishda amalga oshiriladi. Chunki qobiliyatli va iste'dodli ishchi xodimlar rag'batlantiriladi.

Agar bu uchala omillardan birortasi sust bo'lsa, ishni amalga oshishi ham sust bo'ladi va aksincha.

Alohida olingan har bir xodimdan samarali foydalanish uning talab qilingan ishni bajara olish qobiliyatiga bog'liqdir. Qobiliyat deyilganda xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasining mavjudligi, yetarli

darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik, umumiy madaniyat borligi va shu kabilar tushuniladi. Masalan, oliygoh o'qituvchisi uchun qobiliyat fanni dasturini bilish, talabalar ruhiyatini tushunish, tinglovchilar oldida so'zlay olishi, konspektlarni tekshirish, ularga har jihatdan o'rnak bo'lish va ularga maslahatlar bera olish va murabbiylik qilish tushuniladi.

AQSH da federal xizmatchilar uchun mehnatga haq to'lashning asosiy jadvali sifatida Umumiy jadval (General Schedule) qo'llaniladi, bunda boshqaruv, kasbiy, texnikaviy, ma'muriy lavozimlardagi federal idoralar xodimlarining aksariyati qamrab olinadi. Ushbu tizim federal hokimiyat idoralaridagi 71 foiz xodimlarni qamrab oladi. Ishlab chiqarish sektori xodimlari, qurolli kuchlar xodimlari, diplomatik xizmat va sudyalor korpusi vakillari hamda yuqori davlat xizmati va saylanadigan (tayinlanadigan) yuqori mansabdor shaxslar uchun mehnatga haq to'lashning alohida jadvallari mavjud. Mehnatga haq to'lash umumiy jadvali 15 ta darajadan iborat, ularning har biri o'z navbatida o'nta toifaga bo'linadi. Birinchidan yettinchigacha bo'lgan darajalar quyi daraja hisoblanadi, sakkizinchidan o'n ikkinchigacha – o'rta, o'n uchinchidan o'n beshinchigacha – yuqori mansabdor mutaxassislar hisoblanadi. Umumiy jadval (darajalar va toifalar doirasida) baza daromadini belgilaydi, shuningdek, baza maoshining 15–23 foiz doirasida hududiy ustama haqlariga ega. Xizmatchilarning quyi va yuqori darajasi o'rtasida mehnatga haq to'lash tafovuti ancha katta – 5,5 baravardan yuqoridir. Bu albatta, xizmatchilarning xizmat pog'onasida o'sishi uchun rag'batlantiradi.

Germaniyada davlat xizmatchilari, sudyalor va harbiy xodimlarga haq to'lash davlat xizmatchilariga haq to'lash haqidagi federal qonun bilan tartibga solinadi (Federal Civil Servants Remuneration Act). Haq to'lash tartiblari kasbiy xizmat bazaviy tamoyillariga asoslangan bo'lib, xizmatchining ish haqi munosib turmush darajasini ta'minlashi lozim.

Davlat idoralari vakillari mehnatiga haq to'lash jadvali to'rtta guruhga bo'linadi: umrbod yollanadigan davlat xizmatchilari uchun A va V haq to'lash federal jadvali, davlat oliy o'quv yurti professorlari uchun W federal jadvali hamda sudyalor va prokurorlar uchun R federal jadvali.



Yaponiyada davlat xizmatchilari uchun ish haqi parametrlarini belgilash masalasi bilan kadrlar bo'yicha milliy palata (National Personnel Authority) shug'ullanadi, u har yili Vazirlar Mahkamasi va Parlamentga tavsiyalar taqdim etib boradi. Xizmatchilarga haq to'lash haqidagi nizom mazkur tavsiyalar asosida har yili qaytadan ko'rib chiqiladi.

Mehnatga haq to'lashning har bir jadvali murakkablik hamda vakolatlar darajasiga muvofiq bir necha darajalarga bo'linadi. Ma'muriy xizmat uchun o'nta daraja mavjud, har bir daraja ichida 40 ga yaqin toifalar bor. Bitta daraja doirasidagi birinchi va oxirgi toifalar o'rtasidagi mehnatga haq to'lash tafovuti – 30–35 foiz. Har bir darajaga muayyan lavozim muvofiq keladi: oddiy mutaxassis – 1–2 daraja, bo'lim boshlig'i – 3–4 daraja, boshliq yordamchisi – 5–7 daraja, boshqarma boshlig'i – 8–10 daraja. Bunda bosh direktor, davlat idorasi vitse-vaziri kabi yuqori mansabdorlar ushbu toifaga kiritilmaydi.

Latviyada davlat xizmatchilariga haq to'lash tartibi «Davlat va mahalliy hokimiyat idoralari amaldorlari va xodimlariga haq to'lash to'g'risida»gi qonun, Mehnat to'g'risidagi qonun, Vazirlar Mahkamasi qarorlari bilan tartibga solinadi.

Latviyada ish haqlarini belgilashning bir nechta uslublari mavjud. Birinchi uslubga ko'ra, mehnatga haq to'lash tartibi butun mamlakat bo'yicha o'rtacha ish haqi koeffitsientiga ko'paytirish asosida belgilanadi (Parlament deputatlari, Vazirlar Mahkamasi a'zolari, Bosh auditor, Ombudsman). Ikkinchi uslubga ko'ra ish haqi miqdori davlat xizmatchilari va davlat boshqaruvi idoralari xodimlari uchun tasdiqlangan jadval asosida, shuningdek, yuqorida aytilgan shkala bo'yicha ish haqi koeffitsientini ko'paytirish orqali sudyalari va prokurorlar uchun belgilanadi.

Uchinchi uslubga ko'ra davlat muassasalari tibbiyot xodimi, IIV, chegarani qo'riqlash xodimi va harbiy xizmatchilar mehnatiga haq to'lash Latviya Vazirlar Mahkamasi qaroriga asosan amalga oshiriladi. Misol uchun, ustama haqlari ish joyida bo'lmagan xodimlarning vazifasini, bo'sh lavozim funksiyasini, qo'shimcha vazifalarni bajarganligi, shuningdek, ishdan tashqari vaqtda ishlagani uchun belgilanadi. Bu mamlakatda davlat xizmatchilarini (bitta idora doirasida xodimlar umumiy sonining 5 foizdan oshmagan miqdorda) har oyda maoshning 100 foizigacha

miqdorda bonus sifatida, shuningdek, yillik yakunga ko'ra har oylik maoshning 75 foizigacha miqdorda mukofotlash amaliyoti mavjud. Mamlakatda davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lashning umumdavlat elektron tizimi amal qiladi, uning faoliyat ko'rsatish masalalari Vazirlar Mahkamasining Nizomi bilan tartibga solinadi.

Shunday qilib, xorij tajribalari shundan dalolat beradiki, davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lash sohasida erishilgan amaldagi huquqiy baza mavjud bo'lganda ushbu soha barqarorlashadi, davlat idoralari xodimlari o'z mehnati uchun munosib haq oladi va natijada ko'rsatilayotgan xizmatlar sifati oshadi.

Davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lash sohasidagi xorij tajribasini o'rganish yakunlariga ko'ra quyidagi xulosalarga kelish mumkin. Jumladan, davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lash darajasi:

- xususiy sektordagi o'xshash lavozim ish haqi darajasidan past bo'lmasligi lozim;
- xizmatchilarning xizmat pog'onasida o'sishini rag'batlantirish uchun (rahbariyat) mehnatiga haq to'lash darajasidan zarur miqdorda farq qilishi lozim;
- ular bajaradigan funksiyaga, lavozim javobgarligiga muvofiq belgilangan bo'lishi lozim.

O'zbekistonda davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lashning munosib darajasini belgilashda islohotlar amalga oshirilishi xizmatchilarning kasbiy va xizmat pog'onasida o'sishiga turtki bo'ladi, aholiga ko'rsatilayotgan davlat xizmatlari sifatining oshishiga, respublikadagi barcha sohalarning yanada rivojlanishiga sabab bo'ladi.

Xulosa sifatida qayd etish lozimki, davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lash sohasida ish haqini hisoblashning yagona yondashuvlarini ishlab chiqish, imtiyozlar, ustama hamda mukofotlarga nisbatan yagona standartlarni belgilash zarur. Davlat xizmatchilari mehnatiga haq to'lashning asosiy tamoyili sifatida bajarilayotgan funksiyalarga bevosita bog'liqligi, javobgarlik darajasi va munosib turmush darajasi uchun yetarlilik, xususiy sektordagi o'xshash lavozimdan past bo'lmasligi muhim ahamiyat kasb etadi.

### 5.3. Mehnatni rag'batlantirishning usullari.

Menejmentning evolyutsion bosqichlarida aytilishida menejerlar rag'batlantirishning quyidagi uchta usulini ko'rsatadilar. Bular:

1. An'anaviy usul.
2. Insoniy munosabatlar usuli.
3. Insoniy zahiralar usuli.

Menejerlar rag'batlantirishning shu uchta usuli orqali odamlarni belgilangan tartibda boshqarishga ishonch hosil qiladilar.

An'anaviy usul. Bu usul Fredrix Teylor va boshqa ilmiy boshqarish maktablarining ilmiy izlanishlari bilan bog'langan bo'lib, boshlang'ich usul hisoblanadi. Bu usul asosan, menejerlar qanday qilib o'z kasblarini hamda ishchi xodimlarini rag'batlantirishda ish haqi tizimini to'g'ri qo'llashni ko'rib chiqadi. Tajriba shuni ko'rsatadiki, ishchilar odatda dangasaroq bo'ladilar va menejerlar bu sharoitni tushungan holda, ishchilarni moliyaviy mukofot bilan taqdirlab, ozgina bo'lsa ham ularning ishlariga ko'mak beradilar. Ko'p vaziyatlarda bu usul samaralidir.

An'anaviy haq to'lash tizimlari bilan bir qatorda (ishbay va vaqtbay turlari) mehnatga haq to'lashning mehnat hayoti qiymati bo'yicha haq to'lash, mehnat reytingi bo'yicha, mehnatda ishtirok etish koeffitsienti va hokazolar bo'yicha haq to'lash ham qo'llanadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida an'anaviy tizimlardan tashqari xorijiy tajribani ham hisobga olgan holda quyidagi tizimlar tatbiq etiladi, chunonchi: foydada ishtirok etish, hissadorlar sarmoyasida qatnashish, transport xarajatlariga haq to'lash yoki rahbar xodimlarga transport vositalarini biriktirib qo'yish, tibbiy xizmat ko'rsatish dasturi, ta'lim dasturi, turli xil sug'o'rtalar, imtiyozlar va kompensatsiyalar, imtiyozli qarz olish tizimi va shu kabilar. Bu tizimdan ko'plari mehnatning nufuzini, shaxsni tashabbuskorligini, ijodiy faolligini, ya'ni uning asoslash o'zagi turli tomonlarini rag'batlantirishga qaratilgan. Masalan, foyda tizimidan foydalanishda foydaning ulushi belgilanadi, undan

rag'batlantirish fondi shakllanadi. Ana shu fondan foydaga haqiqatda ta'sir ko'rsata oladigan xodimlar toifasi rag'batlantiriladi.

Insoniy munosabatlar usuli. Rag'batlantirishning an'anaviy usuli uzoq davom etmadi. Elton Mayo va ilmiy tadqiqot instituti xodimlari «Insoniy munosabatlar usuli» ustida ishladilar. Mayo va boshqalar shunga amin bo'ldilarki, menejerlar ishchilarning ijtimoiy ehtiyojlarini bilgan holda, hamda ularni korxonada ishini muhim va foydali ekanligini xis qilishga da'vat etish orqali rag'batlantira oladilar. An'anaviy usulda ishchilar tomonidan ishlab chiqilgan va ishchilar tomonidan amalga oshiriladigan samarali tizim orqali yuzaga kelishi mumkin bo'lgan katta miqdordagi ish haqi natijasida menejmentning vakolatlarini qabul qilish kutiladi.

Insoniy munosabatlar usulida esa ishchilar rahbarlarni, ularga nisbatan ma'naviy munosabatda bo'lishini va ularning ehtiyojiga doimo diqqat e'tibor qilishlari natijasida menejmentning vakolatlarini qabul qilishlari kerak. Insoniy zahiralari usuli. Keyinchalik Mark Greygor va Maslov kabi nazariyotchilar hamda Argris va Laykret kabi ilmiy izlanuvchilar insoniy munosabatlar usulini tanqid qildilar. Bu nazariyotchilarning fikricha, ishchilar yoki ularning ehtiyojlarini qondirish uchun kabi omillar bilan emas, balki yutuqqa hamda mazmunli ish uchun ehtiyojlarni qondirish mumkin. Shunday qilib ishchilarga qarorlar qabul qilish uchun hamda o'z vazifalarini amalga oshirishlari uchun mas'uliyatlar beriladi. Shaxsning ehtiyoji - insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi biror-bir narsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechirishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo'lsa, xotin-qizlar uchun ularning ko'zga tashlanib turishi uchun chiroyli bezaklar darkor.

Inson ehtiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nihoyatda katta bo'lib, boshlang'ich ehtiyojlar ajratib ko'rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan vujudga keltiriladigan oziq-ovqatga, havo, uyqu va boshqalarga bo'lgan ehtiyojlar bo'lib, ular insonning biologik tur sifatida mavjud bo'lishini ta'minlaydi. Ikkilamchi ehtiyojlar hayotiy tajribani rivojlantirish va hosil qilish jarayonida paydo bo'ladi. Ular birlamchi ehtiyojlardan anchagina xilma-xilroq bo'lib, shaxsning

psihologik rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda qabul qilingan ijtimoiy normalarga bog'liqdir.

Shaxs ehtiyojlarining butun xilma-xilligi uning faoliyatining manbaini, sababini tashkil etadi. Sabab - insonning nima uchun harakat qilishini ko'rsatuvchi, faoliyatga ichki undovchi narsa bo'lib, u muayyan ehtiyojlarni qondirish bilan bog'liqdir. Bu barcha hollarda mutaxassis xodimlar xulq-atvorining haqiqiy sabablarini o'rganib borish o'z navbatida yaxshi xodimdan ajralib qolishning oldini olish, jamoadagi ehtimol tutilgan nizoni oldini olish imkonini beradi.

A.Maslov ijtimoiy rag'batlantirishda beshta ehtiyojlar ierarxiyasini tuzib chiqqan;

1. Psihologik ehtiyojlar. O'z ichiga havo, suv, taom ehtiyojlarini oladi.

2. Xavfsizlik ehtiyoji. O'z ichiga har qanday tashqi xavf-xatardan saqlanish ehtiyojlarini oladi.

3. Ijtimoiy ehtiyojlar. Sevgi va ijtimoiy munosabatlar kiradi.

4. Hurmat. O'z-o'zini hurmat qilish, yutuqlarga erishish va boshqalardan hurmat talab qilish ehtiyojlarini oladi.

5. O'z-o'zini faollashtirish, mansabini ko'tarilishi hamda o'z salohiyotini oshirishga bo'lgan ehtiyojlarini o'z ichiga oladi.

**Tayanch iboralar:** Psihologik ehtiyojlar, xavfsizlik ehtiyoji, Mehnatni rag'batlantirish, rag'batlantirish usullari.

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Mehnatni rag'batlantirish nima?

2. Ijtimoiy xizmat ko'rsatish faoliyatining muhim tomoni nimalardan foydalanishni tashkil etadi?

3. Rag'batlantirish to'g'risida qanday nazariyalar mavjud?

4. Rag'batlantirishning nechta omili mavjud?

5. Rag'batlantirishning qanday usullarini bilasiz?

6. Shaxsning ehtiyoji deganda nimani tushunasiz?

## 6-bob. Taqqoslama menejment tizimida kommunikatsiya

### 6.1. Kommunikatsiya jarayoni

Kommunikatsiya - xabarlarni (ma'lumotlarni) turli vositalar (soʻzlar, belgilar, xatti-harakatlar, moddiy artefaktlar) orqali uzatishdir. Asosiy kommunikatsiyaning klassik model formulasini D.Lassvell shunday izohlagan: "Kimga nima deyapti, qaysi kanal boʻyicha, kimga, qanday natija bilan?". Bu formula oʻzida kommunikatsiya modelining ishtirokchilari va kommunikativ elementlar dalolatnomasini namoyon qiladi:

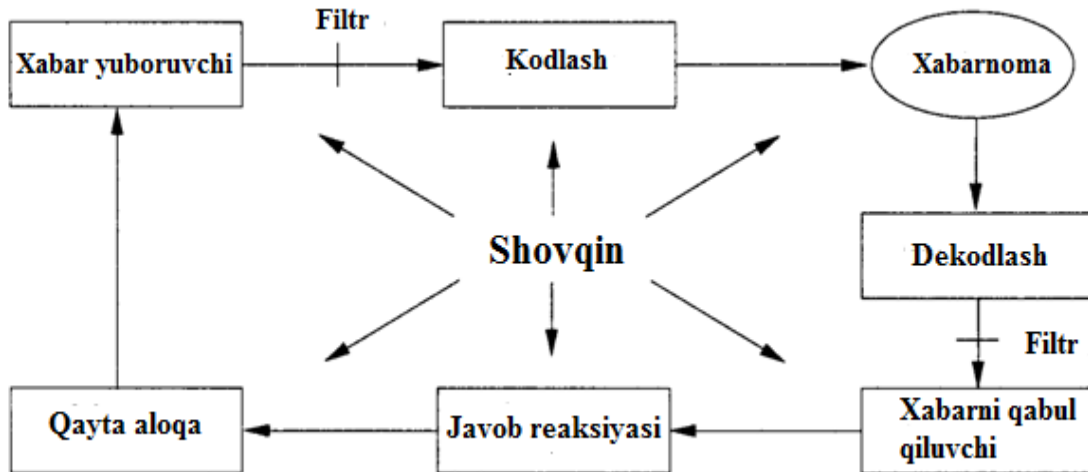
- yuboruvchi (xabarning yuboruvchisi / xabarning manbai: shaxs yoki tashkilot boʻlishi mumkin);
- Xabar (xabarning tarkibi va uning qanday shakldaligi yoki aloqa turlari: axborot yoki fikr, ogʻzaki fikr, belgi, yozma yoki vizual);
- Kanal (xabar qaysi kanalga yuborilganligi va olinganligi: xabarni jismoniy oʻtkazilish yoʻli va xabarni uzatuvchi vosita orqali);
- Qabul qiluvchi (xabar kimga yuborilgan boʻlsa, oʻsha manzildagi qabul qiluvchi: xabar yuborilgan obyekt yoki shaxs yoki tashkilot boʻlishi mumkin);
- Natijalar (bu holda muloqotning maqsadlari va vazifalari nimadan iborat va kimga xizmat qilishi kerak).

G.Lasswell oʻzining kommunikatsiya ishlarida turli yoʻnalishdagi tadqiqotlar uchun bu modelni ishlatgan, chunki formulaning har bir elementi aloqa jarayonini tahlil qilishning mustaqil maydonini ifodalaydi.

Kommunikatsiyaning K.Shannon va U.Uiver modelida chiziqli ketma-ketlikda joylashtirilgan besh elementlar koʻrsatilgan: axborot manbai, uzatuvchi, uzatuvchi kanal, qabul qiluvchi, va oxirgisi maqsad. Keyinchalik model oltita komponentlariga ega boʻldi: Manbaa, kodlovchi qurilma, axborot, kanal, dekodlovchi va qabul qiluvchi. Bundan tashqari, shovqin tushunchasi joriy etildi, bu tashqi omillarga bogʻliq boʻlib, uning butunligini buzadi va qabul qiluvchining buni qabul

qilishini qiyinlashtiradi. Nihoyat, bu model qayta aloqa konsepsiyasi bilan to'ldirilganda yanada dinamikroq bo'ldi (6.1-rasm).

**6.1-rasm**



Asosan, bu interaktiv yoki aylanma kommunikatsiya modeli hisoblanadi, bu shunchaki xabarni yuborish va qabul qilish jarayoni emas, balki birinchisi yuboradi (kodlaydi) va ikkinchisi qabul qiladi (dekodlashtiradi). Ushbu modelning muhim elementi qabul qiluvchining axborotga bo'lgan reaksiyasi, jo'natuvchiga yuborilgan javob xabarini qayta akslantirish. Qayta aloqani akslantirishda aniq aylanma kommunikatsiya namoyon bo'ladi: jo'natuvchi va qabul qiluvchi izchil joylarini o'zgartirishganda xabarlarning bilimida, munosabat o'rnatishda va xatti harakatlarida o'zgarishlar bo'ladi.

Aloqa jarayonida axborotni kodlash va dekodlash masalasi muhim ahamiyat kasb etadi. Kodlash - bu xabarni belgilar shakliga aylantirish, bu xabarlarni yozma, og'zaki, og'zaki bo'lmagan va boshqa shaklga aylantirish tushuniladi. Xabarning ko'p yoki kamroq dekodlanishi va talqin qilinishi kodni dekodlash jarayonida amalga oshiriladi.

Kommunikatsiya jarayonida shumalar bilan bir qatorda, filtrlar axborot uzatish kanallarini to'sib qo'yish va axborotlarni buzish sabablari hisoblanadi.

## **6.2. Madaniyatlararo kommunikatsiya**

"Madaniyatlararo kommunikatsiya" atamasi turli milliy madaniyatlarga mansub kommunikativ harakat ishtirokchilarini yetarli darajada o'zaro tushunishini ta'riflaydi. Shubhasiz, menejrlarning madaniy xilma-xil sharoitda samarali muloqot qilish qobiliyati turli madaniyatli mamlakatlarda faoliyat yuritadigan tashkilotlarda muvaffaqiyatli biznesga katta hissa qo'shadi, masalan, shvedlarning ishlab chiqarish va sotuv bo'limlari Rossiyada, Xitoyda, Braziliya, Hindiston, Fransiya va boshqalarda joylashgan.

Mamlakatlar tashqarisiga chiqmagan korxonalar uchun madaniyatlararo muloqot muammolari dolzarbdir. Misol uchun, Amerikaning barcha yirik kompaniyalarida (nafaqat xalqaro miqyosda) xodimlar turli irq, madaniyat va din vakillaridan iborat. Amerika Qo'shma Shtatlarida ish kuchi turli muhojirlardan (Yevropa, Kanada, Lotin Amerikasi va Osiyo) va etnik guruhlar vakillaridan (Afrika amerikaliklar, Ispaniya amerikaliklar, Osiyo amerikaliklar) tashkil topgan. Ularning barchasi o'z tillari va madaniyatini ish joylariga olib kelishadi. 2010-yilga kelib, kam sonli millat vakillari AQSH fuqarolarining taxminan 50 %ni tashkil qildi, har uchtadan bir ishchi muhojir hissasiga to'g'ri keldi.

Shu kabi muammolar, shuningdek, korxonalarda va boshqa davlatlarda, shu jumladan Rossiyada ko'p millatlilik kuzatildi. Kommunikatsiya natijasida ichki va tashqi tashkilotlarda madaniyatlararo aloqalar shakllandi. Madaniy o'zgaruvchanlik kommunikativ xulq, axborotlarni tartibga solish usullari, ularning yo'nalishi va tezligi va boshqalarga ta'sir qildi. Har qanday tashkilot qaror qabul qilishi uchun axborotlarni tartibga solish, reklama siyosati va jarayoni, idoralar bilan munosabatlarini muvofiqlashtirishi lozim. Qanday ma'lumot zarur, qanday shaklda aylanadi, kimga ma'lumot va kimga mo'ljallangan va hokazo, bu ehtimollarning barchasi madaniy aloqalarning shakllanishida va hamkorliginida aks etadi.

Bir qancha madaniy va ma'muriy boshqaruv an'alarining kommunikatsiya jarayoni, kulgili va satirik tipdagi tashkiliy tuzilmalardan tashkil topgan (6.2-rasm).

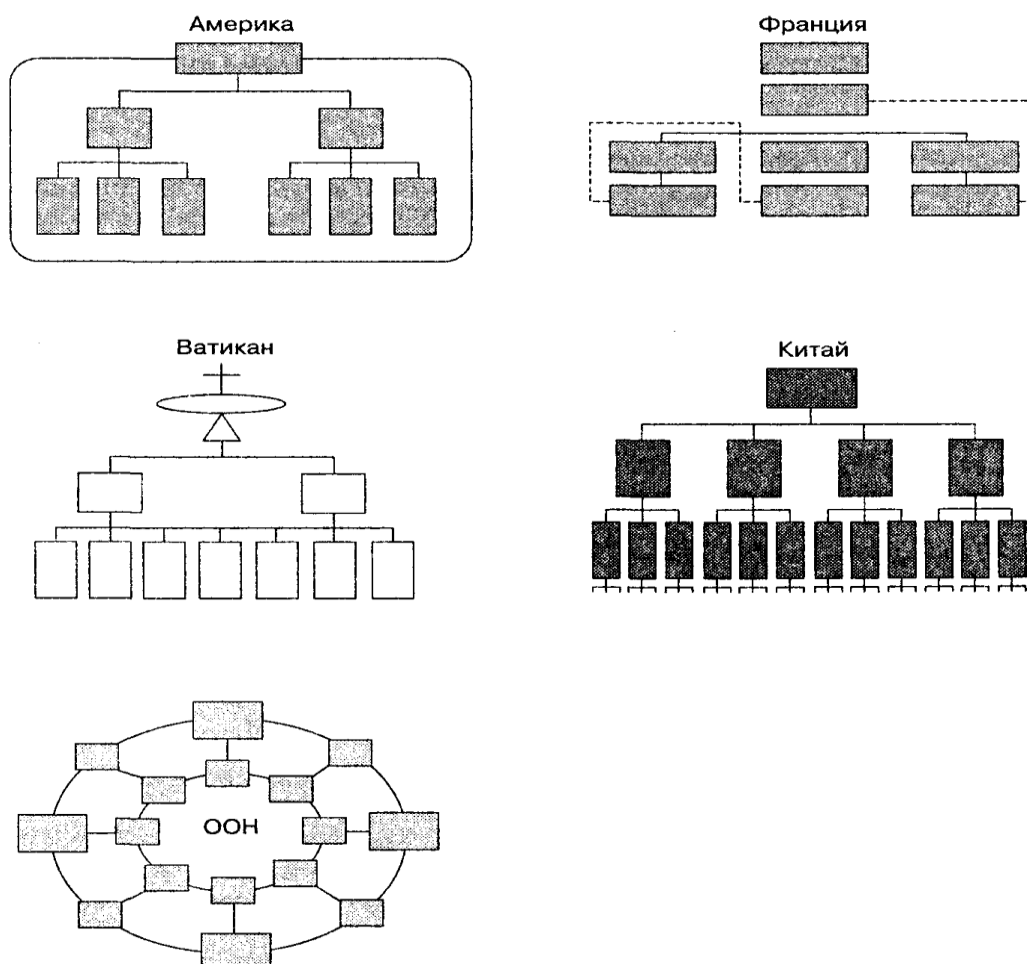
Misol uchun, fransuz kompaniyalari ko'pincha fransuz menejrlari tomonidan cloisonne (filiallarga bo'lingan), ya'ni vertikal va gorizontal tarzda aniq tuzilganligi



bilan ajralib turadi. Bu yerda shaxsning roli va javobgarligi, imtiyozi va mas'uliyati juda aniq qilingan. Natijada, guruhlar o'rtasidagi kommunikatsiya oqimlari cheklangan.

Ma'lumki, keng tarqatilgan axborot juda kam ishlatiladi. Bundan tashqari, frantsuz siyosiy madaniyatining an'analari shundayki, tashkilotlarda axborot kuch manbai bo'lib, shuning uchun erkin tarqatib bo'lmaydi. Fransuz firmalarida norasmiy muloqot muhim rol o'ynashi ajablanarli emas. Bundan tashqari, Nouvel Economist tomonidan olib borilgan bir tadqiqot shuni ko'rsatadiki, axborotni bevosita rahbarlardan eshitib olish mumkinligini aniqlashdi.

Noaniqlikka nisbatan egalitarlik va tolerantlikning kuchliligi, rasmiy tuzilmalar yoki ierarxiya ahamiyatining jiddiy kamligi Shvetsiya menejmentiga xos.



**6.2- rasm. Tashkiliy epigramlar**

Kommunikatsiya tuzilmamasi ancha ochiq va noan'anaviy. Shvetsiya menejmentida tashkilotlar ijtimoiy-siyosiy hodisaga nisbatan bir vositasi sifatida

qaraydi. Bu axborotga qiziqish bildirgan barcha odamlar bilan ma'lumot almashishga bo'lgan katta intilishni tushuntiradi.

Shvetsiyaning Axborot almashinuvida shaffoflik va ochiqlikdir talabi birinchi marta Electrolux kompaniyasining Italiyalik raqibi Zanussi kompaniyasini o'ziga jalb qilganida qiyinchiliklar tug'dirdi. Italiya menejerlari va kasaba uyushmalari, bunday talablarga o'rganmaganlar, vaqt o'tgan sayin "Viking bosqinchilarga" ishonch va hurmat bildirib borganlar. Shunga qaramay, Zanussi menejerlari o'zlarining eski odatlari, axborotlarni saqlab qolish odatlaridan voz kechish bilan bog'liq qiyinchiliklarga duch kelishdi.

Turli madaniyatlarning kommunikatsiya jarayoniga ta'sirini Angliya, Fransiya, Shvetsiya misolidagi taqqoslama tahlil keltirilgan 6.1. jadvalda ko'rsatilgan.

### 6.1-jadval.

#### Turli madaniyatlarning kommunikatsiya jarayoniga ta'siri

Angliya	Fransiya	Shvetsiya
Og'zaki aloqalar yuksak baholanadi. Shaxslararo munosabatlarga ustunlik beriladi. Kommunikatsiya pragmatik va didaktik emas.	Yozma aloqaning afzalligi. Og'zaki muloqotlar tez-tez rasmiy bo'lishi. Kommunikatsiyaning mavhumligi va didaktikligi. Kommunikatsion an'analar kuch munosabatlarini mustahkamlaydi.	Aloqa - og'zaki, norasmiy va juda aniqliligi. Norma - erkinlik va ochiqlik. Kommunikatsiya aniq va maqsadli tomonga qaratilganligi.

### 6.3. Aloqa uslublari

Axborot oqimlari kontekstlarga ta'sir qiladi, ba'zi madaniyatlar uchun u juda muhim va boshqalar uchun uning ma'nosi juda kichik.

Janubi-Sharqiy Osiyo va Arab mintaqa mamlakatlari madaniyati yuqori kontekstuallikka ega, axborotlarning katta qismi bevosita so'zlardan emas, balki

ogʻzaki boʻlmagan axborotlar, tashqi koʻrinish, mashina markasi, xulq atvor, ofis tashqi koʻrinishi bilan harakterlanadi.

Sharqda yashovchilar yoqimli ovozda oʻzlarining yashirin boʻlgan niyatlarini aytishadilar. Ma'lumotni tarqatishda Sharq xalqlari kimga va qaysi vaziyatda muloqotga koʻproq e'tibor berish kerakligiga ahamiyat berishadi. Aytilgan xabarga emas, balki aytilgan xabarning shakliga alohida ahamiyat berishadi. taxminiy - Suhbatda noaniq va noma'lum, hodisaga yaqin soʻzlar boʻlishi mumkin ("ehtimol", "balki," va boshqalar kabi). Shuning uchun Yapon biznes munosabatlarida odatda muloqot asosiy mavzu haqida emas, "uning atrofidagi" har xil narsa haqida yuritiladi, faqat asosiy predmet tashqari. Bu strategiya hamkor bilan asosiy mavzu oʻrnatish, hamkor niyatlar haqida yaxshi bilish, yoki uning sherikligidan voz kechish uchun foydalaniladi. Ushbu muloqot uslubi ayrim MDH mamlakatlariga xosdir.

Kam kontekstli boʻlgan Gʻarb madaniyatlarida xabarlarning aksariyati ogʻzaki va yozma soʻzlar bilan ifodalanadi. Menejerlar ishning asosiy masalalarini ochiq, toʻgʻridan-toʻgʻri gapirishga oʻrganganlar, ular "boʻlishi mumkin emas", "men istardimki," va boshqa ifodalarni ishlatishdan qochadilar. Koʻproq e'tibor xabarning mazmuniga qaratiladi, qanday qilib aytilgani haqida emas. Oʻz pozitsiyasini ifodalashning bunday usuli yuqori kontekstli madaniyat vakillari uchun tushunarsizdir, ular uni bevosita chiziqli va qoʻpol deb hisoblashadi.

Gʻarb va Sharq madaniyatlari va odamlarga nisbatan yoshi, jinsi va boshqalar boʻyicha munosabatlari farqlanadi. Misol uchun, agar ish uchrashuvida Sharqda keksalar uchun ehtirom va chuqur hurmat koʻrsatilsa, u Gʻarbda patriarxal, keraksiz sarqit, taraqqiyotning tormozi sifatida qaraladi. Aksincha, Gʻarb biznes madaniyatida qadr-qimmatga ega boʻlgan yuqori malakali mutaxassis yoshlar hisoblansa, Sharqda esa yoshlar tajribasiz va yetuklikka yetmagan deb gapirish mumkin.

"Yuqori kontekst" an'analari shaxslararo munosabatlarni tushunish va vaziyatni anglashda muhim rol oʻynaydi, bunday jamiyatda ogʻzaki muloqotda erishilgan kelishuvlar kuzatiladi, yozma shartnoma tuzishga alohida ehtiyoj yoʻq. Ba'zi arab va Osiyo mamlakatlarida "yuqori kontekstli" madaniyat koʻrinishlari mavjud. "Past kontekst" toʻgʻridan-toʻgʻri buning aksidir: shaxslararo aloqalar vaziyat va urf-

odatlarga bogʻliq boʻlmaydi, ular aniq va tartibli shakllantiriladi. Ishbilarmonlik aloqalarida shartnomalar tuzish nazarda tutiladi. "Past kontekst" madaniyati sanoati rivojlangan gʻarb mamlakatlariga xos.

Samarali madaniyatlararo muloqot ilm va turli xil aloqa turlarini ishlatish qobiliyatini talab qiladi.

*Toʻgʻridan-toʻgʻri va bilvosita muloqot uslublari.* Turli madaniyatlarda, muloqotning kontekstligi kommunikatsiya uslubini tanlash bilan bogʻliqdir. Shunday qilib, yuqori kontekstli madaniyatlarda bilvosita, noaniq muloqotga ustunlik beriladi. Bu kommunikatsiya jarayoning birdan-bir sababi oila aʼzolar, doʻstlar, hamkasblar va mijozlar bilan yaqin munosabatni tashkil etish va axborotning katta tarmogʻini shakllantirish. Bu kommunikatsiya natijasida, har bir kishi bir-birini yaxshi bilib oladi va ogʻzaki muloqotda ishonch uchun hech qanday ehtiyoj boʻlmaydi. Axborot almashinuv jarayonida, intonatsiya, pauza va yuz ifodalari ahamiyatga ega.

Past kontekstli madaniyatlarda muloqotning toʻgʻridan-toʻgʻri uslubi qoʻllaniladi. Odamlar tez-tez biron-bir vazifani bajarish uchun aloqaga kirishadilar. Bir-birlarini yaxshi bilmasliklari ular uchun yaxshi holat, toʻgʻridan-toʻgʻri muloqot qilishga intilishadi va muloqotning oʻzi haqida oʻylashadi.

*Mohir, aniq va qisqa muloqot uslublari.* Arab davlatlarining odamlariga mohirlik yoki balandparvoqlik uslubi xosdir, ular muloqotda voqealar va narsalarning taʼrifiga katta ahamiyat beradilar, Yevropaliklar nuqtai nazari batafsillikka xos emas, ularga mehmondorchilikni, qayta-qayta qasamni va kafolat berishni misol qilish mumkin. Aniq kommunikatsiya uslubi (Germaniya, Angliya, Shvetsiyada qabul qilingan), xabarlarini yetkazish uchun kerakli va yetarlicha kam boʻlgan soʻz birikmalari va soʻzlarni ishlatishni nazarda tutadi. Qisqa muloqot uslubi Osiyoda keng tarqalgan, muloqotda qisqalik, aniqlik, vazminlik, pauzalar va sukut saqlash ularga xosdir. Masalan, nomaʼlum xavfli holatlardan "yuzni olib qochish".

*Vaziyatli va shaxsiy kommunikatsiya uslublari.* Vaziyat uslubi ishtirokchilari muloqot jarayonidagi ishtiroki va aloqalariga alohida eʼtibor beradilar va ularga kollektivlik madaniyati xosdir. Shaxsiy kommunikatsiya uslubining oʻziga xos xususiyati, unda shaxsiylik va individuallik madaniyati alohida eʼtiborga ega.

*Kommunikatsiyaning instrumental va hissiy uslublari.* Hissiy uslub tinglovchilarga (axborotni oluvchiga) va kommunikatsiya jarayoniga qaratiladi. Suhbatdosh soʻzlarining haqiqiy maʼnosini aniqlashda hissiy qobiliyatlarga tayaniladi, chunki xabarlarining koʻpchiligi ogʻzaki boʻlmagan xabarlardir. Xabarlarining etishmayotgan qismi ogʻzaki soʻzlar kabi muhim boʻlishi mumkin. Bu uslub yaqin Sharqdagi kollektivlik va yuqori darajali kontekstli madaniyatlarga (masalan, Misr va Saudiya Arabistoni, Lotin Amerikasi va Osiyo, Yaponiya va Koreyaga) xosdir. Instrumental uslub soʻzlovchiga va muloqot maqsadiga yoʻnaltirilgan. Bunday holda, shaxs boshqa tomondan bilishni xohlaydigan narsani aniqlaydi. Ushbu uslub individual va past kontekstli madaniyatlarga (Shveysariya, Daniya, Avstraliya, Kanada, AQSH va boshqalarga) xosdir.

Shunga qaramasdan, roʻyxatdagi barcha kommunikatsiya uslublari barcha madaniyatlarda mavjudligini yodda tutish kerak. Yana bir narsa shundaki, har bir holatda har qanday madaniyatning asosi boʻlgan tarixiy shakllangan qadriyatlar va meʼyorlar aniq kommunikatsiya uslubida aks etadi.

#### **6.4. Kommunikatsiya oqimlari**

*Tashqi kommunikatsiya.* Tashkilotdagi kommunikatsiya ichki va tashqi axborot oqimlarini oʻz ichiga oladi. Ushbu oqimlar xalqaro menejmentda muhimligi kommunikativ harakat ishtirokchilari koʻpincha turli mamlakatlar va qitʼalarda boʻlganligi va turli madaniyatlarga ega boʻlishlari bilan belgilanadi. Bu esa, bir mamlakatda faoliyat koʻrsatadigan kompaniyalarda sezilarli darajada farq qiluvchi kommunikatsiya muammolarini yaratadi.

Xalqaro kompaniyalar uchun tashqi axborot oqimlari xorijiy mijozlar va isteʼmolchilar, yetkazib beruvchilar va subpudratchilar, mezbon davlatlar, xalqaro tashkilotlar bilan oʻzaro munosabatlarni taʼminlaydi. Mahalliy qonunchilik, iqtisodiy rivojlanish darajasi, turli anʼanalar, til toʻsiqlari koʻp jihatdan tashqi aloqalarning shakllanishiga taʼsir qiladi.

Tashqi kommunikatsiya, tashqi iqtisodiy aloqalarga ega boʻlmagan, ammo koʻp millatli aholiga (AQSH, Rossiya) asoslangan mamlakatlardagi madaniyatlararo

tashkilotlarda, yetkazib beruvchilar va iste'molchilar turli madaniyatlarni namoyish etishi mumkin.

*Ichki (firma ichkidagi) kommunikatsiya.* Menejer uchun qayerda, qanday qilib va qanday tezlikda axborot tarqatilayotganligi bilish muhimdir. Markazlashgan tashkiliy tuzilmalarda, misol uchun Janubiy Amerikada, axborot oqimlarining aksariyati yuqori menejerlardan tarqaladi. Axborot bilan ta'minlovchi menejerlarning ma'suliyati, Amerika Qo'shma Shtatlari kompaniyalaridagi ishchi menejerlarga qaraganda axborot tarqatilishi kamroq.

Tashkilotlarda kommunikatsiya majburiyatlari qaysi kanaldan va qanday tezlikda, qanday ta'minlanishi, rasmiy va norasmiy va boshqalari bilan farqlanadi. Kommunikatsiyaning tashkilotlardagi tuzilish turi, xodimlar siyosati, kommunikatsiya oqimlarining yo'lini o'rganuvchi yetakchi uslubi, turli kanallar bo'yicha axborotlar harakati, tashkilotdagi xodimlar va bo'limlar o'rtasidagi kommunikatsiyadan iborat.

Yuqori kontekstli madaniyatlarda (Masalan, Yaqin Sharqda) odamlar va tashkilotlar o'rtasida bevosita axborotlar tez, yaqin va uzoq aloqalar tufayli erkin tarqatilmoqda. Axborot oqimlari odatda norasmiydir. Past kontekstli madaniyatlarda (masalan, Germaniya yoki Amerika Qo'shma Shtatlarida) axborotlar nazoratlashgan, fokuslashgan bo'ladi, shuning uchun erkin tarqatilmaydi. Departamentalizatsiyaning rollari va vazifalari, ofis va xizmat xonalaridan axborotlarini chiqarmaslik, rasmiy axborot manbaalarini kengaytirish. Amaliyotda Amerikaliklar barcha narsalar haqida ochiq va erkin gapirishadi lekin Yaponiyaliklar shaxsiy munosabatlariga nisbatan moyil bo'lmagan deyarli hamma narsalarini erkin gapira oladilar.

Vertikal aloqa tashkilot a'zolarining ierarxik o'rni va kommunikatsiya oqimlari o'rtasidagi yuqori(yuqoriga aloqa) va pastki(pastga muloqot) yo'nalishlarni kiritish mumkin. Birinchi holda biz ma'muriyatdan oddiy a'zolarga: buyruqlarga, topshiriqlarni tasdiqlashga, ishonchga, qo'llab-quvvatlashga, nazoratga yo'naltirilgan kommunikatsiya oqimlari haqida gapiramiz. Ikkinchi holda esa yuqoriga yo'naltirilgan axborot oqimlari: hisobotlar, so'rovlar, eslatmalar haqida.

Gorizontal kommunikatsiya jarayoni tashkilotning teng huquqli a'zolari (ishlab chiqarish kommunikatsiyasi, fikr almashish, uchrashuv, tanaffus, ishdan keyin va barda suhbat) o'rtasidagi tenglik munosabatlaridir.

Vertikal kommunikatsiya Ko'p Millatli Kompaniyalarning shtab kvartirasi (bosh ofisi) va turli ierarxik darajadagi birliklari o'rtasida bo'ladi. Bu bosh ofis moliyaviy hisobot birliklari shaklini, mahalliy birliklardan ish yo'llanmalari, bo'linmalardagi xodimlarning taqsimlash jarayoni va hokazolarni olishi mumkin. Gorizontal kommunikatsiya, boshqa tomondan, ko'p millatli kompaniyalar xodimlarining teng huquqliligini ta'minlaydi, ammo turli funktsional va hududiy birliklaridan tashqari.

Ushbu asosiy aloqa oqimlaridan tashqari, tashkilotda qo'shimcha yo'nalishlarni ko'rish mumkin: lateral yoki yon tomonlama (turli bo'limlar xodimlari o'rtasida bir-biri bilan ierarxik ravishda bog'lanmagan) va diagonal (ishchilar va turli bo'limlarning rahbarlari o'rtasida). Lateral kommunikatsiyaning muhim ahamiyati, bir ishni bajaruvchi ishchilar yoki ishchi guruhning (komandaning) geografik jihatdan taqsimlanishi. Diagonal kommunikatsiya yangi dolzarb tashkiliy shakllarning (matritsa yoki loyiha tuzilmalari) paydo bo'lishi bilan yuzaga keladi.

Tashkilotning barcha darajalarida norasmiy muloqot muhim rol o'ynaydi. Menejer uchun firmaning norasmiy axborot manbalaridan foydalanish imkoniyatini topish juda muhimdir. Yaponiyada ish kunidan keyin uyga ketayotgan xodimlar norasmiy uchrashuvlar uchun to'planishlari mumkin va bu juda muhim ma'lumot manbai bo'lib qoladi. Ma'lumot almashishning norasmiy usullari ham rivojlanib borayotgan Rossiyada taqsimlangan xonalarda chekish buzilishlarga o'xshashdir. Rossiya kompaniyalarida kommunikatsiyaning norasmiy tomoni muhim ustunligi bilan ajralib turadi: norasmiy kanallar tez-tez rasmiylarga qaraganda tezroq harakat qiladi va deyarli har doim norasmiy ma'lumotlarga bo'lgan ishonch rasmiy manbaga qaraganda yuqori.

### **6.5. Kommunikatsiya kanallari va zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalari**

Kommunikatsiya jarayoni uchun axborot vositalarining ahamiyati va usullari muhim ahamiyatga ega, chunki aloqaning muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsizligi

ham bunga bog‘liq. Kanal - xabar manbai, manbaa yordamida qabul qiluvchiga axborotlar yuboriladi. M. Mak Lyuen kommunikatsiya kanallariga ko‘proq e‘tibor bergan. Uning XX asrning 60-yillarda yaratgan "the medium is the message" iborasining mohiyati shundaki, yangi "elektron jamiyatning" kommunikatsiya sharoitida, axborot (message) emas, balki uni o‘rtada turgan yetkazuvchi (medium) muhim o‘rin tutishidir.

Jo‘natuvchi va qabul qiluvchilar yaratgan axborotlar, belgilar, tillar, kodlar, xabar materiallari, yetkazuvchi texnik qurilma vositalari kommunikatsiya kanalini namoyon qiladi. Firma ichidagi kommunikatsiya uchun turli xil vositalar yoki kanallar mavjud: yig‘ilishlar va suhbatlardagi og‘zaki muloqot, bosma nashrlar orqali yozma muloqot. Bundan tashqari, axborot byulletenlari va ijtimoiy faoliyatning turli shakllari orqali tarqatilishi mumkin.

Kommunikatsiya vositalarida ishlatiladigan texnik qurilmalarga quyidagilar: telegramma, telefon va ovozli pochta, radio, televizor, videomagnitafon, faks, kopirayter, uyali telefon, kompyuter, CD va DVD, modem. Kommunikatsiya jarayonlari kompyuter vositasida va telekommunikatsiya vositalaridan foydalangan holda kompyuter muhitida amalga oshirilmoqda, bu esa kompyuter orqali aloqa yoki elektron aloqani shakllantirish haqida gapirish imkonini beradi.

Haqiqatdan ham elektron ommaviy axborot vositalarining shakllanishida Internet, elektron pochta global tarmoqlari, shuningdek, turli kommunikatsion xizmatlar: munozara guruhlar, pochta ro‘yxati, telekonferensiya va forumlar o‘rin egallagan. Bularning barchasi turli texnologik setlar, vaqt va makon cheklovisiz, shuningdek, dasturiy ta‘minotga (Internet texnologiyalari) bog‘liq ravishda individual yoki guruhli muloqotlarni hosil qiladi. Ikki jismoniy parametrlar (aloqa joyi va vaqtida ishtirokchilarning joylashuvi) kombinatsiyasi asosida tarmoq texnologiyalarini to‘rt turga ajratish mumkin:

- bir vaqtda / bir joyda: lokal tarmoq dasturlari, chatlar;
- bir vaqtda / turli joylarda (sinxron texnologiyalar): kompyuter tarmog‘ida, Internetda peydjing va ICQ, Internet telefoniya, kompyuterli audio va video konferentsiyalarda bir vaqtning o‘zida hamkorlik qilish uchun dasturlar:



- urli vaqtlarda / bitta joyda (interaktiv texnologiyalar): veb-forumlar, munozaralar ro'yxati, mehmonlar kitobi, so'rovnomalar shakllari;
- turli vaqtlarda / turli joylarda (asinxronli texnologiyalar): elektron pochta, pochta ro'yxatlarini, telekonferentsiyalar.

Elektron pochta bugungi kunda kompyuter vositachiligining eng keng tarqalgan shakllaridan biridir. Telefon liniyalari, kompyuter va sun'iy yo'ldosh kanallari orqali elektron pochta xabarlarini sayyoramizning har qanday burchagiga bir necha soniyalarda yetib borishi mumkin. Elektron pochta tizimi turli shakllarda shaxslararo muloqot qilish imkoniyatini beradi: birga / birga, birga / ko'p, ko'pga / ko'pga.

### **6.6. Kommunikatsiya jarayonida madaniy shovqin**

Xalqaro nuqtai nazarda muloqotning samaradorligi turli xil madaniyatlar va turli tillardagi yetkazuvchilar, xabarni jo'natuvchi va qabul qiluvchining qanchalik yaqin va bir-biriga bo'lgan mosligi bilan bir xil xabarning ma'nosini anglashi va izohlashi kommunikatsiya samaradorligini belgilaydi. Agar bu qiymatlar boshqacha bo'lsa, unda samarali muloqotga erishilmaydi. Misol: amerika firmasi yapon ishchilaridan tashkil topgan xodimlarning samaradorligini oshirishga qaror qildi. Shu bilan birga, firma o'z shaxsiy tashabbusini hisoblab, mehnat unumdorligini oshirish uchun qo'shimcha mukofotlarni taqdim etdi. Biroq, Qo'shma Shtatlarda muvaffaqiyatli amalga oshirilgan reja bu yerda muvaffaqiyatsiz tugadi, chunki yapon ishchilari guruhda ishlash va guruh natijalariga tegishli mukofotlarni olish uchun o'rganganlar.

Interpretatsiya jarayonida individ kuzatganlarini va boshdan kechirgan hodisalari yoki boshqa individning ma'lum amal qiladigan sabablarini yozishi sotsial psixologiyada atribut sifatida qaraladi. Madaniyatlararo kommunikatsiyalarda, mavjud atributsiyalar va ularning axborotlarni qayta ishlashga ta'sirini aniq kuzatish mumkin. Bu haqida 6.2-jadvalda keltirilgan.

## Xalqaro kommunikatsiyalarda madaniy shovqinlar

<i>Xulq-atvor</i>	<i>Atribut</i>
<i>Amerikalik:</i> “Hisobotni tugatishining uchun qancha vaqt kerak?”	<i>Amerikalik:</i> Sizdan ishda ishtirok etishingizni so‘rayman <i>Grek:</i> Uning xulqini qizig‘i yo‘q. Chunki u- rahbar.
<i>Grek:</i> “Qancha vaqt kerakligini men bilmayman”	<i>Amerikalik:</i> U o‘ziga ma’suliyatni olishni istamaydi <i>Grek:</i> Mayli u buyruq bersin
<i>Amerikalik:</i> “Qancha vat kerakligini san yaxshi bilishing kerak”	<i>Amerikalik:</i> <i>Grek:</i>
<i>Grek:</i> “10 kun”	<i>Grek:</i> Istalgan javobni beraman, faqat masalani hal qilish uchun/ <i>Amerikalik:</i> U vaqtni noto‘g‘ri taqsimladi. Taklifi kam
<i>Amerikalik:</i> “Mayli 15 kun muhlat beraman. Rozimisan? 15 kun ichida ulgurasanmi?”	<i>Grek:</i> Bu buyruq <i>Amerikalik:</i> Men unga bitm taklif qildim
<i>Grek:</i> “OK”	
Aslini olib qaraganda hisobotni tayyorlash uchun 30 kun kerak bo‘ladi. Grek ishga kun-u tun kelib ishladi, oxirgi 15-kunga kelganda hisobotni tugatishi uchun yana 1 kun kerak edi.	
<i>Amerikalik:</i> “Qani hisobotlar?”	<i>Amerikalik:</i> Agar Grek hisobotni qilsa <i>Grek:</i> U hisobotni talab qiladi
<i>Grek:</i> “Ertaga tayyor bo‘ladi”	
<i>Amerikalik:</i> “Lekin biz bugunga deb kelishgan edik”	<i>Amerikalik:</i> Men bitm shartlariga rioya qilishim kerak <i>Grek:</i> Qanaqangi ahmoq va uquvi yo‘q

	rahbar! Noto‘g‘ri buyruq berib, yana uni baholab ko‘radi. 30 kun talab qilinadigan hisobotni men 16 kunda qildim.
Grek ishdan bo‘shash haqidagi arizani tashladi	Amerikalik hayron qoldi
	<i>Grek:</i> Men bunday inson bilan ishlamayman

Qanday qilib bunday natijadan qochish mumkin? Xalqaro (Amerikalik) kompaniyaning yunon bo‘linmasida sodir bo‘lgan bundan holatdan tashqari, biz bu shaxslarning holati va konteksti haqida yetarli ma'lumotga ega emasmiz. Shu bilan birga, ushbu kommunikatsiya jarayonini madaniy o‘zgaruvchanliklardan ham tahlil qilish mumkin.

Birinchidan, menejerning ishbilarmonlik madaniyatini idrok etishdagi rolining farq qilishi. Avvalo, biz tashkilotda kimlar qaror qabul qilishi kerakligi va bu javobgarlikni kim o‘z zimmasiga olishi haqida gapiramiz. Ushbu misolda amerikalik menejerning vakolatlilik va majburiyatlilik va o‘ziga ishonishini taxmin qilish mumkin. Grekning fikriga ko‘ra, amerikalik boshqaruvchi xo‘jayin bo‘lib, u ishning bajarilish vaqti haqida buyruq berishi kerak. Uning nazarida Amerikalikning xatti-harakati bunga munosib emas, shuning uchun rahbarni «ahmoq va go‘l» deb hisoblaydi, chunki u ishni bajarishga noto‘g‘ri vaqt taqsimotini bergan. Amerikalik menejer yunon xodimlarining unga qanday munosabatda bo‘lishini hisobga olishi kerak edi, keyin esa bunga mos ravishda harakat qilishi yoki bu holatni yaqindan o‘rganib chiqishi kerak edi.

Agar F. Trompenaars va Charlz Hampden-Tyornier tomonidan ishlab chiqilgan boshqaruv modelini ushbu vaziyatga tasnif qilinsa, bu yerda "Oila" (u ko‘proq Gretsiya korporativ madaniyatiga moyil) va "Boshqaruvli raketa" (bu misolda amerikalik menejer tasvirlanmoqda) shakli bir-biriga qarama-qarshi turibdi. "Oila" munosabatlari ierarxiyasi markazlashuvning oz miqdordagi shakli bilan ajralib turadi, oilada boshliq - "Ota", shuning uchun ularning yoshi, munosabatlari, bilimi, tajribasini hurmat qilishadi. Bundan tashqari, u barcha kichik nayranglarni, oila

a'zolarning kuchli va kuchsiz tomonlarini, ularning nima ish qilishlarini va boshqalarni biladi. "Oila" madaniyatida vakillarga vakolat berish juda murakkab jarayon. Odatda "ota" barcha hohlagan muhitida vakillikni o'zida qoldiradi, amaldagilarga emas. Faqatgina "ota-onalar" uyda bo'lmaganda "bolalar" javobgarlikni o'ziga oladi. "Boshqaruvli raketa" ning uzoq muddatli strategik va orientatsiya maqsadi, "Oila" madaniyati va qadriyatlaridan biroz farq qiladi, ularda asosiysi -boshliq-liderdir. Uning mulohazasi va roziligi ustundir.

Har qaysi mamlakatlardan, Amerika menejeri va yunon xodimi misolini kuzatish mumkin, ularning ishbilarmonlik madaniyatida o'ziga xos qadriyatlari va xulq-atvor stereotiplari mavjud. Xalqaro kommunikatsiyada shu va boshqa korporativ madaniyatlarni, bir xil muammoni yechishda turli xil yondashuvlarni va madaniy shovqinlarni o'rganilinadi.

### **6.7. Kommunikatsiya va til to'siqlari**

Dunyoda 5 ming tilda gapirish mumkin. 100 ta eng keng tarqalgan tillarda dunyo aholisining 95% (foizi) gapiradi. Odatda, bir xalqaro firma vaqti-vaqti bilan bu 100 ta til bilan duch kelayotganini tasavvur qilish mumkin va buni quyidagi misollarda tasdiqini ko'ramiz. Microsoft o'zining dasturiy ta'minot mahsulotlarini deyarli 80 ta tilda taqdim etadi, ya'ni dasturiy ta'minot mahsulotlari deyarli 80 tasi mahalliy versiyasiga ega. Yana bir misol; xalqaro farmatsevtika kompaniyalari o'z dori-darmonlarini 150 ta tilda tasvirlab beradi.

Ushbu misollar, odatda, odatiy emas va ko'pchilik xalqaro kompaniyalar ushbu muammolarni soddalashtirib, o'zlarini 15 dan ortiq tilda ro'yxatga olishlari mumkin. Bu ro'yxat hattoki jahon aholisining yarmidan ko'pini, jahonning boy va xalqaro savdoning muhim qismini qamrab oladi. Shuning uchun ko'p millatli tashkilotlar bu asosiy xalqaro tillarni inkor etishga qodir emas. Shuni yodda tutish kerakki, bitta kompaniya ichida ishlatiladigan 15 til aslida turli xil tillar bilan o'zaro bog'liqlikning 100 dan ortiq variantlarini anglatishi mumkin: ingliz-fransuz, ingliz-italyan, italyan-fransuz va hokazo.

Konsalting firmasi "The English Company" kompaniyasi tomonidan olib borilgan tadqiqotda ko'p o'lchovli "Engco Modeli" ma'lumotlar bazasi ishlab chiqildi, bu tillarning tarqalishini va ularni "xalqarolashtirishni" o'lchash imkonini beradi. Jadvalda. 6.4 da boshqa tadqiqotchilar tomonidan olingan ma'lumotlar bilan taqqoslaganda, eng keng tarqalgan tillar birinchi (mahalliy) kishilar soni haqida ma'lumot beradi "(ular jadvalda" Etnologiya "deb nomlanadi).

#### 6.4-jadval.

#### Millionlab aholilarning asosiy jahon tillari

Tillar	“Engco” modeli	“Ethnologue”
Xitoy tili	1113	1123
Ingliz tili	372	322
Hindu/urdu tili	316	236
Ispan tili	304	266
Arab tili	301	202
Portugal tili	165	170
Rus tili	155	288
Bengal tili	125	189
Yapon tili	123	125
Nemis tili	102	98
Fransuz tili	70	72
Italiyan tili	57	63
Malayziya tili	47	47

Hozirgi kunda xalqaro aloqaning asosiy tili bu ingliz tilidir. Xalqaro tashkilotlarning 85 %i ingliz tilidan, 49 %i fransuz va 10 %dan kamrog'i arab, ispan yoki nemis tilidan foydalanadi. Yevropa tashkilotlarining 99 % ishchi tili ingliz, 63%i fransuz va 40 %i nemis tili hisobiga to'g'ri keladi.

Ilm-fan va texnologiyaning ko‘plab sohalarida ingliz tili asosiy tilga aylanmoqda. Misol uchun, Germaniyada fizika olimlarining 99 %i, kimyo bo‘yicha 83 %i, biologiya va psixologiya bo‘yicha 81 %i, yurisprudentsiyada esa 8 %i.

Global indeks (Global Influence Index) tomonidan ingliz va boshqa tillarning xalqaro aloqalarda o‘rni, "Engco" modelida hisoblangan, mahalliy indikatorlar soni, iqtisodiy omillar va demografik tendensiyalarni hisobga olgan holda global ta'sir indeksi hisoblangan (6.5-jadval).

Garchi, elektron tijorat uchun ariza berishda, masalan, Yevropa tillariga mansub italyan yoki Shved tillari Bengaliyadan ko‘ra ko‘proq ta'sirga ega bo‘lsa-da, "Engco" modeli turli tillarning nisbiy ahamiyatini namoyon qiladi.

**6.5-jadval<sup>3</sup>.**

**Tillarning ta'siri bo‘yicha global indeks**

<b>1</b>	Ingliz tili	100
<b>2</b>	Nemis tili	42
<b>3</b>	Fransuz tili	33
<b>4</b>	Yapon tili	32
<b>5</b>	Ispan tili	31
<b>6</b>	Xitoy tili	22
<b>7</b>	Arab tili	8
<b>8</b>	Portugal tili	5
<b>9</b>	Malayziya tili	4
<b>10</b>	Rus tili	3
<b>11</b>	Hindu/urdu	0.4
<b>12</b>	Bengal tili	0.09

Ingliz tilining ustunligi, xalqaro ishbilarmonlik muhitida (lingua franca) tilning to‘siq muammosi deb qaralmaydi, sobiq ABB rahbari va korporativ ingliz

<sup>3</sup>Manba: *Graddol D.* Op. cit., p. 59.

tilidan foydalanuvchi pionerlardan biri P. Barnevik shunday ta'riflaydi, xalqaro biznes aloqalarda til asosiy muammo emas.

Birinchidan, ikkinchi til sifatida ingliz tilining tarqalishi teng emas. Bu Skandinaviya, Niderlandiya, Hindiston davlatlarida juda keng ishlatiladigan bo'lsa, O'rta yer dengizi davlatlari Janubiy Amerika va Markaziy va Sharqiy Osiyoning ba'zi hududlarida - kamroq ishlatiladi. Masalan, ba'zi Italiya firmalarining 15%dan kam menejerlari xalqaro aloqalarda ingliz tilidan foydalanadilar, Italiyaning umumta'lim maktablarida o'qitiladigan asosiy xorijiy tillar fransuz va nemis tillaridir.

Ikkinchidan, XX asrning ikkinchi yarmida ingliz tili texnologik omillarni tushuntirishda ikkinchi til sifatida ishlatilgan. Televideniya, telekommunikatsiya, kompyuter texnologiyalari ingliz tiliga bog'liq edi. Endi odamlar o'z ona tillarida kitob o'qishlari, televizor tomosha qilishlari yoki internet olamida sayohat qilishlarining imkoniyatlar bor. Ingliz tilini o'rganish uchun motivatsiya o'zgarmoqda va odamlar ingliz tilini ikkinchi til sifatida o'rganmoqdalar, yaqin o'n yil ichida bir cho'qqisiga yetib va soni kamaya boshlaydi.

Uchinchidan, faol tillar soni tez kamaymoqda. Ehtimol, keyingi 50 yil ichida jahon tillarining 90 foizigina yo'qolib ketishi mumkin. Biroq, bu ingliz tili mavqeini mustahkamlashi dargumon, aksincha, xitoy, hind, arab, va ispan kabi tillarda qiymatini oshishiga olib kelar.

Nihoyat, demografik tendentsiyalar biznes millatchiligiga hamroh bo'ladi. Osiyo, Janubiy Amerika va Yaqin Sharqdagi firmalar va mijozlar hozirgi kunga qadar ingliz tilidan foydalanish zarurligini tan oldilar. Xususan, ushbu hududlarda xaridorlar, yetkazib beruvchilar va sotuvchilar tomonidan mahalliy tilni bilishni talab qiladi. Ushbu tendensiya ulgurji va chakana savdoda yanada sezilarli bo'lsa-da, asta-sekin chet ellik sheriklar bilan muntazam muloqotga muhtoj bo'lgan joylarga tarqalmoqda: logistika, muhandislik, moliya.

### **6.8. Og'zaki bo'lmagan kommunikatsiya**

A.Mexrebinning ma'lumotiga ko'ra, axborotning 7 %i muloqotdagi so'zlardan, 55 %i yuz ifodasidan, 38 %i intonatsiya va tovush modulyatsiyasidan qabul qilinadi.

Taqqoslama menejment kontekstida kinesik, proksemik va paratillik kabi ogʻzaki boʻlmagan muloqotning muhim turlari mavjud.

Kinesika mazmunli imo-ishoralar, taqlid va pantomimik harakatlarni oʻz ichiga oladi. Qoʻl barmoqlari bilan hosil boʻladigan aylana shakli "OK" ma'nosini beradi, shuningdek, Yevropa va Osiyo kabi, barcha ingliz tilida soʻzlashuvchi mamlakatlarda mashhurdir. Ba'zi mamlakatlarda bu shakl butunlay boshqacha kelib chiqishi va ma'nosiga ega. Misol uchun, Frantsiyaning janubida bu "nol" yoki "hech narsa" degan ma'noni anglatadi, Braziliyada esa u beadablik yoki odobsizlik belgisidir. Yaponiyada, pul olish uchun hohish istak belgisi deb tushunish mumkin, ayniqsa aylana shakli yaponiyaning katta avlodi uchun - pul, tanga pul deb tushuniladi.

Ogʻzaki boʻlmagan kommunikatsiyaning muhim elementlari boʻlgan mimika va qisman jilmayish yordamida suhbatdoshga qizish va hurmat bildiriladi. Xorijiy mehmonlar, ayniqsa, Gʻarb mamlakatlari, va Rossiyadagi odamlar ranjish va uyatli hollarda ham tabassum qilmaydilar. Boshqa tomondan, ruslar ingliz tilida gaplashadigan dunyoga kirib, tabassumlardan hayratlanadilar. S.G.Ter-Minasovanning soʻzlariga koʻra, bu "topishmoq" ni hal etish juda oddiy va yuzaki: bu madaniyatlar toʻqnashuvining odatiy misoli.

"Ayniqsa, Gʻarb va ingliz tilida soʻzlovchilar dunyosida tabassum - bu madaniyat (madaniyat, aql idrok, etnografik ma'noli soʻzlarda), an'analar belgisidir, odatda: lablarning choʻziq holati bu sizda hech qanday agressivlik yoʻq ekanini, na talon-taroj qilish, na oʻldirish na oʻgʻrilash yoʻq ekanini bildiradi. Bu ma'lum bir madaniyatga, ma'lum bir jamiyatga tegishli boʻlgan kishilarga rasmiy ravishda namoyish qilishning bir usuli. Asosan tabassum qiladigan madaniyat vakillari uchun bu haqiqatdan ham samimiylik, simpatiya, yaxshi aloqalarni bildiradigan yoqimli usul, xuddi Rossiya kabi.

Hammasi shu. Turli madaniyatlarda umuman boshqacha tabassum qilinadi. Gʻarb mamlakatlarida bir vaqtning oʻzida tabassum madaniyatning formal belgisi, samimiylikdan boshqa hech qanday ma'noga ega emas, tabassum qilsangiz barcha insonlarga xushmuomalalik, his-tuygʻularga ijobiy biologik ta'sirdir; ruslarda esa - faqat oxirgisi. Va bu haqda tashvishlanmang, elkangizni qismang, yoki soxta shubha



qilmang - hammasi yaxshi, hammasi tabiiy; bir madaniyatda - bunday, boshqasida-boshqacha.

Ruslarda butunlay boshqacha mentalitet, boshqacha an'analar, boshqacha hayot, boshqacha madaniyat - bu borada hammasi qarama-qarshidir. Insonning jamiyatdagi mavqei qanchalik yuqori bo'lsa, uning imidji yanada jiddiy bo'lishi kerak. Agarda siz yuqori mansabga davogarlik qilsangiz, kelajakda saylovchilarga o'zingizni ko'rsatishingiz kerak, jiddiy, aqlli va qanday qiyin ishlarni bajarishingizni, qanday jiddiy muammolarni hal qilishingizni ko'rsatishingiz kerak. Bunday holatda tabassum qilish o'rinli emas, u faqat insonning yengil tabiatligini ko'rsatib beradi, ishning mas'uliyatini anglamaydi va shuning uchun unga ishonib bo'lmaydi.

Rossiyada birinchi McDonald's ochganda, uning rus xodimlariga doimiy ravishda xaridorlarga tabassum qilish o'rgatilgan, bu juda ko'p qiyinchiliklarga sabab bo'ldi, chunki yosh xodimlarning biri "odamlar bizni aqldan ozgan deb o'ylashadi" degan. Rossiyadagi yuzning jiddiy kontsentrlangan ifodasi ularning o'ziga xos g'azabli alomati emasdur, balki an'analarga muvofiq tabassumni muqaddas deb hisoblaydigan va sevimlilarga qilinar.

Madaniy farqlarni hisobga olgan holda, tabassumning quyidagi tasnifi mavjud:

1. "Rasmiy tabassum" - G'arb madaniyatida begonalarning salomlashish turi, noma'lum odamlar bilan tanish bo'lmagan joyda xavfsizlikni ta'minlashga urinish. Rus madaniyatida bu mutlaqo teskari ta'sirga ega bo'lishi mumkin.

2. "Tijorat tabassumi" - zamonaviy xizmat ko'rsatish talabi. Rossiyadagi xorijiy firmalarda keng tarqalgan va u haligacha odat tusiga aylanmagan.

3. «Samimiy tabassum» - bu yaxshi his-tuyg'ular, yaxshi munosabatning ifodasidir. Bu madaniyat bilan bog'liq bo'lmagan, insonning ijobiy sharoitlarga munosabati. Bunday tabassum madaniy cheklovlardan holi, barcha insonlar jamoalariga xosdir. Bunday tabassum ruslarga xosdir.

Tana holatida madaniyatlararo farqlar ham kuzatiladi. Masalan, amerikaliklar odatdagi suhbatlar paytida bir-biriga yonma-yon turishni afzal ko'rishadi, Rossiyada bu hurmatsizlik hisoblanadi. Stol ustidagi oyog'i Rossiyada "madaniyatsizlik" va AQSH da neytral deb qabul qilinadi.

Kommunikatsiyaning ta'sirli elementlari (tegib ketish, sekin-sekin urib qo'ymoq va hokazo) turli talqin etiladi. Misol uchun, Xitoy va inglizlar eng "ta'sirchan" xalqlar deb hisoblanadilar, shuning uchun bu xalqlarning vakillariga shubhali ta'sirchan aloqa vositasi hatto haqorat sifatida qabul qilinishi mumkin.

Proksemika - o'zaro muhitda muloqot qilish tizimi (bir-biriga yaqinlik va boshqalar). Suhbatdoshlar o'rtasidagi masofa yoshi, jinsi va ular o'rtasidagi tanishlik darajasiga bog'liq. Proksiemikalarda madaniyatlararo farqlar ko'pincha noto'g'ri tushunchalarga, xalqaro biznes amaliyotida kommunikatsiya xatolariga olib keladi.

E.Hall Shimoliy Amerika, Angliya yoki Avstraliyada o'rta sinf fuqarolari uchun odatiy bo'lgan shaxsning, shaxsiy maydonini o'lchashni aniqladi:

1. Intim zona (15 dan 46 sm gacha). Ko'pgina Yevropa davlatlarida intim zonalar 23-25 sm bo'ladi, ba'zilarida esa kamroq. Yevropaliklar o'zlariga ishonch va tortinmaslilari, shubha va tajovuz qilmasliklari uchun amerikaliklardan 25 sm uzoqlikda intim zonasini hosil qilishadi. Nemislarda intim zonasi taxminan qo'lning uzaygan masofasiga teng. Rossiyada intim zona ancha kam. Turli xil odamlarning intim zonalarida, madaniy jihatdan bog'liq bo'lgan farqlarni tushunmaslik, boshqalarning xatti-harakati va madaniyati haqida noto'g'ri tushunchalarga olib kelishi mumkin.

2. Shaxsiy zona (46 smdan 1,2 mgacha). Bu odatda suhbatdoshlarning rasmiy ziyofatlarda va mehmondorchiliklarda yoki do'stona mehmondorchiliklarida ajratadigan masofa.

3. Ijtimoiy zona (1,2 dan 3,6 m gacha). Bu begona odamlarga nisbatan ya'ni uy ta'mirlovchi, santexnik, pochta, duradgor kabi begonalarga nisbatan masofa.

4. Umumiy zona (3,6 m dan ortiq). Katta guruh odamlari bunday masofada turishi juda qulaydir.

Alan Piz quyidagi misolni keltiradi. Konferentsiyada ikki amerikalik uchrashib qoldi, ular bir-biridan butun suhbat davomida 90 sm masofani saqlagan holda muloqot qildilar. Yaponiyalik va amerikaliklar gaplashganda, ular asta-sekin xona bo'ylab harakatlanishni boshladilar. Amerikaliklar doim Yaponiyadan uzoqlashib ketadi va Yaponiyalik asta-sekin yaqinlashib, unga yaqin bo'lib oladi. Shunday qilib,

ularning har biri o'ziga odatiy va o'ziga mos aloqa uslubiga moslashishga harakat qildi. Yaponiyalik 25 sm bo'lgan intim zonasini hosil qilish uchun, har doimo maydonni toraytirish uchun bir qadam oldinga tashlardi. Buning natijasida u amerikalikning zonasiga kirib bordi, u esa o'z zonasini kattalashtirish uchun bir qadam orqaga chekinishga majbur bo'ldi. Bu epizodni video yozuvdan tezlashtirish bilan qayta ko'rilganda, yaponiyalik o'z partnyori bilan konferentsiya zalida raqs tushayotgani kuztilgan. Bundan tushunarliki, osiyoliklar va amerikaliklar nega ishbilarmonlik muhitida bir-birlariga gumon bilan qarashlari. Amerikaliklar osiyoliklarni "betakalluf" va haddan tashqari "qisq" deb, osiyoliklar esa amerikaliklarni "sovuq va juda rasmiy" deb hisoblaydilar.

Boshqa bir proksemikka doir ofislarning joylashuv misoli. AQSH da, yuqori lavozimda ishlovchi menejerlarning xizmat ierarxiyasi, ko'proq xonada bo'ladi. Yaponiyada ko'pgina menejerlarning shaxsiy xonalari yo'q, lekin ular o'zlarining ishchi soatlarini ko'proq xonadan tashqarida o'tkazishadi va o'zlarining ishchilari bilan muloqot qilishni afzal ko'rishadi. Yaponiyaliklarning o'ylashicha, xona real rejim vaqtida, xodimlar o'rtasida axborotning samarali almashinishiga xalaqit beradi va boshqaruv samaradorligiga salbiy ta'sir qiladi deb hisoblashadi. Buni yapon kompaniyasi Kao ning, raqibi Procter & Gamble va Unilever misolida ham bilsa bo'ladi.

Tokiodagi ofisning 10-qavatida direktorlar kengashi, prezident, to'rt ta vitse-prezidentlar va kotiblarning xonalari bor. Qavatning katta qismi katta yig'ilish stoli va ikkita kichik stol, stul, doska, proektordan tashkil topgan ochiq maydondir. Bu joy Qaror majmuasi (Decision Space) deyiladi, bu yer barcha top menejerlar bilan majlis o'tkaziladigan joy. Bu yerga istaganlar kelishi, kompaniya prezidenti ishtirokidagi turli xil mavzulardagi, turli muhokamalarda o'tirishi va qatnashishi mumkin. Shunga o'xshash va boshqa qavatda. Katta ish joyida(xonasida) to'siqlar yo'q, lekin tabiiy va rejadagi muhokamalarni amalga oshirish uchun stol va stullar bilan jihozlangan, muhokamada qatnashuvchilarning huquqlari tengdir. Barcha uchun erkinlik berilgan, menejerlar prezident bilan bir stol atrofida o'tirishlari mumkin, o'z navbatida tokiyo

kompaniyalarining ofislarida, qadrdonlari bilan ovqatlanayotganlarini tez-tez ko'rish mumkin.

Paratil - so'zni izohlashning shakllaridan biri, qo'shimcha shart-sharoitlar va izohli bilish chegaralarini, tashkilot harakatlariga muvofiq yaratadi. Paralingvistik elementlar ular beixtiyor reaksiyalar, hissiyotni yodga tushiradigan belgilari (misol uchun, hayron yoki shodlik qichqiriqlari) bo'lgan so'zlardir. Paralishvistik momentlar til vositalarini o'z ichiga oladi: intonatsiya, ovozning tonal darajasi, hatto baland ovozda ifodalanadi. Jimlik paratilga ham murojaat qilishi mumkin. Masalan, amerikaliklar 10-15 soniya sukut saqlagandan so'ng, noqulaylik his etadi, Xitoyliklar 30 va undan ortiq soniyalar ichida gapirishdan ko'ra, vaziyat haqida chuqur o'ylaydilar.

### **6.9. Madaniyatlararo aloqalarni boshqarish**

Tashkilot kommunikatsiyalarni yaxshilashga odatdagidek chora-tadbirlar bilan bir qatorda xalqaro menejment kommunikatsiya samaradorligini oshirish uchun bir qancha qadamlarni bosib o'tishi kerak, zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalaridan keng foydalanishi, turli til to'siqlarini bartaraf qilishga yo'naltirishi kerak (axborot oqimlari nazorati, qayta aloqa tizimi, takliflar yig'ish tizimi, axborot tarqatish va boshqalar).

Xorijiy bo'linmalar bilan lokal tarmoqlarni birlashtirib, bir global tarmoqqa keltirishda ko'p millatli kompaniyalar ichki kommunikatsiyalarni soddalashtirishni amalga oshiradi(firmadagi yangiliklarni xodimlarga yetkazish, texnologiya, bozordagi firma strategiyasini olib borishni, tovar va xizmatlarga bo'lgan takliflar, firmaning ichki qarorlarini ishlab chiqish, turli hisobotlar tayyorlash, korporatsiyaning bazaviy ma'lumotlaridan foydalanish, filial va qiz korxonalarining ish holati to'g'risida axborotlarni almashish).

Zamonaviy kommunikatsiya vositalari va metodlari xalqaromadaniy kommunikatsiyaning tez va aniqligini ta'minlaydi, shuningdek, madaniyatlararo muloqotda "shovqin"larni bartaraf qilishda yordam beradi. Elektron muloqot og'zaki bo'lmagan muloqot vositasi ahamiyatini yo'qotadi. Hatto elektron pochta shartli

belgilar va hissiyotlarni ifodalaydigan forumlar ham barcha foydalanuvchilar uchun bir xil ma'noga ega. Aloqa harakatlarida qatnashuvchilarning jismoniy yo'qligi sababli, ularning jinsi, yoshi, irqi va etnik kelib chiqishi bilan bog'liq bo'lgan boshqa to'siqlar mavjud. Shunday qilib, zamonaviy texnologiyalar jamiyatni ijtimoiy tashkil etish xususiyatlariga bog'liq bo'lmagan xalqaro boshqaruvda madaniyatlararo muloqot samaradorligini oshiradi.

Shunga qaramay, madaniyatlararo potentsiallarda kibermuhitdagi kelishmovchilik va mojarolarning mavjudligi saqlanib qolmoqda, madaniy farqlar elektron muhitda muloqotning rivojlanishiga ta'sir qilishi mumkin. Til va madaniyat vakillari, bundan tashqari amaldagi ishbilarmonlik aloqalarining kommunikatsiya faoliyati internet orqali amalga oshiriladi. Yuqori kontekstli madaniyat vakillari, masalan, yaponiyaliklar, og'zaki bo'lmagan usullarga tayanishga odatlanmaydigan amerikaliklar bilan muloqot qilishda muayyan muammolarni boshdan kechirishlari mumkin. Ko'pgina hollarda o'zaro uchrashuvlardan oldin kommunikatsiya vositalari, ovozli va elektron pochta yoki faks ishlatilishini tanlash kerak.

Kompyuter vositasi bilan aloqa tizimlari, asosan, shaxslararo muloqotda emas, balki o'zaro samarali madaniyatlararo muloqotni ta'minlaydigan dizaynga ega bo'lishi mumkin. Bunga, xususan, global kompyuter tarmoqlari, tarmoqdagi loyihalarda kollektiv ishlarni avtomatlashtirish uchun dasturiy vositalar kiradi, bular uchun madaniyatlararo jihatlar muhimdir. Misol uchun, turli madaniyat vakillarining elektron pochta orqali yozishmalarida, alohida so'zlar yoki iboralar ularning ma'nolarini izohlashda ko'pincha gipermatnlarga ega bo'lishi mumkin. Misol uchun, amerikalik menejer (kelib chiqishi Yevropalik) xitoylik sherigidan giperhavola ko'rinishida yozilgan bir maktubda "oila" so'zini ko'rishi mumkin. Xabar qabul qiluvchi, bu giperhavolaga muvofiq boshqa joydagi fayl yoki veb sahifadagi xabarga e'tibor qaratishi mumkin, ya'niki xitoy jamiyatida oilaning roli yoki konfutsi namoyondalarining oila tizimi haqidagi manbalariga.

Samarali elektron kommunikatsiyalar o'zaro kommunikatsiyalarga qaraganda katta miqyosdagi madaniy sezuvchanlikni talab qiladi, shuning uchun, ko'pgina hollarda reaksiyalarni boshqarish (nazorat qilish) va qayta aloqa qilish va aloqalarni

saqlab qolish mumkin emas. Ko'p millatli kompaniyalar o'zlarining global onlayn strategiyasini mahalliy madaniyatlarga moslashtirishlari uchun mijozlar bilan o'zarofaoliyatlarda sadoqatli (iste'molchilarni) bo'lishlari kerak.

Internetni global aloqa vositasi sifatida qo'llash, kompaniyalarga dunyoning ko'plab bozorlariga turli o'lchamli vositalarga nisbatan tez kirib borish imkonini beradi. Biroq, global miqyosda yakka o'zi bir global kompaniya emas. Ushbu kompaniyalar, mintaqaviy xususiyatlarni hisobga olib elektron tijorat dasturlarni va ERP-tizimiga o'xshash biznes ilovalarni, bir tildan boshqa tilga tarjima qilib moslashtirishlari kerak. Hatto ism va elektron pochta manziliga murojaat qilish, odamlar shaxsiy ma'lumot berish uchun ko'nikmagan mamlakatlarda ba'zi qarshiliklarga olib kelishi mumkin. Shunday qilib, xalqaro menejmentda elektron kommunikatsiya - tillar, madaniyat, mahalliy qonunchilik va biznes modellardagi farqlarni, shuningdek mahalliy telekommunikatsion infratuzilmalarning rivojlanish darajasini hisobga olishi kerak.

#### **6.10. Xalqaro biznesda til to'siqlarini bartaraf etish yo'llari**

Eng ochiq usul - tashqi manbalarni tarjimonlar shaklida jalb qilishdir. Biroq, kommunikatsiyalarning samaradorligi nuqtai nazaridan, tarjimon orqali ishlash ancha yomonroq ko'rinadi. Shu bois shaxsiy va sirli bitimlarda, ishbilarmonlik muzokaralarining nozik nyuanlarida toza atmosfera yaratish uchun, ba'zan ishbilarmonlik aloqalarida yumor qilish kerak, ma'lumki tarjimon orqali mazkur holatdan chiqishni aslo iloji yo'q.

Til to'siqlarini bartaraf etishning yana bir usuli mahalliy xodimlarga tilni o'rgatish. Shu bilan birga, muammoni hal etishning bu kabi usullari ancha vaqtni talab qiladi.

Xalqaro kompaniyalarda xodimlarning alternativ til tayyorligi yagona korporativ tilga kirishi mumkin. Amaliyotda Siemens, Olivetti, Electrolux va Daimler-Chrysler singari kompaniyalarda qo'llaniladi. Korporativ til aloqalarini joriy etilishi rasmiy hisobotlar bilan ishlash va texnik va xizmat hujjatlaridan foydalanishning qulayligi yaratadi, no rasmiy kommunikatsiya operatsion birliklar va

ichki madaniy guruhlar bilan ishlashda afzalliklarga ega. 1988 yilda Shveysariya kompaniyasi BBC Brown Boveri va Shved kompaniyasi ASEAN AB birlashib, ABB Asea Brown Boveri kompaniyasiga aylanganida ingliz tilini xalqaro muloqot tili qildi. Yagona tilni qabul qilish Shved va shveysariya kompaniyalari o'rtasida aloqalarni mustahkamlashga yordam berdi.

Shunga qaramay, biz aniq qiyinchiliklarni ko'rib turibmiz:

- Uzoq muddat. Misol uchun, Kone firmasi inglizchani korporativ til sifatida kiritganidan keyin yetti yil o'tgach, hali ham ishchi kengashlarda ona tili qisman ishlatilgan;

- Aslida, bitta korporativ tilni joriy etish juda qiyin. Nestle'da xodimlar kompaniyaning ikki rasmiy tiliga ko'ra ikki guruhga bo'linadi: ingliz va fransuz;

- Korporativ tilni joriy qilish ko'pgina qarama-qarshiliklarga sabab bo'ladi, Kone firmasida bo'lgani kabi, xodimlarning deyarli uchdan ikki qismi buni hohlamagan;

- Korporativ til firma ichidagi va tashqarisidagi muammolarni oz yoki ko'p darajada muvaffaqiyatli yechishga yordam beradi, tashqi muhitdagi (xorijiy iste'molchilar, ta'minlovchilar, hukumat tashkilotlari, xalqaro tashkilotlar bilan) kontraktlarda til to'siqlarni bartaraf qilish uchun yordam berishi dargumon.

Agar kompaniya xodimlarini tilga tayyorlash yoki korporativ til joriy etish uchun yetarlicha til imkoniyatlari, vaqt yoki moliyaviy resurslari bo'lmasa, unda kompaniya chet tilini biladigan hodimiga tayanadi. Bu mutaxassislar tashqi muhit bilan kompaniyaning kommunikatsiya kanalini, o'ziga xos til uzellarini ta'minlaydi.

Til qobiliyatlari, shu jumladan, kerakli ko'nikmalarga ega bo'lgan xodimlarni ishga olish yanada foydali va arzonroq bo'lishi mumkin. Bunday usuldan foydalanish faqat uch vaziyatlarda afzalliklarga ega bo'lishi mumkin: chet tilini bilishi muhim bo'lgan bo'sh ish o'rnini to'ldirishda; til uzellarini yaratish uchun; muhojirlarni ishga qabul qilishda.

Xorijiy bo'linmalarda ishlash uchun ekspatriantlarni (vatanidan ko'chib kelgan odam) jalb qilish global kompaniyalar tomonidan keng qo'llaniladi. Ekspatriantlar

bosh-kompaniya yoki shtab-kvartirasi bo'lgan yoki uchinchi davlat fuqarolari bo'lgan mamlakat fuqarolari bo'lishi mumkin.

X.Yoshixara aniqladiki, Yaponiyaning ko'pmillatli kompaniyalari xorijiy bo'limlarining 78%iga rahbar etib yapon menejerlarini tayinlaydilar, ularning 50% Yaponiyalik ekspatriantlari departament rahbariyati darajasiga jalb qilinadi. Yaponiyaning ko'p millatli kompaniya bo'limlari va bosh ofislari o'rtasidagi telefon muloqotlarining 90%i va fakslarning 83%i yapon tilida yuritiladi. Albatta, shtab-kvartira va chet el bo'linmalari (filiali) o'rtasida til to'siqlari muammosini bartaraf etadi, ammo bu katta xarajatlar tufayli qabul qilinadigan yechim bo'lishi mumkin. Yuqori darajadagi menejerning 3 yillik shartnomasi taxminan 1 mln. AQSH dollari atrofida baholansa, bu mahalliy tajribali xodimlar bilan bir xil malaka va tajribaga ega bo'lgan ish haqidan ancha yuqori.

Bundan tashqari, aslida til muammosi olib tashlanmaydi. Bu shunchaki quyi darajaga o'tadi. Bosh ofis bilan aloqalarning 80%dan ortig'i yapon tilida bo'lsa, mahalliy boshqaruv darajasidagi muloqotning 90%i mahalliy tilda bo'ladi. Bu nafaqat chet elliklar uchun stressni, balki ichki nizolarning manbai hamdir.

Bunday yondashuv mahalliy menejerlarni kareyera imkoniyatlari va turli foydali madaniy rejalarini cheklaydi. C. Bartlett va S. Goshal ta'kidlashlaricha, yapon ko'p millatli kompaniyalari kabi, kompaniyalar o'zining chet ellik bo'linmalariga ekspatriantlarni jalb qilishni global darajaga olib chiqish usullaridan foydalanmaydilar.

Ko'p millatli kompaniyalarning xorijdagi bo'linmalari Xitoy, Yaponiya, Rossiya va Sharqiy Yevropa va boshqa mamlakatlarda joylashgan bo'lsa, ekspatriantlardan til va madaniy tayyorgarlik zarurati hissini yaqqol namoyon qiladi. Masalan, Chexiyaning xalqaro kompaniyasida ekspatriantning malakasini oshirish bo'yicha taklif bildirilsa, chex tilini bilish zaruratiga duch kelinadi. "Expert" jurnalida keltirilgan bir xorijlik tadbirkorning tadqiqotiga ko'ra, ko'pmillatli rus kompaniyalarining bo'linmalari va filiallariga ishga olinadigan barcha rus menejerlari va mutaxassilari ingliz tilida gapirishlari va rus tilini bilishlari talab qilinadi.



## **Qayta aloqa tizimini takomillashtirish.**

Qayta aloqa tizimi ko'p millatli kompaniyalar bilan aloqa samaradorligini oshirishda juda muhim yo'nalishi hisoblanadi. Qayta aloqa tizimi ikki turga bo'linadi: shaxsiy (masalan, uchrashuvlar, telefon suhbatlari va shaxsiy elektron pochta) va shaxsiy bo'lmagan (hisobotlar, byudjetlar, rejalar va hokazo...). Ikkala tizim ham xorijiy bo'linmalarning bosh ofislar oldida hisobot berishiga va aksincha, filiallar va bo'linmalar faoliyatini nazorat qilish, maqsadlar qo'yish va standartlarni belgilash uchun bosh ofislarga yordam beradi.

Ayni paytda, ko'p millatli kompaniyalarda qayta aloqaning turli xil darajasi kuzatilmoqda. Bunday tizim K. Bartlett va S. Goshalarning terminologiyasi bo'yicha xalqaro va global kompaniyalar uchun dolzarbdir, xorijiy bo'linmalar va filiallar bosh ofislarga bo'ysunadi, ya'ni katta miqyosdagi ularning o'zaro faoliyatida madaniy farqlar asosidagi nizolar uchun oldinda imkoniyatlar aniqlanadi. Shtab kvatriralar bilan xorijiy kompaniyalarning aloqalari nisbatan kam bo'lganda, ko'p millatli kompaniya uchun qayta aloqaning muhimligi kamroq bo'lishi mumkin.

Yakunda shuni qayd etish joizki, menejerlar uchun madaniyatlararo samarali kommunikatsiyada, bundan tashqari tashkilot menejerlari bilan ko'p madaniyatli xodimlarning o'zaro aloqalarida ko'nikmalar muhim va zarurdir. Turli mamlakatlar va turli millatlar orasidagi muloqotlarda sodir bo'ladigan turli tushunmovchiliklar va anglashilmovchiliklar, monomadaniyatga nisbatan ko'p bo'ladi. Menejer kommunikatsiya jarayonidagi madaniy shovqin manbalaridan xabardor bo'lishi va madaniy farqlardagi kommunikatsiyalarda nihoyatda e'tiborli bo'lishi kerak.

**Tayanch iboralar:** kommunikatsiya, aloqa uslublari, kommunikatsion oqimlar, noverbal kommunikatsiya.

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Madaniyatlar (madaniy farqlar) kommunikatsiya jarayoniga qanday ta'sir qiladi?
2. Kommunikatsiya sohasidagi madaniy farqlarning kommunikatsiya jarayonidagi elementlaridan namuna ko'rsating.
3. Til va madaniyat o'rtasidagi munosabatlar qanday?

4. Xalqaro biznes munosabatlar maydonida og‘zaki bo‘lmagan muloqotning ahamiyati qanday?
5. Zamonaviy axborot va kommunikatsiya texnologiyalari madaniyatlararo muloqotda qanday to‘siqlarni yengib o‘tish mumkin?
6. Til to‘siqlarini yengishning qanday yo‘llari bor?
5. Import va eksport qiluvchilar o‘rtasidagi ziddiyatlarning vujudga kelishiga asosan nima sabab bo‘ladi?
6. Nima uchun xorijiy tadbirkorlik yuqori tavakkalchiliklar bilan bog‘liq?
7. Xorijiy tadbirkorlik deganda nimani tushunasiz?
8. Chet el texnologiyalarini mamlakatning sharoitlariga moslashtirish uchun qanday chora-tadbirlar o‘tkazish zarur?

## 7-bob. AQSH NING MENEJMENT MODELI

### 7.1. AQSH ning jahon bozor iqtisodiyotidagi yetakchi o‘rni va buni belgilovchi asosiy ko‘rsatkichlar

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.

Yillik o‘rtacha o‘sish 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, AQSH da 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

#### AMERIKA QOSHMA SHTATLARI

Rasmiy nomi – Amerika Qoshma shtatlari. Poytaxti – Washington. Xududi – 9363200 km kv. Aholisi – 284500000 kishi. Davlat tili – ingliz (ispan, fransuz, nemis, italyan, polyak, portugal, arab, hind tillari ham keng tarqalgan). Dini – protestantlar (53%), katoliklar (26%), yaxudiyalar (2% ga yaqin), pravoslavlar (2% ga yaqin), musulmonlar (2% ga yaqin).

Pul birligi – AQSH dollari.

Geografik joylashuvi: Shimoliy Amerika materigida joylashgan.

Iqtisodi: AQSH ilg‘or ibdustrial va sanoatning yuqori diversifikatsiyasiga ega davlat bo‘lib, neft sanoati (dunyoda 2-o‘rinda), metallurgiya (alyuminiy, qo‘rg‘oshin, mis ishlab chiqarish bo‘yicha eng yirik davlat), mashinasozlik, aerokosmik, kimyo, elektron, oziq-ovqat, yog‘ochni qayta ishlash va qishloq

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 AQSH ning 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 AQSH ga 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 tijoratlik katta o'rin egallaydi. Xatoki shu kunlarda O'zbekiston bozorlarida AQSH tovuqchilik, sholikorlik va boshqa mahsulotlari kabilarni tez-tez uchratish mumkin. Albatta bu AQSH qishloq xo'jaligi qudratining ta'siriy natijasidir.

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 er 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 mintaqaga belgalab beradi:

-Sharqiy va Janubiy-Sharqiy Osiyo (Yaponiya, Tayvan, Koreya Respublikasi, Gonkong, Tayland, Indoneziya)

-Evropa - Italiya, FFP, Fransiya, Polsha, Chexiya, Slovakiya va boshqalar.

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, AQSH da 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 jamg'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 jalb etishga katta yo'l ochib berilgan.

Shuning uchun ham AQSH ning iqtisodiy o'sishida ilmiy-texnik progress eng muhim omilga aylangan va fan-texnikaning ko'pchilik sohalarida dunyoda tan olingan liderga

Fan – texnika inqilobining kengayishi va chuqurlashuvi, jahon xo'jaligiga tasirining kuchayishi kopchilik mamlakatlarda industrial turdan keyin shakillangan va postindustrial deb nom olgan (rost – lotincha “keyin”) iqtisodiyotning mutlaqo yangi turning tarkib topishiga olib keldi

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 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, AQSH ni shu darajaga yetkazgan avvalo uning qudratli bozor iqtisodiyotidir.

## **7.2. 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

Rivojlanayotgan mamlakatlarda noishlab chiqarish sohasida o'rtacha 22,3% ishchi mashg'ul. Bu ko'rsatgich Nepalda atigi 8%, Bangladeshda 10%, Nigeriyada 10%ga teng, shu bilan bir qatorda ayrim rivojlanayotgan mamlakatlarda noishlab chiqarishda band ishchilarning salmog'i yuqori. Bular yo ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishda ancha ilgari ketgan mamlakatlar ( Argentina 59%, Meksika, Braziliya, Koreya Respublikasi), yoki moliyaviy faoliyat va ishbilarmonlik xizmatining yirik markazlariga aylangan neft eksport qiluvchi mamlakatlari (Liviya 55%, Jazoir, Saudiya Arabistoni), yoki vositachilik faoliyati va turizmga ixtisoslashgan mamlakatlar (Bogam orollari mamlakati 80%) hisoblanadi.



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 asboblarning 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 AQSH ni 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, kasalxonlar, harbiy xizmat, kirim kassalari, militsiyalar, yong‘inga qarshi xizmat, pochta, maktablar, boshqarish va nazorat organlari kiradi. Shu bilan birga ajoyibxona, sahovat tashkilotlari, cherkov va machitlar, kollej-litseylar, kasalxona 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 kirsa, 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 AQSH ning 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) AQSH da 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.

### 7.3. XX – asr birinchi yarimida bozor iqtisodi rivoji

AQSH bozor iqtisodiyotida XX – asr birinchi yarmida keskin o‘zgarishlar yuz beradi. Bunday asosiy turtki 1929-1933 yillarda yuz bergan iqtisodiy inqiroz – depressiyadir. Bunda mamlakatning yalpi ichki mahsuloti (YAIM) 1/3 qismga qisqargan edi. Ishsizlik esa ¼ qismga yetgan edi. Bu inqiroz iqtisodiyotning barcha tarmoqlarini egallab, ayniqsa ishlab chiqarish va savdoga 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 ketiradi. Bunday 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'lanilgan 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 narxnavolarining 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 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 : AQSH ning 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.

AQSH da 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 AQSH ga (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 sohalarida 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. AQSH da 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 (AQSH \Dyu-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 hukumronlikni mavjudligi + raqobatga qarshi oldindan o'ylash elementi (yirtqich, chiqarib tashlovchi, insofsiz cheklovchi, o'z mavqesini suiiste'mol qilish).

Oldindan o'ylash elementi hozirda 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 yyetkazishi 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, korxonalarini 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, potentsial) 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 narxlar” tushunchasi 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 mavqeni suiiste'mol qilish**

Ustun mavqeni suiiste'mol qilishni taqiqlaydigan normalar AQSH ning 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

AQSH ning monopoliyaga qarshi qonunchiligi bilan deyarli ta'qib qilinmaydi. Mana shu holat AQSH ning trestlarga qarshi qonunini kontinental Yevropa mamlakatlarining monopoliyaga qarshi qonunlaridan prinsipial farqini aks ettiradi.

AQSH ning 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 AQSH ning 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 pretsedenti) asosida shakllantirilgan. AQSH ning huquqni qo'llash amaliyoti hozirgi kunda raqobatga qarshi kelishilgan harakatlarni gorizontaal 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 gorizontaal 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.

AQSH da 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'risidagi 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 vakolatlariga ega bo'lishi va ularga nisbatan tez chora ko'rish 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'shib 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'shib 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-qoidalarini qayta ko‘rib chiqa boshlaganlar. Masalan, sudlar “per se” doktrinasida ta’siriga tushadigan xatti-harakatlar ro‘yxatini qisqartira boshladilar va ularni iqtisodiy tahlil qilishni boshladilar. Lekin narxlarni gorizontol 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, AQSH ning siyosiy, madaniy va iqtisodiy tarixi butun jahon miqyosida eng rivojlangan, noyob hisoblangan trestlarga qarshi yurisprudentsiyani vujudga keltirdi.

#### **7.4. 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, AQSH ning nomonopolistik siyosati bozor xo‘jaligi tizimli davlatlarga namuna bo‘lib hisoblanadi. 1890- yildayoq bu yerda Shermanning antitrust 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'sishida ish kuchining ortib borishi xususiyatining ta'siri kam emas va bu sohada ham boshqa rivojlangan mamlakatalrga nisbatan ustunlik qiladi. Ish kuchining o'sishi aholining o'sishiga nisbatan ko'pdir. Bu aholi ichida ishga yaroqlilarni tezlik bilan ko'payishi va ayollarning ishga jalb etilishining o'sib borishi natijasidir. AQSH dagi 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'sishi 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'sishidan 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

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 maylatlari 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.



(TMK)larning o‘rni kattadir. Ma’lumki, AQSH tashqi savdo bo‘yicha dunyoda 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 AQSH da 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 obyektlarga 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 mustaxkam keng 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 AQSH ning jahon bozorlarida egallaydigan yetakchi joyi kompozision materiallar va ularga ishlov berish, formaevtika 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 AQSH ning 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.

### **7.5. 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 iiborat. 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 korxonaga 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 korxonaga-firmaning foydasiga sherik bo'lishdir.

Aksiyaga egalik bilan aksioner bo'lishlik shu korxonaga, kompaniyaning a'zosi bo'lish huquqini beradi. Bunday eng muhim narsa aksiyalarning mulk sifatida harakatda bo'lishi bilan birga u dividend sifatida daromad keltirishidir. Dividend darajasi aksiya chiqargan korxonaga 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 korxonaga-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 korxonaga, firmaning faoliyatiga qatnashuv huquqiga ega. Bunda boshqaruvda ishtirok etish, xisoblardan xabardor bo'lib fikr bildirish huquqlari beriladi. Bunga bog'liq chora-tadbirlarda korxonaga 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.

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, AQSH ni 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 narxnavolarining 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.

**Tayanch iboralar:** federal boshqaruv, M.Porter nazarieasi, konsorsium, transmilliy korporatsiya, transmilliylashtirish indeksi, integratsiyalashgan xalqaro ishlab chiqarish, gorizontal integratsiya, vertikal integratsiya, litsenziyalash, Ko‘p millatli tarmoqlar, global tarmoqlar, raqobatbardoshlik darajasi, mahalliy sharoitlar.

### **Takrorlash uchun savollar**

- 1.AQSH ning iqtisodiy salohiyati nimalarda ifodalanadi?
- 2.AQSH bozor iqtisodiyotining asosiy xususiyatlari nimalardan iborat?
- 3.AQSH iqtisodiyotida xizmat sohasining ustunligini qanday tushuntirish mumkin?
- 4.AQSH bozor iqtisodiyoti rivojlanishida federal boshqaruv nimalarda o‘z ifodasini topadi?
- 5.AQSH iqtisodiyotining baynalminalligi nimalarda aks ettiriladi?
- 6.Dollarning AQSH iqtisodiyotidagi ichki va tashqi omillari ta’sirini ifodalab bering.
- 7.AQSH bozor iqtisodiyoti xalqchiligi nimalarda o‘z ifodasini topadi?
8. AQSH iqtisodiyoti tarmoqlarida mexnat unumdorligini oshirishda xal qiluvchi o‘rin nimalarda aks etadi?
9. AQSH jahon yalpi ichki mahsulotini qancha qismini yetishtiradi?
10. Jahon moliyaviy - iqtisodiy inqirozi AQSH da namoyon bo‘lishiga sabab nimada deb o‘ylaysiz?

## **8-bob. MENEJMENTNING YEVROPA MODELI**

### **8.1. Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlari iqtisodiyoti**

Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlariga Albaniya, Bolgariya, Bosniya va Gerцogovina, 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 Yevropa 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 evolyutsion yo‘l bilan birga radikal usulning qo‘llanayotganlari ham mavjud. Evolyutsionlik 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 siysiy 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 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.

## **8.2. 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 nолоyqligini 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 turliligi 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 ikki sektorli iqtisodiyat, ya'ni eskisi ham, yangisi ham to'noz 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 Yevropa 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 Yevropa 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 Yevropaning 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'sish 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 Yevropa 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.

### **8.3. Davlat mulkini xususiylashtirish**

Bozor iqtisodiga o'tishdagi eng muhim jarayon davlat mulkini xususiylashtirishdir. Markaziy va Sharqiy Yevropa 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 egalariga qaytarish ko'zda tutiladi. Bu restitutsiya deyilib, barcha Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlarida qo'llanilgan. Bunda mulk milliylashtirishdan oldin kimga qarashli bo'lsa o'ziga yoki merosxo'rlariga qaytarilgan. Bu albatta katta qismni etashkil etmagan.

Davlat korxonalarini sotish Bolgariya, Vengriya, Polshada 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 korxonalar 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 xususiylashtirish qattiq kirishgan xolda 1990-1996 yillar ichida xususiylashtirish qo‘liga faqat 250 yirik davlat korxonalari 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 korxonaga 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 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.

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 kabilarda bo'lishi kerak. Shu bilan birga bu jarayon sekinlik bilan davom etib, kam samara bermoqda.

#### **8.4. 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. Bundagi 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 tejamli 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 mamlaktalar 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. yerga bo'lgan egalik, xo'jaliklar 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, 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, 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'sishga 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.

## 8.5. G'arbiy Yevropa mamlakatlarining rivojlangan iqtisodiyoti

Odatda G'arbiy Yevropa qit'aning juda katta qismini tashkil etib, 20 dan ortiq mamlakatlarni o'z ichiga oladi. Chunki, Shimoliy va Janubiy Yevropa mamlakatlarini ham bunga qo'shishadi. Buning ichida yirik, o'rta va kichik davlatlar mavjud. Bularning barchasi rivojlangan hisoblanadi va o'zidan-o'zi ularning o'zaro bog'liqlilik, faoliy yaqinlashuviga olib keladi. Avvalo integratsiyalashuv jarayoni tufayli G'arbiy Yevropa yagona xo'jalik kompleksiga aylanmoqda. Hozir bu jahondagi eng yirik uch "markaziy kuch"ning bittasiga aylangan, ya'ni bir tomonda AQSH va ikkinchi tomonda Yaponiya bo'lsa, uchinchi tonda Yevropa Ittifoqidir.

G'arbiy Yevropa ishlab chiqarish omillari bilan turli darajada ta'minlangan bo'lib, tabiiy boyliklarga kambag'aldir. Agar mineral xomashyolarning aniqlangan qismi bo'yicha Rossiyada 30-40 trln. dollar, AQSH da 8-8,5 trln, Xitoyda 6-6,5 trln. dollargina hisoblanadi. "Uch kuch markazlari"dan faqat Yaponiyada eng kamdir, ya'ni 0,1 trln. dollar, xolos. Bunday tabiiy taqsimlanuv G'arbiy Yevropaning chet dunyoga bu sohadagi qaramligini ko'rsatadi. Shuning uchun ham G'arbiy Yevropa mamlakatlari ishlatayotgan 2/5 qism energiyani va 3/4 qism boshqa xomashyolarni import qiladi.

Ish kuchini olsak, bu bilan ortiqcha ta'minlangan. Ba'zi G'arbiy Yevropa mamlakatlarida bu ortiqchalik 10-12 foizgacha boradi. Mehnat unumdorligi bo'yicha AQSH va Yaponiyadan orqada. Keyingi 10-15 yillar ichida bu sohada siljish bo'lsa ham ancha farq mavjud. 90 – yillar oxiriga kelib YAIMning jon boshiga taqsimlanishi bo'yicha AQSH ning 70,2 foizi Yaponiyaning 82,6 foziga to'g'ri

O'zbekiston Respublikasi va EI o'rtasidagi hamkorlik 1992 yilning 15 aprelida O'zbekiston Respublikasi hukumati va EI Qo'mitasi o'rtasidagi o'zaro hamkorlik to'g'risida Memorandumning imzolanishi bilan boshlandi. 1994 yilning 24 yanvarida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qoshida EI qo'mitasining O'zbekistondagi texnik aloqalar hamkorligi bo'yicha byurosini tashkil etish to'g'risida qaror qabul qilindi. Bu tashkilotlarning maqsadi iqtisodiy islohotlar jarayoni va bozor munosabatlariga o'tishda texnik yordam ko'rsatish, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi hukumati va EI qo'mitasining harakatlarining hamkorligini kuchaytirishdan iborat.

kelgan. Albatta bunday xolatda qoloqroq hisoblangan Gretsiya, Portugaliya, Ispaniya va Irlandining hissasi katta.

Mehnat unumdorligi darajasida ITTKIning o'рни katta. Chunki bu innovatsiyaga kuchli ta'sir etadi. Texnologiya sohasida siljish sezilarli bo'lishiga qaramay, baribir tenglik yo'q. An'anaviy asosli tarmoqlar hisoblangan metallurgiya, mashinasozlik, metalga ishlov berish kabilar bo'yicha AQSH va Yaponiyadan qolishmaydi, kimyo sanoati bo'yicha xatto ilg'orlik ham qiladi. Lekin yangi tarmoqlar bo'lmish mikroelektronika, robot texnika, biotexnologiya, yangi materiallar va optik texnologiya bo'yicha nisbiy qoloqlik davom etmoqda.

G'arbiy Yevropa bu sohada tezkor choralar qo'llashga kirishgan va Yevropa Ittifoqi (EI)ning ITTKI bo'yicha dasturlar asosida mintaqa mamlakatlarining jips hamkorligi rivojlanishi yaxshi natijalar berishi mumkin. Shuning uchun uch "kuch markazlari" o'rtasida bu sohada yaqinlashuv yuz berishi va ITTKI, innovatsion jarayoni hamda texnologiya bo'yicha katta siljishlar yuz berishini kutsa bo'ladi.

Ijtimoiy-iqtisodiy model bo'yicha G'arbiy Yevropa mamlakatlari o'ziga xos xususiyatlarga ega. Buni quyidagilarda ko'rish mumkin:

1.Xo'jalik mexanizmida yuqori qatlam hisoblangan davlatning tartibga solish darajasi bo'yicha yel 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 mavjuddir.

G'arbiy Yevropa iqtisodiyotining dunyoga ochiqligi avvalo tashqi savdoda bilinadi. Masalan, eksport va import kvotasi (eksport va importning YAIMga nisbati) yel mamlakatlarida 30 foiz atrofida bo'lsa, AQSH da – 9-11 va Yaponiyada – 11-13 foizga to'g'ri keladi. Bunda resurs asoslarining kamligi va ichki bozorlarning torligini sabab qilib ko'rstaish mumkin.

Bunda eng ko'zga tashlanadigan xolat shuki, tashqi savdoning asosiy qismi shu mintaqaga to'g'ri keladi. G'arbiy Yevropa, ayniqsa yelga a'zo mamlakatlari tashqi savdoda bir-biriga sherik hisoblanadi. Shuning uchun tashqi savdoning 70 foizi, ya'ni G'arbiy Yevropa mamlakatlararo savdoga to'g'ri keladi. AQSH da esa bu faqat 40 foizini tashkil etadi.

To'ppa-to'g'ri investitsiyada axvol boshqacha va to'g'ri chet kapital xarajatlarning 60 foizi mintaqadan tashqari mamlakatlarga to'g'ri keladi. Chunki investitsiyalash shartlari bo'yicha G'arbiy Yevropa mamlakatlari bir-biriga juda o'xshash va bir-biriga investitsiya qilish yaxshi foyda keltirmaydi. Shu maqsadda investitsiya uchun yaxshi sharoitli mamlakatlar tanalanadi. Investitsiya asosan AQSH , yangi industrial mamlakatlarga to'g'ri keladi.

Ikkinchi jahon urushidan keyin Yevropa mamlakatlarining iqtisodiy keskin zaiflashuvi, urushdan Amerikaning iqtisodiy kuchli bo'lib chiqishiga qaramay, AQSH G'arbiy Yevropani qo'llashga harakat qilib kelgan. Bunda mashhur "Marshall rejasi" iqtisodiy tiklanishda G'arbiy Yevropaga hamkorlik qilgan. 80 – yillarga kelib G'arbiy Yevropa AQSH ga teng sherik darajasiga yetdi. Hozirga kelib, G'arbiy Yevropa YAIM miqdori AQSH darajasida bo'lib, tashqi savdo xajmi bo'yicha uch barobar ko'plik qiladi. Investitsiya bo'yicha esa AQSH dagi 2/3 qismi G'arbiy Yevropa mamlakatlariga to'g'ri keladi.

Yaponiyaga nisbatan bo'lsa G'arbiy Yevropa mamlakatlari AQSH bilan sherik bo'lib harakat qiladilar, uning ekspansiyasiga birgalikda qarshilik ko'rsatishga urinadilar. Yaponiya bilan bo'lgan savdoda G'arbiy Yevropa zaiflik qilib, Yaponiya ustunlik qiladi. Yaponiya kapitalining ustunligi yelga nisbatan ikki



tomonlamayo‘nalishga ega. Birinchisi, Yaponiya uchun kuchli hisoblangan bank sohasi, maishiy elektronika, avtomobilsozlik kabilarga qaratilgan. Ikkinchisi, kimyo, formaçevtika, mashinasozlik kabi Yevropa uchun azaliy hisoblanadigan tarmoqlarga qaratilgan.

G‘arbiy Yevropa mamlakatlari iqtisodiyotining kelajagi ikki yo‘nalishda bo‘lishi kutilmoqda. Birinchisi, mintaqa ichida integratsiya rivoji jarayonining chuqurlashuvi va kengayishidir. Bu G‘arbiy Yevropaning jahon xo‘jaligida mustaxkamlanish darajasini ancha ko‘taradi. Bunda eng muhim voqealardan biri yel mamlakatlarining yagona valyutaga-evroga o‘tishidir. Ikkinchidan, integratsiya G‘arbiy Yevropada xo‘jalik hayotining mintaqalashuvi jarayonini tezlashtiradi. Buning amalga oshuvida submintaqaviy xo‘jalik komplekslari yuzaga keladi. Kelajakda bandlik muammosi kuchayishi mumkin. Chunki ishga yaroqlilar sonna o‘sadi va chetdan keluvchilar ko‘payishi mumkin. Shuning uchun turmush darajasi ko‘tarilishining tezlashuviga yo‘l qo‘ymaslik muammosi yuzaga kelishi mumkin.

90 – yillar boshlarida G‘arbiy Yevropada iqtisodiy o‘shish biroz pasayib, 1993 – yildan yana o‘shishning yangi davri boshlanadi. Bu albatta Shimoliy Amerikaga va ayniqsa YAIM – yangi industrial mamlakatlarga nisbatan ancha tez bo‘lmasa ham ijobiy tomonlari ko‘pdir. Chunki buning asosida zamonaviy texnologiya, integratsiyalashuvning tezligi, eksport salohiyatining

1990- yilning mayida Evroparlament va EI a‘zo davlatlari bilan sherikchilik va hamkorlik haqida bitimning ratifikatsiyasi bo‘yicha barcha tadbirlar nihoyasiga etdi. 1999- yilning 1- iyulida “Sherikchilik va hamkorlik haqidagi bitim” kuchga kirdi va “EI-O‘zbekiston” qo‘shma qo‘mitasi o‘rniga O‘zbekiston-EI hamkorlik qo‘mitasi tuzildi. 1999- yilning 14 dekabrda 1993- yilning iyunidagi shartnoma muddatini uzaytirgan va o‘zbek ishlab chiqaruvchilarining to‘qimachilik mahsulotlarini EI bozorida sotish sharoitlarini yaxshilovchi “Evropa Ittifoqi va O‘zbekiston Respublikasi o‘rtasida to‘qimachilik mahsulotlari savdosi haqida bitim” tasdiqlandi. Ushbu bitim 2000- yilning 1- yanvaridan “de-fakto” nomi bilan kuchga kirdi va 2004- yilning 31- dekabrighacha amalda bo‘ldi. EI O‘zbekistonning muhim savdo-iqtisodiy sheriklaridan biri hisoblanadi. O‘zbekiston Respublikasi va EI mamlakatlari o‘rtasidagi tovar ayirboshlashning o‘shishi ko‘rsatkichlari savdo-iqtisodiy munosabatlarning muvaffaqiyatli rivojlanayotganligidan guvohlik beradi. 2002- yil yakuni bo‘yicha O‘zbekiston Respublikasining EI mamlakatlari bilan ikki tomonlama tovar ayirboshlash hajmi 1 mlrd. 065,8 mln. AQSh dollarinini tashkil etgan, undan 520,6 mln. AQSh dollari eksport, import esa 545,2 mln. AQSh dollarini tashkil etgan.

o'sishi kabilar yotadi. Shu bilan birga ijtimoiy bozor xo'jaligida o'zgarishlar yuz bera boshlaydi.

AQSH ga taqqoslagan xolda "yangi Yevropa iqtisodiyoti" ustida gap yuritish mumkin. Yevropada ijtimoiy bozor xo'jaligida erkinlikka o'tish uncha tez emasligini qayd qilish bilan birga bir qancha yangi milliy xo'jaliklarda yagona Yevropada sezilarli siljishlar mavjudligini sezamiz hamda ancha tarmoqlarda erkin bozor shakllanishini ko'rish mumkin.

Biznesning bank va moliya faoliyatlarida, aviatransport, energetika, mas-media kabilarda keyingi yillarda davlat aralashuvi va uni tartiblashtirish choralari ancha susayib, to'la erkinlikka o'tilgan. Raqobat hatto davlat korxonalarining sog'lomlashuviga olib kelib, tadbirkorlik sohasiga yangi turtki bo'lmoqda. Bunday xolat telekommunikatsiyada, uyali aloqa kompaniyalari faoliyatida ham kuzatilmoqda. Yevropa kompaniyalari endi shunday aloqa standartlarini qo'llashlari bu tuner yuziga tarqalishi mumkin. Bunda ayniqsa Finlyandiya, Shvetsiya, Buyuk Britaniya kompaniyalari oldinda turadi. Telekommunikatsiya tarmog'ida bo'lsa Germaniya va Fransiya kompaniyalari namuna bo'lmoqda.

G'arbiy Yevropa asta-sekin o'zining eski ana'aviy Osiyo, Lotin Amerikasi va Rossiya bilan bo'lgan tashqi savdo faoliyati ustuvorligini o'zgartirmoqda. Bunda asosiy diqqatni AQSH va Kanadaga qaratmoqda. Buning uchun G'arbiy Yevropa kompaniyalari faqat o'z uyida emas, balki Shimoliy Amerika bozorlarida ham raqobatbardosh bo'lishlari kerak. Agar tovar sifati va ilm sig'imligi darajasi bunga mos kelsa ham boshqarish usullari Shimoliy Amerikadek samarali emas. Buning sababi avvalo Yevropa ijtimoiy yo'naltirgan model bilan AQSH erkin kapitalizm modeli o'rtasida tafovutdadir. Davlat tartiblashtirilishi o'zgartirilgan Yevropa kompaniyalari va tarmoqlari raqobatda muvaffaqiyatga erisha olmayotgan bo'lsa, bu usulni saqlab qolayotgan yeI ishlab chiqaruvchilari ustida bunday deb bo'lmaydi. Lekin Yevropada bir qancha iqtisodiy tarmoqlar yeI mamlakatlari uchun global raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan juda kuchli asoslar mavjud. Bular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- aviasozlik (Fransiya, Germaniya, Buyuk Britaniya);

- bank faoliyati (Buyuk Britaniya, Niderlandiya, Germaniya, Ispaniya);
- biotexnologiya (Germaniya);
- avtomobilsozlik (Germaniya, Fransiya);
- raqamli televideniya (Fransiya);
- moliyaviy xizmatlar (Buyuk Britaniya, Lyuksemburg);
- sug'urtalash (Niderlandiya);
- mobil aloqa (Finlyandiya, Shvetsiya, Buyuk Britaniya);
- nashriyot ishlari (Germaniya);
- dasturiy ta'minot (Germaniya, Belgiya, Irlandiya);
- to'qimachilik (Italiya);
- suv ta'minoti (Fransiya).

Yuqorida qayd qilingan global raqobatdoshlik tarmoqlari mavjudligiga qaramasdan yetdagi kuchli fuqarolar ijtimoiy himoyasi mehnat bozorini susaytiradi va o'z navbatida tadbirkorlik rivojini kerakli darajada rag'batlantira olmaydi. Yevropaliklar hayotni sug'urtalashning davlat kafolatligi tarafodordirlar. Shuningdek, mehnat munosabatlarini qattiq tartiblashtirish, nafaqa ta'minoti, ishsizlik nafaqalarida ham davlat kafolatlari bo'lishini talab etadilar. Ijtimoiy kafillikning kuchayishini saylovchilar tomonidan qo'llanilishi natijasida yetning 15 mamlakatidan 13 tasi so'l oqimli partiyalar hukumat ustida turadi. Bu mamlakatlarda ijtimoiy himoya juda yuqori darajadadir va tadbirkorlik ham avjida emas. Bularning asosida ijtimoiy bozor xo'jaligi modeli yotadi. AQSH bilan raqobatbardosh bo'lish uchun Yevropa o'zini yangilash arafasida turibdi. Bu ayniqsa bozor ijtimoiyligiga taalluqlidir.

### **8.6. Tashqi iqtisodiy aloqalar**

Markaziy va Sharqiy Yevropa 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 Yevropa mamlakatlari bilan tashqi aloqalar kuchaytirila boshlandi va bunda asosiy yo'nalish Yevropa Ittifoqiga qaratildi. 1997 – yilga kelib Vengriya, Polsha, Slovakiya, Chexiya mamlakatlarining Yevropa Ittifoqiga haqiqiy a'zligi 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 Yevropa 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'rnini 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 menejnlarni 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 shakllanuvini 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 investitsiyasini 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 Yevropa mamlakatlarining iqtisodiy taraqqiyotida yeIga qo‘shilish muhim o‘rin egallaydi. Birinchi navbatda Vengriya, Polsha, Sloveniya va Chexiya qo‘shilsa so‘ngra Bolgariya, Ruminiya va Slovakiyalalar qo‘shildi. Buning uchun katta tayyorgarlik ko‘rilib, qo‘shilish shartlarini bajarish talab etildi. Bu vazifalar ichida eng muhimlari G‘arbiy Yevropa 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.

### **8.7. Yevropa Ittifiqigacha bo‘lgan bozor iqtisodiyoti rivoji davrlari**

Ikkinchi Jahon urushidan keyingi 1945-1957 yillar ichida Yevropada xo‘jalikni tiklash davri boshlangan. Iqtisodiyotga urush juda katta talofatlar keltirgan va Yevropaning tashqi savdo kapital eksporti va importiga katta zarar keltirilgan edi. Natijada AQSH ga 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.

Amaliyot shuni ko‘rsata boshlaydiki, o‘z kuchlarini birlashtirishgina yangi raqobat sharoitida yashash, chidash imkonini bera oladi. “Marshall rejasi” asosida olinadigan yordamdan foydalanish va uni taqsimlash uchun 1949 yilga kelib Fransiya tashabbusi bilan Yevropa Kengashi tuziladi. 1950 – yili Fransiya tashqi ishlar vaziri Robert Shuman Germaniyaga murojaat etib, tinchlik tamoyili asosida munosabat qurishni taklif etadi. So‘ngra bu kegayib, rivojlanadi va “Shuman rejasi”ga aylanadi.

Buning asosiy qoidalari quyidagilardan iborat:

-ziddiyatlar va ixtiloflar bilan bo‘linish o‘rniga tinchlik sevar Yevropani qurish;

-yagona Yevropani qurishdagi ketma-ketlik, boj ittifoqi tuzish bosqichidan Yevropada iqtisodiy valyuta Ittifoqlari tuzishga o'tish;

-iqtisodiy integratsiya asosida yagona Yevropa qurishni boshlash;

-integratsiya va umumiy institutlar tizimining huquqiy negizini shakllantirish.

Xo'jalikni tiklashda muvaffaqiyatlar qo'lga kiritilib, rivojlanishga asos solina boshlaydi. Bundan keyingi davr 1957-1974 yillarni o'z ichiga olib, ekstensiv rivojlanish bilan tavsiflanadi. Sanoat, qishloq xo'jaligi, tashqi savdolarda o'sish boshlanib, o'sish ko'rsatkichlari AQSH ga nisbatan yuqori bo'ladi. Davlat nazorati amalda bo'lib, davlat buyurtmalari sezilarli xajmda bo'ladi. Yevropadagi ekstensiv o'sish jamg'arish normasining yuqoriligi, asosiy kapitalga qaratilgan investitsiyaning ko'paya borishi, kapital ta'minlanish va mehnat unumdorligining o'sib borishini bildiradi. Ishlab chiqarishga arzon import xomshayoni jalb qilish, nisbatan arzon ish kuchining mavjudligi qo'shimcha ish joylari tashkil etilib, ishlab chiqarish xajmi kengayib borish imkonini beradi. Bir qancha iqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha, ya'ni YAIMning jon boshiga to'g'ri kelishi, ish haqi darajasi, mehnat unumdorligi bo'yicha AQSH darajasiga yaqinlashadi. Lekin texnologiya rivoji bo'yicha orqada qoladi. Buning sababi ITTKIning moliyalashtirish imkonining pastligi bo'lib, AQSH darajasida bu sohaga sarmoya ajratishning Yevropada hali imkoni yo'q edi. Yevropa fundamental ilmiy-tadqiqot ishlarini uyushtirish bo'yicha AQSH dan orqada bo'lib, o'zining texnologik rivojini yarata olmagan edi. Lekin iqtisodiy integratsiya bo'yicha ancha ilg'orlashga ulgurgan edi.

Keyingi davr 1974-1985 yillarni o'z ichiga olib, iqtisodiy inqiroz va investitsiyaning biroz sustlashuvi bilan tavsiflanadi. 70 – yillar o'rtasidagi inqiroz to'laqonli bo'lib, 80 – yilga kelib sanoat ishlab chiqarishda tushkunlikka ulanib ketadi. Ekstensiv o'sish o'zining cheklanganligini bildirib boshlaydi. Endi iqtisodiyot tuzumiy o'zgarishlarni talab etishi sezilarli boshlaydi. O'tgan inqirozlar tashqi aloqalardagi salbiy tomonlarning mavjudligi o'z ta'sirini kuchaytirgani muhim sabablardan ekanligini bildiradi. Endi Yevropa uchun integratsiyani davom ettirish asosiy bo'lmasdan iqtisodiyotni saqlash muammosi oldinga suriladi.

70 – yillar o‘rtalaridan boshlab iqtisodiy tuzumiy o‘zgarishlarni amalga oshirishga kirisha boshlanadi. Asosiy sanoat fondlari yangilanib, amortizatsiya normalari ko‘tariladi. Yevropa TMKlari o‘z ishlab chiqarish bazalarini ish kuchi arzon bo‘lgan chet mamlakatlarga ko‘chira boshlashadi. Bu an‘anaviy sanoat tarmoqlariga taalluqli bo‘lib, o‘z vatanlarida ilm sig‘imli murakkab ishlab chiqarishni kengaytira boshlaydilar. Yangi materiallar, biotexnologiya kabi tarmoqlar va xizmat ko‘rsatish sohasi ustivor tarmoqlar hisoblanadi. Aholi bandligida ham o‘zgarishlar yuz beradi.

Iqtisodiy integratsiyada jonlanish yuz berib, bir qancha umumiy tashkilotlar paydo bo‘ladi.

1984 – yildan umumiy qishloq xo‘jalik islohati amalga osha boshlaydi. Ilmiy texnik rivoji dasturi kiritiladi. Bundan keyingi davr 1985-1992 yillarni o‘z ichiga olib, bunda integratsiyani kuchaytirish va uzoq davom etayotgan iqtisodiy ko‘tarilish yuz beradi. Bu davrda iqtisodiy birlashuv sohasida yeI tomon katta qadamlar qo‘yiladi.

Iqtisodiy rivoj sohasidagi siljishlar jahon iqtisodiyotidagi G‘arbiy Yevropaning mustahkamlanishiga olib keladi. ITTKIga suyangan holda texnologik qoloqlikni oldini olish bo‘yicha bir necha yirik ishlar amalga oshiriladi. 1985 – yildan uzoq davom etgan iqtisodiy rivojlanish intensiv ravishda bo‘lib, to 1990 yillargacha davom etadi. Bu davr G‘arbiy Yevropa iqtisodiyoti uchun quyidagilarga xos bo‘ladi:

- inflyatsiyaning susayishi;
- valyuta kurslarining muntazamligi;
- YAIM o‘sishi;
- tashqi savdo aylanishining kengayishi.

Ishlab chiqarishda sifat o‘zgarishlar yuz beradi. Rivojlanish asosida ITR yotadi. Ilm sig‘imli ishlab chiqarish, mahsulot sifatini ko‘tarish, ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish hisobiga moddiy sig‘imli ishlab chiqarishni qisqartirish yuz beradi. Fan va texnika taraqqiyoti bo‘yicha maxsus birgalikdagi dastur asosida ish olib boriladi. Xizmat ko‘rsatish sohasi juda tez rivojlanadi. Bunda ayniqsa dasturlashtirish, logistika, konsalting, injenering katta o‘rin egallaydi. Ilg‘or texnologiya asosida



ishlab chiqarish tarmoqlar tuzumida o'zgarishlar amalga oshadi. Shaxsan elektronika ishlab chiqarish xajmi oshadi, shuningdek mashinasozlik va kimyo sanoati o'sadi.

### **8.8 Yevropa Ittifoqi tuzilishi sabablari va tarkibi**

Yevropa Ittifoqining yuzaga kelishi iqtisodiy taraqqiyotda katta ahamiyat kasb etadi. Bu bir qancha muhim global masalalarni xal qilish bilan Yevropa mamlakatlarining rivojlanishini tezlashtiradi. Chunki bir qancha yig'ilib qolgan muammolar yechiladi va taraqqiyot uchun zarur imkoniyatlar yiriklashadi va mamlakatlar birgalikda faoliyat ko'rsatish Yevropa salohiyatini yangi yuqori darajaga ko'taradi.

Ittifoqning yuzaga kelishi mavjud zamonaviy ishlab chiqarishning baynalminallashuvi bilan milliy davlat chegaralari o'rtasidagi ziddiyatlar natijasi edi. Bu ayniqsa Ikkinchi Jahon urushidan keyin yaqqol ko'zga tashlanar va kelajak rivojlanishining zarur shartiga aylangan edi. Bunda birinchi va ikkinchi jahon urushlarini boshlagan Germaniyaning ahamiyati katta bo'lib, uning taqdiri, qaysi yo'nalishda tiklanishi, rivojlanish yo'nalishi G'arbiy Yevropa uchun, ayniqsa bevosita qo'shni davlatlar uchun deyarli taqdiriy masala edi.

Bundan tashqari Yevropada ikki qarama-qarshi tizimlarning paydo bo'lganligi, kelajakda yana vayronagarchilik urushlarning oldini olishlik sabablar birgalikda ish tutishga yo'llar edi. Germaniyaning tiklanishi va bunda AQSH ning faol ishtirok etishi, Yevropada o'zining ta'sirini saqlab qolish uchun harakat qilishi ham birlashuv uchun kurashni kuchaytiradi.

Ikkinchi Jahon urushidan keyin Germaniya ustidan g'alaba qozonilganda bundagi ikki yetakchi kuch hisoblangan SSSR va AQSH o'rtasida kelishuv bo'lmay, sovuq urush xolati yuz beradki, Yevropada siyosiy muammo kuchayib boradi va bunda Germaniyani yana bo'lajak urush markaziga aylanish xavfi ham bor edi. Chunki ikki tomon harbiy harakatni susaytirish o'rniga uni jonlantirishga urunishar va xattoki bunda qadimgi german vermaxtidan foydalanish xafvi ham yo'q emas edi. Demak, yeIning iqtisodiy sabablari bilan siyosiy sabablari ham mavjud edi.

Sobiq SSSR rahbariyati o'sha vaqtlarda axvolni yumshatish emas, balki uni keskinlashtirish choralarini qo'llab, xuddi G'arbiy Germaniyada yuz berayotgan

jarayonlarga javoban harakat qilayotgandek bo‘lar edi. 1948 – yilgi Praga talofati, 1949 – yildagi Berlin blokadasi kabilarni unga misol qilib keltirish mumkin.

Yevropa yetakchi siyosiy va iqtisodiy arboblari uchun bunday xolat keskin chora ko‘rish, salbiy yo‘nalishning oldini olish va birlashuvsiz kelajakni to‘g‘ri belgilash mumkin emasligi aniq edi. Chunki Yevropa o‘z manfaatlarini ta‘minlashi va bu SSSR va na AQSH manfaatlaridan farq etishi tushunilayotgan edi.

AQSH va SSSRning yadro hukmronligidagi ulug‘ davlatlarga aylanishi, jahonga real hukmronlik qilishi va vaziyatni to‘la qo‘lga olishlari ham Yevropani bezovlantirar va uni batamom ikkinchi darajali mamlakatlarga aylanib qolishi xavfi aniq ko‘zga tashlanar edi. Bu ikki buyuk davlatlarning global ravishda bir-biriga qarama-qarshi turishi, dunyoni qayta taqsimlash uchun yirik kurashni boshlab yuborilganligi va bunga Yevropani to‘la aralashishi aniq narsa ekanligi, na Yevropaga bunda joy ajratishi na uning jahon strategik manfaatlariga e‘tibor berishi imkoniyatlarining tugalla yo‘q qilinayotganligi aniq edi.

Yevropa birlashuvi avvalo Fransiya va Germaniya manfaatlariga taalluqli bo‘lgan. Chunki Fransiya tarixan bir necha marta Prussiya va Germaniya tomonidan tajovuzga uchrab kelgan. 1945 – yildan keyingi AQSH va Angliyaning G‘arbiy Germaniya iqtisodiyotini tiklanishi va armiyasining jonlanishi Fransiyaning xavotirlanishiga sabab bo‘lar edi. Chunki Germaniyaning notinch harakatlari hamisha iqtisodiy tiklanishdan keyin boshlanar edi.

Bevosita Fransiya uchun 1949 – yilda GFR statusi belgilanishi bilan axvol ancha og‘irlashadi va u ham AQSH ga yonbosishi talab etilar edi. Chunki AQSH ning Germaniyani tiklanishi to‘g‘risidagi talablari Fransiyaning zonasiga taalluqli bo‘lib, ayniqsa bu Rur va Saarga bevosita bog‘liq edi. Biroq bu o‘zgarishlar G‘arbiy Germaniya tiklanishi, uning tomonidan kelajakda xavf tug‘ilmasligi kafolatligi emas edi.

“Marshall rejasini” G‘arbiy Yevropaning tiklanishiga olib kelgan tadbir deb bo‘lmaydi. Lekin uning urushdan keyingi dastlabki vazifalarini bajarishda katta yordam bergan, u hayotiy zaruriy xo‘jalik inshootlarini tiklash, aholini oziq-ovqat bilan ta‘minlashda katta ahamiyatga ega bo‘lgan. Lekin urush yillari Germaniya

tomonidan birlashtirilgan Yevropa mamlakatlari iqtisodi yana bo‘linib, maydalanib ketgan. Bo‘linish eski an’anaviy tarzda bir-biriga bog‘lanmagan va ajralgan xolda bo‘lib, jahon mehnat taqsimoti tamoyillari bo‘yicha juda bo‘sh bog‘langan iqtisodiyot asosida yuz bergan. Albatta bunday iqtisodiyot samarali darajada bo‘lmagan. Uzoq vaqt tushkunlik xolatida bo‘lishi mumkinligi, ishlab chiqarish quvvatlarining juda past texnik xolatdaligi, eski tuzumiyligi va texnologik innovatsiyani qabul etmasligi real xolatni belgilab berar edi. Bularni AQSH korporatsiyalari o‘zlariga qo‘shib yuborishi xavfi ham mavjud edi. Umumiy xolat barcha sohada yetishmovchilik bilan tavsiflanar edi.

Talab pasayib borar, narx-navo pasayishi tezlashar va xali sust xoldagi sanoatga salbiy ta’sir etar edi. Biroz qisqargan ishsizlik yana o‘sa boradi. Chayqovchilik, yashirin iqtisod o‘sishi xavfi kuchli bo‘lgan. Bularning hammasi bozor-raqobat munosabatlarini to‘la bo‘g‘ib qo‘yish xavfi mavjud bo‘lib, aholi asosan vahimaga tusha boshlagan vaqtni eslatar edi.

Bunday xolatdan chiqish, Yevropaning rivoji uchun yangi yo‘llanma talab etilib, avvalo bu iqtisodiy jamlovdan iboratligi Yevropa birlashmasini harakatga keltiruvchi vosita bo‘lishi talab etilar edi. Birlashuvga intilish Fransiyadan boshlanib, Germaniya bilan yaqinlashuv va ular o‘rtasida ishonch xosil qilish, mavjud muammolarni xal qilishda avvalo tarmoqlar asosida, so‘ngra sohalar asosida birgalikda harakat qilishdan boshlanadi. Bunda albatta umumiy manfaatlar asos bo‘lishi talab etilar edi. Buning uchun siyosiy birlik, xavfsizlik choralari, ishonch tug‘diruvchi harakatlar birlashuv tarkibini tashkil etardi. So‘ngra bularga boshqa mamlakatlarning qo‘shila borishi, ayniqsa bozor bo‘yicha birlashuvning ahamiyati va bundagi ketma-ket erishilgan muvaffaqiyatlar muhimdir.

Birlashuv faoliyatini sharoit tug‘ilishi bilan kengaytirish juda muhim ahamiyat kasb etardi. Shuning uchun ham ketma-ketlik, asta-sekinlik usuli oqilona amalga oshirilib, yeI tarkibi kengayib bordi.

### **Takrorlash uchun savollar**

1.Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlarining qanday umumiy tomonlari mavjud?

2.Nima uchun bu mamlakatlar o‘tuvchi mamlaktalar hisoblanadi?

3.Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlarining bozor munosabatlariga o‘tishda qanday umumiylik va farqli tomonlari mavjud?

4.Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlarining iqtisodiy taraqqiyoti qaysi darajada?

5.Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlarining Yevropa Ittifoqiga qo‘shilish istiqboli qanday va bu nima beradi?

6. YeI ning vujudga kelishiga nimalar sabab bo‘lgan?

7. YeI ga a’zo mamlakatlar ichida iqtisodiy qudratga ega mamlakatlarni bilasizmi?

8. Markaziy va Sharqiy Yevropa mamlakatlarida raqobatbardosh kompaniyalarni sanab bering?

9. Ushbu mamlakatlarda jahon moliyaviy - iqtisodiy inqirozning salbiy oqibatlari nimalarda nomoyon bo‘ldi?

10. Ushbu mamlakatlarning jahon bozorida tutgan mavqeyi xaqida nimalarni bilasiz?

## **9- bob. MENEJMENTNING NEMIS MODELI**

### **9.1. Germaniya iqtisodiyotining umumiy tavsifnomasi**

Germaniya Federativ Respublikasi Yevropa ittifoqida eng rivojlangan iqtisodiyotga ega; uning YAIM hajmi 2,6 trln dollardan ortiq (XLPni hisobga olgan holda, 2006 y.). Ushbu ko'rsatkich bo'yicha Germaniya dunyoda AQSH, Xitoy, Yaponiya va Hindistondan keyin 5-o'rinda turadi. Germaniya axolisi - 82,4 mln kishi (2007 yil iyul), bunda mamlakat aholisining o'ndan bir qismini chet elliklar tashkil qiladi. Germaniya uchun aholi zichligi ko'rsatkichining yuqori ekanligi xos – har kvadrat kilometrda 230 kishi. Bu ko'rsatkich ayniqsa, Rur sanoat mintaqasida yuqori (Shimoliy Reyn - Vestfaliya). Germaniya – urbanizatsiya darajasi yuqori mamlakat bo'lib, aholining 85%i shaharlarda istiqomat qiladi.

Etnik nemislarning qariyb yarmi protestant hisoblanadi. Germaniya aholisining boshqa bir katta qismi katoliklar sanaladi, bu ko'proq Bavariyada tarqalgan. Germaniya Federativ Respublikasi – federatsiya subyektlari sanalgan erlarning huquqiy va iqtisodiy vakolatlari katta bo'lgan nomarkazlashgan davlat hisoblanadi. GFR tarkibiga 16 ta federal er kiradi, ularning har biri mintaqaviy siyosat yuritish masalalarida yetarli darajada mustaqil bo'lib, mintaqaviy etakchilar bundesrat – erlarning federatsiyadagi vakolatli organi – orqali mamlakat markaziy hukumatining iqtisodiy yo'nalishisha sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Germaniya foydali qazilmalarga boy bo'lib, bu birinchi navbatda – toshko'mir va temir rudasi (Rur va Saar havzasi) – o'tmishda mamlakatning iqtisodiy rivojlanishida sezilarli rol o'ynagan, Germaniyaning sanoat quvvati o'sishiga xizmat qilgan (metallurgiya va kimyo sanoati, mashinasozlik). Shu bilan birga, hozirgi sharoitlarda GFR o'zining resurslar baasi ahamiyat katta emas, chunki nemis tog'kon sanoatida mehnat xarajatlari dunyoda eng yuqori hisoblanadi, neft va gaz kabi iqtisodiyot uchun muhim energetika resurslarini esa Germaniya import qilishiga to'g'ri keladi.

Mamlakat hududining uchdan bir qismiga yaqinini qishloq xo‘jaligida foydalaniladigan maydonlar, yana bir qismini esa o‘rmonlar egallaydi. Suv resurslar orasida bir qator daryolar va kanallarni ajratib ko‘rtaish mumkin (Reyn, Elba, Mayn, Dunay, Kil kanali va b.). Ichki suv tarmog‘i qalinligi daryo kemachiligini rivojlantirishga xizmat qiladi, Duysburg-Rurort esa dunyoda eng yirik daryo porti hisoblanadi. Ko‘llar orasida eng yirigi – Boden ko‘li Germaniya, SHveysariya va Avstriya kesishgan joyda joylashgan.

Urushdan keyingi davr: ijtimoiy bozor xo‘jaligi shakllanishi hamda G‘arbiy va Sharqiy Germaniya o‘rtasida iqtisodiy raqobat

Zamonaviy Germaniya iqtisodiy tizimi hisoblangn ijtimoiy bozor xo‘jaligi Ikkinchi jahon urushidan keyingi yillarda katta qiyinchiliklar bilan amalga oshirilgan. Gap shundaki, 1945- yil Gitler natsional-sotsializmi mag‘lubiyatidan so‘ng, Germaniyaning nafaqat bitta davlat sifatida, balki bir paytlar dunyoning etakchi sanoat hududlaridan biri sifatida mavjud bo‘lishi masalasi dolzarb bo‘ldi. Ikkinchi jahon urushining yakuniy bosqichi hisoblangan Morgentau doktrinasiga muvofiq, antigitler koalitsiyasi bo‘yicha ittifoqchilar nafaqat mag‘lub Germaniyani sanoat quvvatlaridan mahrum qilgan holda asosan agrar mamlakatga aylantirishni, balki sobiq Uchinchi reyx hududini ikki-uchta avtonom nemis davlatiga ajratishni nazarda tutgandi. Bundan tashqari, Sharqiy Prussiya va Sharqiy Pomeraniya, Sileziya, Sudat kabi sobiq nemis erlari boshqa mamlakatlar yurisdiksiyasiga berib yuborildi.

Germaniyaning urushdan keyingi iqtisodiy rivojlanishi ancha dramatik ruhda bo‘lgan. Mamlakat to‘rtta okkupatsiya hududiga bo‘lingan bo‘lib, ularning har birida siyosiy va iqtisodiy hukumat to‘laligicha g‘olib mamlakatning mos keluvchi harbiy ma‘muriyatiga tegishli bo‘lgan. Uchinchi reyx poytaxti - Berlin ham SSSR, AQSH , Buyuk Britaniya va Fransiya nazorati ostida bo‘lgan to‘rt sektorga bo‘lingan. Urushdan keyingi davrning murakkab oqibatlarini (vayronagarchiliklar, qochkinlar muammosi, urushning moliyaviy yuki), shuningdek, harbiylarning fuqarolik xo‘jaligini boshqarish masalalarida yetarli bilimga ega emasligini hisobga olgan holda nima sababdan 1948- yilning o‘rtalariga kelib harbiy ma‘muriyatning faoliyati

Germaniyada butun xo‘jalik hayotini kollaps holatiga olib kelganligini tushunish qiyin emas.

Aynan 1945-1948 yillar Germaniya uchun keyingi rivojlanish yo‘lini talash dolzarb muammoga aylandi. Natsional-sotsializm davrining to‘laligicha o‘z obro‘sini to‘kib qo‘ygan totalitar ma‘muriy-buyruqbozlik iqtisodiyoti xo‘jalik tartibidagi ilg‘or bir modelga almashtirilishi lozim edi. Uch xil muqobil variant mavjud edi – yoki sovet turidagi ma‘muriy-buyruqbozlik iqtisodiyoti, yoki Buyuk Britaniya va Fransiya namunasi bo‘yicha davlat kapitalizmi mo‘‘tadil modeli, yoki xo‘jalik yuritishning tadbirkorlik faoliyati uchun cheklovlar minimal bo‘lgan liberal amerika modeli. Ittifoqchilar harbiy ma‘muriyatining har biri o‘z okkupatsiya hududida mos keluvchi milliy xo‘jalik yuritish modelini joriy qilgan. Bundan tashqari, 1945-1946 yillarda urushdan keyingi Germaniyaning shundoq ham og‘ir bo‘lgan iqtisodiy ahvolini yanada murakkablashtirgan nemis iqtisodiyotini qismlarga ajratish dasturi amalga oshirilgan.

Urushdan keyingi ilk yillarda iqtisodiyot kollapsi sharoitlarida Sovet Ittifoqi harbiy ma‘muriyati Germaniyaning sharqiy qismida joriy qilgan ma‘muriy-xo‘jalik tartibi reja asosidagi modeli eng qattiq bo‘lgan. Ko‘plab murakkab muammolarning tezda hal qilinishi (urush vayron qilgan infratuzilma va turar-joy fondining tiklanishi, aholining mahsulot payoklari va tibbiy yordam bilan ta‘minlanishi, er islohoti va natsist jinoyatchilar mulkining davlat tasarrufiga o‘tkazilishi, huquq-tartibotning yo‘lga qo‘yilishi) shunga xizmat qilganki, xo‘jalik yuritishning sovet modelida mamlakat sharqidan tashqari, AQSH , Buyuk Britaniya va Fransiyaning okkupatsiya hududida xalq xo‘jaligini urushdan keyingi tiklash ishlari u qadar tez va muvaffaqiyatli ro‘y bermagan Germaniya g‘arbida ham tarafdorlar paydo bo‘la boshladi. Iqtisodiyotning sovet modeli ko‘plab nemislar tomonidan SSSRning Germaniya ustidan harbiy g‘alabasi tufayli eng samarali deb qabul qilingan, vaholanki, aslida urush davri sharoitlarida eng muvaffaqiyatli bo‘lgan xo‘jalik yuritishning ushbu mobilizatsiya modeli ko‘p sonli kamchiliklarga ega bo‘lib, bu kamchiliklar tinchlik davrida rivojlanishda namoyon bo‘la boshladi.

Endilikda Moskva tomon umid bilan boqayotgan Germaniya ustidan siyosiy va mafkuraviy nazoratni yo‘qotishga tavakkal qilgan holda, g‘arblik ittifoqdoshlarning harbiy ma‘muriyatlari Germaniyadagi o‘z okkupatsiya hududlarida iqtisodiyotdagi inqirozli vaziyatga kattaroq e‘tibor qarata boshladilar. AQSH shafeligida butun Germaniya uchun pul islohoti loyihasi tayyorlandi, amerika harbiy ma‘muriyati qoshida maxsus iqtisodiy boshqarma tashkil etilib, unga butun mamlakat uchun kompleksli iqtisodiy islohot loyihalari ustida ishlagan etakchi nemis olimlari va amaliyotchilari kiritildi. Biroq sobiq ittifoqchilar o‘rtasida mafkuraviy va siyosiy qarama-qarshiliklar rejalashtirilgan islohotlarni butun Germaniya bo‘ylab amalga oshirishga imkon bermadi. AQSH ning rejalarini Buyuk Britaniya va Fransiya qo‘llab-quvvatlagan bo‘lsada, SSSR o‘z hududida valyuta islohoti o‘tkazishni rad qildi.

Natijada valyuta islohoti boshlangan paytda, 1948 yil 20 iyunda Germaniya ikki qismga – Sharqiy Germaniya (SSSR ta‘sirida) va G‘arbiy Germaniyaga (AQSH , Buyuk Britaniya va Fransiya okkupatsiya hududlarida umumiy iqtisodiy makon) bo‘lindi. Gaharning g‘arbiy sektorlarida valyuta islohotiga qarshi SSSR tomonidan G‘arbiy Berlining qamal qilinishi vaziyatni chuqurlashtirib yubordi va sovuq urushning boshlanishiga olib keldi.

1948 yil 20 iyunda jahon iqtisodiyoti zamonaviy tarixida misli ko‘rilmagan darajada noyob iqtisodiy «eksperiment» boshlandi. Bir paytlar yaxlit bir mamlakat bo‘lgan hudud ikki qismga ajratildi, ularning har biri xo‘jalik yuritish tartibining muqobil modeli asosida mustaqil rejimda rivojlana boshladi. G‘arbiy Germaniyada valyuta islohoti o‘tkazilish bilan birga raqobat tartibiga asoslangan xo‘jalik yuritishning bozor mexanizmi ishga tushirildi. Bunda agar valyuta islohoti g‘arb okkupatsiya ma‘muriyatlari tomonidan tayyorlangan bo‘lsa, kompleksli iqtisodiy islohotlarning muallifi nemis iqtisodchisi Lyudvig Erxard bo‘ldi, keyinchalik u «G‘arbiy Germaniya iqtisodiy mo‘‘jizasining otasi» nomini oldi. Shu bilan bir paytda Sharqiy Germaniya SSSR nazorati ostida oldinroq tanlangan xo‘jalik yuritishning ma‘muriy-buyruqbozlik shakli asosida harakatda davom etdi.



1949 yildan boshlab rasman Germaniya Federativ Respublikasi deb atala boshlagan G'arbiy Germaniyaga xos bo'lgan xususiyat shu bo'ldiki, u rivojlanishning amerikancha, inglizcha yoki fransuzcha modelidan nusxa ko'chirib olgani yo'q. Aksincha, GFR mahalliy iqtisodchilar - V. Oyken, V.Ryopke, F.Byom, A.Myuller-Armak va boshqalarning nazariy konsepsiyalarini amaliyotga tatbiq etib, o'z yo'lini tanlab oldi. Aynan rivojlanishning uchinchi yo'li sifatida ijtimoiy bozor xo'jaligi konsepsiyasi GFR iqtisodiyoti rivojlanishining negiziga aylandi. Garchi birinchi federal kansler Konrad Adenauer ichki siyosatda ijtimoiy dasturlarga katta e'tibor qaratgan bo'lsada, GFR hukumatida iqtisodiyot vaziri bo'lgan L.Erxard uchun ijtimoiy bozor xo'jaligi birinchi o'rinda bozor, ana undan keyin esa ijtimoiy xo'jalik edi. Erxard tomonidan boshqarilgan GFR iqtisodiyoti 1948-1966 yillarda ko'plab ko'rsatkichlar bo'yicha Buyuk Britaniya va Fransiya bilan taqqoslaganda tartibga solish darajasi pastroq va erkinlik darajasi yuqoriroq edi.

Rivojlanishning uchinchi yo'li dastlabki konsepsiyasiga muvofiq, ijtimoiy bozor xo'jaligi modeli iqtisodiy o'sish va boylikni bir tekisda taqsimlash o'rtasida murosani ko'zda tutardi. Agar ushbu modelning odob-axloq tamoyillari protestantlikka asoslangan bo'lsa, ijtimoiy tamoyillar katolitsizmdan olingan edi. Tizim markaziga xususiy sektorning tadbirkorlik faoliyati qo'yildi, davlat esa turli qayta taqsimlash mexanizmlari (soliq to'lovlari va ijtimoiy badallar) orqali ijtimoiy boyliklarning jamiyat a'zolari o'rtasida u yoki bu darajada adolatli taqsimlanishini ta'minlashi ko'zda tutilgan.

GFR rivojlanish makroiqtisodiy yo'lining boshqa bir xususiyati bo'lgan reyn kapitalizmi mamlakat iqtisodiyotida banklarning roli sezilarli ekanligi bilan tavsiflanadi. Nemis iqtisodiyotida banklar sanoat kompaniyalari va xizmat ko'rsatish sohasi kompaniyalarining yirik aksiyadorlari sanaladi, shu sababli ularning biznes sohasidagi qaror qabul qilish jarayoniga faol aralashuvi bejizga emas. SHunday qilib, GFR iqtisodiyotida banklarning pozitsiyalari boshqa mamlakatlar bilan taqqoslaganda ancha kuchli bo'ldi.

Nemislarning ikkinchi davlati – Germaniya Demokratik Respublikasi (GDR) 1949 yil SSSR okkupatsiya hududida tashkil etilgan bo'lib, 1990 yilgacha mavjud

bo'ldi va shu davr mobaynida o'zining g'arb tomondagi qo'shnisi bilan makuraviy va iqtisodiy jihatdan raqobat qilishga majbur bo'ldi. Umuman, GDR tanlagan rivojlanish modeli faqat salbiy jihatlardan iborat bo'lgan deb bo'lmaydi. SHarqiy Germaniya ma'lum bir paytlarda yaxshig'ia ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ega bo'lgan va bunda sovetlar bloki mamlakatlari orasida amaliy texnologiyalar va ishlab chiqarishning rivojlanish darajasi bo'yicha eng ilg'orm mamlakat sanalgan. Berlin devori paydo bo'lgan 1961 yilning avgustidan keyingi davrda GDR aholisida GFR hayoti haqida teledaturlar qabul qilish imkoni paydo bo'ldi. Bunday «namoyish samarasi» GDR rahbarlarining aholiga sotsialistik tuzum afzalliklarini iqtisodiy jihatdan isbotlab berishini rag'batlantirardi.

Shu bilan briga, 1970-yillar va 1980-yillar boshida ijobiy natijaga erishilgan bo'lishiga qaramay, uzoq muddatli rejada SHarqiy Germaniya rivojlanish modeli G'arbiy Germaniyaning ijtimoiy bozor xo'jaligidan ancha kuchsizroq bo'lib chiqdi. GDR sanoat va qishloq xo'jalik mahsulotlari Markaziy va SHarqiy Yevropada raqobatbardosh bo'lsada, sifati va assortimenti bo'yicha G'arbiy Germaniyada ishlab chiqarilgan xuddi shunday mahsulotlardan ortda qolardi. Mamlakat taraqqiyotining ekstensiv xarakteri shunga olib keldiki, mehnatga layoqatli aholining amalda to'liq bandligig'ia erishilgandan so'ng GDR kelgusi iqtisodiy o'sish uchun salohiyatini yo'qotdi. Mehnat unumdorligi GFR bilan taqqoslaganda 30 yoizga past bo'lib qolaverdi. 1971-1989 yillarda mamlakat etakchisi E.Xonneker olib borgan siyosat pirovardida boshi berk ko'chaga olib keldi. SSSR energetika nuqtai nazaridan unga qaram bo'lgan GDRni taqdir hukmiga havola qilgandan keyin esa, SHarqiy Germaniya aholisi uchun strategik ittifoqi noto'g'ri tanlangani yaqqol ko'zga tashlanib qoldi.

GDR tashkil topgan kunning 40 yilligi nishonlanayotgan 1989 yilning noyabrida SHarqiy Germaniya fuqarolari E. Xonneker rejimiga ochiq-oydin norozilik namoyish etdilar, natijada u iste'fo berishga majbur bo'ldi. Berlin devori buzib tashlandi va millionlab sharqiy nemislar G'arbiy Germaniya modeli qanchalik kuchli ekanligini o'z ko'zlari bilan ko'rishga muyassar bo'ldilar.

Jahon siyosatida vaziyatning o'zgarishi tufayli SSSR, AQSH va Buyuk Britaniya etakchilari ikki nemis davlatining birlashishiga qarshilik qilmadi. Natijada 1990 yilning iyulida GDR va GFR iqtisodiy, huquqiy va valyuta integratsiyasi boshlandi. SHarqiy Germaniya hududida GFR qonunlari va valyutasi joriy qilindi, ijtimoiy bozor xo'jaligi esa birlashgan Germaniya uchun iqtisodiy rivojlanish umumiy modeliga aylandi. Garchi siyosiy bilashuv 1990 yil 3 oktyabrda ro'y bergan bo'lsada, Sharqiy Germaniya iqtisodiyotining yangicha meodlga o'tishi o'n yilga cho'zilib ketdi.

Integratsiya davrida barcha xarajatlar va jarayon yuki GFR hukumati va «eski federal erlar» zimmasiga tushdi. Germaniya g'arbidan sharqiga katta miqdorda moliyaviy transfertlar o'tkazildi (yiliga 100 mlrd evro), «yangi federal erlar» infratuzilmasi yangilandi. 1994 yilga kelib mamlakat sharqida ish haqi darajasi mamlakat g'arbiga etib oldi, ijtimoiy nafaqalar hajmi ham tenglashdi. Salbiy oqibatlar ham kuzatildi, masalan, xususiylashtirish jarayoni qiyinchiliklari, ishsizlik va strukturali muammolar hozirgi rivojlanish sharoitlarida birlashgan Germaniya iqtisodiyotining faoliyat samaradorligiga salbiy ta'sir etdi.

Ijtimoiy bozor xo'jaligi nemischa modelining dolzarb muammolari

GFR uchun XX asr munosib yakunlangach, birlashgan Germaniya Yevropa qit'asida eng kuchli davlat va EI va evro hududi karvonboshisi bo'lish bilan birga yuqori iqtisodiy o'sish sur'atini namoyish etdi (2000 yilda 3%), lekin asr boshida nemis makroiqtisodiy modelining o'tmishdagi «mo'jiza»larini biroz yoddan ko'tarishga to'g'ri keladi. Dunyoning boshqa mamlakatlari va mintaqalari iqtisodiyoti 2001-2002 yillarda global retsessiya yakun topganidan so'ng barkaror yuqori iqtisodiy o'sish sur'atlari namoyish etgan bir paytda Germaniya iqtisodiyoti «uyqudagi gigant» bo'lib qolaverdi. Germaniya uchun hozirgi paytda stagnatsiya (2003-2004 yillarda YAIM o'sish sur'ati nolga yaqin bo'ldi), ishsizlik darajasining yuqoriligi (2004 yilda iqtisodiy faol aholining 11%i), to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalari oqimining pastligi (2003 yil faqatgina \$12,9 mlrd, 2000 yil esa bu ko'rsatkich qariyb \$200 mlrd bo'lgan) xosdir. Ko'rinib turibdiki, zamonaviy nemis

ijtimoiy bozor xo‘jaligi Germaniya iqtisodiyot raqobatbardoshligini oshirishi ko‘zda tutilgan jiddiy o‘zgarishlarga ehtiyoj sezgan.

Germaniya iqtisodiy rivojlanishidagi qiyinchiliklar nima bilan bog‘liq bo‘lgan? O‘ylaymizki, buning sabablari nemis iqtisodiyotining o‘zida, uning bir paytlar mashhur bo‘lgan ijtimoiy bozor xo‘jaligida yashiringan. Quyida ularning aossiylariga e’tibor qaratib o‘tamiz.

Birinchidan, 1990-yillarda GFR bir faqtning o‘zida ikki frontda jang qilishiga: mamlakatni birlashtirish jarayoni bilan shug‘ullanish va bozor mexanizmlarini faollashtirgan holda Socialmarktwirtschaft ijtimoiy ukлонini tuzatishga harakat qilishiga to‘g‘ri keldi.

Yangi federal erlar integratsiyasi nafaqat sobiq GDR hududida xo‘jalik yuritishning bozor tamoyillarini joriy qilish yo‘li bilan amalga oshirildi, balki g‘arb ijtimoiy kafolatlar tizimining avtomatik ravishda Germaniya sharqiga ko‘chirib o‘tkazilishini ham anglatardi. Bunda yangi federal erlar aholisini (ossi) G‘arbiy Germaniya aholisi (vessi) uchun odatiy bo‘lgan kafolatlangan ijtimoiy standartlar yuqoriligiga qo‘shish eski va yangi federal erlar o‘rtasi mehnat unumdorligi darajasini tenglashtirish bilan birgalikda kuzatilmadi. Bundan tashqari, Sharqiy Germaniyaning depressiv iqtisodiyotiga juda katta miqdordagi moliyaviy qo‘yilmalar soliq to‘lovchilar cho‘ntagidan katta miqdorda mablag‘lar sarflanishi talab qildi. Mohiyatan, yangi federal erlar surunkali moliyaviy boqimandalarga aylanib qoldi.

Germaniya sharqiy erlarida ish haqi to‘rt baravar past, mehnat unumdorligi esa avvaldek uch baravar past bo‘lib turibdi. Bunda yangi federal erlar o‘tgan o‘n yillikda ijtimoiy fondlardan 750 mlrd evro miqdorida transfertlar olgan. Bu transfertlarga qo‘shimcha ravishda sharqiy erlar infratuzilmasini yaxshilashga 15 yil davomida yiliga 150 mln evro ajratish rejalashtirilgan.

Ikkinchi muammo nemis moliya tizimi bilan bog‘liq bo‘lib, u ham o‘ziga xosliklarga ega. Agar AQSH yoki Buyuk Britaniya moliyat tizimi moliya bozorida biznesni rivojlantirish uchun kredit resurslar jalb qilishga yo‘naltirilgan va shu sababli qarz oluvchi kompaniyalar potensial investorlarni o‘zining kredit layoqatiga ishontirishi lozim bo‘lsa, nemis moliya tizimining negizida banklar – kreditlanadigan

kompaniyalarning past, lekin barkaror rentabelligi bilan qoniqishga tayyor bo'lgan konservativ moliyaviy institutlar yotadi.

Iqtisodiy o'sish sur'ati past bo'lgan sharoitlarda banklarning investitsiya loyihalarini yetarli darajada moliyalashtirmasligi kuzatiladi (xususan, taqdim etilgan bank kreditlari hajmining o'sish sur'ati 2000 yilning 1-choragida 6%dan 2002 yilning 1-choragida 0,3%gacha pasaydi), bu esa nemis biznesini, ayniqsa, kichik va o'rta korxonalarini rivojlanish uchun zarur bo'lgan moliyaviy resurslarsiz qoldiradi.

Ko'plab nemis kompaniyalari, asosan, yirik kompaniyalar, o'z navbatida, ijtimoiy funksiyalarni ko'proq darajada badarida va bu bilan investorlar uchun barkaror va o'suvchan foydani ta'minlaydi. Ijtimoiy bozor xo'jaligi sharoitlarida foyda me'yori va bozor kapitallashuvi emas, balki biznes nufuzi, kompaniya xizmatchilari uchun kafolatlangan ish o'rinlari, ijtimoiy nizolardan qochish muhim mezonlar hisoblanadi.

Va nihoyat, uchinchi muammo bu – iqtisodiyotga davlat intervensionizmi. U davlat tadbirkorligini ham, jamiyatdagi ijtimoiy barkarorlikni saqlash uchun xususiy sektorning ziyon ko'rib ishlayotgan kompaniyalarini davta tomonidan an'anaviy qo'llab-quvvatlashni ham o'z ichiga oladi. Biroq davlat intervensiyalari iqtisodiyotga va bunday imtiyozlar tizimidan foydalanidigan kompaniyalarga ulkan zarar etkazadi.

Xususan, 2002 yilga kelib bankrot bo'lgan Philipp Holzmann kompaniyasiga G.Shreder tashabbusi bilan 1999 yil ish o'rinlarini saqlash uchun joriy moliyaviy muammolarni hal qilish maqsadida davlat kafolatlari ostida kreditlar ajratish nemis qurilish sanoati gigantining kollapsiga uchrashi vaqtini biroz kechiktirdi, xolos. G'arbiy Germaniyaning Herlitz kompaniyasi uchun sovuq urush davridagi imtiyozlarning (subsidiyalar va imtiyozli soliqqa tortish rejimi) bekor qilinishi esa uni darhol bozor usullari asosida raqobat qilishga majbur, bunga esa kompaniya tayyor emasdi. Natijada Herlitz aksiyalari narxi 1994 yilda hozirgi ekvivalentdagi 100 ekrodan 2002 yil bahorida atigi 0,95 evrogacha pasaydi, sotuv hajmi 2001 yilda 20%ga qisqardi, kompaniya 2001 yil ko'rgan umumiy zarar esa 50 mln evroni tashkil qildi.

Kirch tibbiyot kompaniyasi bilan bog‘liq holatda asosiy muammo shunda ediki, uning bosh kreditori – yarim davlat kompaniyasi Bayensche Landesbank – o‘ziga xos bo‘lmagan ish bilan shug‘ullandi hamda kichik va o‘rta biznesga kreditlar taqdim etish o‘rniga Leo Kirx imperiyasiga pullik televidenie tizimini rivojlantirishga 1,9 mlrd evro ajratdi. Bir vaqtning o‘zida davlat tadbirkorligi Kirx biznesini zarba ostida qoldirdi: kuchli raqobat sharoitlarida KirchMedia tashkil qilgan «Premiere» pullik kanali yetarli miqdorda obunachilar to‘play olmadi va kuniga 2 mln evro zarar keltirdi. Bunda Kirch Gruppe majburiyatlari umumiy miqdori 10,2 mlrd evroga etdi, qarzlari esa 7 mlrd evro atrofida baholandi.

Biznesna bunday vasiylik qilish ziyon keltiradigan bo‘lishi shart emas (misol uchun, nemis hukumatining Leypsigdagi BMW yangi zavodi qurilishiga subsidiyalari zavod umumiy qiymati 1,2 mlrd evro bo‘lgan holatda 420 mln evro ga etadi), balki yana bir yashirin muammo – korrupsiya muammosiga olib keladi.

Mamlakatda biznes yuritishning durust bo‘lib ko‘rinishiga qaramay, korrupsiya bilan bog‘liq jandallar Germaniyani ham aylanib o‘tmayapti. Mamlakatda jinoyatchilik umumiy darajasi ma‘lum darajada pasaygan bir aytda iqtisodiyot sohasidagi jinoyatlarning jiddiy (50%) o‘sishi kuzatilmoqda. Korrupsiya qurilish, ko‘chmas mulk va farmatsevtika sanoatida odatiy holga aylangan. Masalan, 1990-yillarning o‘rtalarida Kln shahri yaqinida ABB kompaniyasining zavod qurilishida shahar rahbariga 424 ming evro pora berildi. Birgina 2000 yilning o‘zida iqtisodiyotning jamoatchilik sektorida shartnomalarni amalga oshirish bilan bog‘liq rasman 1300 ta poraxo‘rlik holati qayd etilgan.

SHunday qilib, ko‘rinib turibdiki, zamonaviy nemis ijtimoiy bozor xo‘jaligi uning asoschilari – neoliberallar va ordoliberalar belgilab bergan tamoyillardan ancha uzoqlashgan. Nemis iqtisodiyoti rivojlanishning makroiqtisodiy ko‘rsatkichlari bo‘yicha ham, biznes yuritish shart-sharoitlari bo‘yicha ham dunyoning etakchi mamlakatlariga nisbatan raqobatbardoshligini yo‘qota boshladi.

Germaniya rivojlanish modelining saboqlari

Yuzaga kelgan vaziyatda Germaniya iqtisodiyoti qanday saboqlar olishi mumkin? Bu erda asosiy e‘tiborni uch jihatga qaratish maqsadga muvofiq:

Neokonservativ islohotlarning kechikishi tufayli jiddiy qiyinchiliklar kuzatilmoqda. GFR tajribasi shuni ko'rsatadiki, global iqtisodiyotda bugungi kunda ko'plab makroiqtisodiy ko'rsatkichlar bo'yicha eng samarali va raqobatbardosh model sifatida anglosakson modeliga ergashish lozim.

Nemis modelini boshi berk ko'chaga olib keladigan asosiy muammolardan biri mehnat bozori hisoblanadi, u davlat tomonidan kamroq ijtimoiy himoya qilinish va ko'proq moslashuvchanlikka ehtiyoj sezadi. Bu erda Germaniyaning mehnat bozori moslashuvchanligi ish beruvchilar uchun ishga yollash va ishdan bo'shatish shartlari erkinligi, moslashuvchan mehnatga haq to'lash (ish haqi differentsiatsiya qilinadi, jamoaviy mehnat shartnomalari imkoniyati minimal) ko'zda tutiladigan AQSH va Buyuk Britaniyadan ortda qolishi yaqqol seziladi. Nemis iqtisodiyoti bandlik va ish unumdorligini oshirish uchun mehnat bozorini erkinlashtirish sohasida anglosakson modeli tajribalaridan foydalanishi zarur. Shu bilan birga, «tarif muxtoriyati» va «tarif ish haqi» nemis tamoyili yangicha sharoitlarda iqtisodiy rivojlanishni to'xtatib turibdi. U «ish haqi-narxlar» inflyasiya spiralini kuchaytirishi mumkin. Chunonchi, yillik inflyasiya 2% bo'lganda eng nufuzli nemis kasaba uyushmalaridan biri bo'lgan IG Metall 2002 yilning bahorida ish haqini 6% oshirish talabi bilan bir qator aksiyalar amalga oshirdi. S. Berluskoni hukumatning neokonservativ islohotlariga qarshi italyan mehnatkashlarining qarshiligini ko'rgan holda nemis ishchilari ham ijtimoiy kafolatlar bilan xayrlashish niyatida emas.

Ikkinchi saboq shundan iboratki, hukumatning keragidan ortiqcha xo'jalik yuritish faoliyati kamchiliklari Germaniya misolida yana bir bor o'z isbotini topdi. Davlat vasiyligi har qanday biznesni samarasiz va raqobatbardosh emas qilib qo'yadi. Agarda bunga proteksionizm hamrohlik qiladigan bo'lsa, nafaqat kompaniyalar, balki butun tarmoq kollapsiga uchrashi mumkin. Germaniya tajribasi ishonarli qilib isbotladiki, ayrim «lobbi»chi guruhlarining mamlakat avtomobilsozligida proteksionizmni yo'lga qo'yishi Rossiya avtozavodlarini istiqbolda ko'p sonli qiyinliklarga olib keladi. Darhaqiqat, avtomobilsozlikda proteksionizm choralari bekor qilingan va kelajakda mahalliy ishlab chiqaruvchilarning avtomobil bozori

ochilishi rejalashtirilgandan so'ng Herlitz kompaniyasi faoliyatining yakuni bilan taqqoslash mumkin bo'lgan natijalar kutiladi.

3. Va nihoyat, iqtisodiyotning eksportga yo'naltirilgan tarmoqlari real iqtisodiy o'zgarishlar yo'qligi asosida barkaror iqtisodiy o'sish illyuziyasi kelajakda jahon bozori kon'yunkturasi o'zgarishidan so'ng jiddiy retsessiyaga olib kelishi mumkin. Neft narxining o'sishi Rossiya uchun xuddi 2000 yilda Germaniyaning iqtisodiy salohiyati haqida noto'g'ri tasavvur uyg'otgan va Shreder hukumati rejalashtirigan islohotlarni to'xtatib qo'ygan Germaniya eksport mahsulotlariga talabning ortishi kabi qosh qo'yaman deb ko'z chiqarishini istamagan bo'lardik. Rossiya iqtisodiyoti o'sish sur'atining jahon iqtisodiy kon'yunkturasi pasayishining Rossiya eksport tovarlariga talabni pasaytirib yuborgan 2001 yilda o'tgan yilga nisbatan qariyb ikki baravar sekinlashuvi ushbu fikrni yana bir bor tasdiqlaydi. Eksport – Germaniyaning ham, Rossiyaning ham iqtisodiy o'sishi motori, shu sababli ikkala mamlakat jahon iqtisodiyotidagi va AQSH iqtisodiyotidagi vaziyatga ancha bog'lanib qolgan. Rossiya va Germaniya mamlakatni idora qilish va iqtisodiy o'zgarishlar strategiyasi ishlab chiqishdan tashqari ularni amalga oshira olish, ya'ni milliy xo'jalikni samarali boshqarishga qodir bo'lgan iqtisodiy islohotlar va siyosa amalga oshirishi lozim.

## **9.2. Germaniya ishbilarmonlik madaniyati va boshqaruv uslubi**

Nemis boshqaruv uslubi va ishbilarmonlik madaniyati shakllanishi va rivojlanishiga protestantlik etikasi va katolitsizm ijtimoiy ta'limoti, pruss sotsializmi, romantizm va oqilona krititsizm, byurgerlar madaniyati, shuningdek, individual liberalizm va ijtimoiy javobgarlik tamoyili jiddiy ta'sir ko'rsatgan. Tirishqoqlik va tartibga aniq rioya qilish, tartib-intizomni sevish va tejamkorlik, punktuallik va oqilonalik, mehnatsevarlik va javobgarlik kabi milliy xislatlar asrlar davomida shakllangan. Avantyurizm va o'z-o'zidan qabul qilinadigan qarorlar nemislar uchun xos emas. Ular topqirligi, harakatlar izchilligi va tizimli yondashuvga amal qilishi bilan ajralib turadi.

Nemis ishbilarmonlik madaniyatiga xos bo'lgan va ularni ajratib turadigan jihat sanalgan tartib tamoyili prinsip poryadka (Ordnung) boshqaruv uslubida ham, qaror qabul qilish jarayoini tashkil qilishda ham qayd etiladi. Nemislar nuqtai nazariga



ko‘ra, har qanday jarayonning rivojlanish xarakteriga, har bir buyumda va har bir odamda maksimal samaradorlikka erishish uchun hisoblab chiqilgan o‘rin bor. Nemislar puxta ishlab chiqilgan jarayonlar va taomillar aksariyat muammolarni hal qilishga ko‘maklashishga qodir deb hisoblaydi va shu sababli umumiy farovonlikka erishishda tartibga birinchi galda e‘tibor qaratadi. Nemislarda rivojlangan tartib hissi konformizm talab qiladi.

Nemislar ishbilarmonlik madaniyatini vaqtga monoxron munosabat (bitta harakatlar zanjiridan boshqasiga o‘tgunga qadar uni yakunlashga intilish), halollik va rostgo‘ylikka ishonch, norozilikni oshkora ifoda qilishga moyillik (xushmuomalalik va diplomatiyaga qarshi ravishda) ajratib turadi.

Mohiyatan nemislar bu – faqat oddiy ilmiy haqiqatni, faqat tajribalar yo‘li bilan isbotlash mumkin bo‘lgan narsalarni tan oladigan millatdir. Ular pragmatik ratsionalizm nuqtai nazaridan harakat qiladi, ularga materializ va o‘z faoliyatida yakuniy natijaga yo‘nalganlik xosdir. Nemislar hayotning mazmuni borasida uzoq va chuqur izlanishlarga moyil bo‘lib, vaqtni o‘zi uchun moddiy va ma‘naviy foyda bilan o‘tkazishni yoqtiradi. Shu boisdan nemislar juda faol, harakatchan va qiziquvchan bo‘ladi. Ular ko‘p va faol dam olishni afzal ko‘radi, bo‘sh vaqtini mamlakat bo‘ylab yoki xorijda sayohat qilib o‘tkazishga harakat qiladi. Bayram, dam olish va ta‘til kunlari butun Germaniya ulkan bir turistik lagerga aylanib ketadi. Vokzallar, avtobus stansiyalari va aeroportlar ryukzak va chemodan sudrab yurgan sayyohlarga to‘lib ketadi. Avtostradalar avtomobillarga to‘ladi, mehmonxonalarda esa bo‘sh o‘rin topib bo‘lmaydi. Transport va mehmonxonalarda turli imtiyozlar tizimi, maxsus arzon sayohat turlari sayyohlikni rag‘batlantiradi va Germaniya turizm sanoati bundan katta daromad topadi.

Nemislar qonunga itoat qiladigan, intizomli fuqarolar bo‘lishga intiladi. Nemis jamiyati yetarli darajada konformizmga ega, bu erda ijtimoiy tartibi buzish borasida turli holatlar kamdan-kam kuzatiladi. Germaniya fuqarolari xatoga yo‘l qo‘ymaslikka harakat qilib, bu borada katta muvaffaqiyatlarga erishadi. Har qanday ekstremizm ko‘rinishlari darhol oldi olinadi, bunda huquqni muhofaza qilish organlari

manifestantlarning fuqarolik huquqlarini hurmat qilgan holda ancha xushmuomala ishlaydi.

Garchi nemis millatining asosiy shiori tartib hisoblansada, jamiyatning asosiy qadriyati sifatida iqtisodiy tizim markaziga inson qo'yilgan neoliberalizm gumanistik an'analari nuqtai nazaridan tartib hozirgi paytda erkinlik bilan to'ldirilgan. SHu sababli urushdan keyingi davrdagi nemis ishbilarmonlik madaniyatini oddiy tartib emas, balki erkinlik va tartib sifatida tavsiflash adolatdan bo'lardi.

Etakchilik qilish uslubi nuqtai nazaridan Germaniya ierarxiya va murosa namunasi hisoblanadi. Vakolatlar va javobgarlik sohasi xodimlar o'rtasida egallab turilgan lavozimdan kelib chiqqan holda qat'iy taqsimlangan, buyruqlar yuqoridan pastga beriladi va muhokama qilinmaydi. Nemis kompaniyalarida menejning maqomi rahbarning individual qobiliyatlaridan tashqari, xizmat muddatining uzoqligiga, ma'lumot darajasi va malakaning rasmiy tasdiqlanganiga ham bog'liqdir. SHunisi diqqatga sazovorki, universitet diplomiga ega bo'lgan nemis menejeri xizmat bo'yicha bir yilda o'rtacha to'rt marta ko'tariladi, doktorlik darajasi bo'lgan shaxslar oldida esa oliy rahbariyat tomon yo'l ochiladi. Ta'kidlash joizki, Germaniyada fan doktorlari jamiyatda katta hurmatga sazovor bo'lib, ilmiy darajaga ega bo'lmagan biznesmenlar bilan taqqoslaganda yuqori ijtimoiy mavkega ega bo'ladi. Nemis kompaniyalarida kommunikatsiya jarayoni (turli bo'linmalarning o'zaro harakatlari) qat'iy vertikal: quyi darajadagi bo'linmaning fikri oliy rahbariyatga faqat bevosita boshliqlar orqali etkaziladi, ular esa bu axborotni ierarxik zanjir bo'ylab yuqoriga uzatadi.

Shunday qilib, murosa tamoyili mehnat jamoasi ham qabul qilinadigan strategik qarorlar xarakteri uchun javob berishini anglatadi. Nemis firmalarida hattoki tashkilotning vertikal strukturasi aniq ekanligiga qramay, murosaga kelishga katta e'tibor beriladi. Ijtimoiy bozor davlati tamoyillari GFR fuqarolariga o'zini rahbarlik qilishning qat'iy direktiva uslubidan ximoya qiladigan va mehnat jamoasi oldida individual xodimning javobgarlik darajasini oshiradigan jamoaviy javobgarlik tizimida qulay his qilishga imkon beradi. Jamoaviy mehnat shartnomalari, tarif

bitimlari, ijtimoiy sug'urta – ish beruvchilar, yollanma xodimlar va menejerlar o'rtasida murosaning eng muhim elementlari shulardir.

Nemis kompaniyalari – turli yo'riqnoma va ko'rsatmalar, ierarxik pog'onalar va tizimlar bilan yuklangan an'anaviy kam harakatchan tashkilotlardir. Ierarxiya majburiy, u ko'pincha bevosita boshliq va oliy rahbariyat oldida keragidan ortiqcha hurmat-ehtirom ko'rsatishga olib keladi. Nemis rahbari – butun mehnat jamoasi oldida o'z qiyofasini namoyish etishga moyil bo'lmagan, boshqalardan alohida ajralib turadigan shaxsdir. Uning uchun yopiq eshiklar siyosati va potensial tashrif buyuruvchilar bilan bevosita emas, kotiba orqali muloqot qilish xosdir. Nemis vertikal tizimi faqat eng yaqin, bevosita qo'l ostidagi xodimlarga yo'riqnomalar tushiradi va bunday yo'riqnomalar ushbu bo'lim ichidagina saqlanadi. Biroq nemis firmalarida boshliqlar va qo'l ostidagi xodimlar o'rtasida juda qisqa hokimlik masofasi mavjud bo'lib, bu tarixan nomarkazlagan o'tmishga ega va rahbarlarning diktatorlarga xos qiliqlarini yoqtirmaydigan mamlakat sifatida Germaniya uchun xosdir. Nomarkazlashuv va segmentatsiya nemis jamiyatining strukturali tavsifnomalari hisoblanadi. Germaniya juda kech birlashgan va bu erda, ayniqsa, natsional-sotsializm va GDR reja iqtisodiyotidan ketsin haddan ortiq kuchli markaziy hukumatni xush ko'rishmaydi. Nemislar bo'lingan hukumatni afzal ko'radi.

10.1-jadval.

### Hukumat masofasi

Qisqa masofa	Uzun masofa
Odamlar o'rtasidagi tengsizlik minimal bo'lishi lozim	Odamlar o'rtasidagi tengsizlik minimal bo'lishi mavjud va maqsadga muvofiq
Nomarkazlashuv ommaviy	Markazlashuv ommaviy
Qo'l ostidagi xodimlar bilan maslahatlar	Qo'l ostidagi xodimlarga to'g'ridan-to'g'ri yo'riqnomalar
Ideal boss – topqir demokrat	Ideal boss – xayrixoh diktator
Qoidalar hamma uchun bir xil, hech qanday imtiyoz yo'q	Boshliqlar va qo'l ostidagi xodimlar uchun turli qoidalar, keng tarqalgan

	imtiyozlar
<p>Nemislarga, shubxasizki, qisqa hukumat masofasi xos, lekin bu Germaniya uchun an'anaviy bo'lgan ierarxiya pillapoyasini va yuqori (quyi) rahbarlarni aylanib o'tgan holda to'g'ridan-to'g'ri tashkilotning turli darajalari o'rtasida muloqot qilish imkoni yo'qligini rad etmaydi. Biroq nemis rahbari hech qachon qo'l ostidagi xodimlarga ovozini ko'tarmaydi va tashkilotdagi do'stona muhitni qadrlaydi</p>	

Nemis kompaniyalarida ishbilarmonlik odobi muhim ahamiyatga ega. Garchi personalning ish vaqti unchalik uzun bo'lmasada (bayramlar soni ko'p, mehnat ta'tili uzoq davom etishi mumkin), nemislarning harakatlar zanjirini yakunlashga mukkasidan ketganligi loyihalar aniq belgilangan muddatda yakunlanishini anglatadi. Nemislar bajariladigan ishlarga juda jiddiy munosabatda bo'ladi. Xususiyl hayotda ham, biznesda ham maxfiylikka qkat'iy rioya qilinadi. AQSH kompaniyalaridan farqli ravishda, nemis kompaniyalari ommaviy hisobotlarni xushlamasdan chop etadi va imkon qadar o'zi haqida ortiqcha axborot bermaslikni afzal ko'radi. SHartnoma – nemis kompaniyalari uchun muqaddas hujjat, u albatta ijro etilishi shart. Bu tomonlar keyinchalik uning shartlarini bajarishi uchun imzolaydigan hujjatdir. Tomonlarning imzolari shartnomaga yakuniy va qaytarib bo'lmas qaror mazmunini beradi. Nemislar hamma narsada salobat va mustahkamlikni yoqtiradi. Barcha nemis mahsulotlari sifatli va ishonchli hisoblanadi. Avtomobillar, uylar, mebel, stanoklar, maishiy texnika – bularning barchasi uzoq yillar xizmat qilishi ko'zda tutilgan. Nemis tovarlari yuqori sifatga ega bo'lib, ularga munosib qarashni talab qiladi.

Nemischa boshqaruv uslubi va ishbilarmonlik amaliyotida til muhim rol o'ynadi, u nemislarning harakatlar mantiqini tushunishga yordam beradi. Nemislar past kontekstual madaniyatga mansub bo'lib, ular uchun madaniyatning inson xulq-atvoriga ta'sir darajasi, shaxslarning urf-odatlar, an'analar va me'yorlarga e'tibor qaratishi boshqa ko'plab xalqlar bilan taqqoslaganda kam ahamiyat kasb etadi. Nemis mentalitetiga konservatizm xos emas, yangicha fikrlashni nemislar qo'shni mamlakatlar bilan taqqoslaganda tezroq o'zlashtiradi. Nemislar turli yangiliklar

kiritishni osonlik bilan qabul qiladi. ular, shuningdek, masalani hal qilish jarayonida ularga rioya qilish uchun detalli yo'riqnoma va axborot olishni yoqtiradi.

Nemis tili strukturasi qat'iy intizom va mantiqqa rioya qiladi. U ko'pincha murakkab tushunchalarni ifodalaydigan uzun va qo'shma so'zlarni o'z ichiga oladi. SHu sababli nemislarning nutqi juda jiddiy, asosiy muammolarga qaratilgan va to'liq ma'noli so'zlar bilan ifodalanadi. Nemislarning fikr-mulohazalari bevosita va qat'iydir. Nemis tili jiddiy, vazmin, mantiqiy, intizomli bo'lib, shunday inersiya bilan ajralib turadiki, boshqa tillar bilan to'qnash kelganda mag'lub bo'lmaydi.

Shu bilan birga nemislar chet tillarni o'rganishga juda moyil bo'ladi. Aholining katta qismi, ayniqsa, yoshlar ingliz tilida bemalol so'zlashadi, ko'plab nemislar fransuz tilini biladi. Hoizrgi paytda Germaniya maktablarida aralash sinflar tashkil qilingan bo'lib, u erda etnik nemislar va muhojirlarning farzandlari tahsil oladi, bunday sinflarda nemis bolalari, rus, turk tili va boshqa tillarni o'rganadi. Ta'kidlash joizki, zamonaviy nemis tili o'zgarib, tobora yumshoq va ohangli bo'lib bormoqda, turl shevalar esa unga betakror o'ziga xosliklar baxsh etadi. Misol uchun, pruss shevasi keng tarqalgan mamlakatning shimoliy qismida yashaydigan nemis bavariyalik bilan bemalol suhbat qurishi qiyin, Berlin transkripsiyasi va umum e'tirof etilgan ifodalarning yangrashi esa ba'zida an'anaviy me'yorlardan farq qiladi. Hoch Deutsch deb ataladigan adabiy nemis tilining etaloni Quyi Saksoniya tili hisoblanadi.

Nemis tilida vaqt markaziy rol o'ynaydi. Bu Germaniyada hayotni tashkil qilishning asosiy usullaridan biri. Vaqtdan foydalanishda ratsionallik va bu bilan bog'liq punktuallik – Germaniyada o'ziga xos ehtiromga sazovor. Vaqt va harakatlar chiziqli modeli (berilgan paytda bitta ish) bajarilayotgan ishga asosiy e'tibor qaratishga, mos ravishda, ishni belgilangan muddatda bajargan holda sifat va unumdorlik borasida eng yaxshi natijalarga erishishga imkon beradi.

Nemislar vaqtni soatlar bo'yicha taqsimlashni afzal ko'radi, chunki bu hayotni, jumladan, biznesni tashkil qilishning eng samarali, xolis va aniq usuli bo'lib ko'rinadi. Punktuallik – nemis ishbiarmonining zaruriy xislatidir. Hatto bir oz kechikish ham g'azab bilan qabul qilinadi. Uchrashuvlar aytilgan daqiqada boshlanadi, ishbiarmonlik chrashuvlari haqida kelishuvlar so'zsiz rioya qilinadi.

Germaniyada dam olish, ishbilarmonlik suhbatlari va h.k. uchun qat'iy belgilangan vaqt ajratiladi.

Germaniyada vaqt tizimi monoxrondir. Bir vaqtning o'zida bitta ish bajariladi, harakatlar ketma-ketligi oldindan belgilangan reja bo'yicha amalga oshiriladi (chiziqli ketma-ketlik). Nemislar uchun oldindan belgilangan ish rejasiga to'liq e'tibor qaratish xosdir. Mehnatni shunday tashkil qilishda ular eng samarali harakat qilishi va ko'proq ish bajarishi mumkin deb hisoblanadi. Germaniyada loyihani tahlil qilishga katta e'tibor qaratiladi va bunda u turli bosqichlarga bo'linadi. Barcha muaammolar rejalashtirilgan qat'iy ketma-ketlikda hal qilinadi. Bajarilayotgan ishlarning har bir qismiga alohida e'tibor qaratilishi mukammal natijaga erishish imkonini beradi.

Nemislar dasturlar, jadvallar, texnologik taomillar va mahsulotlarni ajratishni samaradorlikka erishishning eng ishonchli vositasi deb hisoblaydi. Nemislarning fikriga ko'ra, hamma narsa hisoblab chiqilishi va oldindan aytib berilishi mumkin. Vaqt soat va kalendarga bog'lab qo'yiladi. Quyidagi jadvalda eng tarqalgan xalqaro biznes madaniyatlari chiziqli/poliaktivlik shkalasi bo'yicha ranglarga ajratiladi.

10.2-jadval

**Xalqaro biznesda etakchi madaniyatlar chiziqli faollik va poliaktivlik shkalasi**

	No p/p	Xalqlar
Monoaktivlik	1	Nemislar, shveysariyaliklar
	2	Amerikaliklar (oq tanli anglosaks-protestantlar)
	3	Skandinavlilar, avstriyaliklar
	4	Britanlar, kanadaliklar, YAngi Zelandiyaliklar
	5	Avstraliyaliklar, Janubiy Afrikaliklar (oq tanlilar)
	6	YAponslar
	7	Daniyaliklar, belgiyaliklar
	8	Amerikalik submadaniyatlar (italyanlar, polyaklar,

		yahudiylar va b.)
	9	Fransuzlar, belgiyaliklar (vallonlar)
	10	Chexlar, slovaklar, xorvatlar, vengerlar
	11	Shimoliy Italiya aholisi
	12	Chiliyaliklar
	13	Ruslar, ukrainlar, beloruslar
	14	Portugallar
	15	Polineziyaliklar
	16	Ispanlar, Janubiy va Markaziy Italiya aholisi, Oʻrta Er dengizi xalqlari
Poliaktivlik	17	Hindlar, pokistonliklar
	18	Latin Amerikasi aholisi, arablar, afrikaliklar

Baynalmilal madaniy oʻzaro aloqalar sohasida taniqli ingliz mutaxassislaridan biri boʻlgan R. Lyuisning fikriga koʻra, nemis madaniyati monoxron faollik qutbida joylashgan. Bunda quyidagilar monoaktiv nemis madaniyatiga xos jihatlar hisoblanadi:

- mantiqiy fikrlash;
- ishga oqilona va uslubiy yondashuv;
- koʻp sonli detallarni hisobga olish;
- sabrlilik;
- muloqotda bir maromlilik: suhbatni qoʻllab-quvvatlash va tinglay olish; suhbat payti suhbatdoshning soʻzlari kamdan-kam hollarda boʻlinadi;
- introvertlik; oʻz ishlari bilan bandlik;
- yolgʻizlikni xush koʻrish (yolgʻizlik asosiy eʼtiborni ajarilayotgan ishga jamlashga yordam beradi);
- kelajakni sistematik rejalashtirish;
- bir vaqtda faqat bitta ishni bajarish;

•qat'iy belgilangan vaqtda ishlash (moslashuvchan ish grafigi kamdan-kam qo'llanadi);

- punktuallik;
- grafik va jadvallarga bo'ysunish: ish vaqtini hisob-kitob qilish;
- loyihani bosqichlarga bo'lish;
- rejaga qat'iy roya qilish;
- oldindan belgilangan kun tartibini xush ko'rish;
- dalillarga qat'iy amal qilish;
- axborotni statistik manbalardan, ma'lumotlar to'plamlaridan olish;
- axborot olish jarayonining rasmiylashtirilganligi;
- jarayonga emas, natijaga yo'nalganlik;
- xolislik;
- tor ixtisoslashuvi va javobgarlik sohasida chuqur bilimga egalik;
- muayyan topshiriqlarni eng bilimdon hamkasblarga berish;
- belgilangan qoida va taomillarga qat'iy rioya qilish;
- homiylikka xush ko'rmasdan rozi bo'lish;
- telefon orqali ishning mohiyati bo'yicha suhbat qilish;
- rasmiy va byurokratik jarayonlarni hurmat qilish;
- obro'sini yo'qotishni istamaslik, kamdan-kam hollarda uzr so'raladi;
- bahs payti mantiqqa tayanish;
- bosiq imo-ishoralar va mimika;
- faoliyatning ijtimoiy va professional jihatlari ajratilishi.

Nemislar mazmundorlikni, batafsillik va aniqlikni xush ko'radi, ular tushunmovchiliklarni yoqtirmaydi. Nemislar «bir lahzada» qaror qabul qilishga moyiml emas. Ular ishi jarayonlar avval puxta ishlab chiqilib, keyingina tasdiqlansa, tashkilot muvaffaqiyatli ishlashiga ishonchi komil. Germaniya menejmentida o'zgarishlar AQSH dagidan ancha kamroq amalga oshiriladi. Lekin shunga qaramay, Germaniya monoxron madaniyati mnoaktiv madaniyat vakillari bilan duch kelaganda ayrim qiyinchiliklarni his qiladi. Bunday baynalmilal madaniy o'zaro aloqalarda



nemis xulq-atvor modeli yetarlicha moslashuvchan emasligi yorqin namoyon bo‘ladi. Nemislar ish yo‘lini o‘zgartirishi qiyin, chunki o‘zaro muvofiqlashtirilgan rejalarni almashtirishga to‘g‘ri keladi.

10.3-jadval

### **Monoaktiv va poliaktiv madaniyatlarda ishga va vaqtga munosabat**

Monoxronizm	Polixronizm
Bir vaqtda bitta harakat	Bir vaqtda bir nechta harakat
Vaqt - taqchil (tiklanmaydigan) resurs	Vaqt - tiklanadigan resurs
Rejalar va dasturlar muhim	Rejalar va dasturlardan shaxslar muhim
Aniqlik	Vaqt moslashuvchan
Tizimli, sabot bilan baholangan ish	Odamlar besabr, vaziyatni shu onda baholagan holda kayfiyat ta’siri ostida harakat qilish tendensiyasiga ega
Ishbilarmonlik xatlari: aniq, qisqa, mohiyat bo‘yicha	Ishbilarmonlik xatlari: mavhum, uzun, mohiyatga uzoq o‘tiladi
Muzokaralar: tez javoblar va echimlar, muhokamada aniqlik, chegaralangan aniq belgilangan vaqtda uchrashuvlar qadrlanadi, ish muddatida bajariladi ishga bevosita yondashuv	Muzokaralar: uzoq muhokamalar qadrlanadi, tezkorlik, odobsizlik sifatida baholanadi, uchrashuvlar – shoshilmasdan, uzoq vaqt va suhbatdan chetlashgan holda o‘tkaziladi, ish muddatida bajarilishi shart emas ishga bilvosita yondashuv

### **9.3. Menejment modeli**

Germaniya menejment modelining ildizlari o‘tgan asrning boshlariga borib taqaladi. Uning asoschisi mashhur olim, sotsiolog va iqtisodchi Maks Veber (1864-1920) hisoblanadi. M. Veber birinchi navbatda sotsiolog-olim edi, uning qator tadqiqotlari iqtisodiyot, biznes va menejmentga aloqador bo‘lgan.

M. Veber tomonidan ishlab chiqilgan byurokratik ratsionallashtirish konsepsiyasi klassik menejment shakllinishida muhim davr hisoblanadi. U kompaniyalar boshqalardan farq qilmaydigan, ratsional asosdagi, «byurokratik» deb atalgan asosda boshqarilishi lozim deb hisoblagan (bu atamaning hozirgi ma'nosi bilan adashtirmaslik kerak). Byurokratiya (M. Veberga ko'ra) – shaxsiy baholar asosida emas, balki shaxslarning belgilangan qoidalar va taomillarga aniq rioya qilishiga muvofiq boshqarish tizimidir. Formal ratsionallashtirish, M. Veberga ko'ra, uning davomida shaxslarning maqsadga erishish vositalarini tanlashi to'raligicha yoki deyarli to'raligicha universal qo'llanadigan qoidalar, ko'rsatmalar va qonunlar bilan determinatsiya qilinadigan jaaryonni ko'zda tutadi. Konsepsiya quyidagilarni o'z ichiga olgan: xodimlarning lavozim majburiyatlarini aniq belgilash; rasmiy hisobot yuritish; boshqaruv va mulkchilik funksiyalarini ajratish. Bu menejmentning mohiyatini tavsiflaydigan bazaviy qoidalar bo'lgan.

M. Vebero tomonidan taklif etilgan g'oyani amalga oshirish shartlari ifodala berilgan:

- lavozimlar rasmiy vakolatlarga muvofiq ierarxik strukturada tashkil qilinadi, har bir lavozim undan yuqori turgan lavozimga bo'ysunadi;

- xodimlarni tanlab olish va xizmat bo'yicha ko'tarish ularning malakasiga muvofiq amalga oshirilib, bu malaka imtihonda yoki tajriba va o'qitishga muvofiq aniqlanadi;

- barcha ma'muriy (boshqaruv) hujjatlari va qarorlar yozma ko'rinishda rasmiylashtiriladi;

- menejerlar tashkilotning mulkdorlari emas, ular – yollanma xodimlar; ular alohida shaxslar va guruhlar emas, balki faqat tashkilot manfaatlarida ishlaydi;

- menejerlar aniq belgilangan qoidalar va taomillarga muvofiq ishlaydi, bu esa ularning xulq-atvori ishonchliligi va oldindan aytish mumkinligini kafolatlaydi;

- tashkilot vazifalarini bajarishning eng samarali vositalaridan foydalanishni talab qiladigan ratsionallik byurokratik menejmentning muhim tavsifnomasi hisoblanadi. Menejerlar tashkilotlarni boshqarishda ilm-fan va mantiqqa amal qilishi

lozim. Qabul qilinadigan barcha qarolar tashkilot vazifalarini bajarishga olib kelishi lozim.

M. Veber nazariyasining qator kamchiliklarini inkor qilmagan holda aytish joizki, u hozirgi kunda ham dolzarb hisoblanadi. M. Veberning ratsionallashtirish nazariyasi ko'plab izdoshlarga ega bo'lib, nafaqat nemis menejment maktabining, balki dunyoning boshqa ko'plab rivojlangan maktablari shakllanishiga jiddiy ta'sir ko'rsatgan.

### **Germaniya menejment modeli xususiyatlari**

Qiyosiy tadqiqotlarda Germaniya menejment modelining quyidagi xususiyatlari ajratib ko'rsatiladi.

Kasbiy tayyorgarlikni rag'batlantirish. Muhandislik ishi, texnik ta'lim va hunarmandchilikka alohida e'tibor qaratilishi bilan ajrilib turadigan, Yevropada eng yaxshi deb hisoblangan milliy kasbiy-texnika ta'lim tizimida Germaniya menejment modeliga xos jihatlarni uchratish mumkin. U 16-21 yoshdagilarni 3 yil davomida davlat diplomi olgan holda tayyorlashni ta'minlaydi. Ta'lim jarayoni ish o'rnida tayyorlashni (haftada 4 marta) va nazariy ta'limni (haftada 1 marta) ko'zda tutadi. Kasbiy-texnika ta'lim tizimida ta'lim dasturining mazmuni hukumat, kasaba uyushmalar va ish beruvchilarning ittifoqlari tomonidan tasdiqlanadi. Umumiy rahbarlik qilish mahalliy savdo-sanoat palatalari tomonidan amalga oshiriladi.

Nemis korxonalarida o'rtacha yillik ishchi kuchi sonining kamida 5%ini kasbiy-texnika ta'lim tizimi o'quvchilari tashkil qiladi. Sanoat korxonalarida ishchilarning taxminan 70%i bu tizim orqali o'tgan, muayyan korxonada ehtiyojlari va tarmoq xususiyatlarini hisobga oladigan malakaviy imtihonlar topshirgan. Taqqoslash uchun: Niderlandiyada bunday malakaga ishchilarning 40%, AQSH va Angliyada esa - 30%i ega. Malakali ishchi kuchi tayyorlashda murabbiylik instituti muhim ahamiyat kasb etadi. Nemis korxonalarida murabbiylarning taxminan uchdan ikki qismi master (Meister) sertifikatiga ega. Natijada nemis ishchilari muayyan kasb ehtiyojlari doirasidan chiqadigan bilimlar va ko'nikmalarga ega bo'ladi.

Kasbiy mahoratning o'sishini rag'batlantirish nemis firmalarida muhim rol o'ynaydi. Bunda u faqat ishchilar yoki asosiy mutaxassislar bilan chegaralanib

qolmaydi. Barcha ishchilar va mutaxassislar yangi texnologiyalar va asbob-uskunalar, yangicha qoidalar va yo'riqnomalarga muntazam duch keladi.

Menejrlarning texnik jihatdan tayyorlanganligi. Nemis menejrlari mutaxassis sifatida mashhurlar. Germaniyada menejment alohida fan tarmog'i sanalmagani tufayli 1980-yillargacha mos keluvchi o'quv fanlari, AQSH dan farqli ravishda, kamdan-kam uchragan. Nemislar menejment mustaqil fan sifatida egaoizm, noxolislik, shuningdek, mahsulot sifati masalalarini pisand qilmaslik borasida xavfli tendensiyaga olib keladi deb hisoblagan. Nemis ishbilarmonlari tilida maqtoov sifatida untemehmeiisch (tadbirkorlik, tadbirkor, tashabbuskor) so'zi managerhaft (boshqaruv) so'zidan ko'ra ko'proq uchraydi. G.Xofstedening obrazli ravishda aytishicha, menejer Germaniyada madaniyat qaharmoni emas.

1980-yillarda ikkita biznes-maktab (Hochschule fiir Unternehmens- flihrung va European Business School) tashkil qilingan bo'lib, ularda o'qitish nemis menejment uslubini o'rganish va rivojlantirishga qaratilgan. Asta-sekinlik bilan MBA dasturlari, jumladan, AQSH ning etakchi biznes-maktablari bilan hamkorlikda tashkil etila boshladi. biroq hozirga kelib, MBA xalqaro reytinglarida bironta nemis biznes-maktabi yoki universiteti mavjud emas.

Nemis menejer, master va murabbiylari uchun oliy texnik ta'lim ko'proq xos hisoblanadi. Hozirgi paytgacha top-menejrlarning taxminan uchdan ikki qismi shunday ma'lumotga, ularning yarmi esa – doktorlik ilmiy darajasiga ega sanalgan. Britaniyalik menejerlar bilan taqqoslaganda, ularning aksariyati menejment haqida gapirishni afzal ko'radi va o'zini qo'l ostidagi xodimlar ishlab chiqarish muammolari bilan ularga murojaat qilishi mumkin bo'lgan texnik ekspertlar va mutaxassislar sifatida ko'rib chiqadi. Bunda ularning aksariyati ustoz-murabbiylik davri orqali, kasbiy-texnika ta'lim tizimi orqali o'tgan.

Boshqaruv va mutaxassislarning ma'lumot darajasi yuqori ekanligi sababli Germaniyada menejment ishlab chiqarish-texnika jarayonidan kamroq ajratilgan. O'rta bo'g'in menejrlari texnik chuqur bilimga egalikni o'z vakolatlarining eng muhim tarkibiy qismi sifatida ko'rib chiqadi.

Nemis sanoat korxonalari menejerlarining aksariyati, hatto oliy boshqaruv bo'g'ni vakillari ham ishlab chiqarish menejmenti masalalarini yaxshi biladi, zavod sexlarida yurishni o'ziga munosib emas deb hisoblamaydi. Ular korxonada ishlab chiqarish jarayonlarini chuqurroq o'rganish o'rniga ko'proq moliyaviy hisobotlar bilan ishlashni afzal ko'radigan AQSH menejerlari xulq-atvorini tushunishi qiyin. Nemis menejeri yaxshi yo'lga qo'yilgan texnologik jarayon va yuqori sifatli mahsulot boshqa omillar bilan taqqoslaganda iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari uchun ancha katta ahamiyatga ega ekanligiga ishonchi komildir.

Chuqur bilimga egalikka hurmat va ehtirom. Professionallik va chuqur bilimga egalik shaxsiy intizom va o'zini nazorat qilish kuchli bo'lishini talab qiladigan nemis madaniyatida hal qiluvchi rol o'ynaydi. Nemis menejerlari xodimlarning yuqori malakasini qadrlaydi va o'zlari ham sexlar va ishlab chiqarish bo'linmalariga yaqin bo'lishga intiladi. Bunday munosabat o'zaro maqbul keladigan ichki tashkilot munosabatlari, nemis tashkilotlaridagi chiziqli va shtab strukturalari o'rtasida samarali kommunikatsiyalar uchun salohiyat yaratadi. Nemis boshqaruv tizimi muhandis-texnik va ma'muriy-boshqaruv personali o'rtasida qalin aloqa mavjudligini ko'zda tutadi.

Nemis kompaniyalarida boshqaruvchilarga keladigan bo'lsak, ularning nufuzi xizmat ierarxiasidagi hoaltidan ko'ra ko'proq kasbiy ko'nikmalariga asoslanadi. nemis menejerlari malakaviy darajasining yuqoriligi ularga o'z nazoratini kengaytirish imkonini beradi. Kadrlar siyosati, karera o'sishi, malaka oshirish va h.k. – bularning barchasi muvaffaqiyatli menejer qanday shakllanishi haqida tasavvurlarga asoslanadi. Nemischa yondashuv shundan iboratki, mos keluvchi texnik tayyorgarlik (ma'lumot) ishga qabul qilishda muhim talab hisoblanadi. kelgusida ishni davom ettirish uchun asosiy shartga ishlab chiqarish staji aylanadi. Bunda ishlab chiqarish va boshqaruv karerasi funksional majburiyatlar bilan bog'lanadi. Top-menejerlarga keladigan bo'lsak, ularni ma'lumot darajasining ancha yuqori ekanligi ajratib turadi. Vakolatlar va javobgarliklar kengaytirilgan hajmi. Agar chiziqli personal yuqori malakaga ega bo'lsa, u Angliya va Fransiya bilan taqqoslaganda ma'muriy-boshqaruv apparati tomonidan nazorat va yordamga kamroq

ehtiyoj sezadi. Bunda ishlab chiqarish boshqaruvchilari uchun G.Xofstede yozadiki, yuqori malakali va mas'uliyatli nemis xodimlari uchun amerika turidagi «motivatsiya» menejeri («Djeneralist») kerak emas. Ularning hisoblashicha, rahbar yoki master (Meister) ularga topshiriq berishi va texnik muammolarni hal qilishda eksper sifatida ishitrok etishi lozim.

Menejerlar sodqligi. Nemis menejerlari orasida ish joyini o'zgartirish kamroq tarqalgan va mos ravishda, korporativ sodiqlik darajasi balandroq hisoblanadi. Germaniyada bitta korxonada ish staji o'rtacha 8 yilni tashkil qiladi, AQSH firmalarida bu ko'rsatkich 3 yilga teng. R.Styuart tadqiqotida tadqiq etilgan 30 ta nemis boshqaruvchisidan 20 tasi bitta korxonada 5 yildan ortiq, ularning oltitasi esa – 20 yildan ortiq ishlagan. Britaniyaliklar (va amerikaliklar) nuqtai nazardan, bitta joyda bunday uzoq uzluksiz ish staji halokatga olib boradigan samraaga ega bo'ladi. nemislar uchun esa bitta ish o'rnida uzoq muddatli ish staji texnik chuqur bilimga egalik zarur darajasiga erishish imkonini beradi.

Ko'plab nemis korxonalari allaqachondan beri o'rinbosarlar yoki «xufyona xodimlar» (Stellvertreter) amaliyotidan foydalanib kelmoqda. Bunday tashkilotlarda menejerlar o'zlari uchun o'rinbosa tanlab oladi va o'qitadi. Bu esa qaror qabul qilish jarayonining uzulksizligi va tadrijiyligini ta'minlaydi. Menejer ta'tilga chiqqan, kasal bo'lib qolgan va h.k. holatlarda uning majburiyatlari o'rinbosarlar tomonidan bajariladi.

Sifat va innovatsiyalar. Mahsulot sifati, uni o'z vaqtida yetkazib berish va sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish nemis kompaniyalarida asosiy maqsad va raqobatli ustunlik hisoblanadi. Daromadlar darajasining yuqoriligi nemis iste'molchilariga yuqori sifat uchun pul to'lash imkonini beradi. Texnologik takomillashtirish va innovatsiyalar bozorda o'zining raqobatli pozitsiyalarini saqlash va kuchaytirishga imkon beradigan strategiya hisoblanadi. Bunday strategiya turli yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin, chunonchi: qo'shib olish va birlashtirish, qo'shma korxonalar tashkil qilish, patent va litsenziyalar sotib olish yoki ITTKIga investitsiyalar kiritish orqali. So'nggi yondashuv nemis kompaniyalarida eng

tarqalgan bo‘lib, ular boshqa mamlakatlar firmalari bilan taqqoslaganda ITTKIning moliyalashtirishga o‘z daromadining ko‘proq qismini sarflaydi.

Nemis kompaniyalari Federal ta‘lim va ilimiy tadqiqotlar vazirligi timsolida davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlanadigan universitetlar va ilmiy tadqiqot institutlari (Maks Plank nomidagi jamiyat, Frauenger nomidagi jamiyat) bilan faol qiladi. Yana bir nemis fenomeni bu – mashinasozlikdagi ishlab chiqaruvchilar Assotsiatsiyasi (VerbandDeutscherMaschinen- undAnlagebau, VDMA). Uning tarkibidagi korxonalar va tashkilotlar o‘z daromadining 0,5%ini tadqiqotchilik fondiga to‘laydi va uning mablag‘lari tarmoq ITTKIga sarflanadi.

Samarali mehnat munosabatlari. Germaniya iqtisodiyoti uchun menejerlar va kasaba uyushmalari, shuningdek, ishchilar kengashlari bilan barkaror munosabatlar rag‘batlantiruvchi omil hisoblanadi. Urushdan keyingi yillardagi Germaniya uchun Buyuk Britaniya, Fransiya va Italiyadagi sinfiy antogonizmlar xos bo‘lmagan. Nemis madaniyati anglo-sakson madaniyati bilan taqqoslaganda unchalik individualistik emas. Shu sababli mulkdorlar, boshqaruvchilar va ishchilarning uzoq muddatli hamkorlik g‘oyasi nemis jamiyatida qulay muhitga ega hisoblanadi.

Germaniya boshqaruv texnologiyalarini boshqa mamlakatlarda qo‘llash imkoniyatlari.

AQSH yoki Yaponiya menejment modellari boshqa mamlakatlarga import qilinadi. Nemis boshqaruv amaliyotini boshqa mamlakatlarga ko‘chirish imkoniyatlari qanday? Bu savolga uzil-kesil javob berish qiyin. Bu borada ma‘lum bir qiyinchiliklar mavjud hisoblanadi. Birinchidan, bu madaniyat sohasidagi faqlar. Yana bir sabab nemis uslubining institutsional omillarga bog‘liqligi hisoblanadi. uning ko‘plab unikal xususiyatlari (masalan, mehnat munosabatlari o‘ziga xosliklari) muayyan ishbilarmonlik tizimida amaliy natija beradi va shu sababli boshqa mamlakatlarga osonlik bilan kuchirib o‘lmaydi; Germaniya tarixi va madaniyati mahsuli bo‘lgani holda, ular boshqa biron joyda takrorlanishi qiyin. Tadqiqotchilar nemis boshqaruv modeli qo‘llanishi mumkin bo‘lgan o‘xshash madaniyat ikkita mamlakatda - Avstriya va Shveysariyada mavjud deb hisoblaydi.

Global raqobat menejment usullari va uslublariga tobora qattiq talablar qo'yadi. Nemis kompaniyalarining oldingi davrdagi raqobatli ustunliklarini asoslab beradigan milliy menejment modelining ayrim xususiyatlari global va mahalliy bozorlarda raqobatda mag'lubiyatga uchrashning sababi bo'lishi mumkin. Masalan, eng yirik nemis xoldinglaridan biri – Mannesmann sanoat konserni 2000 yilda Buyuk Britaniyaning Vodafone telekommunikatsiya kompaniyasi tomonidan qo'shib olingandan keyin o'z faoliyatini to'xtatgan bo'lib, ikkita korporativ madaniyat, ikki xil menejment modeli - anglosakson va kontinental Yevropa (nemis) modeli to'qnashuviga misol bo'la oladi.

### **Ishbilarmonlik vaziyati: yo'qolgan konsern.**

Germaniyaning eng yirik xoldingaridan biri – sanoat konserni Mannesmann – 2000 yilda Buyuk Britaniyaning Vodafone telekommunikatsiya kompaniyasi tomonidan qo'shib olingandan keyin o'z faoliyatini to'xtatdi. Vodafone bilan birlashish vaqtiga kelib Mannesmann konserni kuchli, keng diversifikatsiya qilingan, manfaatlar doirasi quvurlar ishlab chiqarish va mashinasozlikdan tortib injiniring va telekommunikatsiyalargacha bo'lgan sanoat guruhini ifodalardi. U qariyb 110 yillik tarixga ega bo'lgan. Guruh korxonalarida 130 mingdan ortiq xodim ishlagan, sotuv hajmi esa 23 mlrd evrodan ortiq bo'lgan. 1990-yillarda boshlangan qayta tashkil qilish doirasida barcha sanoat aktivlarini bitta bo'linmaga birlashtirish, telekommunikatsiyalarni esa eng istiqbolli v ustuvor yo'nalish sifatida alohida strukturaga ajratish haqida qaror qabul qilingan. Aynan telekommunikatsiyalar biznesiga berilib ketish xolding tarixida halokatli rol o'ynadi.

1999 yilning o'zida Mannesmann Italiyaning Omnitel va Infostrada telekommunikatsiya kompaniyalarini, shuningdek, Buyuk Britaniyaning yirik Orange uyali aloqa operatorini (o'sha paytda uning mijozlari soni 3,5 mln kishi edi va Buyuk Britaniya uyali aloqa bozorining 17%i unga tegishli bo'lgan) xarid qildi. So'nggi birlashish Mannesmann ning Vodafone telekommunikatsiya xoldingi bilan qarama-qarshiligini keskin kuchaytirib yubordi. Gap shundaki, bundan bir oz avval, 1999 yil Vodafone kompaniyasi Mannesmann ning azaliy ishbilarmon hamkori – amerikaning AirTouch uyali aloqa kompaniyasini sotib olgandi (birlashish natijasida hosil bo'lgan



Vodafone AirTouch kompaniyasi dunyoda eng yirik uyali aloqa operatoriga aylandi). Buyuk Britaniyaliklar Germaniya bozorida ham o'z qiziqishlariga ega edi – ularga tegishli bo'lgan E-Plus operatorning ulushi 14,7%ni tashkil qilgan.

Nemis konsernining Buyuk Britaniya bozoriga kirib borishiga javoban Vodafone menejmenti Mannesmannni xarid qilishni taklif etdi. Konsern rahbariyati qarshilik ko'rsata boshladi. Himoya chorasi sifatida Mannesmann Fransiyaning Vivendi telekommunikatsiya firmasi bilan birlashish haqida kelishib olishga harakat qildi, biroq inglizlar va amerikaliklar tezkorlik qilib, fransuzlarni o'z tomoniga og'dirib oldilar (Vodafone va Vivendi o'rasida internet sohasidagi loyihalarni birgalikda rivojlantirish bo'yicha ittifoq tashkil qilindi). Uzoq davom etgan savdolar natijasida britaniyaliklar Mannesmann uchun to'lashga rozi bo'lgan summa ikki karra ortdi. U 200 mlrd. dollarga etgach, nemislar qo'l ko'tardi – bu qo'shib olish va birlashishlar bozorining butun tarixi davomida rekord summa edi. Bu erda nemis kompaniyasi menejerlariga taklif qilingan kattagina kompensatsiya to'lovlari ham o'z rolini o'ynadi.

Mannesmann vaqti kelib Vodafone ning bir qismiga aylanishi bilan bitim yakuniy rasmiylashtirildi. Orange esa France Telecom ga sotildi – bu uyali aloqa kompaniyasining sotilishi Yevropa antimonopoliya organlarining sharti edi. SHundan keyin, IPO aksiyalar joylashtirishni tayyorlash davomida injiniring va mashinasozlik aktivlari birlashtirilgan Atecs Mannesmann AG 2001 yilning aprelida Siemens AG ga sotildi. U esa, o'z navbatida, xarid qilingan aktivlarning bir qismini qayta strukturaladi va/yoki sotib yubordi (masalan, Mannesmann Sachs ZFFriedrichshafen AG ni, Mannesmann Rexroth esa - Robert Bosch GmbH ni sotdi). Vodafone quvur biznesini SakgitterAG ga sotdi. Mannesmannrohren-Werke AG hozirgi paytda Sakgitter Group quvur sektorini boshqaradi.

Aytish mumkinki, Mannesmann tarixi bu bilan yakun topgani yo'q. Mannesmannrohren- Werke AG va uning ayrim bo'linmalari o'z nomida Mannesmann so'zini saqlab qolgan yolg'iz guruhdir.

Tahlilchilarning fikriga ko'ra, Mannesmann bo'linmalari sotilishi qisman eng boshida rejalashtirilgan edi, chunki Vodafone telekommunikatsiya va elektronika

bilan bog‘liq bo‘lmagan biznes yo‘nalishlarini saqlab qolishni o‘ylamagan ham. Biroq, aftidan, Mannesmann moliyaviy holati britan kompaniyasini ko‘zda tutilgan darajadan ko‘proq sotib yuboriga majbur qilgan – u ziyon ko‘rib ishlayotgan bo‘linmalardan xalos bo‘lishi lozim edi. 2003 yil Vodafone rekord darajada - \$24 mlrd. ziyon ko‘rdi. Bu ziyon uning oxirgi paytlardagi, asosan, Germaniyada amalga oshirgan xaridlari bilan bog‘liq edi.

Biroq ushbu bitim nemis matbuotining bergan bahosiga ko‘ra, mamlakatning butun urushdan keyingi tarixi davomida qayd etilgan moliyaviy suiiste‘mollar haqidagi ish bo‘yicha sud jarayonlariga olib keldi. Mannesmann sobiq rahbarlari javobgarlikk tortildi. Konsernni tugatish uchun yetarli asoslar bo‘lganmi yoki u Mannesmann bilan Vodafone o‘rtasidagi bitim natijasida juda katta miqdorda (taxminan 60 mln evro) kompensatsiya to‘lovi olgan top-menejerlarning nopok harakatlari natijasi bo‘lganmi?

Mannesmann bilan bog‘liq holat mohiyatan ikkita korporativ madaniyat - anglosakson va kontinental Yevropa madaniyatining to‘qnashuvi haqidagi ish hisoblanadi. Bunda ushbu jarayon o‘ringa ega bo‘lganining o‘zi nemis biznes hamjamiyatidagi muhitga ham, yangi transmilliy qo‘shib olishlar ehtimoliga ham jiddiy ta’sir etdi. Xususan, ko‘plab tahlilchilarning hisoblashicha, Deutsche Bank ning 2003-2004 yillarda amerikalik moliya giganti Citigroup bilan olib borgan muzokaralari «Mannesmann ishi» ta’siri ostida olib borildi.

«Mannesmann ishi» nemis jamiyatini hayajonga keltirdi. Gap ko‘pchilikning konsern rahbariyati qarori va katta hamjdagi to‘lovlarning qonuniyligiga shubha qilganida ham emasdi. Germaniyada ayblanuvchilar yozilmagan odob-axloq kodeksini buzganligi jiddiy ta’sir etdi.

Xususan, «Handelsblatt» gazetasi tomonidan 866 ta menejer o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rov natijalarining ko‘rsatishicha: so‘rovda qatnashganlarning 85%i Mannesmann menejerlariga to‘langan «mukofot» juda katta deb hisoblaydi. Bundan tashqari, sobiq boshqaruv a’zolariga to‘lovlarni hali amalda bo‘lgan menejerlarga daromad to‘lovlari bilan birlashtirish axloqiy nuqtai nazardan bahsli hisoblanadi.

Kompensatsiya umuman nima uchun olingan? Korporativ boshqaruv bo'yicha ko'plab nemis mutaxassislari bu savolni bergan. «Faraz qiling, men kompaniya mustaqilligini saqlab qolish maqsadini e'lon qilaman. Bu yo'lda millionlab dollar pul sarflayman. Barcha harakatlardan so'ng maqsadga erishilmadi, lekin men ko'p millionli mukofot olaman. Iqtisodiy nuqtai nazardan bunday vaziyat – mutlaqo bo'lmag'ur gapdir», - menejerlar odob-axloq kodeksini takomillashtirish bilan shug'ullanadigan hukumat komisiyasining a'zosi, Berlin Center of Corporate Governance professori Aksel fon Veder shunday fikr bildirgan.

Mannesmann yo'q bo'lib ketish tarixi Yevropaliklarning biznesga qanchalik har xil qarashini yana bir bor namoyish etdi. «Germaniya biznes-modeli haligacha anglosakson modelidan farq qiladi. Nemis kompaniyalarida top-menejerlar an'anaviy ravishda butun kompaniya uchun, jumladan, kompaniyada band bo'lganlar uchun ham javob beradi. SHu sababli ular nafaqat kompaniya sohiblarining, balki kompaniya xodimlarining ham manfaatlarida ishlaydi. AQSH va Buyuk Britaniyada top-menejment faqat aksiyadorlar oldida javob beradi. Mannesmann sotilishi aksiyadorlar uchun foydali bo'lgan, lekin ularning ko'pchiligi o'z o'rnini yo'qotgan xodimlarga ziyon etkazgan, - deydi Commerzbank xodimi Mark Makkatchen. – Shunday ekan, hozirgi tekshiruv va muhokama biznes-modellar va biznes-madaniyatlar to'qnashuviga jamiyatning reaksiyasi hisoblanadi.

«Mannesmann ishi» nemis biznesga jiddiy jiddiy salbiy ta'sir ko'rsatdi. Mejerlar ishini sudda ko'rish borasidagi o'xshashi bo'lmagan bu hodisa nemis kompaniyalari ishtirokida transmilliy qo'shib olish va birlashtirish jarayonlarini to'xtatib turibdi. «Biznes-modellar muammosi ayniqsa, qo'shib olishlar uchun xarakterlidir. Masalan, Chrysler o'z faoliyatida Daimler ni sotib olganidan so'ng «nemislasha» boshlagan. Vodafone bilan Mannesmann holatida esa, aksincha, anglosakson modeliga o'tish ro'y bergan. Modellarni biriktirish muammolari bir qator, jumladan, moliya sektoridagi qo'shib olishlarni to'xtatib qo'ydi. Bu Frankfurt va London birjalari, Deutsche Bank va Citigroup o'rtasidagi muzokaralardir. Ikkala tomon ham nimadandir xavotirda: nemis kompaniyalari amerikalashuvdn xavotirda, amerika va britaniya kompaniyalari esa – agar yirik nemis hamkori bilan birlashadigan bo'lsa,

«nemislashuv»dan xavtorida», - deydi Mark Makkatchen. Bunday o‘zaro qo‘rquvlar shunga olib keladiki, qo‘shib olish bo‘yicha hamkorlar tanlashda imkoniyatlari chegaralanib qolgan nemis kompaniyalari raqobatbardoshligi pasayadi.

Mannesmann bilan bog‘liq tarixda Deutsche Bank eng ko‘p jabr ko‘rgan tomon bo‘lib chiqdi. Axir konsern Deutsche Bank nazorati ostida bo‘lgan sanoat imperiyasining ustunlaridan biri bo‘lgan, - Mannesmann yuz yildan ortiq vaqt davomida uning tarkibiga kirgan. Garchi Vodafone bilan bitim amalga oshirilgan paytga kelib konsern aksiyalari ko‘p sonli qatnashchilar oarsida taqsimlanib ketgan bo‘lsada – aynan shu narsa Mannesmann ni zaif qilib qo‘ydi – Germaniya uchun xos bo‘lgan aksiyalarga chaparasta egalik qilish va normasmiy nazorat tufayli xolding Deutsche Bank ta’sir doirasiga kirgan. Vodafone agressiv xulq-atvori shuni ko‘rsatdiki, bunday tizim xalqaro raqobat sharoitlarida unchalik barqaror emas.

Bu erda asosiy xulosa shundaki, xodimlarni maksimal darajada himoya qilishga urinish, bu bilan biznesning shafqatsiz harakatlarini to‘xtatib turishga qaratilgan harakatlar global raqobat sharoitlarida shunga olib kelishi mumkinki, pirovardida xodimlar budan ham ko‘proq yo‘qotishiga to‘g‘ri keladi.

2004 yilning iyunida Siemens kompaniyasi kasaba uyushmalar bilan ish haftasini 35 soatdan 40 soatgacha oirish haqida kelishib oldi. Muzokaralar bir necha oy davom etdi va bitimga faqatgina konsern ishlab chiqarishni Vengriyaga ko‘chirish va bu erda 2000 ta ish o‘rmini qisqartirish bilan tahdid solgachgina erishildi. SHu asnoda 1995 yil qonuniy kuchga kirgan 35 soatlik ish haftasi nemis kasaba uyushmalarining eng muhim yutug‘i sanalardi. Kompaniyalar o‘shanda buni Germaniyada biznes yuritishning asosiy kamchiliklaridan biri deb e’lon qilgandi. Siemens bosh direktori G.Pere (Heinrich von Pierer) kasaba uyushmalar bilan bitimni «sog‘lom fikr ustidan g‘alaba» deb atagandi. Kasaba uyushmalari vakillarining fikriga ko‘ra, nemis ishchilarida umid paydo bo‘ldi, chunki «ish joylarini qisqartirish va ishlab chiqarishni xorijga ko‘chirish shart emasligiga yorqin misol» bor. Ish haftasini oshirishdan tashqari nemis kompaniyalari global raqobatda o‘z pozitsiyalarini saqlashga intilish yo‘lida boshqa choralar ham ko‘rmoqda. DaimlerChrysler SHtutgart yaqinidagi zavodda puli to‘lanadigan ta’tillar, top-

menejerlarning ish haqi va tungi smenada ishlaganlik uchun qo‘shimcha to‘lovlarni qisqartirish hisobiga xarajatlarni yiliga \$620 mln qisqartirishga qaror qildi.

### **G‘arbiy va sharqiy nemislar: menejerlar xulq-atvori va ishbilarmonlik madaniyatidagi farqlar**

1990-yillargacha bajarilgan Germaniya menejment modeli bo‘yicha qiyosiy tadqiqotlar asosan G‘arbiy Germaniya boshqaruv amaliyotiga tayangan hamda sobiq GDR dagi boshqaruv munosabatlari va ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlariga kam e‘tibor qaratilgan. SHu asnoda birlashgan Germaniyada g‘arbiy va sharqiy nemislar xulq-atvorida ma‘lum bir farqlar qayd etilib, GLOBE (The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program) dasturi bo‘yicha tadqiqot natijalarida o‘z aksini topgan. Pbu tafovutlarni talqin qilishda (10.4-jadval) shuni e‘tiborga olish kerakki, Germaniyani birlashtirish jarayoni nosimmetrik vaziyat yuzaga keltirdi, chunki madaniy birlashuv ro‘y bermadi. Aksincha, sobiq GDR madaniyat tizimi, obrazli qilib aytganda, bir kechada GFR tizimi bilan almashtirildi. Bir qarashda siyosiy va iqtisodiy tafovutlar nisbatan qisqa vaqt (40 yil davom etgan sovuq urush darvida) davomida ijtimoiy madaniyatda hozirgi kunda ham aks-sado berayotgan tafovutlar qiziqarli bo‘lib ko‘rinadi. Masalan, kelib chiqishi sobiq GDRdan bo‘lgan menejerlar noaniqlikdan qochish darajasi (3,94) bo‘yicha G‘arbiy Germaniyalik menejerlar (3,32) bilan taqqoslaganda yuqori daraja namoyish etadi. Buni 1989 yil «temir parda» olib tashlangan va ikki Germaniya birlashganidan keyin ham davom etayotgan ayrim jiddiy siyosiy va iqtisodiy o‘zgarishlar bilan izohlash mumkin. Ushbu ko‘rsatkich, ehtimol, o‘zgarishlarning murakkab xarakterini va oqibatda yangi erlar aolisining hayotda barqarorlik kutishini aks ettiradi. Sharqiy va G‘arbiy Germaniyalik menejerlar o‘rtasida boshqa bir farq «kelajakka yo‘nalganlik» ko‘rsatkichi bo‘yicha kuzatiladi. Bir tomondan, g‘arbliklar bilan taqqoslaganda sharqlik nemislar real vaziyatni («amalda») tanqidiyroq ruhda qabul qiladi, ya‘ni amaliy faoliyat shablonlari haqida gap ketganda ularning ko‘rsatkichi kichikroq bo‘ladi. Boshqa tomondan, agar menejerlarning ideal holat haqida tasavvurlari («bo‘lishi kerak») ko‘zda tutiladigan bo‘lsa, sharqlik nemislar uchun kelajakka

yoʻnalganlik koʻrsatkichi yuqoriroq boʻladi. Bu odamlar kelajakdagi voqea-hodisalardan foyda olishni umid qiladigan jamiyatlar uchun xosdir.

#### 8.4 -jadval<sup>4</sup>

### «Gʻarblik» va «sharqlik» menejerlarning birlashgan Germaniya ishbilarmonlik madaniyatini qabul qilishi

Madaniyat koʻrsatkichlari	Germaniya (sobiq GFR)		Germaniya (sobiq GDR)	
	«amalda»	«boʻlishi kerak»	«amalda»	«boʻlishi kerak»
Noaniqlikdan qochish	5,22	3,32	5,16	3,94
Kelajakka yoʻnalganlik	4,27	4,85	3,95	5,23
Hukumat masofasi	5,25	2,54	5,54	2,69
Kollektivizm 1 (institutSIONAL)	3,79	4,82	3,56	4,68
Gumanistik yoʻnalganlik	3,18	5,46	3,40	5,44
Yutuqlarga yoʻnalganlik	4,25	6,01	4,09	6,09
Kollektivizm 2 (guruh va oilaviy)	4,02	5,18	4,52	5,22
Jinslar tengligi	3,10	4,89	3,06	4,90
Maqsadga erishishda qatʼiyat	4,55	3,09	4,73	3,23

Germaniya menejment modeliga xos boʻlgan jihatlar haqida gapirganda ularning qanday qilib oʻzaro bogʻlangan ekanligini tushunish muhim.

Hozirgi davrga kelib Germaniya iqtisodiyotida oʻsish sekinlasha boshladi va buning oldini olish uchun hukumat oʻzining chora-tadbirlarini belgilay boshlaydi.

<sup>4</sup> Basovskiy, L. E. Menedjment : uchebnoe posobie / L. E. Basovskiy. – Moskva: INFRA-M, 2014.– 256

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 qilar 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‘liga 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‘shishni 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‘shishi 1997 – yilda 100 ishlovchiga 96 ta mehnatga layoqatsiz to‘g‘ri kelgan;
- globallik darajasining o‘shishi chetdan keluvchilarning ko‘payishi va ularni maxalliyalar 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 muxtojligni 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'sishini 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 xususiylashtirish 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 tatbiq 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**

20 asr iqtisodiyotni erkinlashuvi, bozorlarni ochilishi va tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish va taqsimlashda ko'pchilik rivojlangan mamlakatlar davlat boshqaruviga emas, balki bozor kuchlariga suyana 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'rtta biznes subyektlarini himoya qilishga alohida e'tibor qaratadi. Buning sababi nemislar kichik va o'rtta biznes subyektlarini nemis iqtisodiyotining ishonchi poydevori, innovatsiyalar va bandlik uchun qulay deb hisoblaydilar. Shu sababli ushbu subyektlarga 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'iy qat'iyan 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 subyekt ma'lum bir tovarni yoki tijorat xizmatini yyetkazib 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 subyektlar bilan aloqalari, boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarni bozorga kirishi uchun to'siqlar, ushbu qonun chegarasida yoki uni ta'sir doirasidan tashqarida xo'jalik yurituvchi subyektlarni haqiqiy yoki potentsial raqobatlashni shakllantirishi, uni o'z tovarlari va tijorat joylashtirish imkoniyatlari, hamda bozorni qarama-qarshi tomonlarini boshqa xo'jalik yurituvchi subyektlarga o'tkazish imkoniyatlari hisobga olinadi.

(2) ikkita va undan ortiq xo'jalik yurituvchi subyekt 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 subyekt ustunlikka ega bo'ladi, qachonki uning bozor ulushi 1/3 ortiq bo'lsa. Bir nechta xo'jalik yurituvchi subyekt ustunlikka ega bo'ladi, agarda ular

1. uchta va undan kam xo'jalik yurituvchi subyektni bozordagi birgalikdagi ulushi 50% yetsa, yoki 2. 5 ta yoki undan kam xo'jalik yurituvchi subyektni bozordagi birgalikdagi ulushi 2/3 yetsa, agarda xo'jalik yurituvchi subyekt ushbu sharoit ular o'rtasidagi raqobatni qo'llab-quvvatlashishini ko'rsatsa, yoki xo'jalik yurituvchi subyektlarning 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 korxonaga o'xshash bozorlardagi haridorlardan talab qilsa, va ushbu tabaqalanishga obyektiv sabab mavjud bo'lmasa.

### **Kamsituvchi shartlar**

Ustun mavqeni suiiste'mol qilishni shakllaridan biri sifatida, kamsituvchi shartlar tushunchasi deganda GFR “Raqobatni cheklashga qarshi Qonun” da keltirilgan ta'rifni keltirish mumkin:

... (ustun mavqega ega korxonaga) haq to'lashni qulay bo'lmagan shartlarini yoki boshqa shartlarni talab qiladi, shu vaqtni o'zida ushbu korxonaga taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga obyektiv 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 korxonaga taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga obyektiv 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 korxonaga taqqoslanayotgan bozorlardagi o'xshash xaridorlardan talab qiladi, agar ushbu tarzda tabaqalashtirishga obyektiv 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 Konstitusion Sudning qarorlariga bo'ysunadi. Federal Konstitusion 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 mavqini 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, va
4. zarar infratuzilma xizmatlaridan foydalanishni rad etish (inshootlar).

19 (4) modda

Suiiste'mol qilish mavjud bo'ladiki qachonki, ustunlikka ega korxonalar tovarlarni ma'lum turlari yoki tijorat xizmatlarini yuqorilik beruvchi sifatida bo'lsa:

1. boshqa korxonalar shunday tarzda raqobatlashish imkonini yomonlashtiradi, shunday qilib bozordagi raqobat xech qanday obyektiv asoslarsiz buziladi;

2. samarali raqobat mavjud bo'lgan holatda bo'lishi mumkin bo'lmagan xaqni va boshqa ish shartlarini talab qiladi; ushbu ma'noda korxonalar taqqoslanadigan bozorlardagi xatti-harakatlari, ya'ni samarali raqobat ustun bo'lgan holda, e'tiborga olinadi;

3. ushbu tarzda tabaqalashtirish uchun obyektiv sabablar mavjud bo'lmaganda taqqoslanadigan (o'xshash) bozorlarda ustunlikka ega bo'lgan korxonalar 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 korxonalar operasion 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"na tegishli emas. Sherman Qonunidan (AQSH ) farqli tarzda, GFR "Raqobatni cheklashga qarshi Qonun"ni "bozorlarni monopollashtirish"ni taqiqlamaydi. Har xil korxonalar 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 miliy 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. Gorizontal 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'sishdagi zarur resurslarni to'g'ri taqsimlab, ulardan samarali foydalanishdagi eng ma'qul usul bo'lib, o'zining hayotiyiligini o'tgan davr ichida isbotlab berdi. Haqiqatdan bu model taxsinga sazovor va uni o'rganish foydadan xoli emas.

Germaniyada Shryoder dasturining amalga oshirilishi va unda belgilangan tadbirlarning tatbiq 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.

**Tayanch iboralar:** Shryoder islohati, Yevropa Ittifoqi, Germaniya biznes-modeli, “Raqobatni cheklashga qarshi” qonuni.

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Germaniya bozor iqtisodiyoti salohiyatini aytib bering.
2. Germaniyada YAIM va uning jon boshiga to‘g‘ri kelishini tavsiflab bering.
3. Germaniya iqtisodiyoti tuzumiy tarkibidagi asosiy xususiyatlar nimalardan iborat?
4. Germaniya ijtimoiy bozor iqtisodiyoti tushunchasi nimani bildiradi?
5. Germaniyaning qo‘shilishi bilan bog‘liq bozor iqtisodiyoti muammolari va ularni hal qilish yo‘llari nimalardan iborat bo‘lgan?
6. Shryoder islohatining mazmuni nimadan iborat?
7. Yevropa Ittifoqi iqtisodiyotidagi Germaniyaning o‘rni nimalar bilan ifodalanadi?
8. Germaniyada Jahon moliyaviy - iqtisodiy inqirozining salbiy oqibatlari nimalarda namoyon bo‘ldi?
9. Germaniya sanoatining rivojlanishida davlatning tutgan o‘rni nimalardan iborat?
10. GFR va GDR ning qo‘shilishiga sabab nimalardan iborat?



## 10-bob. Menejmentning Fransuz modeli

### 10.1. Fransiya iqtisodiyoti

Fransiya – G‘arbiy Yevropaning hududi bo‘yicha eng yirik (550 ming km<sup>2</sup> atrofida) va YAIM hajmi bo‘yicha dunyoda ettinchi o‘rinda (2006 yil xarid layoqati pariteti bo‘yicha qariyb 2 trln. doll.) turadigan mamlakatidir. Fransiya aholisi 61 mln kishini tashkil qiladi (2007- yil iyul). Aholining aksariyat qismini fransuzlar tashkil qiladi, xorijiy fuqarolar va ularning oila a‘zolari 4 mln kishiga teng, yana 12 mln fransuz esa chet eldan kirib kelgan muhojirlarning avlodlari sanaladi.

Asosiy tabiiy resurslar bu – temir rudasi, toshko‘mir, boksitlar, tabiiy gaz, uran, volfram, talk, qo‘rg‘oshin, qalay, kumush. Lekin shunday bo‘lsada, mamlakat yoqilg‘i va xomashyo resruslari netto-importchisi hisoblanadi. Fransiya uchun shuningdek, dengiz kurortlarining ham, tog‘-chang‘i sporti va alpinizm komplekslarining ham rivojlanishiga imkon beradigan keng doiradagi tabiiy-iqlim sharoitlari xosdir. Fransiyaning boy tarixi va madaniy merosi uni dunyoning xorijiy sayyohlar eng ko‘p tashrif buyuradigan mamlakatlaridan biriga aylantirgan, mamlakat poytaxti Parij esa – E.Xemingueyning so‘zlari bilan aytganda «doim sen bilan bo‘ladigan bayramdir».

XVIII asrda, Buyuk fransuz inqilobi davrida, erkinlik, tenglik va birodarlik g‘oyalari fransuz jamiyati ijtimoiy taraqqiyotining tamoyillariga aylandi. Ikki yuz yildan ortiq vaqt davomida sotsializm va kommunistik ruhini yo‘q qilib yubormagan Fransiya kuchli ijtimoiy kafolatlar tizimi va mehnatkashlarning huquqlari davlat tomonidan himoya qilinishi tufayli dunyoning rivojlangan mamlakatlari orasida eng sotsialistik mamlakat unvoniga da‘vogarlik qiladi.

Hozirgi kunda fransuz jamiyatiga quyidagi jihatlar xosdir:

- sinfy kurash ruhi, kapitalistik jamiyat qadriyatlarini an‘anaviy ravishda xush ko‘rmaslik;

- mehnatkashlarning ijtimoiy yutuqlarini kengaytirish uchun kurashayotgan soʻl siyosiy kuchlar va partiyalarning qoʻllab-quvvatlanishi;

- ishchi va xizmatchilar sindikalizmi, kasaba uyushmalari nufuzining juda katta ekanligi;

- kosmopolitizm – u Fransiyani mos keluvchi madaniy muhit bilan dunyoning immigratsiya markazlaridan biriga aylantirgan (futbol boʻyicha mamlakat milliy terma jamoasida kuzatilgan holat fransuz jamiyatidagi holatning bir koʻrinishi boʻlib, bu erda Yevropaliklar ham, afrikaliklar ham, Markaziy Amerika vakillari, shuningdek, armanlar diasporasi vakili ham oʻrin olgan).

Kosmopolitizm ruhidagi Fransiya u bilan birga, oʻzining milliy jihatdan aynan oʻxshashligini ham yoddan chiqarmagan boʻlib, dunyoning fransuz tilida soʻzlashadigan boshqa mamlakatlari va mintaqalari ham qoʻllab-quvvatlanadi. Fransuz tilining sofligi, oʻz madaniyati va anʼanalari uchun kurash, fransuz tilida soʻzlashadigan mamlakatlarga ulkan taʼsir koʻrsatish – bularning barchasi Fransiyani anglosaksonizm ummonida oʻziga xos bir mustaqil orolga aylantiradi. Tashqi siyosat masalalarida Fransiya doimo mustaqil, hattoki AQSH manfaatlariga qarshi chiqishga qodir boʻlgan dunyo tizimi qutbi roliga daʼvogarlik qilgan. Fransiyaga bunday pozitsiya huquqini nafaqat uning madaniyati va iqtisodiy salohiyati, balki harbiy kuchi ham beradi: mamlakat atom quroliga ega, dunyoning eng kuchli harbiy-havo, harbiy-dengiz va komsik davlatlaridan biri hisoblanadi. Axborotlashuv va madaniyatning globallashuvi sharoitlarida ularga raqobatbardosh muqobil variantlarni qarshi qoʻyish qiyin boʻlgan amerika pop-madaniyat va gollivud kinematografining bosimiga qaramay, Fransiya kino va musiqa (amerikaliklardan farqli ravishda, fransuz qoʻiq madaniyati va kinematografi lirika va mazmunga boy hisoblanadi), teatr va tasviriy sanʼat sohasida oʻzining sifatli mahsulotlarini taqdim etmoqda. AQSH dan tabiiy va amaliy fanlar sohasida ortda qolsada, Fransiya anʼanaviy ravishda gumanitar yoʻnalishdagi fanlar (tarix, falsafa, sotsiologiya va politologiya) borasida jahon ilmiy hamjamiyatida kuchli hisoblanadi.

Fransiya Yevropa integratsiya jarayoni asoschilaridan biri hisoblanadi. Bunda Yevropadagi integratsiya muvaffaqiyatlari Germaniyaning birinchi kansleri Konrad

Adenauerning frankofilligi bilan bog'liq bo'lib, u fransuzlarning Yevropa iqtisodiy hamjamiyati tashkil qilish bo'yicha tashabbuslarini qo'llab-quvvatlagan, keyinchalik esa G'arbiy Germaniya va Fransiya o'rtasida do'stona munosabatlarni mustahkamlashga harakat qilgan. Yevropa ittifoqi poytaxtlaridan biri – Strasburg Fransiya hududida joylashgan bo'lib, Yevropa Kengai va Yevropa parlamenti shu shahardan o'rin olgan. Ko'p sonli xalqaro tashkilotlar, xususan, IHTT shtab-kvartirasi Fransiya poytaxtida joylashgan.

Siyosiy tuzumi bo'yicha Fransiya Yevropa Ittifoqining boshqa mamlakatlaridan farqlanib turadi. U unitar davlat, prezident respublikasi hisoblanadi. Amalda esa bu «qat'iy hukumat vertikali»ga ega bo'lgan haqiqiy prezidentlik monarxiyasidir. Fransiya siyosiy tizimining Yevropa ittifoqidagi o'ziga xosligi shundan iboratki, u 25 mamlakat ichida davlat rahbari va ijroiya hukumati boshlig'i roli bir kishi – Fransiya Respublikasi Prezidenti qo'lida mujassam topgan yagona mamlakat hisoblanadi.

Fransiya Prezidenti mamlakatning bosh menejeri, davlat shefi (chef d'Etat), shuningdek, armiya shefi (chef d'arm ee), Konstitutsiyaga ko'ra, yakka o'zi urush e'lon qilish va sulh tuzish huquqiga ega bo'lgan shaxsdir. U tashqi siyosatni bosh muvofiqlashtiruvchi va Ministrlar kengashi raisidir. Fransuz ministrlari prezident ko'rsatmalarini ijro etvchilar hisoblanadi, Fransiya bosh vaziri esa davlat shefining ixtiyoriga so'zsiz bo'ysunishi shart. Fransiyaning boshqa etakchi mamlakatlardan qonunchilik organlari va bosh mansabdor shaxslarning lavozim vakolatlarini chegaralash sohalari bo'yicha farqi shundaki, Fransiyada hukumat markazi bu - prezident hisoblanadi, AQSH yoki masalan, Germaniyada mamlakat birinchi shaxsining vakolatlari parlament tomonidan jiddiy cheklab qo'yiladi. Davlat rahbarining, mohiyatan, diktatorlik vakolatlari fransuz jamiyatida tobora ko'proq shubhalar uyg'otmoqda. Mamlakatning turli siyosiy kuchlari hokimiyatning shaxsiy vakolatlarini va prezidentlik mutlaqliligini jiddiy tanqid qilmoqda.

Unitar davlat sifatida Fransiyaning yana bir muhim xususiyati uning moliyaviy-iqtisodiy tizimining markazlashtirilishi hisoblanadi. Mamlakat mintaqalari ularning negizida rivojlanadigan qarorlar hamda makroiqtisodiy qarolar qabul qilinadigan yagona markaz Parij hisoblanadi (o'z navbatida, Parijda bunday qaror qabul qilish

markazi Elisey saroyi – Fransiya Respublikasi Prezidentining rasmiy qarorgohi hisoblanadi). SHunday qilib, Fransiya poytaxtdan boshqariladi, uning mintaqalari iqtisodiy erkinliklari esa cheklangan. AQSH yoki Sovsem po-inomu obstoyat dela v SSHA ili Germaniyada vaziyat umuman boshqacha bo‘lib, bu erda Vashington yoki Berlinning federatsiya subyektlari – mos ravishda shtatlar va erlar ustidan hukmronligi asosan nominal bo‘lib, mintaqaviy boshqaruv organlari vakolatli iqtisodiy qarorlarni o‘zlari qabul qiladi.

Ko‘rinib turibdiki, Fransiya uchun siyosiy tizimda, eng avvalo, davlat tuzumi tizimida o‘zgarishlar zarur bo‘lib, bu o‘zgarishlarsiz samarali iqtisodiy islohotlarni amalga oshirib bo‘lmaydi. Yevropa iqtisodiy integratsiyasi jarayonining rivojlanishi va globallashuv sharoitlarida Fransiya iqtisodiyoti oldida turgan muammolarni yuzaga kelgan siyosiy tizimda kompleksli ravishda hal qilish amrimahol. Siyosiy va iqtisodiy nomarkazlashtirish, vakolatlarni mintaqalarga berish, qonun chiqaruvchi hokimiyat funksiyalarini kengaytirish - mana shular yaqin kelajakda Fransiya hukumati oldida turgan vazifalar hisoblanadi.

### **Fransiya makroiqtisodiy rivojlanish modelining xususiyatlari**

Fransiya iqtisodiy tizimi bir qarashda Germaniya iqtisodiy tizimini eslatib yuboradi. Xuddiya Germaniyadagi kabi, bu erda ham uning markazida «tinchlik-xotirjamlik davlati» (l'Etat providence) yotadigan iqtisodiyotning ijtimoiy yo‘naltirilgan modeli amal qiladi. SHu bilan birga, Fransiyaning Germaniyadan jiddiy farqi shundaki, agar urushdan keyingi yillarda GFR iqtisodiy o‘zgarishlari asosan davlatga faqat tartibga solish funksiyalari qoladigan, samarali faoliyat ko‘rsatadigan bozor iqtisodiyotini shakllantirishga yo‘naltirilgan bo‘lsa, Fransiyada esa, aksincha, iqtisodiyotning davlat sektori ijtimoiy bozor xo‘jaligi markaziga qo‘yilgan va davlat faol xo‘jalik yurituvchi subyekt rolini bajargan. Aynan davlatning iqtisodiyotdagi roli yuqori ekanligi sababli bunday tizim ko‘pincha etatistik model deb ataladi. Mamlakatning sobiq bosh vazirlaridan biri Eduard Balladyur davlat-planifikator (l'Etat planificateur) deb atagan holda xo‘jalik hayotida fransuz davlatning bunday faol roliga ancha aniq va to‘g‘ri tavsifnoma bergan.

Fransiya iqtisodiyotida davlatning roli kuchli ekanligi haqida quyidagi dalillar ham guvohlik beradi. Davlat konsolidatsiyalangan byudjet orqali YAIMning yarmidan ortig'ini qayta taqsimlaydi (2003 yil 54,5%). Davlat sektorida band bo'lganlar soni mamlakat iqtisodiy faol aholisining qariyb to'rtdan bir qismini tashkil qiladi. Iqtisodiyotdagi mulkning deyarli uchdan bir qismi davlatga tegishli. Fransiyaning eng yirik TMK, chunonchi, Elf Aquitaine (neft qazib chiqarish va qayta ishlash), Renault (avtomobilsozlik), Thompson (elektronika va elektrotexnika), France Telecom (aloqa) – 1990-yillarda boshlangan tub islohotlarga qadar yoki to'liq davlat kompaniyasi, yoki davlat ulushi ishtirokidagi korxonalar hisoblangan. Davlatning iqtisodiy va siyosiy hukmronligi birlashib ketishi bunday davlat yoki yarim davlat konsernlari misolida ayniqsa yaqqol namoyon bo'ladi.

Shu bilan birga, etatizm elementlariga ega bo'lgan ijtimoiy bozor xo'jaligi uzoq vaqt Fransiyada kapitalizmning salbiy jihatlarini yumshatishga xizmat qilgan, u mohiyatan antikapitalistik bo'lgan mamlakat jamiyatini birlashtirgan. Ijtimoiy-bozor iqtisodiyotining kuchli an'analari, ayniqsa, urushdan keyingi yillarda, fransuzlarning ijtimoiy sohada sezilarli yutuqlarga ega bo'lishiga xizmat qilgan. 1990-yillarning oxirlariga kelib, YAIM uchdan bir qismiga yaqini ijtimoiy maqsadlarga sarflangan. Xalqaro institutlarning kompleksli baholariga ko'ra, Fransiya sog'liq saqlash tizimining samaradorligi bo'yicha dunyoda birinchi o'rinda turadi. Davlat sektoridagi ish haqi xususiy biznesdagi mehnatga haq to'lash darajasidan yuqoridir. Kuchli kasaba uyushmalari hukumatning erishilgan ijtimoiy marralardan biroz chekinishga harakat qilishi bilan darhol butun mamlakat miqyosida ish tashlash bilan tahdid soladi. Ish haftasining davom etish muddati muttasil qisqarib bormoqda.

Biroq ijtimoiy tizimning barcha afzalliklariga qaramay, Fransiya bugungi kunda yangicha sharoitlarda rivojlanmoqda: jahon iqtisodiyotining globallasuvi va Yevropaning birlashuvi milliy iqtisodiyotga jiddiy ta'sir etmoqda. Jahon iqtisodiyoti etakchilari bo'lgan mamlakatlar (birinchi navbatda, AQSH ) rivojlanishining sifat darajasi va sur'atidan ortda qolmaslik uchun Fransiya nafaqat o'zining texnologik bazasini rivojlantirishi, balki milliy xo'jalik yuritish tizimini ham jiddiy ravishda o'zgartirishi lozim bo'lib, bu ichki tartibga solishni susaytirish va davlatning ijtimoiy

xarajatlari yukini pasaytirishni taqozo etadi. Binobarin, yaqin vaqtlar ichida ijtimoiy kafolatlar tizimia, iqtisodiyotning davlat va xususiy sektori o'rtasidagi munosabatlar xarakterida, xodimlarni kasbiy tayyorlash tizimida, shuningdek, davlat moliyasida sifat o'zgarishlari ro'y berishi lozim.

Ijtimoiy kafolatlar tizimi davlat moliyasiga katta yuk bo'lib tushadi. 1968 yil general de Goll hukumati iste'foga berganidan so'ng fransuzlar ijtimoiy sohada katta imtiyozlarga erishgan bo'lib, bu imtiyozlarni qo'ldan chiqarishga shoshilmayapti. Xususan, davlat xizmatchilari qisqartirilishi mumkin emas, ular 5055 yoshda pensiyaga chiqadi, pensiya darajasi esa, xuddi ishsizlik bo'yicha nafaqalar kabi, ancha yuqori hisoblanadi. Fransiya bunday ijtimoiy kafolatlar bilan faxrlanadi, lekin bu tuyg'uni aholining qarish jarayoni va ishsiz darajasining yuqori ekanligi xiralashtiradi (1990-yillarda ishsizlik iqtisodiy faol aholining 12%ini qamrab olgan, 2004 yilda esa uning darajasi 10%gacha pasaygan).

Ijtimoiy kafolatlar birinchi navbatda, soliq to'lovchilar hisobidan moliyalashtiriladi. Bunda nafaqat bilvosita va individual daromad soliqlari, balki tadbirkorlar va yollanma xodimlarning ijtimoiy badallari ham yuqoridir.

Xususan, agar XX asrning oxirlariga kelib, ijtimoiy badallar Buyuk Britaniyada YAIM 6,1%, AQSH da 7,2%, YAponiyada 10,6% va Germaniyada 15,5%ni tashkil qilgan bo'lsa, Fransiya bu borada butun sayyoradan oldinda bo'lgan: mamlakat YAIM 18,3%i ijtimoiy to'lovlarga to'g'ri kelgan. Fransiya Respublikasi fuqarolari va korxonalarining barcha soliq to'lovlari va ijtimoiy badallari YAIM 45,1%iga etgan bo'lib, bu an'anaviy ravishda soliqlar va ijtimoiy badallar yuki yuqori bo'lgan Germaniya darajasidan qariyb 7% yuqori bo'lgan.

Qarib borayotgan va farzandlar soni kam bo'lgan fransuz jamiyati uchun pensiya va ishsiz bo'yicha nafaqat to'lovlari yanala muammoli bo'lib bormoqda. Ayrim korxonalarda bitta ishlayotgan xodim nafaqat o'zining oilasini, balki yana qo'shimcha kamida ikkita pensonerni «boqyapti». Xususan, Fransiya temir yo'llarida (Societe Nationale de Chemin de Fer, SNCF) personal soni 1990-yillarda taxminan 190 ming kishini tashkil qilgan. SHu bilan bir paytda, ilgari SNCF da ishlagan pensionerlar – bu 350 ming kishidir. SHu tariqa, har bir xizmatchi-soliq to'lovchi

ikkita pensionerni ham ta'minlaydi. SHu bilan birga, ijtimoiy kafolatlar yuqori ekanligi faqat iqtisodiyotning davlat sektorida ko'zda tutilgan. Xususiy sektorda ish haqi pastroq, davlat sektoriga xos bo'lgan ijtimoiy kafolatlar esa u qadar yuqori emas.

Iqtisodiyotning davlat sektori va xususiy sektor o'rtasidagi farq nafaqat ish haqi va ijtimoiy kafolatlar borasida kuzatiladi. An'anaviy ravishda mamlakat iqtisodiy mafkurasi davlat sektorida bandlikni rag'batlantirgan va xususiy tadbirkorlikka sal kam salbiy munosabat kuzatilgan. Haligacha eng nufuzli sanalib kelayotgan davlat xizmatida ishlashga deyarli barcha fransuzlar intiladi, xususiy tadbirkor bo'lish yoki xususiy firmalarda ishlash istagida bo'lganlar soni esa u qadar ko'p emas. Mamlakatning oliy ta'lim muassasalari birinchi navbatda, davlat xizmatchilarini kasbiy tayyorlashga qaratilgan. Mamlakatning eng nufuzli OTM sanalgan l'Ecole nationale d'administration (VENA) davlat sektori uchun yuqori malakali boshqaruvchilar tayyorlaydi. VENA ga o'qishga kirish jadu qiyin: abituriyentlar uchun majburiy tartibda ikki yillik tayyorlov kurslari ko'zda tutilib, bu erda tinglovchilarni saralab olish 80%ni tashkil qiladi. Qolgan tinglovchilar tarkibida VENA ga faqat 10%igina o'qishga kiradi, lekin barcha bosqichlardan o'tgan talaba o'qish vaqtida ish haqi darajasi ancha yuqori bo'lgan davlat xizmatchisi maqomini qo'lga kiritadi. ITTKI sohasida davlat asosan ijtimoiy sektorni ustuvor qo'llab-quvvatlaydi va subsidiyalaydi, venchur biznes – fan-texnika taraqqiyoti va amaliy texnologiyalarni ilgari suradigan kuch esa – yetarlicha rag'batlantirilmayapti.

Texnologik bazani rivojlantirishga davlat tomonidan tegishlicha e'tibor qaratilmasligi shu bilan ham izohlanadiki, davlat xizmatchilari ish sifatini oshirishdan, yangi texnika va boshqaruv usullarini qo'llash hisobiga jamoatchilik sektorida katta pul to'lanadigan ish o'rinlarini bo'shatishdan manfaatdor emas. SHunday qilib, fransuz menejment modeli o'zining samarasizligidan aziyat chekadi, davlat amaldorlari orasida poraxo'rlik va o'zboshimchilikni rag'batlantiradi hamda jamiyatdagi tadbirkorlik faolligi va fan-texnika taraqqiyotini jiddiy to'xtatib turadi. Misol uchun, agar o'z ishini tashkil qilish uchun tadbirkorga byurokratik jarayonlarga AQSH da 2 haftadan Germaniyada 8 haftagacha vaqt talab qilinadigan bo'lsa, Fransiyada yangi korxonani ochish jarayoni o'rtacha 15 hafta vaqt talab qiladi.

## 10.2. Fransiya menejment modeli

Fransiya menejment modelining asoschisi deb to'liq asos bilan mashhur olim, ajoyib muhandis-amaliyotchi va sanoat tashkilotchisi Anri Fayolni (1841-1925) hisoblash mumkin. Tog'-kon muhandisi ixtisosligini qo'lga kiritib, u 1866 yildan boshlab Kommentri ko'mir shaxtalarida (Commentry-FourchambaultDecazeville Combine) boshqaruvchi sifatida ishlay boshladi, 1888 yildan 1918 yilgacha esa – bosh menejer bo'lib ishladi. U bankrot yoqasida turgan korxonani mamlakatda eng muvaffaqiyatli, gullab-yashnayotgan kompaniyaga aylantirishning uddasidan chiqdi. A. Fayol – tog'-kon ishi, tog'-kon qazib olish texnikasi va boshqaruv usullari borasida ko'plab ilmiy nashrlar muallifidir. Uning tadqiqotlari klassik menejment nazariyasiga munosib hissa qo'shdi va milliy menejment shakllaishi uchun yaxshigina asos bo'ldi. 1918 yildan so'ng A. Fayol Fransiya hukumatining sanoatni boshqarish masalalari bo'yicha maslahatchisiga aylandi.

A. Fayol tomonidan ishlab chiqilgan ma'muriy menejment nazariyasi M. Veber va F.Teylorning oqilona (yurokratik) nazariyasiga yaqin. Biroq agar F.Teylorning ilmiy menejmentida asosiy e'tibor ishlab chiqarish tizimlariga qaratilgan bo'lsa, A.Fayol butun tashkilot uchun menejment tamoyillarini ishlab chiqqan. Uning «ma'muriy menejment»i mohiyati shundan iboratki, boshqaruv, xuddi M. Veberdagi kabi, shaxslarning xususiyatlardan ko'ra ko'proq institutlar va belgilangan tartibotga (qonunlar, qoidalar, yo'riqnomalar, intizom) tayanadi.

A. Fayolning asosiy g'oyalari 14 tamoyilda o'z ifodasini topgan:'

**Mehnatning taqsimlanishi.** Xodimlar ixtisoslashuvi qanchalik yuqori bo'lsa, ularning mehnati bir ishda qanchalik ko'p mujassam topadigan bo'lsa, ular o'z ishin shunchalik aniqroq bajaradi, ishlab chiqarish hajmi va unumdorligi ortadi. Biroq bu erda ortiqcha zo'r berib yuborish mumkin emas.

**Vakolatlar va javobgarlik.** Menejperlarga yuklanadigan majburiyatlar va buyruqlar berish huquqi ularning rasmiy vakolatlari yoki shaxsiy obro'-e'tiborining oqibati hisoblanadi. Agar vakolatlar yuklatiladigan bo'lsa, darhol javobgarlik ham yuzaga keladi.



**Intizom.** Muvaffaqiyatli biznesning muhim sharti. Intizomsiz biron-bir korxonada muvaffaqiyatga erishishi mumkin emas.

**Yakkahokimlik.** Har qanday harakatlarni bajarish uchun xodim faqat bevosita rahbaridan buyruq olishi lozim bo'lib, bu bir-biriga zid keladigan yo'riqnomalar va tartibsizliklarga imkon bermaydi.

**Hamma uchun umumiy ish rejasi va yo'nalishlar birligi.** Bu shart harakatlarning muvofiqlashtirilganligi, kuchlarni birlashtirishni ta'minlaydi.

**Xususiy manfaatlarning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi.** Bitta odamning yoki hatto guruhning manfaatlari asosiy vazifani hal qilishdan ustun bo'lmasligi lozim.

**Mukofotlash.** Personalni va kompaniyani qoniqtirish uchun maksimal darajada adolatli bo'lishi lozim.

**Markazlashtirish.** Markazlashtirish darajasi muayyan vaziyatga qarab o'zgarib turadi. Har bir muayyan holatda, ko'p jihatdan menejerlar, qo'l ostidagi xodimlar va boshqalarning malakasiga bog'liq ravishda, markazlashuv va nomarkazlashuv optimal proporsiyalari zarur.

**Skalyar zanjir.** Ko'plab faoliyat turlari harakatlar tezligiga bog'liq bo'ladi. Har qanday vakolatlar darajasida tashabbuskorlik talab qilinadi. Oliy rahbariyatdan oddiy xodimgacha bo'lgan kommunikatsiyalar zanjirini to'liq o'tish shart emas.

**Tartib.** Yo'qotishlarning oldini olish uchun ishchi materiallar kerakli joyda va kerakli vaqtda bo'lishi lozim. ish o'rinlarini to'g'ri tanlash barcha operatsiyalarni engillashtiradi va mablag'lar tejaydi.

**Adolatlilik.** Menejerlar qo'l ostidagi xodimlarga nisbatan do'stona munosabatda va adolatli bo'lishi lozim. adolatlilik sog'om fikr, tajriba va ezkulikni nazarda tutadi.

**Personalning lavozimda bo'lib turish vaqti.** Xodimlarni tez-tez almashtirib turish samara bermaydi. Bitta lavozimda bo'lib turish beqarorligi bir vaqtning o'zida yomon boshqaruvning sababi va oqibati hisoblanadi.

**Tashabbuskorlik.** Menejment tashabbusiga qo'shilgan barchaning tashabbuskorligi – biznesning ulkan kuch manbasidir. Menejer qo'l ostidagi xodimlarga tashabbuskorlik taqdim eta olishi lozim.

**Korporativ ruh.** Kompaniya personali totuvligi, hamjihatligi, uyg'unlik – katta kuchdir. Shunday ekan, qo'l ostidagi xodimlar orsida nizolardan qochish kerak. Yozma emas, og'zaki kommunikatsiyalarga tayanish zarur.

A. Fayolning ta'kidlashicha, «tamoyillar» atamasidan foydalanish biron-bir qat'iy yoki mutlaq narsani ko'zda tutmaydi. Uning fikriga ko'ra, bu proporsiyalar masalasi, tamoyillar moslashuvchan bo'lishi, har bir ehtiyojga moslasha olishi lozim; ulardan foydalanish masalasi – bilim, qaror qabul qilish tajribasi, murakkab tushunish san'atining ishidir. A.Fayolning g'oyalari klassik menejment nazariyasini jiddiy ravishda ilgari surdi. Ishbilarmonlik amaliyoti nuqtai nazaridan A.Fayolning tamoyillari ma'lum bir sharoitlarda: aniq vazifa mavjudligi, mahsulot yoki xizmatga talabni oldindan aytish mumkinligi, vaqti-vaqti bilan tayyorlanadigan mahsulotga kiritiladigan kichik konstruktiv o'zgarishlar, o'zini rahbariyat tomonidan rejalashtirilgan tarzda tutadigan xodimlar mavjudligida yaxshi ishlaydi. Ushbu yondashuv samaradorligiga misol – butun dunyoda tez ovqatlanish tarmog'ida nufuzga ega bo'lgan McDonald's restoranlar tarmog'ining muvaffaqiyatidir. Xuddi shunga o'xshash yondashuv ko'plab tashkilotlar, ayniqsa, ularning biznesi standart va oldindan aytib berish mumkin bo'lgan xizmat ko'rsatishni taqdim etishi ko'zda tutilgan, geografik uzoq jolylarda joylashgan tashkilotlar (banklar, mehmonxonalar tizimi, personalni ishga yollash bo'yicha agentliklar, ko'chmas mulk bo'yicha agentliklar) tomonidan katta muvaffaqiyat bilan foydalanilgan. Biroq mazkur yondashuv ayrim cheklovlarga ham ega, chunki u yetarli darajada empirik universalizmga ega emas. Lekin shunga qaramay, A. Fayolning aksariyat tamoyillari bugungi kunda ham turli mamlakatlar va maktablarning ko'plab menejerlari tomonidan ma'qullanib kelmoqda. A. Fayol klassik menejment shakllanishiga katta ta'sir ko'rsatdi.

### **10.3. Fransiya ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlari**

Fransiyani mo'tadil nazoatli madaniyatga ega bo'lgan mamlakat deb hisoblash mumkin, chunki bu erda erkaklarning ham, ayollarning ham agressiv xulq-atvoridan ko'ra ko'proq diqqat-e'tibor, sezgirlik, mehribonlik qadrlanadi. Nizolarni bartaraf

qilishning afzal ko‘riladigan usullarini murosa va muzokaralar har qanday «yaxshi tortishuv»dan yaxshiroq tavsiflaydi.

Fransiya ishbilarmonlik madaniyati noaniqlikdan qochish darajasining yuqoriligi bilan tavsiflanib (Xofstede indeksi 86 ga teng), bu xodimlarning huquq va majburiyatlarini tartibga soladigan ko‘p sonli qoidalar va yo‘riqnomalar mavjudligida namoyon bo‘ladi. Fransiya – rasmiy taomillar, yozib qo‘yilgan qoidalar, sxemalar va strukturalar xar erda foydalanilishiga misoldir. Fransuz madaniyatiga tavakkalchilikka intilish ingliz yoki Shved madaniyatidan ko‘ra kamroq xosdir. Uning bu jihatini aniqlik, tartib, birlik va o‘zaro aloqalarga katta e‘tibor qaratilgan karteziyan falsafasining merosi sifatida ko‘rib chiqish mumkin. Murakkab kommunikatsiyalar tizimi, yo‘riqnomalar va qoidalarga bilan byurokratiya murakkab harakatlarni oldindan aytib berish mumkin va ishonchga loyiq qilishga imkon beradigan kuchli vosita hisoblanadi. SHu sababli rejalashtirish va bashorat qilishning fransuz boshqaruv usullari riskni nazorat qilish uchun moslashtirilgan bo‘ladi.

Menejrlarning butun karera davomida bitta tashkilotda ishlashga moyilligi Fransiyada noaniqlikdan qochish darajasining yuqoriligi bilan izohlanishi mumkin. Xofstedega ko‘ra, bunday ishbilarmonlik madaniyatlari uchun noaniqlikdan qochish samarali strategiyalaridan biri sanalgan karera barkarorligi xosdir.

Fransiya barcha atributlar bilan individualistik madaniyatga ega bo‘lgan nufuziga ega (Xofstede indeksi 71ga teng). Fransuzlar boshqa odamlarning ehtiyojlariga ta’sirchanlik yuqori emasligi bilan ajralib turadi, ular omma ortidan ergashishga moyil emas. Fransuzlarning kooperatsiya va hamkorlikka motivatsiyada, shubhasizki, ularning o‘z qadrini va o‘z hurmatini bilish hissini hisobga olish kerak.

Hukumat masofasining uzunligi Fransiyaga xos bo‘lgan xususiyat hisoblanadi (Xofstede indeksi 68 ga teng). Xofstedening ta’kidlashicha, hukumat «...fransuz an’analarida mutlaq hisoblanadi... Vaqti-vaqti bilan hukumat taqsimlangan tashkilotlar yaratishga qaratilgan harakatlar amalga oshirishga urinib ko‘riladi, lekin ularning barchasi omadsiz bo‘lib chiqadi». Bir qarashda bunday xulosa zid bo‘lib ko‘rinadi, chunki uning hisoblashicha, hukumat masofasi yuqori bo‘lgan mamlakatlarda odatda guruh yoki ijtimoiy umumiylik shaxsdan muhimroq deb ko‘rib

chiqiladi va shu sababli individualizm indeksidan past bo‘ladi. Biroq Fransiya bilan bog‘liq holatda individualizm ko‘rsatkichining yuqoriligini shu bilan izohlash mumkinki, fransuzlar «bog‘liq individualistlar bo‘lgani holda, rahbarlarning aniq vakolatlariga ehtiyoj sezadi, lekin shu bilan bir paytda, o‘zining har qanday jamoaviylik shaklidan mustaqil ekanligini ko‘rsatib turadi».

Fransuz ishbilarmonlik madaniyatining bu jihatlari – hukumat masofasining yuqoriligi va individualizm darajasi yuqoriligi – garchi bir-biriga zid kelsada, byurokratik tizim doirasida birga bo‘la olishi mumkin, chunki boshqalardan farq qilmaydigan qoidalar va markazlashuv to‘g‘ridan-to‘g‘ri qaramlik (bog‘liqlik) munosabatlari yo‘qligi va mutlaq hukumat konsepsiyasini muvozanatlashga imkon beradi.

Fransiyada oila a‘zolari va qarindoshlarni ishga qabul qilish oshna-og‘aynigarchilik va nepotizm hisoblanadi va shu sababli qoralanadi. SHu nuqtai nazardan vazifalar o‘zaro munosabatlardan ustun keladigan universal haqiqatlar madaniyati haqida gapirish mumkin. Boshqa tomondan, v Fransiya davlat va ishbilarmonlik hayotida universitetlar va oliy kasb maktablari bitiruvchilari tarmoqlari va jamiyatlari muhim rol o‘ynaydi. Yuqori mansab va lavoimlarni egallab turgan kishilar, qoidaga ko‘ra, ta’lim muassasasini bitirgandan keyin ham aloqalarni saqlab qoladigan ushbu elitali bitiruvchilar guruhlariga mansub bo‘ladi. Bunday shaxsiy aloqalar ishbilarmonlik munosabatlarida muhim rol o‘ynaydi. Norasmiy aloqalar fransuz boshqaruv amaliyotida muhim ahamiyat kasb etadi.

Germaniya va AQSH bilan taqqoslaganda, Fransiya ishbilarmonlik madaniyati yuqori kontekstual va polixron hisoblanadi. Bu shuni anglatadiki, axborot erkin tarqatilmaydi, qo‘l ostidagi xodimlar ko‘pincha bevosita o‘z rahbariyatidan axborotga ega bo‘lmaydi. Fransuzlar bir vaqtning o‘zida bir nechta ishni bajarishga moyil bo‘ladi. Fransuz tadbirkorlari va menejerlarini miqdoriy tahlil usullariga e’tibor ajratib turadi. Universitetga o‘qishga kirish, keyingi ta’lim dasturlarini o‘zlashtirish matematik tayyorgarlik yuqori bo‘lishini talab qiladi. Fransuz boshqaruv «fikrlashi»ning asosini mantiq va dalillarni hurmat qilish tashkil qilishi tasodifiy

emas. Yana bir xususiyat – yozma kommunikatsiya shakllarini afzal ko‘rish ham bu bilan bog‘liq.

#### **10.4. Fransiyada boshqaruv kadrlarini tayyorlash**

Fransuz boshqaruvchilari o‘z faoliyatini individual aqliy qobiliyatlar qo‘llashni talab qiladigan intellektual chaqiruv sifatida baholaydi. Menejerning rolini va maqomini tushunish uchun Fransiyada boshqaruv kadrlari tayyorlash tizimi haqida tasavvurga ega bo‘lish talab qilinadi, bu erda ta‘lim universitetlardan tashqari oliy kasb maktablari (grandes ecoles), boshqaruv va idora qilish maktablarida (Institut d'Administration des Entreprises, IAE) amalga oshiriladi. Bu maktablar yuqori nufuzga ega bo‘lib, birinchi navbatda davlat xizmatchilarini professional tayyorlashga yo‘naltiriladi. IAE bu – davlat muassasasi, bu erda ta‘lim to‘lalgicha Milliy ta‘lim vazirligi tomonidan tartibga solinadi. Oliy va o‘rta bo‘g‘indagi ko‘plab menejerlar – Milliy idora qilish maktabi (ENA) bitiruvchilari bo‘lib, bu erdan butun bir avlod davlat amaldolari hamda iqtisodiyot va savdo rahbarlari etishib chiqqan. Davlat xizmatida ishlagach, ENA bitiruvchilari ko‘pincha davlat kompaniyalari yoki xususiy kompaniyalarda ishlashga o‘tib ketadi.

Shunisi qiziqki, fransuz tilidagi «cadre» so‘zining ingliz tilida aniq bir ekvivalenti yo‘q (har holda, «managers bunday emas), lekin rus tilida mos keladigan ekvivalent - «kadры», «управленческие кадры» mavjud. Yaxshi ta‘lim olgan, o‘z fikrini aniq bilidra oladigan, miqdoriy usullar borasida ajoyib tayyorgarlikka ega bo‘lgan fransuz boshqaruvchilari (boshqaruv kadrlari) o‘ziga xos bir ijtimoiy guruhni tashkil qiladi, bunga bitiruvchilar bilan aloqalar ushlab turadigan va ularning elita ekanligini ma‘qullaydigan boshqaruv va idora qilish oliy kasb maktablari har tomonlama xizmat qiladi. Mashhur universitetlar va oliy kasb maktablari bitiruvchilarining o‘zlari fransuz siyosati va biznesida jiddiy rol o‘ynaydigan turli jamiyat va ittifoqlar tuzadi. Bundan tashqari, ayniqsa, oliy kasb maktablarida o‘qishga nomzodlarni tanlab olish tizimiga jiddiy e‘tibor qaratiladi. O‘qishga kirish uchun juda katta konkursda g‘olib chiqish uchun o‘rta maktab bitiruvchilri bir-ikki yil mavhum fikrlar qobiliyatini rivojlantiradigan matematikaga jiddiy e‘tibor qaratiladigan tayyorlov kurslarida o‘qiydilar, oddiy universitetga o‘qishga kirish

uchun esa bu narsa odatda talab qilinmaydi. Kimni o'qiish nimaga o'qitishdan ko'ra muhimroq deb hisoblanadi.

Bevosita xususiy biznes uchun menejerlar tayyorlashga keladigan bo'lsak, ta'kidlash joizki, beshta eng nufuzli fransuz menejment maktabi, jumladan, Oliy tijorat maktabi (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, NES), Iqtisodiy va tijorat fanlari oliy maktabi (Ecole Superieure des Sciences Economiques et Commerciales, ESSEC) va Parij Oliy tijorat maktabi (Ecole Superieure de Commerce de Paris, ESCP) konsorsium tashkil qilib, uning doirasida 2 yilda ingliz tilida MBA diplomi olish mumkin. Eng mashhur fransuz biznes-maktabi Fontenblo Yevropa ishbilirmonlik idora qilish instituti hisoblanadi (INSEAD). Bu maktabning nufuzi juda yuqori bo'lib, Garvard yoki London biznes maktablari bilan bir qatorda turadi.

Boshqaruv kadrlari tayyorlashdagi yangi tendensiyalar shuningdek, Yevropada Bolonya jarayoni doirasida ikki pog'onali bakalavr-magistr tizimiga o'tishni ko'zda tutadigan oliy ta'limni unifikatsiya qilish bilan ham bog'liq.

### **Davlatning menejerlar tayyorlash va ularning malakasini oshirishdagi roli**

Universitetlar va oliy kasb tijorat maktablaridan (grandes ecoles) tashqari, boshqaruv kadrlari tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishni biznes va menejment bo'yicha diplomdan keyingi ta'limga yo'naltirilgan ixtisoslashgan markazlar keng tarmog'i ham ta'minlaydi. Bunda ushbu markazlarni tashkil qilish va moliyalashtirishda savdo-sanoat palatalari, shuningdek, mintaqaviy davlat organlari muhim rol o'ynaydi.

Umuman olganda, ta'lim tizimi iqtisodiyotning ham davlat sekoriga, ham xususiy sektoriga xizmat ko'rsatadi. Bunda yirik kompaniyalarning ko'plab rahbarlari o'z karerasini davlat xizmatidan boshlagan va keyinchalik korxonalariga rahbar lavozimlariga o'tishgan. Bu gap davlat mulkiga aylantirilgan xususiy korxonalar haqida borganida tuunarli bo'lardi. Lekin gup shunadki, sobiq davlat amaldorlari xususiy kompaniyalarda ham top-menejerlarga aylanmoqda.

Masalan, Jak Kalve ENA tugatganidan so'ng Fransiya hukumatida turli lavozimlarni egallab, sobiq prezident V. Jiskar D'Esten apparatida kadrlarni boshqarish rahbari lavozimigacha ko'tarilgan. Kalve 1974 yil unga Banque Nationale

de Paris (BNP) boshqaruvchi direktori lavozimi taklif qilinganda biznesga o'tib ketdi. U Peugeot guruhiga o'tgan paytga kelib, BNP boshqarma raisi edi. Fransiyada Kalvening karerasi modeli karera hisoblanadi.

Fransiyada hukumat kompaniya strategiyasi va siyosatini belgilashda, ko'p hollarda esa – top-menejmentni tanlashda muhim rol o'ynaydi. Kompaniyalar rahbarlari xususiy biznesdan ko'ra davlat boshqaruvida ko'proq tajribaga ega bo'ladi. Fransiyaning eng yirik kompaniyalarida top-menejerlarining aksariyati sobiq davlat xizmatchilari ekanligi davlat va biznesning samarali o'zaro aloqalarini ta'minlaydi.

### **Menejer maqomi**

Fransiyada menejment boshqaruv ko'nikmalari va texnologiyalar yig'indisidan ko'ra ko'proq «ruhiy holat» sifatida ko'rib chiqiladi. Tashkilotlar rahbariyati va menejerlari uchun ularning boshqaruv elitasiga mansub ekanligi hissi muhimdir. Fransiyada menejment bu – o'ziga xos talablar va qoidalari bilan alohida bir kasbdir. Fransuz menejerining maqomi ishda ko'rsatgan xizmatlaridan ko'ra ko'proq kelib chiqishi, yoshi, ma'lumoti, notiqlik mahoratiga egaligi va h.k. bilan belgilanadi. Menejer maqomini olish huquqiy holatda o'zgarishlarni (masalan, pensiya ta'minotida) nazarda tutadigan karerada jiddiy o'sishni, shuningdek, dunyoqarash va o'z-o'zini anglashda o'zgarishlari anglatadi. Bunda deyarli barcha fransuzlar bu erda ishlashga intiladigan davlat xizmati eng nufuzli hisoblanadi. Izohlardan biri shundan iboratki, davlat sektorida ish haqi xususiy biznesdagi mehnatga haq to'lash darajasidan yuqori.

### **10.5. Fransuz menejerlarining profillari va boshqaruv karerasi**

Fransuz ta'lim tizimida imkoniyatlar tengligi yo'q, chunki nufuzli universitet va maktablarga hamma ham o'qishga kira olmaydi, balki faqat eng iqtidorli, yaxshi tayyorlangan, badavlat oilalardan bo'lgan o'quvchilargina bunga erisha oladi. Kelib chiqishi ishchi sinf va o'rta qatlam vakillari bo'lganlar odatda nufuzli bo'lmagan va kam haq to'lanadigan ish bilan kifoyalanishga majbur bo'ladi.

Ta'limga bunday «elitarn» yondashuv oqibatida faqat nufuzli grandes ecoles bitiruvchilar katta ehtimol bilan menejer bo'lishi mumkin, «oddiy» universitetlar bitiruvchilari esa, ayniqsa, oliy boshqaruv bo'g'inida boshqaruv lavozimlariga ilgari

surishda katta qiyinchilik his qiladi. Agar fransuz boshqaruv kadrlari va britan menejerlarini taqqoslaydigan bo'lsak, shuni aniqlash mumkinki, menejerlar asosan odamlarni boshqarishga e'tibor qaratadi, boshqaruv kadrlari esa ko'proq strategik, rejalashtirish rolini bajaradi. Spu sababli boshqaruv kadrlari egallab turgan lavozimlar Fransiyada alohida maqomga ega hisoblanadi. «Fransuz rahbarlari uchun boshqaruv kadrlari deb hisoblanish zakovat borasida test o'tish kabi bo'lib, bu atrofdagi barcha uchun ularning mantiqiy fikrlash va tizimli tahlil qilish qobiliyatini isbotlab beradi hamda butun tashkilotda menejerlarni ajratib ko'rsatadi».

Fransuz tashkilotlarida umumboshqaruv lavozimlarini egallash uchun ishga qabul qilish kelgusida o'qitish (qayta tayyorlash, stajirovka) ta'lim muassasaning nufuzini va bitiruv imtihonlari natijalarini hisobga olgan holda amalga oshiriladi. Obrazli qilib aytganda, universitetlar va kasb maktablari bitiruvchilarining ta'lim kapitali keng boshqaruv amaliyoti ko'rinishida ularning karera kapitaliga konvertatsiya qilinadi. Rejalashtirish bo'limi, rivojlanish yoki strategiya bo'limi rahbari, shuningdek, bevosita bosh direktor-prezident maslahatisi yoki yordamchisi (president-directeur-geneml, PDG) lavozimiga tayinlanish bitiruvchi uchun ideal variant hisoblanadi. Masalan, L'AirLiquide kompaniyasida eng iqtidorli yosh muhandislarga strategik sharhlash missiyasi topshiriladi. Ular bozorlardagi o'rta muddatli tendensiyalarni tahlil qilish uchun xorijda faoliyat ko'rsatayotgan mutaxassislar guruhlariga qo'shilish imkoniyati bilan va o'z byudjeti bilan olti oyga xorijga yuboriladi. O'zini ko'rsatgan yosh boshqaruvchilar keyinchalik mas'ul lavozimlarga tayinlanishi mumkin. L 'Air Liquide yoki L'Oreal kabi kompaniyalarda yosh va umidli menejerlarga nisbatan yapon firmalaridagi harakatlar amaliyotini yodga solib yuboradigan rotatsiya amalga oshirilishi mumkin.

Tabiiy fanlar, texnika va texnologiyalar sohasida ta'lim olgan bitiruvchilar uchun karera ITTKI bo'linmalarida mutaxassis lavozimidan boshlanishi mumkin bo'lib, bu erda ularga kelgusida boshqaruv lavozimlariga o'tishga yordam beradigan tyutorlar tayinlanadi.

Fransuz menejerlarida bir kompaniyadan boshqa kompaniyaga ko'chib yurish qabul qilinmagan, qayta tashkil qilish davrida chetdan taklif qilinadigan top-



menejerlar bundan mustasno. Aksariyat hollarda fransuz tashkilotlari o'zining menejerlar korpusini tashkil qiladi. Fransiyada karera qilish o'qish va tashkilot madaniyati, an'analari va hatto folklorini qabul qilishni anglatadi. Mos ravishda, ishga qabul qilishda kadrlar bo'limi xodimlari eng avvalo kompaniyada uzoq muddatli istiqbolda ishlashni ko'zlagan odamni qidiradi. Ular uchun bu muayyan lavozimda ish tajribasi yoki mos keluvchi bilim va ko'nikmalardan muhimroqdir. Ish va lavozimlar inson uchun tanlanishi lozim, aksincha emas. Amal qilayotgan butun umrga yollash salbiy alomatlariga ham ega. Samarali ishlash qobiliyatini yo'qotgan menejerlar ishdan bo'shatib yuborilmaydi, balki ishi engilroq bo'lgan joylarga o'tkaziladi, ba'zida esa bunday ish o'rinlari maxsus ular uchun tashkil qilinadi. YOshlarni ilgari surish bu menejerlarning majburiyatiga aylanadi.

#### **10.6. Fransuz tashkilotlarida boshqaruv uslubi va kommunikatsiyalar**

Menejment modellari boshqaruv uslubi masalasiga murojaatsiz ko'rib chiqilishi mumkin emas. Aniqlanishicha, boshqaruv uslublari qisman ta'lim ta'siri ostida shakllanadigan boshqaruv qadriyatlarining aks etishi hisoblanadi. Bu ayniqsa, Fransiyada aniq namoyon bo'lib, bu erda grandes ecoles nazariy tayyorgarlik darajasi yuqorili, ierarxialilik, shuningdek, rasmiy va masofaviy tashkiliy munosabatlar menejerlarda shaxslararo kommunikatsiyalar ko'nikmasi va amaliy tajriba etishmasligining sababi bo'lishi mumkin. Fransuz boshqaruvchilarining o'ziga xos ta'lim tavsifnomalari qat'iy ierarxiya va qo'l ostidagi xodimlar bilan munosabatlarda masofani ushlush kabi oldidan aytib berish mumkin bo'lgan natijalarni ta'minlaydi. Avtoritar yondashuv haqida xulosa A. Loranning «Tashkilotlar hukumat tizimlari sifatida» ko'rsatkichi bo'yicha tadqiqotida o'z isbotini topgan. Fransuzlarning hukumat va vakolatlar borasidagi tasavvurlari boshqa mamlakatlar menejerlari bilan taqqoslaganda personalizatsiyalangan bo'lib chiqdi.

Boshqaruvning paternalistik (avtoritar) fransuz uslubi aniq indikator dastavval mulk egasi – direktorga (boshqaruvchiga) nisbatan qo'llangan fransuz tilidagi «patron» atamadan keng foydalanish hisoblanadi, lekin hozirgi kunda bu so'z turli darajadagi boshqaruvchilarga nisbatan ham kundalik amaliyotda keng qo'llanmoqda.

Rasmiy, yozma kommunikatsiyalarga asosiy e'tibor qaratilishi – fransuz tashkilotlarida rasmiy strukturaga misollardan biridir. YOsh fransuz menejelari kompaniyada karera boshlagan paytda boshqa xodimlar bilan o'zaro munosabatlarda rasmiylikka rioya qilish zaruratini anglab oladi. Ushbu kommunikatsiya turi afzalroq ekanligi noaniqlikdan qochish darajasining yuqoriligi bilan izohlanishi mumkin. Bunda Fransiyani «rasmiy, yozma, qat'iy qoidalar va h.k. dan foydalanish borasida namunali model» sifatida ko'rib chiqish mumkin. Bunday muhitda rasmiy taomillar, jumladan, yozma qoidalar va batafsil yo'riqnomalar tashkilotdagi jarayonlar va operatsiyalarni oldindan aytib berish mumkin bo'lishi va ishonchliligini oshirish uchun foydalaniladi. «Agar siz juda murakkab tashkilotda noaniqlikni qisqartirishga intiladigan bo'lsangiz, bunda rasmiy taomillar muqarrar bo'lmagan taqdirda ham ko'zga yaqqol tashlanib turadigan echim hisoblanadi». Bundan tashqari, bunday rasmiy yondashuv shaxsiy mas'uliyatsizlik va/yoki mas'uliyatni boshqalarga yuklash riskini pasaytiradi.

Rasmiy boshqaruv strukturalari, qiyosiy tadqiqotlardan birida aniqlanganidek, ko'p sonli ierarxiya pog'onalarini qamrab oladigan fransuz tashkilotlarida qat'iy ierexik munosabatlarning sabablaridan biri bo'lishi mumkin. Hisob-kitoblarga ko'ra, Fransiyada menejerlar soni nemis tashkilotlaridagi menejerlardan 1,5-2 baravar ko'p ekan. Bu ma'lumotlar J.-L.Barso va P.Lourensning quyidagi xulosasi bilan ham tasdiqlanadi: «Fransiya ierarxik qat'iylik va hukumatni individual hurmat qilish qadimiy an'anasiga ega». Bu tashkiliy tavsifnoma ayrim boshqaruv kadrlarining qat'iy ierarxiya majburiy bo'lgan harbiy sohadan kelib chiqqanligi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Tashkilotlarda vakolatlarni taqsimlashga quyi bo'g'indan yuqori bo'g'inga qarab qat'iy ierarxik pillapoya bo'yicha tashkil qilishga hamda funksiyalar va majburiyatlarning qat'iy taqsimlanishiga asoslangan yondashuv elitar xulq-atvorga va mavqega qaratilgan fikrlashga xizmat qiladi orientirovannomu na status myshleniyu.

Fransuz tashkilotlarida rasmiy va byurokratik boshqaruv strukturasi, qat'iy ierarxik munosabatlar mavjudligi A. Loranning tadqiqotlarida ham o'z isbotini topgan bo'lib, u AQSH va Yevropaning 9 mamlakatidan milliy va madaniy kelib chiqishi

turlicha bo‘lgan menejerlarni taqqoslagan va ularning tashkilotlar haqidagi bazaviy tasavvurlarini ko‘rib chiqqan. U bir qator o‘lchovlarni identifikatsiya qilgan, jumladan, «rollarni ifodalash tizimlari sifatida tashkilotlar» va «ierarxik o‘zaro munosabatlar tizimlari sifatida tashkilotlar». Loran fransuz menejerlari rollarni ifodalashga nisbatan ko‘proq ehtiyoj sezadi degan xulosaga kelgan. Loranning ma’lumotlarini fransuz menejerlarining an’anaviy va klassik ierarxiya turiga moyilligi ham tasdiqlaydi. Mavqega yo‘naltirilgan yondashuv va fransuz menejerlarining boshqaruv kadrlariga mansublik haqidagi tasavvurlar ham fransuz boshqaruv strukturalarining boshqa tavsifnomalariga ta’sir etadi.

Ayrim tadqiqotchilarning fikriga ko‘ra, fransuz tashkilotlarida ierarxik tashkiliy strukturalar katta ehtimol bilan javobgarlik eng yuqori miqdorini (rasmiy menejerga hisob beradigan qo‘l ostidagi xodimlar sonini) kamaytirishga xizmat qiladi. Ular kommunikatsiya bilan bog‘liq muammolarga va oliy boshqaruv bo‘g‘ini tomonidan nazoratning susaytirilishiga, shuningdek, menejerlar va xodimlarni «aylanib o‘tish»ga olib kelishi va tashkilotdagi turli lavozilar va darajalar o‘rtasida turli xizmat majburiyatlarini aniq chegaralashni qiyinlashtirishi mumkin.

### **Yetakchilik va fransuz tashkilotlari**

Tashkiliy madaniyatning fransuz kompaniyalariga xos bo‘lgan ayrim xususiyatlari 9-bobda ko‘rib chiqilgan. Xofstede baholariga muvofiq, Fransiya qo‘l ostidagi xodimlarning rahbariyatga bog‘liqligi sezilarli hisoblangan hukumat masofasi yuqori mamlakatlari sirasiga kiradi. Fransiyada ierarxik munosabatlar, hukumatni hurmat qilish va markazlashuv an’analari uzoq tarixiga ega. Fransuz tashkilotlarida asosiy tushuncha hukumat (pouvoir) hisoblanadi va bu Fransiyaning asosiy tushuncha tartib (Germaniya), tenglik (Skandinaviya mamlakatlari) va h.k. bo‘lishi mumkin bo‘lgan boshqa mamlakatlar tashkilotlaridan farqlab turadi. (10.1-jadval).

### **10.1-jadval**

#### **Tashkilot nazariyalarining milliy paradigmalari**

Mamlakat	Dastlab ... bo‘lgandi
----------	-----------------------

AQSH	...bozor
Fransiya	...hukumat
Germaniya	...tartib
Niderlandiya	...murosa
Skandinaviya mamlakatlari	...tenglik
Xitoy	...oila
Yaponiya	...Yaponiya

Fransuz ierarxiyasining klassik imidji markazlashuv, rahbarning kuchli hokimligini, rahbar va qo‘l ostidagi xodimlar orasida masofa katta bo‘lishini o‘z ichiga oladi. Fransuz kompaniyalari – qaror qabul qiladigan, rahbarlik qiladigan va kompaniya siyosatini nazorat qiladigan bosh direktor-prezident (PDG) boshchiligidagi ierarxiya kuchli bo‘lgan strukturalardir. Britaniya va AQSH firmalarida Direktorlar Kengashi raisi va bosh ijrochi direktor yoki nemis kompaniyalarida kuzatuv kengashi raisi (Vorstandsvorsitzender) va texnik direktor bajaradigan funksiyalarni PDG bir timsolda birlashtiradi. U hech kimga hisob bermaydi. Muhim masalalar bo‘yicha ovoz berish kamdan-kam o‘tkaziladi, agar ularda biron masala muhokama qilinsa, PDG ma’qullamasdan hech qanday qaror qabul qilinmaydi.

Fransiyada top-menejerlar xizmat ierarxiyasidagi lavzoimini ular o‘zining intellektual qobiliyati tufayli egallab turibdi deb o‘ylaydi. SHu sababli ular barcha asosiy qarorlarni qabul qilishi va quyi darajadagi menejerlar qabul qiladigan qarorlarni nazorat qilish imkoniga ega bo‘lish uchun vaziyatdan to‘liq xabardor bo‘lishi lozim.

Fransuz menejerlari va rahbarlari uchun titullar, shuningdek, ularning hokimlik qilishi va mas’uliyatini ta’kidlab turadigan turli xil belgilar – ofislarning joylashuvi, eshik ustidagi ismi-sharifi va lavozimi yozib qo‘yilgan yorliqlar, kutish xonasi va kotiba orqali ularning qabuliga kirish va h.k. muhim ahamiyat kasb etadi. Masalan, I 'Air Liquide strukturali ierarxiyasi kabinetlar joylashuvidan ko‘rinib turadi: kompaniya prezidenti va uning yaqinlari bosh ofisning eng yuqori qavatidan o‘rin

olgan, vitse-prezidentlar ulardan astdagi ikki qavatni egallagan, ulardan pastroqda menejerlar joylashgan va h.k.

Butun hokimlik qilishni bitta etakchining qo‘lida mujassam topishi fransuzcha boshqaruv modelining ajralmas qismi hisoblanadi. Lekin bu fransuzlar markaziy hukumatga ko‘r-ko‘rona rioya qiladi degani emas. Aksincha: bir tomondan, kuchli hokimlik qilishga ehtiyoj va ikkinchi tomondan, unga qrashi individual e‘tirozlar o‘rtasida doimiy keskinlik mavjud.

Fransuz kompaniyalaridagi vaziyat bir qarashda demokratik bo‘lib ko‘rinadi. Boshliq qo‘l ostidagi xodimlarga doimo «sen» deb murojaat qiladi, elkasiga urib qo‘yishi mumkin bo‘ladi. Aslida esa fransuz ishbilarmonlik mdaaniyati avtokratik – qarorlar doimo rahbar tomonidan yakkab tartibda qabul qilinadi. Biroq xatolar osonlik bilan kechiriladi, ayniqsa, menejer yuqori lavozimni egallab turgan bo‘lsa. «Ehtimol, - deb yozgandi M.Rayxlen, - byurokratik strukturani samarali ishlashga majbur qila oladigan mamlakatlar soni juda kam. Fransiya esa, shubhasiz, ular qatoriga kiradi. so‘nggi yillarda boshqa mamlakatlarda bo‘lgani kabi, Fransiyada ham personalni rag‘batlantiradigan va moslashuvchanlikni oshiradigan ierarxiya yaratish haqida ko‘p suhbatlar bo‘lib o‘tdi. SHubhasizki, bularning barchasi byurokratiyani o‘z pozitsiyalaridan chekinishga majbur qiladi».

### **10.7. Qarorlar qabul qilish**

Boshqaruv strukturalariga oid turli tadqiqotlarda qayd etilishicha, fransuz tashkilotlarida qaror qabul qilish jarayoni markazlashuv darajasi yuqori ekanligi bilan ajralib turadi.

Qaror qabul qiladigan fransuz boshqaruvchilari o‘z fikrlari va harakatlarining oqilona jihatlariga alohida e‘tibor qaratadi. Bunda oqilonalik ko‘pincha karteziyanlik bilan o‘zaro munosabatda bo‘ladigan ideal sifatida ko‘rib chiqiladi. Karteziyanlik usuli bir nechta oddiy qoidadan iborat. Birinchi qoida shundan iboratki, dastlab shubha uchun o‘rin ham qoldirmaydigan boshlang‘ich nuqta topish zarur. Ikkinchi qoidaga ko‘ra oddiy elementlardan murakkab elementlar tomon harakatlanish va buni deduktiv ravishda, sakrab o‘tmasdan qat’iy nazorat qilinadigan usul bilan amalga oshirish lozim. SHundan keyin barcha imkoniyatlar e‘tiborga olinganiga ishonch

hosil qilishga imkon beradigan muaamoning izchillikdagi sharhi zarur. Fanda sabab-oqibat bog'liqliklarini tahlil qilishning matematik usuli dekart ideali bo'lgan va Dekartning o'zi tashabbus va hissiyotlarni muammoning mohiyatiga kirib borishvositalari sifatida tan olmagan.

Fransuz tashkilotlarida qaror qabul qilish jarayonining alohida xususiyatlarini tavsiflash uchun to'qqizta ketma-ketlikdagi bosqichdan iborat bo'lgan umumiy modeldan foydalanish mumkin:

1. qiyinchiliklar almatlarini aniqlash va anglab etish
2. muammolarni identifikatsiya qilish
3. muammolarni ifodalash
4. muqobil variantlarni izlab topish
5. muqobil variantlarni baholash
6. muqobil variantlarni tanlash
7. harakatlarni boshlash
8. qarorni amalga oshirish
9. nazorat qilish.

Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, fransuzlar 4 va 5 bosqichlarga ko'proq, muqobil variantlarni izlab topish va baholashga ko'p vaqt sarflaydi, ya'ni ular karteziyan idealiga muvofiq mantiqiy tahlilga moyil bo'ladi. Fransuz menejerlari yangi, noordinar va individual echimlar topishga harakat qiladi va buni bir nechta sabab bilan izohlash mumkin bo'ladi. Birinchidan, bu Fransiyada ko'pincha standart qarorlarni qabul qilmaydigan iste'molchilarning kayfiyatlarini aks ettirishi mumkin. Ikkinchidan, hali maktab davridayoq fransuzlardan intellektual qobiliyatlarni namoyon etish talab qilinadi. Maktabda, ijtimoiy hayotning boshqa jabhalarida bo'lgani kabi, nufuz, hurmat va ehtirom qadrlanadi. J.-L. Barso va P. Lourensning ta'kidlashicha, «zakovatning nufuzi yuqori ekanligi, intellektual qobiliyatlar fransuz jamiyatining qadimiy an'anasi hisoblanadi. Amerika pulni, Germaniya – mehnatni, Buyuk Britaniya esa – qon-qarindoshlikni ko'kka ko'taradigan joyda Fransiya odamlarning aqliy qobiliyatlarini yuqori qadrlaydi.

Uchinchi izoh menejerlar faoliyatini baholash bilan bog‘liq bo‘lib, o‘rta bo‘g‘in menejerlari o‘rtasida raqobat muammoni hal qilishning noodatiy va original usullarini ilgari surish yo‘li bilan o‘z zakovatini namoyish etish hisobiga ajralib turishga imkon beradi. Boz ustiga, umum e’tirof etilganidek, Fransiyada intellektuallik abstrakt, konseptual fikrlashni, tahlilning matematik usullarini bilishni taqozo etadi. Fransuz jamiyatida kasaba uyushmalar va lavozimlar abstraksiyalaish darajasi bo‘yicha ranglarga ajratiladi va intellektual faoliyat bundan mustasno emas. Qanchalik ko‘p nazariy bilimlar va abstraksiyalanish talab etilsa, kasb va lavozimlar shunchalik nufuzli hisoblanadi.

Masalan, moliya ishlab chiqarishdan, elektrotexnika esa mexanikadan ko‘ra nufuzliroq hisoblanishi mumkin. F. D'Iribarn abstraksiyalanish va nazariy bilimlar bo‘yicha ushbu tafovut bilan o‘rta asrlardagi dunyoviy va diniy mashg‘ulotlar o‘rtasida parallel o‘tkazadi. Ma’lumoti bo‘yicha muhandis bo‘lgani holda u bahs-munozarali savol bergan: «sof» matematikadan, ya’ni amaliy qo‘llanmaydigan va amaliy xarakterga ega bo‘lmagan matematikadan nima ham olijanob bo‘lishi mumkin? Fundamental fandan qanchalik yaqin va mos ravishda amaliy fanlardan qanchalik uzoq bo‘lsa, ijtimoiy ierarxiyadagi o‘rin shunchalik yuqori bo‘lishi mumkin. eng nufuzli muhandislik maktabi, Ecole Polytechnique, umuman mutaxassislar – muhandislar tayyorlash (universitetdagi kabi) bilan bog‘liq emasligi bilan faxrlanadi.

Tadqiqotlar shuni ko‘rsatadiki, qaror qabul qilish modelining 6-bosqichida («muqobil variantlarni tanlash») fransuz rahbari qaror qabul qilish bo‘yicha o‘z vakolatlarini oldingi bosqichlarda muqobil variantlar izlab topish va baholashni bevosita amalga oshirgan menejerlar va mutaxassislarga kamdan-kam hollarda topshiradi. O‘rta bo‘g‘in menejerlari muammoni o‘rganadigan, muqobil variantlarni izlab topadigan, jumladan, ularni baholaydigan, oliy bo‘g‘in menejerlari esa bu paytda qaror qabul qiladigan, quyi bo‘g‘in menejerlari qabul qilingan qarorlarni hayotga tatbiq etadigan va amalga oshiradigan holatni tasavvur qilish vaziyatni soddalashtirish bo‘lgan bo‘lardir. Haqiqatda esa bu shuni anglatishi mumkinki, qaror yuqori turadigan rahbarlar va menejerlardan kelib chiqadigan qabul qilingan qarorlarga

muvofiq ko‘rsatmalar va yo‘riqnomalarni bajaradiganlarni nimalarni afzal ko‘rishini aks ettirishi shart emas.

Qaror qabul qilish jarayonining fransuzcha modelida 7 («harakatlarni boshlash») va 8 («qarorni amalga oshirish») bosqichlar ehtimol, eng zaif nuqta bo‘lishi mumkin. Buni shu bilan izohlash mumkinki, qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish va hayotga tatbiq etish D'Iribarn atamalariga muvofiq «olijanob» faoliyat sifatida emas, balki hech qanday nufuz bermaydigan va uni quyi pog‘onadagi menejerlar va mutaxassislariga topshirish afzal bo‘lgan kundalik zerikarli ish sifatida ko‘rib chiqiladi. Mehnatni intellektual faoliyat va amaliy ishlarga an’anaviy taqsimlash hisobiga fransuz menejerlari qarorlarni bajarish va amalga oshirishga kamroq yo‘naltirilgan bo‘ladi, bu boshqaruvning quyi pog‘onalariga qoladi. Biroq bu barcha pog‘onalarda nazoratning jiddiy ekanligi bilan muvozanatlanadi (qaror qabul qilish jarayoni modelida 9-bosqich).

Angliya va Shvetsiyadagi kabi, Fransiyada menejmentning asosiy funksiyalariga madaniyatning ta’siri 10.2-jadvalda aks ettirilgan.

### 10.2-jadval<sup>5</sup>

#### Angliya, Fransiya va Shvetsiyada menejmentning asosiy funksiyalariga madaniyat ta’siri

<b>Menejment funksiyalari</b>	<b>Angliya</b>	<b>Fransiya</b>	<b>Shvetsiya</b>
<b>Etakchilik</b>	Nazorat o‘zaro, shaxsiy ishonchga asoslanadi	Nazorat hukumat vakolatlariga asoslanadi	Rahbariyatning rasmiy «qoidalar»ga murojaat qilishi shubhali hisoblanadi
	Rollarni emas, odamlarni ranglarga ajratish	Odamlarni emas, rollarni ranglarga ajratish	Rollarni emas, odamlarni ranglarga ajratish

<sup>5</sup> Grushenko, V. I. Menedjment: vospriyatie sushchnosti menedjmenta v usloviyax strategicheskix izmeneniy : uchebnoe posobie. – Moskva : INFRA-M, 2014. – 288 s.



	Menejer ekspertlarga yo'naltirishi mumkin	Menejer ko'proq va yaxshiroq biladi	
	Qo'l ostidagi xodimlar maslahatga muhtoj	Qo'l ostidagi xodimlar ko'rsatmalar kutadi	Qo'l ostidagi xodimlar maslahatga muhtoj
	Qat'iy qoidilar ma'qullanadi	Qoidalarning emotsional talabi	Norasmiy tenglik
	Ideal boshliq – resurslarga ega bo'lgan demokrat	Ideal boshliq – muruvvatli diktator	Hamjihatlik o'ziga xos jihat
Mu Kommunikatsiya	Og'zaki kommunikatsiya qadrlanadi	Yozma kommunikatsiya afzalroq hisoblanadi	Kommunikatsiya – verbal, norasmiy va juda aniq
	Shaxslararo munosabatlar afzal ko'riladi	Verbal kommunikatsiya ko'pincha rasmiy hisoblanadi	Ochiqlik va oshkoralik me'yor hisoblanadi
	Kommunikatsiya – pragmatik va nodidaktik	Kommunikatsiya - abstrakt va didaktik	Kommunikatsiya – qisqa va ishbilarmonlikka yo'naltirilgan
		Kommunikativ an'analar munosabatlarni kuchaytiradi	
Muammoni hal	Individual va guruh	Individual	Individual va guruh

	Rollar emas, g'oyalar hisobga olinadi	Rollar hisobga olinadi	Rollar emas, g'oyalar hisobga olinadi
	Qo'l ostidagi xodimlar ekspertlar bo'lishi mumkin	Qo'l ostidagi xodimlar javob olishni kutadi	Qo'l ostidagi xodimlar ekspertlar bo'lishi mumkin
	Menejerning roli qarorni ilgari surish va ko'maklashishdan iborat	Menejer javoblarni biladi va qaror qabul qiladi	Menejerning roli qarorni ilgari surish va ko'maklashishdan iborat
	Modellar va pretsendentlarga cheklangan murojaat	Modellar va pretsendentlarga keng murojaat	Modellar va pretsendentlarga cheklangan murojaat
	Qisqa muddatli	Uzoq muddatli	Qisqa muddatli
	Qisqa yozma hujjatlar	Batafsil ifodalangan yozma hujjatlar	Qisqa yozma hujjatlar
	Biznes boshqaruv funksiyalariga asosiy e'tibor qaratadi	Biznes boshqaruv funksiyalariga asosiy e'tibor qaratadi	Biznes, jamiyat va muhit funksiyalarni birgalikda bajarishga yo'naltiriladi

Fransuz modeli kuchli va kuchsiz tomonlar uyg'unlashuvini namoyish etadi. Xususan, menejrlarning intellektual qobiliyatlariga qaratiladigan e'tibor ITTKIning amalga oshirishda yordam beradi, lekin bunda ayrim bozorlarda tez o'zgaruvchan

bozor muhitiga tez javob qaytarish zarur bo'lgan, «yuqoridan pastga» tamoyili bo'yicha rejalashtirish esa haddan tashqari katta bo'lgan vaziyatlarda kamroq to'g'ri keladi. Lekin shunga qaramay, fransuz menejment modeli umuman olganda uyg'unlikda va izchillikda bo'lib, o'z mantiqi, qoidalari, tushunarli maqsadlari va natijalariga ega hisoblanadi.

**Tayanch iboralar:** rivojlanishning fransuz modeli, Fransuz menejmenti, Fransuz menejerining ishbilarmonlik, Fransuz ishbilarmonlik madaniyati, boshqaruv karerasi.

### **Nazorat uchun savollar**

1. Iqtisodiy rivojlanishning fransuz modeliga qaysi ajratib turadigan jihatlardan xos?
2. Zamonaviy fransuz iqtisodiyotida davlatning roli qanday?
3. Fransiyada biznes va davlatning o'zaro munosabatlar tizimi qanday tashkil qilinadi?
4. Davlat boshqaruvning fransuz modeliga qanday ta'sir etadi?
5. Fransiyada davlat tadbirkorligi va xususiy tadbirkorlik samaradorligini taqqoslang. Iqtisodiyotning ikki sektoridan qaysi biri raqobatbardosh va samaraliroq hisoblanadi va nima sababdan?
6. Fransuz menejmentining qaysi elementlaridan mamlakatimiz kompaniyalarida foydalanishni tavsiya qilgan bo'ladingiz?
7. Fransiyada boshqaruv kadrlarini tayyorlash tizimining xususiyatlari qanday?
8. Fransiyada menejerning maqomi qanday?
9. Fransuz tashkilotlarida etakchilik uslubiga tavsif bering.
10. Fransuz menejerining ishbilarmonlik karerasi qanday amalga oshiriladi?
11. Fransuz ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlari qay tarzda namoyon bo'ladi?

## 11-bob. BUYUK BRITANIYA MENEJMENTI

### 11.1. Mamlakatning umumiy tavsifnomasi

Buyuk Britaniya hududi - 244 ming km<sup>2</sup>, aholisi - 60,4 mln kishi (2007 y.). Mamlakat aholisining katta qismi, beshdan to‘rt qismi, mamlakat hududining 11%ini tashkil qiladigan shaharlarda yashaydi. Buyuk Britaniya ishlab chiqariladigan YAIM hajmi bo‘yicha jahon iqtisodiyotida oltinchi o‘rinda turadi. Xarid layoqati pariteti bo‘yicha uning YAIM hajmi 2006- yilda taxminan 2,1 trln. dollarni tashkil qilgan.

Buyuk Britaniya va Shimoliy Irlandiya Birlashgan Qirolligi (mamlakatning to‘liq nomi shunday) – konstitutsion monarxiya bo‘lib, 1952 yildan beri uning nominal rahbari qirolicha Elizaveta II hisoblanadi. Buyuk Britaniya bugungi kunda 50 mamlakat, jumladan, Kanada, Hindiston, Yangi Zelandiya, Malayziya, Singapur, JARni o‘z ichiga oladigan Britaniya imperiyasi sobiq mustamlakalari va dominionlari ittifoqi – Millatlar hamdo‘stligini (Commonweals of Nations) boshqaradi.

Buyuk Britaniya egalik qiladigan eng muhim foydali qazilmalar Shimoliy dengizning kontinental shelfida qazib olinadigan neft va gaz hisoblanadi. Bundan tashqari, Buyuk Britaniya katta miqdorda ko‘mir va ohaktosh zaxiralariga ham ega. Shunday qilib, mamlakat o‘zining energetika resurslariga ega, lekin boshqa foydali qazilmalar yetarli emasligi sababli ularni import qilishga to‘g‘ri keladi. Mamlakatning er resurslari, qishloq xo‘jaligi yuritish uchun yaroqli bo‘lgan quruqlikdagi maydonlar Buyuk Britaniya hududining 77%ini tashkil qiladi.

Buyuk Britaniya qulay geografik holatga ega bo‘lib, shu sababli uzoq vaqtlardan beri dengiz saltanati hisoblanib keladi. Yevropa va SHimoliya Amerikani birlashtirib turadigan xalqaro havo yo‘laklari ham Buyuk Britaniya ustidan o‘tadi. Mamlakatning nafaqat malakali ishchilar, balki taniqli olimlardan ham iborat bo‘lgan mehnat resurslari juda katta. Buyuk Britaniya – ishlab chiqarishning kapitalistik usuli vatanidir. Mamlakat hozirgi paytda ham o‘z iqtisodiyotini erkin tadbirkorlik tamoyillari asosida rivojlantirgan holda klassik kapitaliz an‘analarini davom ettirib

kelmoqda. Mamlakat iqtisodiyoti xususiy tadbirkorlikka asoslangan bo‘lib, uning mamlakat umumiy ishlab chiqarishidagi ulushi 80%dan ortiqni tashkil qiladi. Mamlakatda aholi bandligining to‘rt dan uch qismi xususiy sektorga to‘g‘ri keladi. Bo‘lib hukumatining siyosati tadbirkorlikni rivojlantirish uchun eng qulay sharoitlarni kafolatlaydi.

### **11.2. Buyuk Britaniya rivojlanishining makroiqtisodiy modeli xususiyatlari**

Buyuk Britaniya rivojlanishi makroiqtisodiy xususiyatlarining boshqalardan ajratib turadigan asosiy xususiyati shundaki, mamlakat Germaniya yoki Fransiya kabi ijtimoiy bozor xo‘jaligi tamoyillari asosida rivojlanmaydi, balki taraqqiyotning neo-liberal, ingliz-saksoniya modelidan foydalanadi. Shu sababli Buyuk Britaniya iqtisodiyoti modeli AQSH modeliga eng yaqin hisoblanadi va kontinental Yevropa mamlakatlaridan jiddiy farq qiladi.

Angliya iqtisodiyoti rivojlanishining zamonaviy neoliberal modeliga 1979 yil, mamlakatda 1979-1990 yillarda bosh vazir va konservatorlar etakchisi sanalgan mashhur «temir xonim» Margaret Tetcher nomi bilan shunday ataladigan «tetcherizm» siyosati amalga oshirila boshlagan paytda asos solingan. Buyuk Britaniyada «tetcherizm» xuddi AQSH dagi «reyganomika» kabi, iqtisodiyotda davlatning faol rolini pasaytirishga qaratilgan neokonservativ islohotlarni nazarda tutgan. Bunda «tetcherizm» «reyganomika»dan ilgari amalga oshirila boshlagan bo‘lib, bu Buyuk Britaniyada konservatorlarning saylovlarda AQSH dagidan ko‘ra erta g‘olib chiqqanligi bilan bog‘liq. Shunga qaramay, M. Tetcher va uning bo‘lg‘usi islohotchilar jamoasiga mamlakatning yangi yo‘nalishini tanlashda neoliberalizm g‘oyalarini targ‘ib qilgan amerikalik professorlar hal qiluvchi ta‘sir ko‘rsatgan.

Buyuk Britaniya hukumatining iqtisodiy siyosati konservatorlar hukumat tepasida bo‘lgan davrda bir qator dasturlarni o‘z ichiga olgan.

**Bozor mexanizmi va tadbirkorlikni, iqtisodiy tizim moslashuvchanligi va samaradorligini qo‘llab-quvvatlash, bu y quyidagilar orqali amalga oshirilgan:**

2) *xususiylashtirish siyosati* (1979 yildan 1994 yilgacha, hukumat tepasida konservatorlar bo‘lganda xususiylashtirish dasturi davlat byudjetiga 134 mlrd. dollar

keltirgan, Angliya iqtisodiyotining *British Telecom*, *British Coal* kabi yirik korxonalarini sotildi);

3) *qayta tartibga solish* (bunda iqtisodiyotni tartibga solishga davlat tomonidan sarflanadigan xarajatlar jiddiy qiskaradi);

4) *solih islohotlari* (yuridik va jismoniy shaxslarga solih yuki sezilarli darajada pasaygan: yakka tartibdagi daromad solig'i bazaviy stavkasi 25%ga teng bo'ldi, korporatsiyalar foyda solig'i esa 30%gacha pasaydi).

**Hukumat xarajatlari 1982 yildagi YAIM 47,5%idan 1996 yilda 41,6%gacha pasayishi** (2003 yil YAIMda davlat xarajatlari ulushi 42,2%ga teng bo'lgan), bunda davlat sektori YAIM 8%ini ishlab chiqaradi. Xarajatlarni pasaytirish uchun mohiyatan, kontinental Yevropa mamlakatlari ijtimoiy bozor xo'jaligini eslatib yuboradigan avvalgi tizim tamoyillaridan voz kechishga olib kelgan ijtimoiy sohada islohotlar amalga oshirilgan. Biroq bunda aholida mehnat faoliyatiga stimuli ancha yuqori bo'lgan, jamiyatdagi boqimandachilik kayfiyatlariga esa barham berilgan.

**Monetar siyosat.** M. Tetcher hukumat tepasiga kelgan paytda 13%ni tashkil qilgan inflyasiyaga qarshi kurash uchun monetarizm klassik qoidalariga ko'ra pul-kredit siyosati amalga oshirilgan. Muomaladagi pul miqdori nazorat qilingan, monetar siyosatning eng muhim vositasiga esa qisqa muddatli foiz stavkalari aylangan. Ularning darajasi yuqori bo'lganligi hisobiga konservatorlar faoliyati davrida Buyuk Britaniyada katta miqdorda xorijiy kapital jalb qilish va milliy kapitalning katta qismini saqlab qolishga erishildi.

Umuman olganda, «tetcherizm» taklifni qo'llab-quvvatlash foydasiga talab ustuvorligi keynscha g'oyasidan chekinishni ko'zda tutadigan taklif iqtisodiyoti konsepsiyasiga muvofiq amalga oshirilgan. Taklif iqtisodiyoti quyidagilarni o'z ichiga olgan:

5) to'g'ridan-to'g'ri davlat tomonidan nazorat qilishning bekor qilinishi;

6) ichki bozorda raqobatni rag'batlantirish;

7) davlat tomonidan minimal tartibga solish, iqtisodiyotdagi vaziyat ustidan hukumatning makroiqtisodiy nazorat bilvosita mexanizmlariga o'tilishi;

8) bozor mexanizmlari samarali bo'lmagan, lekin butun milliy xo'jalik uchun hayotiy ahamiyatga ega bo'lgan qator sohalarni (atom energetikasi, ayrim transport turlari va h.k.) selektiv qo'llab-quvvatlash;

9) xususiylashtirish, iqtisodiyotda xususiy sektorning rolini faollashtirish.

Natijada davlat yoki samarali davlat korxonalarini, yoki iqtisodiy faoliyatning hayotiy ahamiyatga molik sohalarni o'zida saqlab qolgan holda samarasiz va ziyon ko'rib ishlagan korxonalaridan xalos bo'ldi va bu korxonalar xususiy sektor qo'lga o'tgandan so'ng yuqori daromad keltira boshladi. davlatning yangicha roli bu – iqtisodiyotni monetar va fiskal siyosat orqali bilvosita tartibga solish, sog'lom davlat moliyasi va inflyasiya darajasi past bo'lgan sharoitda iqtisodiy o'sishni ta'minlashdir. Aytmoqchi, Buyuk Britaniya neokonservatizmdan foydalangan holda inflyasiyaga qarshi kurash borasida o'z siyosatini yuritishi 1992 yil funta sterling valyuta kurslari Yevropa mexanizmidan chiqib ketishi sababchisiga aylandi.

*British Airways* aviakompaniyasi ilgari ziyon ko'rib ishlagan kompaniyalarni xususiy sektor qo'lida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishiga misol bo'la oladi. Ziyon ko'rib ishlagan davlat aviakompaniyasi ikki yildan so'ng rentabellikka erishdi va xususiylashtirish natijasida boshqaruv va nazoratni xususiy sektorga o'tkazish evaziga dunyodagi eng yirik o'nta aviakompaniya qatoriga kirdi. Hozirgi kunda *British Airways* – dunyoning eng yirik aviakompaniyalaridan biri bo'lib, kuchli *Oneworld* aviaittifoqni boshqaradi, ko'plab mintaqaviy va xorijiy aviakompaniyalar uning boshqaruvi ostida.

Konservatorlar va ularning etakchisi M.Tetcher mamlakatda biznes falsafasini o'zgartirishda katta muvaffaqiyatlarga erishishning uddasidan chiqqa oldi. Sanoat sektorida ishdan bo'shatilgan ishchi kuchi uchun ish o'rinlari yaratilgan xizmatlar sohasi rolini kuchaytirish va xususiylashtirish orqali Buyuk Britaniya zamonaviy aralash iqtisodiyot yuqori samarali strukturasi ega bo'ldi. Buyuk Britaniya yangi korporativ madaniyati xususiy biznesning etakchi ekanligini, uning rivojlanishi yo'lida davlat tomonidan to'siqlari yo'qligini nazarda tutadi. Mamlakatda qulay iqtisodiy muhit shakllantirildi, investitsiyalash uchun sharoitlar yaratildi.

Ingliz iqtisodiyot moelining nemis yoki fransuz modelidan farqi, davlat rolining sustroq ekanligi va xususiy tadbirkorlik erkinligi M.Tetcher tub iqtisodiy islohotlarining natijasi hisoblanadi. Garchi ingliz neokonservativ islohotlari ijtimoiy nizolarni aylanib o'ta olmagan bo'lsada, M. Tetcher qilgan asosiy ish bu – britaniyaliklarning jamoaviylik an'analari ijtimoiy-iqtisodiy asoslarini yakson qilish, erkin bozorni rag'batlantirish hamda xodimlar va tadbirkorlarning shaxsiy javobgarligi hisoblanadi. Aytmoqchi, «temir xonim» o'z nomini aynan liberal tamoyillar uchun kurashda muvaffaqiyatli, ijtimoiy dasturlarni qisqartirish zaruratiga nisbatan qat'iy pozitsiya egallagan uchun olgan.

Britaniya iqtisodiyotini isloh qilishning neokonservativ dasturlari dastlabki muvaffaqiyatlariga qaramay, 1980-yillar oxirlarida konservatorlar ommaviylik darajasi biroz pasaydi. Bunga nafaqat hukumatning ijtimoiy kafolatlar tizimiga faol hujum qilishi, balki iqtisodiyotdagi vaziyat ham jiddiy ta'sir ko'rsatdi. 1987 yil mamlakat fond bozorida ro'y bergan inqiroz yangi inflyasiya to'lqinini, tadbirkorlar va aholining kredit resurslariga ega bo'lish imkoniyatini cheklab qo'ygan foiz stavkalari darajasining sezilarli o'sishiga olib keldi.

1990 yil M.Tetcherning o'rnini egallagan Djon Meydjer ham neokonservatizm tamoyillariga muvofiq harakat qildi. Yevropa iqtisodiy integratsiyasi jarayoni nuqtai nazaridan konservatorlar hukumati siyosati Buyuk Britaniyaning Yevropa Ittifoqidagi roli alohida ekanligi bilan ajralib turardi. Tetcher va Meydjer iqtisodiyotning stremilis protivopostavit britanacha modelini EI a'zo mamlakatlari aksariyatining an'anaviy ijtimoiy bozor xo'jaligiga qarshi qo'yishga intilgan, shu munosabat bilan Buyuk Britaniya va kontinental Yevropa mamlakatlari o'rtasida umumiy Yevropa iqtisodiy integratsiyasi masalasi borasida fikrlar qarama-qarshiligi yuzaga kelardi. Umumiy Yevropa uyining qurilishi ham Buyuk Britaniyaning konservativ rivojlanish yo'liga tuzatish kiritishga majbur qildi.

Konservatorlar 1997 yil uzil-kesil mag'lubiyatga uchragan bo'lib, bunda hukumat tepasida to'planib qolgan konservatorlardan zada bo'lgan aholi davlatning qayta taqsimlash roli hisobiga daromadning o'sishi hamda hukumatning makroiqtisodiy siyosatida ijtimoiy yo'nalganlikka qaytishdan umid qilgan holda



leyboristlar partiyasini qo'llab-quvvatladi. Biroq o'sha paytlardagi mamlakat bosh vaziri E.Bleyer ham M. Tetcher va D. Meydjerning avvalgi iqtisodiy yo'nalishini o'zgartirmadi. Bleyer va leyboristlar partiyasining bu yo'nalishi birinchi navbatda shu bilan izohlanardiki, aralash iqtisodiyot britanacha modeli Yevropaning ko'plab mamlakatlari bilan taqqoslaganda samaraliroq bo'lib chiqdi. Bu model davlatning iqtisodiyotga aralashuvi minimal va xususiy tashabbuskorlik maksimal ekanligi bilan ajralib turadi. Buyuk Britaniya fan-texnika taraqqiyoti bilan hamnafas qadam qo'yib, uning iqtisodiyoti tarmoq strukturasi qaytaqurish birinchi o'ringa katta miqdorda haq to'lanadigan ish o'rinlari yaratiladigan yuqori texnologiyalar tarmoqlarini birinchi o'ringa olib chiqdi. XX asrning oxirlarida iqtisodiyotning o'sish sur'ati 2,5-3,5%ni tashkil qildi, ishsizlik darajasi Germaniya va Fransiya bilan taqqoslaganda qariyb ikki baravar past bo'ldi.

Buyuk Britaniya iqtisodiyoti Fransiya va Germaniya milliy xo'jaligi bilan taqqoslaganda yaxshiroq strukturali holatda bo'lganligi sababli E.Bleyerning rejasida Buyuk Britaniya siyosatining aytib o'tilgan ikki mamlakat siyosatiga qarshi qo'yilishi ko'zda tutilgan.

Yevropa valyuta ittifoqi va umumiy EVRO valyutasi. Buyuk Britaniya EIda eng avvalo shu sababdan prinsipial pozitsiya egallashda davom etdiki, ijtimoiy-bozor xo'jaligiga ega bo'lgan Germaniya va Fransiya ustunligida integratsiya Buyuk Britaniya uchun iqtisodiyotda avvalgi liberalizm tamoyillaridan chetlashishni ko'zda tutgan. Aks holda Buyuk Britaniya xuddi EI mamlakatlarining aksariyati kabi, soliqlarni oshirishi va iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solishiga to'g'ri keladi. SHu sababli garchi Bleyerning o'zi o'tmishdoshlaridan farqli ravishda Yevropa integratsiyasiga qarshi bo'lmasada, Buyuk Britaniya Yevropa integratsiyasi va valyuta ittifoqiga qo'shilmadi va 1999 yildan boshlab evroni joriy qilmadi.

Iqtisodiyotning britanacha modeli konservatorlarning sa'y-harakatlari va leyboristlarning avvalgi yutuqlarini saqlab qolish tufayli nemis va fransuz ijtimoiy-bozor modellaridan ko'ra kuchli va raqobatbardosh hisoblanadi. SHu boisdan Buyuk Britaniya Yevropada iqtisodiy etakchilik uchun Germaniya va Fransiya bilan faol

ko‘rash olib borayotganligi bejiz emas. Buyuk Britaniyadagi zamonaviy makroiqtisodiy vaziyat quyidagi asosiy xususiyatlarga ega:

10) **ishsizlik darajasining nisbatan pastligi.** Buyuk Britaniya ushbu bozorda davlat tomonidan tartibga solish darajasi past bo‘lgan holda yuqori samarali mehnat bozori modelini namoyish etadi, bu esa binoyidek bandlik ko‘rsatkichlarini ta‘minlaydi. Britaniya mehnat bozori xususiy sektorda barpo etiladigan ish o‘rinlari soni katta ekanligi; bandlikni rag‘batlantiradigan yakka tartibdagi daromad solig‘i pastligi; ishchi kuchi harakatchanligi o‘lidagi to‘siqlarning tugatilishi bilan ajralib turadi. ishchi kuchi harakatchanligini oshirish uchun mamlakat pensiya tizimiga o‘zgarishlar kiritilgan bo‘lib, unga ko‘ra uzluksiz mehnat staji avvalgi ahamiyatini yo‘qotadi, ish joyini tez-tez o‘zgartirib turadigan shaxslar esa pensiyadan mahrum bo‘ladi. Ish joyining o‘zgarishi sababli yashash joyini o‘zgartirishning engil bo‘lishi uchun uy-joy bozorida ham islohotlar amalga oshirildi. 1999 yilning iyunida E.Bleyer e‘lon qilgan manifestga ko‘ra, bu moslashuvchan mehnat bozorini va uni subsidiyalashga davlat ajratmalari bekor qilinishini qo‘llab-quvvatlagan, bu esa iqtisodiyotning xususiy sektorida ish o‘rinlari yaratilishini rag‘batlantirishi, britaniyaliklarni mehnat bozorida o‘z xizmatlarini faolroq taklif qilishga majbur etadi. Bleyerga ko‘ra, «davlat xotirjamligi» islohoti yoshlar uchun ish o‘rinlari tashkil qilishni ko‘zda tutgan bo‘lib, buning uchun hukumat 6 mlrd. dollar sarflashni ko‘zda tutadi.

11) **qulay soliq siyosati.** Buyuk Britaniya soliq muhiti G‘arbiy Yevropa mamlakatlarida eng qulay muhit hisoblanadi: yakka tartibdagi daromad soliqlari va korporativ soliqlar past, investorlar uchun soliq imtiyozlari taqdim etiladi. Bleyer hukumati soliqlarni pasaytirish yo‘lida konservatorlardan ham uzoqqa borishni ko‘zda tutgan: yakka tartibdagi daromad minimal soliq stavkasi 10%gacha qisqarishi lozim edi, lekin bunday holat ro‘y bermadi.

12) **qulay investitsion muhit.** Mamlakatdagi qulay investitsion muhitni nafaqat qulay soliq muhiti, balki oldingi davr bilan taqqoslaganda qulay soliq muhiti, balki oldingi davr bilan taqqoslaganda foiz stavkalarining ancha past foizi (5% atrofida), shuningdek, mamlakatdagi umumiy iqtisodiy holat va ichki bozorda

raqobat darajasining yuqori ekanligi va ichki bozorda raqobat darajasi yuqoriligi ham xizmat qilgan. Davlat, ayniqsa, yuqori texnologiyalar soxasiga xorijiy kapital jalb qilish uchun yaxshi sharoitlar yaratgan. Mamlakatda, xususan, *Motorola, Nokia, Epson, Ford, BMW, Samsung* kabi ko‘plab FTT etakchilari va jahon TMK jiddiy faoliyat olib boradi (Buyuk Britaniyada 13 mingdan ortiq xorijiy kompaniya faoliyat ko‘rsatadi. EI da jami xorijiy investitsiyalarning uchdan bir qismigacha Buyuk Britaniyaga, jumladan, amerika kapital qo‘yilmalarining 40%ga yaqini EI iqtisodiyotiga yo‘naltiriladi. Ayniqsa, avtomobilsozlik va kompyuterlar ishlab chiqarishga investitsiyalar sezilarli hisoblanadi. Sanab o‘tilganlarning barchasi Buyuk Britaniya uchun barkaror iqtisodiy o‘shishni, kuchli milliy valyutani ta‘minlaydi. Buyuk Britaniya dunyoning boshqa mamlakatlari orasida mehnat unumdorligining o‘shishi bo‘yicha ham yuqori sur‘atlar bilan ajralib turadi, bu ko‘rsatkich 1980-1990-yillarda o‘rtacha yillik 5%ni tashkil qilgan, 2003- yilga kelib esa 2%gacha pasaygan.

### **11.3. Menejment modeli**

Agar XIX asrda Buyuk Britaniya, «dastlabki sanoat millati», jahon iqtisodiyoti va savdoda etakchi o‘rinni egallab kelgan bo‘lsa, XX asrning ikkinchi yarmiga kelib, u o‘zining iqtisodiy kuchini va raqobatli ustunliklarin qo‘ldan chiqardi. So‘nggi o‘n yillikda Britaniya iqtisodiyotining sog‘lomlashuvi va uning global raqobatbardoshligi ortishi kuzatila boshladi. Davlatning iqtisodiyotga aralashuvi ko‘lami qisqarishi, siyosiy barkarorlik tadbirkorlik faolligi va to‘g‘ridan-to‘g‘ri chet el investitsiyalarining o‘shishiga xizmat qildi.

#### **Britaniya ishbilarmonlik madaniyatida individualizm**

Britaniya ishbilarmonlik madaniyatini tavsiflash uchun ijtimoiy struktura, tarix, ta‘lim, til, din, boshqa madaniyatlar ta‘siri, siyosiy falsafa, iqtisodiy falsafa kabi milliy madaniyat omillari ajratib ko‘rsatiladigan modeldan foydalanish mumkin (1-rasm).

Buyuk Britaniyada ustunlik qiladigan qadriyatlarning aksariyati an‘anaviy normativ nazorat usullarini yo‘lga qo‘ygan parlament demokratiyasi barkarorli, monarxiya va yozilmagan qonun-qoidalarga borib taqaladi. Ba‘zida inglizlar – har

qanday o'zgarishlardan aniq voz kechgan holda an'analar bilan turmush qurgan xalqdir deb ham ayiladi.

Buyuk Britaniya – uning ildizlari mas'uliyat, qobiliyatlilik, tashabbuskorlik va raqobatbardoshlik qadrlangan qardoshlik an'analariga borib taqaladigan individualistik madaniyaga ega mamlakat.

Britaniyalik boshqaruvchilarda individualizm boshqa, masalan, portugal yoki ispan boshqaruvchilaridan ko'ra yaqqol ifodalangan. Ular italyanlar kabi kompaniyani «katta oila» deb hisoblashga moyil emas, maqsadli yo'naltirilgan, mahdud va odobli bo'lib, bu birgalikda ishbilarmonlik munosabatlarining o'z qiyofasiga ega bo'lmagan va rasmiy muhitini yaratadi.

Britan individualizmi «xodim – tashkilot» munosabatlar tizimida o'z aksini topadi. Guruh tushunchasi bevosita faqat oila yacheykasini – er-xotin, farzandlar va ba'zida ota-onalarni o'z ichiga oladi. Xodim va tashkilot o'rtasidagi munosabatlarda individualizm namoyon bo'lishining boshqa bir ko'rinishi bu munosabatlar gavdalantirilgan va emotsional bo'lishi mumkin bo'lgan ko'lamlar hisoblanadi. Buyuk Britaniyada xodimlar rahbariyat ularning shaxsiy ishlarida ishtirok etishini keraksiz va nomaqbul deb hisoblaydi. Bu shaxsiy hayotga (*privacy*) aralashish sifatida baholanadi. Menejer xodimlar uchun, masalan, ularni o'z ishini yanada muvaffaqiyatli bajarishi uchun zarur bo'lgan zamonaviy asbob-uskunalar bilan ta'minlaydigan shaxsdir. Boshqacha qilib aytganda, menejerlar va xodimlar o'rtasidagi munosabatlar jonlantirilmagan va vazifalarni bajarishga yo'naltirilgan hisoblanadi.

Tashkilotlar joylashgan binolar va inshootlar dizayni individualizmning yana bir ko'rinishi deb hisoblanishi mumkin. Masalan, ingliz universitetlarida ko'plab professorlar alohida kabinetga ega bo'ladi.

### **Jamiyatning sinfiy strukturasi ishlab chiqarish munosabatlariga ta'siri**

Buyuk Britaniya o'zining sinfiy strukturasi bilan ajralib turadi. Aholining katta qismi sinfiy tabaqalashuvni his qiladi. Deyarli har bir kishi o'zini u yoki bu sifnga mansub deb aytishi mumkin. Oilaviy ahvoli, ma'lumoti va hatto shevasi ham kishining ma'lum bir ijtimoiy sinfga mansub ekanligini bildirib qo'yadi. Garchi

zamonaviy britan jamiyatida sinfiy struktura o'zgarishlarga duch kelgan bo'lsada, u baribir xodimlar, menejerlar va tadbirkorlar o'rtasidagi munosabatlar sezilarli ta'sir etadi.

Buyuk Britaniyada kasaba uyushmalari harakati uzoq tarixga ega. Kasaba uyushmalarda a'zolik tarmoq va kasbiy belgilar bo'yicha tashkil qilinadi. Bitta korxonada va ofisning o'zida bir necha, gohida o'zaro raqobat qiladigan kasaba uyushmalari joylashgan bo'lishi mumkin.

Buyuk Britaniyada ishlab chiqarish munosabatlari shu ma'noda «biz va ular» tamoyili bilan tavsiflanadiki, sex ishchilari va «oq yoqaliklar», ayniqsa, menejerlar o'rtasidagi tafovutlar jamiyatning sinfiy strukturasi aks ettiradi. Menejerlar o'zini mulkda ulushga ega bo'lgan va ishlab chiqarish vositalarini nazorat qilishda ishtirok etadigan o'rta sinf vakillari qatoriga kiritadi. Jismoniy mehnat bilan shug'ullanadigan xodimlar esa o'zini o'rta sinf vakillari, menejerlar sinfi tomonidan ekspluatsiya qilinadigan ishchilar sinfiga kiritadi. Ko'plab holatlarda tashkilot menejmenti va ishchilari o'rtasidagi munosabatlar sinfiy manfaatlar o'rtasidagi to'qnashuvlardan kelib chiqadigan ishonchsizlik va bir-birini tushunmaslik bilan tavsiflanadi.

Menejerlar va boshqa «oq yoqaliklar» ko'plab ko'rsatkichlar bo'yicha ishchilar bilan taqqoslaganda sezilarli ustunliklarga ega, chunonchi: hokimlik qilish vakolatlari, maqomi, mehnat sharoitlari, korxonada oshxonasidagi joyi, lanch va choy ichish uchun tanaffusni o'tkazish qoidalari, bayram kunlarini o'tkazish borasida. *MORI* agentligining so'rovlariga ko'ra, britaniyalik ishchi va xizmatchilarning atigi uchdan bir qismi (34%) menejerlarni taqlid qilish uchun o'rnak sifatida ko'rib chiqadi. So'rovda ishtirok etgan har yigirma kishidan bittasi menejerlarda samarali kommunikatsiya ko'nikmasi yo'q deb hisoblaydi.<sup>1</sup>

#### **11.4. Buyuk Britaniyada menejerlar tayrlash tizimi va menejment darajasiing muammolari**

Britaniya iqtisodiy rivojlanish modeli oxirgi yillarda Germaniya yoki Fransiyaning ijtimoiy-bozor modellari bilan taqqoslaganla kuchliroq va raqobatbardosh bo'lib ko'rinishiga qaramay, Buyuk Britaniya ilmiy va ishbiarmonlik doirasida o'tgan davrda o'ringa ega bo'lgan iqtisodiyotda unumdorlik darajasining

uzoq vaqt davomida barkaror pasayishining sabablari muhokama qilindi. Sanoat va savdo Departamentinnig buyurtmasiga ko'ra (*Department of Trade and Industry, DTI*) 2002 yilning oktyabrida amerikalik etakchi mutaxassis M.Porter britaniya menejment darajasining Buyuk Britaniya iqtisodiyoti samaradorligi va unumdorligiga ta'sirini o'rganishga kirishdi. Sakkiz oydan so'ng Porter va uning jamoasi «Buyuk Britaniya raqobatbardoshligi: keyingi bosqichga o'tish» deb nomlangan o'z xulosasini taqdim etib, unda Buyuk Britaniyaning iqtisodiyot samaradorligi va unumdorligi borasida ortda qolishi sabab britaniya menejmenti ekanligi haqida boshlang'ich fikr rad etildi:

«Buyuk Britaniya rivojlangan mamlakatlar bilan taqqoslaganda ilg'or rasmiy ma'lumotga ega bo'lgan menejerlar ulushi kichikroqdir. Biroq bu juda ko'plab xodimlar menejerlar sifatida tasniflanishi sababli statistik xato bo'lishi mumkin. YUqori malakali menejerlar taklifi juda raqobatbardosh hisoblanadi. Britaniya biznes maktablari yuqori xalqaro reytingga ega bo'lib, ko'p sonli xorijiy talabalar va tinglovchilarni jalb qiladi. Boshqaruv malakasi bilan bog'liq muammolar, aftidan, boshqaruvning o'rta va quyi bo'g'inlari bilan bog'liq».<sup>2</sup>

SHu asnoda o'zining 1990 yil bosib chiqarilgan «Millatlarning raqobatli ustunliklari» nomli kitobida Porter britaniya menejmenti darajasini tanqidiyroq baholagan, xususan, uning ko'pchilik e'tirozlari ishbilarmonlik va boshqaruv madaniyatiga taalluqli bo'lgan. Bunda u quyidagi fikrlarni bildirgan:

«Britaniya firmalarida boshqaruv madaniyati ko'pincha innovatsiyalar va o'zgarishlar kiritiga xizmat qilmaydi. Uning uchun an'analarga sodiqlik, javobgarlikni tor belgilash, berilayotgan buyruq va farmoyishlarga keragidan ortiqcha e'tibor qaratish xosdir. Britaniya sanoatida «bajarilmadi» iborasi keng tarqalmoqda.... Ko'pincha yosh va iqtidorli kishilar iqtisodiyotning real sektoridagi ishlardan qochishi qayd etilmoqda... Xodimlar va menejerlar motivatsiyasi an'anaviy ravishda ko'plab tarmoqlarda past bo'lib qolavermoqda...»<sup>3</sup>

Garchi professional boshqaruv ko'nikmalari darajasining o'zgarishi ma'lum bir qiyinchiliklar bilan bog'liq bo'lsada, britaniya menejmentiga keladigan bo'lsak, bu mavxudagi barcha tadqiqotlar amalda bitta xulosaga borib taqaladi. Xususan, 2002

yil uchun *DTI* ma'ruzasida qayd etilishicha: «...Britaniya menejmentida sifat muammolari o'sib bormoqda. 1996/1997 yillardan boshlab ma'lum bir yutuqlarga erishilgan ekaniga qaramay, britaniyalik menejerlar darajasi nemis va fransuz menejerlaridan past bo'lib qolavermoqda».<sup>1</sup> Buyuk Britaniyada mamlakat menejment darajasining pastligi tufayli futbol bo'yicha terma jamoa bosh murabbiyi shvetsiyalik, regbi bo'yicha jamoani yangi Zelandiyalik boshqarmoqda, London metrosi va *Financial Times* gazetasini amerikaliklar boshqarmoqda, ko'plab yirik kompaniyalar va banklar ijrochi direktorlari va boshqarma raislari chet elliklardan iborat deb hisoblaydi.

Ko'plab tahlilchilar fikriga ko'ra, iqtisodiyotda unumdorlik darajasining barkaror ravishda pasayishining asosiy sababi hisoblangan menejment darajasining pastligi, o'z navbatida, Britaniya ta'lim tizimidagi kamchiliklar bilan bog'liq. Buyuk Britaniyada boshqaruv ta'limi holati ham turli bahs-munozaralar predmetiga aylanib ulgurgan. 1980-yillarda o'tkazilgan tadqiqotlar va hisobotlar shuni ko'rsatadiki, bu boradagi tayyorgarlik sifati va darajasi AQSH, Yaponii va kontinental Yevropa darajasidan ancha past. Qayd etilishicha, «barcha menejerlar uchun majburiy bo'lishi lozim bo'lgan shart-sharoitlar tor doiradagi shaxslar uchun imtiyozli shartlar bo'lib qolgan. Natijada ayrim sohalarda shishirilagn elita vujudga kelgan».<sup>5</sup>

Yuqori sifatli ta'lim ko'pchilik uchun ochiq bo'lmagan. Boz ustiga, tabiiy-ilmiy va gumanitar fanlar, til va adabiyot afzal ko'rilgan ta'lim tizimida muhandislik ishi va texnologiyasi, menejment, tijorat va biznesni o'rganish ikkinchi darajali hisoblangan (q.1-rasm). Bu esa butun jamiyatga, xususan, menejmentga ta'sir etmay qolmagan. Bir tomondan, professional faoliyatga yaxshi tayyorlangan kam sonli chuqur ma'lumotga ega bo'lgan mutaxassislar guruhi mavjud. Boshqa tomondan esa – xodimlar va menejerlarning asosiy qismi sanoati rivojlangan boshqa mamlakatlardan farqli ravishda har tomonlama ma'lumot va ko'nikmaga ega emas.

Shunisi ham e'tiborga loyiqki, dunyoga neoklassik iqtisodiyot nazariyasi sohasidagi ilmiy maktablar va iqtisodiyot fanidag butun boshli yo'nalishlar ularning nomi bilan bog'liq mashhur olimlarga qaramay, hattoki Buyuk Britaniyaning nufuzli universitetlarida ham biznes va menejment bo'yicha ixtisoslik va yo'nalishlar nufuzli

sanalmagan. Masalan, 1966 yil «biznes» ixtisosligi Angliya universitetlarida talabalar tanlovi bo'yicha hattoki dastlabki 20 talikka ham kirmagan, 1980 yil esa atigi 17-o'rinda bo'lgan. Kembridj universiteti biznes bo'yicha uch yillik magistrlik dasturini ilk marta 1991 yil, Oksford universiteti esa (ikki yillik dastur) – faqat 1993 yilga kelib ochdi.<sup>6</sup>

Garchi Buyuk Britaniyada ilk biznes maktablari 1940-yillarning oxirlarida paydo bo'lgan, o'sha paytdanoq menejment sohasida AQSH ta'lim tajribasi o'rganila boshlagan bo'lsada, bu soha keng ko'lamda 1960-yillardan rivojlana boshladi, davlat MBA dasturlari yaratish va qo'llab-quvvatlashga subsidiya ajrata boshlagan 1980-yillarda esa haqiqiy gullab-yashnashni boshidan keirdi. Hozirgi paytda Buyuk Britaniyada 100 dan ortiq biznes-maktab 170 dan ortiq shunday dasturlar taklif qilmoqda. Britaniyaning qator maktablari jahon biznes-ta'lim elitasiga kiradi, ularning bitiruvchilari esa yuqori baholanadi.<sup>7</sup>

Buyuk Britaniyaning so'nggi yillarda biznes-ta'limning «aerikacha modeli»ni tashkil qilish va joriy qilish bo'yicha Yevropada birinchi o'rinni egallashiga imkon bergan omillar orasida uning AQSH bilan til va madaniyat borasida qardoshligini ko'rsatib o'tish mumkin.<sup>8</sup>

### **Buyuk Britaniyada professional menejment va personal kapitalizm**

Buyuk Britaniyaning 1870-yillardan 1960-yillargacha bo'lgan davrda iqtisodiy rivojlanishida professional menejmentning roli A.CHandler (*Alfred Chandler Jr.*) tomonidan ko'rsatib berilgan bo'lib, u mamlakatning iqtisodiy modeli borasida AQSH uchun «kapitalizmni raqobatli boshqarish» va Germaniya uchun «kapitalizmni kooperativ boshqarish» dan farqli ravishda «personal kapitalizm» tavsifnomasini bergan.<sup>9</sup> CHandler Buyuk Britaniyada ikkinchi sanoat inqilobi davomida juda kam sonli yirik sanoat korxonalari paydo bo'lgan (oqibatda mamlakatning umumiy iqtisodiy rivojlanishi aziyat chekkan), chunki tadbirkorlar ko'pincha ishlab chiqarish, marketing va menejmentga investitsiya kiritishdan o'zini to'xtatib turgan degan xulosaga kelgan. Bunda shu narsa muhimki, to Ikkinchi jahon urushi yakun topgunga qadar «korxonalar asoschilari kam sonli menejerlar jamoasini yollagan va o'z oila a'zolari bilan birgalikda korxonani boshqarishda ustunlik



qilishda davom etgan»<sup>10</sup>. Direktorlar kengashi a'zolari tarkibi oila a'zolari va oila bilan bog'liq bo'lgan yoki mos keluvchi ijtimoiy mavqega ega bo'lgan shaxslar bilan chegaralangan va oliy boshqaruv bo'g'inida professional menejerlar uchun deyarli joy qoldirmagan.

Chandler Buyuk Britaniya firmalaridagi professional menejment darajasining pastligi, oilaviy mulkchilik va kichik o'lchamlarni ular uchun tashqi savdoning katta ahamiyatga ega ekanligi, shuningdek, Buyuk Britaniyada sanoatlashuv va urbanizatsiya transport inqilobidan oldin ro'y berganligi bilan izohlagan. Orol millatining geografik o'lchamlari kichikligi va transport tizimi sifatining nisbatan yuqori ekanligi (temir yo'llar paydo bo'lgunga qadar) shunga olib keldiki, temir yo'llar va telegraf Buyuk Britaniya uchun hal qiluvchi omilga aylanmadi. Britaniya temir yo'l kompaniyalari kichik hajmli bo'lib, AQSH ning yirik kompaniyalari bilan taqqoslaganda tashkillashtirilgan innovatsiyalarni amalga oshirish zaruratiga duch kelmagan. Ular zamonaviy menejment, moliya va hisob sohalarida birinchilardan bo'lmaganiga ajablanmasak ham bo'laveradi.<sup>11</sup>

Britaniya firmalari, CHandlarning baholashicha, sanoat korxonalarining eski shakliga – personal tarzda («personal kapitalizm»), odatda – oilaviy menejment doirasida boshqariladigan firmalarga tayanishda davom etgan. Ayrim holatlarda, masalan, savdo markasiga ega bo'lgan qadoqlangan tovarlar ishlab chiqarishda britaniyalik tadbirkorlar «cheklangan doiradagi yaqin hamkorlarni jalb qilgan holda haligacha katta oilalar tomonidan boshqarilishi mumkin bo'lgan milliy va xalqaro tashkilotlar tashkil qilgan. Biroq texnologik jihatdan murakkabroq tarmoqlarda oiaviy menejmentni qo'llab-quvvatlash qiyinroq bo'lgan».<sup>12</sup> Chandler ularda yangi texnologiyalarni o'zlashtirish uchun zarur bo'lgan ishlab chiqarish investitsiyalar bilan bir qatorda nisbatan kichik boshqaruv strukturalari qo'llagan britan korxonalarini global oligopoliyalarda samarali raqobat qilishi mumkin bo'lgan tarmoqlarga misol keltirib o'tgan (rezina ishlab chiqarishda *Dunlop*). Lekin shunga qaramay, u muvaffaqiyatsizlik muvaffaqiyatdan ko'ra ko'proq bo'lgan deb hisoblagan.

Kichik faoliyat ko'lami va personal (oilaviy) menejmentga moyillik britaniyaliklar uchun jiddiy to'siq bo'lgan. «Personal ravishda boshqariladigan

firmalarda o'sish asosiy maqsad bo'lmagan ... korxonada olinadigan foyda mulkdorlarga tegishli bo'lgan. Ularning aksariyati joriy daromadlarni afzal ko'rgan... Bunday yondashuv ishlab chiqarish, tadqiqotlar va ishlanmalarga, shuningdek, ish haqi to'lanadigan menejerlar tanlash, tayyorlash va ilgari surishga investitsiyalarni kengaytirishni osonlik bilan rad qilishga imkon bergan».<sup>13</sup>

Umuman olganda, Chandlerning fikriga ko'ra, britaniyaliklarning muvaffaqiyatchizliklari ko'pincha ularning boshqaruv strukturasi va korxonalar maqsadlari bilan belgilangan. «Buyuk Britaniyada oilaviy firmalarning maqsadi, aftidan, bir vaqtning o'zida menejer ham sanalgan mulkdorlarga barkaror naqd pul oqimini ta'minlash bo'lgan».<sup>1</sup> Biroq professional menejerlar tomonidan boshqariladigan kam sonli britan firmalariga misollar (*ICI, Unilever, British Petroleum*) Britaniya menejmenti darajasining umumiy bahosini o'zgartira olmaydi.

### **Xodimlar malakasini oshirish bilan bog'liq muammolar**

Xodimlar malakasini oshirish va kasbiy qayta tayyorlash masalalarida britaniyalik menejerlar ko'p vaqt va moliyaviy resurslar ajratishga moyil bo'lmagan, bu bir tomondan, ijtimoiy madaniyat xususiyatlari bilan, boshqa tomondan esa – kapital bozori o'ziga xosliklari bilan asoslangan. Britaniyalik xodimlar o'x taraqqiyotini ish o'rnida malaka oshirishdan ko'ra ko'proq karera bo'yicha o'sishda deb ko'rgan. Bitta kompaniyadan boshqa kompaniyaga o'tish, ish joyini almashtirish o'yin qoidalari hisoblanadi. Natijada britaniyalik menejerlar o'z xodimlari malakasini oshirish xarajatlariga inson resurslariga uzoq muddatli investitsiyalar sifatida emas, balki kapitalni behuda sarflash deb qaragan.

Ma'lumki, Siti (moliyaviy markaz) – ko'plab britan kompaniyalari uchun asosiy kapital manbalaridan biri hisoblanadi. Individual va institutsional investorlar kiritilgan investitsiyalardan tezroq samara olishga itilgan, chunki masalan, yapon investorlaridan farqli ravishda, uzoq muddatli moliyaviy qo'llab-quvvatlashdan umid qilishga to'g'ri kelmagan. Xodimlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash bunday vaziyat qurbonlaridan biri hisoblanadi.

## **Ishbilarmonlik tashkiloti**

Buyuk Britaniyada, xuddi boshqa ingliz-saksoniya va skandinav davlatlari kabi, tashkilotlar o'z oldiga vazifalarni bajarish uchun mos keluvchi vakolatlar va dastaklarga kim ega bo'lishi lozim ekanligidan ko'ra nimalar qilinishi lozimligini bilish muhim bo'lgan vazifalar qo'ygan. Tashkilotga bunday instrumental yoki funksional qarash (Teylorning ilmiy menejment g'oyalari mos kelgan tarzda) asosiy e'tiborni qanday maqsadlar qo'yilgani va nimalarga erishish lozimligiga qaratadi. Tashkilot strukturasi faoliyatlan kelib chiqadi – nima qilinishi kerak – va ierarxiya faqat mulkchilikni belgilash uchun mavjud bo'ladi. Demak, hokimlik qilish va vakolatlar funksiyalar bilan belgilanadi.

Muvofiqlashtirish va nazorat o'z qiyofasiga ega bo'lmagan, nomarkazlashgan hisoblanadi hamda struktura va tizimga kiritib yuborilgan bo'ladi. Qoidalar va yo'riqnomalar universal tarzda qo'llanadi. Agar ular disfunktsional bo'lib chiqsa, almashtiriladi, lekin chetga chiqarib tashlanmaydi. Boshqaruv maslahatchilari strategiyani amalga oshirishning eng yaxshi usullarini tanlash, tashkillashirilagn tarzda loyiha ishlab chiqish, mehnat turlarini tasniflash va tarif setkasi tuzish, shuningdek, «umumiy sifat» kabi muayyan dasturlar ishlab chiqish uchun jalb etiladi.

## **Qaror qabul qilish uslubi**

Qaror qabul qilishning britanacha uslubi konservatizm alomatlariga ega. Qarorlar rasmiy shartlar bilan bog'liq, lekin ularni qabul qilish shaxsiy aloqalar orqali rioya qilinadigan, yozilmagan qoidalardan foydalanish asosida amalga oshiriladi. SHu bilan bir paytda, qaror qabul qilish jarayonida shaxslar yanada individual, vazifalarni bajarishga yo'naltirilgan va, masalan, shvedlar bilan taqqoslaganda nafsoniyati yuqori bo'lishi lozim.<sup>15</sup>

Britaniyalik boshqaruvchilar an'anaviy ravishda pragmatizm va muloqaot ko'nikmalariga asosiy e'tibor qaratadi. Ularga xos bo'lgan xushmuomalalik, samimiylik, o'zini nazorat qilish va shaxsiy intizom madaniy aktivlar mohiyatini tashkil qiladi. Bu ularni shaxslararo muloqot va ishontirish ko'nikmalariga ega bo'lish haqida qayg'urishga majbur qiladi. SHu bilan bir paytda britaniyaliklar chet

elliklarga nisbatan etnotsentriзм namoyish qiladi va chet tillarni o‘rganish sabablarini ko‘rmaydi, chunki «baribir hamma u yoki bu darajada ingliz tilida so‘zlashadi».

Ishchilar kabi, menejerlar ham butun hat uchun ish vabitta kompaniyada barkaror karera izlamaydi; ular uchun o‘yin qoidalari ishni va kompaniyani tez-tez almashtirib turishdan iborat.

Bundan tashqari, britaniyalik menejerlar ITTKIga u qadar ko‘p pul sarflamaydi va nemis, yapon yoki Shved hamkasblari kabi o‘z biznesini rivojlantirish borasida u qadar uzoqni ko‘ra olmaydi. Uzoq muddatli investitsiyalar Buyuk Britaniya qimmatli qog‘ozlar bozoriga u qadar xush klemay, ba holat aslini olganda AQSH bozori uchun ham xosdir. Kiritilgan mablag‘lardan tez samara kutadigan institutsional investorlar asosan qisqa muddatli foyda olishni ko‘zlaydi.

### **Britaniyalik menejerlar profili**

Buyuk Britaniya so‘nggi 30 yil ichida biznes va menejmentga ko‘proq yo‘naltirilgan ta‘lim tizimini tashkil qilmagan ekanligiga qaramay, britaniyalik menejerlar profili ham bu vaqt ichida jiddiy o‘zgarishlarga uchramadi. 1965 yil amerikalik sharhlovchilardan biri Britaniya menejmentiga «havaskorlar, noprofessionallar boshpanasi» deb ta‘rif bergandi. Yigirma yildan keyin K.Leyn «oliy boshqaruv lavozimlariga «iqtidorli havaskorlar»ni ligari surish britanlar uchun o‘ziga xos fenomen bo‘lib qolavermoqda» degan xulosaga keldi.<sup>16</sup>

Britan menejerlari orasida etakchi universitetlar bitiruvchilari ko‘p, chunki ular sanoatda ishga joylashishdan o‘zini olib qochadi. Sanoatda ishbilarmonlik karerasini tanlagan unver va biznes-maktab bitiruvchilari esa, qoidaga ko‘ra, fransuz hamkasblaridan farqli ravishda, kamdan-kam hollarda texnik ma‘lumotga ega bo‘ladi. Qisman britaniyalik talabalarning OTMni tamomlagandan so‘ng sanoatda ishga joylashishni istamasligi sababli ham Germaniya va Fransiya bilan taqqoslaganda Buyuk Britaniya top-menejerlar va boshqaruv vakillari orasida diplomli mutaxassislar ulushi eng kichik hisoblanadi. Buning o‘rniga britaniyalik ko‘plab menejerlar *HNC* va *HND* turidagi professional malakaga ega.<sup>17</sup> Bundan tashqari, menejerlarga tizimli ta‘lim va boshqaruv tajribasini uyg‘unlashtiradigan

kasbiy qayta tayyorlash imkoniyatini beradigan kasbiy tashkilotlar mavjud (masalan, personalni boshqarish instituti).

Agar Fransiyada boshqaruv sohasi mutaxassislarining ta'lim darajasi va ijtimoiy mavqedagi nufuzi qattiq ierarxiya va qo'l ostidagi xodimlar bilan o'zaro munosabatlarda masofa saqlash kuzatiladigan bo'lsa, Buyuk Britaniyada menejerlar universal tayyorgarligi shuni anglatadiki, ulardan xodimlar va xizmatchilar bilan yaqinroq munosabatlarni qo'llab-quvvatlash talab etiladi.

Britaniyalik menejerlar hokimlik vakolatlariga kamroq tayanishga moyil bo'lib, ularning qo'l ostidagi xodimlar o'z noroziligini bildirishdan qo'rqmaydi, chunki ular uchun qaror qabul qilish jarayonida maslahatlar odatiy holga aylanib ketgan. Natijada xodimlar qaror qabul qilish jarayoniga ko'proq jalb qilinadi, bu esa shaxsiy munosabatlarning yaqinroq bo'lishiga xizmat qiladi.

Britaniyaliklarda noaniqlikdan qochish darajasining pastligi bilan individualizm yuqoriligining uyg'unlashuvi ularning ish bilan ta'minlanganlik masalalaridan kamroq qayg'urishini izolab berishi mumkin, bu esa, o'z navbatida, ular ishlayotgan tashkilot yoki ish beruvchi oldidagi uzoq muddatli va qisqa muddatli majburiyatlarni tasavvur qilishiga ta'sir etadi. Britaniyalik menejerlar bitta tashkilotda xizmat pillapoyasi bo'ylab harakatlanish o'rniga kompaniyalarni almashtirish yo'li bilan karerani o'stirishga moyildir.

### **11.5. Britaniya boshqaruv strukturalari va kommunikatsiya**

Britaniya boshqaruv strukturalarini tahlil qilish menejerlar maqomini belgilashda aniq chegaralar yo'qligi tufayli qiyinlashadi. Uchastka masterlari va chiziqli menejerlardan tortib katta menejer, top-menejer va tashkilot rahbarlarigacha bo'lgan turli mutaxassislar menejerlar hisoblanadi. Bunda, bir qator tadqiqotlarda qayd etilishicha, moliyaviy rejalashtirishni istisno qilgan holda, Britaniya tashkilotlarida qaror qabul qilish va nazorat qilish jarayoni nisbatan nomarkazlashgan.<sup>18</sup>

Bu xususiyatlar britan menejerlarining egalitar fikrlashi bilan uyg'unlashgan holda, ierarxiya darajasi pastroq bo'lgan britan tashkilotlari xususiyatlarini tushuntirib berishi mumkin. A.Loranning qiyosiy tahlilida aniqlanishicha, britaniyalik

menejerlar fransuz boshqaruvchilariga xos bo‘lgan darajada hokimlik qilish va vakolatlarga intilmaydi. Tafovutlar, shuningdek, ierarxik tashkiliy strukturalarga qarashlar borasida ham kuzatiladi. Britaniyalik menejerlar (1-jadval) matritsali strukturalar turidagi an’anaviylik darajasi pastroq bo‘lgan ierarxik munosabatlarni afzal ko‘radi. Natijada ko‘plab tadqiqotchilar britaniyalik tashkiliy strukturalarni kommunikatsiyalar «norasmiy, shaxsiy muloqotlar» orqali amalga oshiriladigan, rasmiylik darajasi pastroq va yanada moslashuvchanroq bo‘lgan «qishloq bozorlari» sifatida tavsiflaydi.<sup>6</sup>

### 11.1-jadval

#### Tashkilotlar ierarxik o‘zaro munosabatlar tizimlari sifatida

10 mamlakatdan 817 menejer	Shvetsiya	AQSH	Niderlandiya	Buyuk Britaniya	Daniya	SHveysariya	Germaniya	Belgiya	Fransiya	Italiya
Tanlanma guruh hajmi	0	0	2	190	4	3	2	5	19	2
quyidagi fikrga rozi bo‘lganlar %: Ko‘pchilik tashkilotlar uchun nizolarni abadiy bartaraf qilish mumkin bo‘lganda yaxshiroq bo‘lardi			7	13	9	8	6	7	4	1
quyidagi fikrga rozi bo‘lganlar %: Menejer uchun ularning qo‘l ostidagi xodimlar ish borasida beradigan savollarning ko‘pchiligi bo‘yicha tayyor javobga ega bo‘lish muhim ahamiyat kasb etadi		8	7	27	3	8	6	4	3	6

<sup>6</sup> Istoriya menedjmenta : uchebnoe posobie.pod red. E. M. Korotkova – Moskva: INFRA-M, 2014.– 240s.

quyidagi fikrga rozi bo'lmaganlar %:	2	2	9	31	7	1	6	2	2	5
Samarali mehnat munosabatlari uchun ba'zida ierarxik tartibga rioya qilmaslik yetarli bo'ladi										
quyidagi fikrga rozi bo'lganlar %:										
Ayrim xodimlarda ikkita to'g'ridan-to'g'ri rahbar bo'lishi mumkin bo'lgan tashkiliy strukturalargayo'l qo'yimaslik zarur	4	4	0	74	9	6	9	4	3	1
o'rtacha rozi bo'lganlar/rozi bo'lmaganlar %	5	8	3	36	7	3	7	0	0	6

### 11.6. Britaniya boshqaruv uslubi

Tadqiqotchilar o'rtasida britaniyalik menejerlarning boshqaruv uslubi borasida yakdillik yo'q. Bir tomondan, Britaniya boshqaruv strukturalari barcha darajalarda partisipativlik (hamkorlik) bilan tavsiflanadi deb hisoblash qabul qilingan. Boshqa tomondan, ayrim mualliflar bunga shubha bildiradi. Masalan, K.Leynning fikriga ko'ra, «britaniyalik menejerlar tomonidan ... qalbaki partisipativlik foydalaniladi, chunki xodimlar bilan maslahatlar qaror qabul qilishga ta'sir etmaydi».<sup>20</sup> Shu bilan bir paytda, vakolatlarni boshqalarga berish kabi strukturali tavsifnomalar boshqaruvning demokratik uslubini rivojlantirishga imkon beradi va bu ko'plab tadqiqotlarda o'z isbotini topadi.

Gap Buyuk Britaniya boshqaruv uslubi va masalan, Fransiya boshqaruv uslubini taqqoslash haqida ketganda britanacha boshqaruv uslubi fransuzcha uslub bilan taqqoslaganda ko'proq demokratik yoki partisipativ hisoblanishi borasidagi fikrlar farqlanadi; lekin bunda britaniyalik menejerlar qaror qabul qilish jarayoniga

xodimlarni kengroq jalb qilishi va shu sababdan fransuzlarga nisbatan avtoritarlik darajasi pastligi yaqqol ko‘rinib turadi.<sup>7</sup>

**Tayanch iboralar:** Amortizatsiya fondi, erkin tadbirkorlik hududi, kontsessiya, milliy-huquqiy tartibga solish, Xalqaro huquqiy tartibga solish, TRIMS, GATS, Integratsiya, eksport,importi,milliy iqtisodiyot, inson kapitali.

### **Nazorat uchun savollar**

- 1) Buyuk Britaniyada menejment modeli shakllanishi va rivojlanishiga qaysi tabiiy-geografik va ijtimoiy-iqtisodiy omillar hal qiluvchi ta’sir etadi?
- 2) Buyuk Britaniya rivojlanish makroiqtisodiy modelini boshqalardan ajratib turadigan jihatlari qanday?
- 3) Buyuk Britaniyaning chet el investorlari uchun jalb etuvchanligini asoslab beradigan asosiy jihatlarni sanab o‘ting.
- 4) Buyuk Britaniyada tadbirkorlikning rivojlanishiga 1980-yillarda «temir xonim» M. Tetcher tomonidan amalga oshirilgan islohotlar qanday o‘zgarishlar kiritdi?
- 5) Nima sababdan Yevropa Ittifoqida Buyuk Britaniyaning iqtisodiy masalalar bo‘yicha pozitsiyalari ko‘pincha Germaniya va Fransiya pozitsiyalaridan farq qiladi?
- 6) Britaniya milliy madaniyatining asosiy omillarini aytib bering.
- 7) Britaniya ishbiarmonlik madaniyatida individualizm xususiyatlari nimada?
- 8) Menejerlar va xodimlar malakasini oshirish muammolari nimadan iborat?
- 9) Jamiyatning sinfiy strukturasi qanday qilib Buyuk Britaniya ishlab chiqarish munosabatlarida aks etadi?
- 10) Nima sababdan Buyuk Britaniyada britan menejment darajasi haqidagi masala dolzarb sanaladi?
- 11) Britaniyalik menejerlar profiliga ta’rif bering.

---

<sup>7</sup> Meskon M.X. i dr. Osnovi menedjmenta.3- e izdanie: Per.s angl.- M.:OOO «I.D. Vilyams», 017.- 672 s.



## **12-bob. SHVETSIYA MENEJMENT MODELI**

### **12.1. Skandinaviya menejment modeli**

Skandinaviya iqtisodiyot modeli ijtimoiy-bozor xo'jaligi variantlaridan biri hisoblanadi, chunki u ayniqsa, aholini ijtimoiy muhofaza qilish nuqtai nazaridan, davlatning iqtisodiyotdagi roli muhimligini ko'zda tutadi.

Ko'p jihatdan, bu model Skandinaviyaning o'ziga xosligi bilan bog'liq: SHimoliy Yevropa mamlakatlari Yevropa qit'asini larzaga solgan ko'plab urushlar va inqiloblardan uzoqda turgan. Bu erda kapitalizm Yevropaning qolgan qismiga qaraganda tubdan farq qiladi, chunki Skandinaviya mamlakatlarining iqtisodiy rivojlanishi jamiyatni mustahkamlash, toj, zodagonlik, burjuaziya va dehqonlar o'rtasidagi kelishuv yo'li bilan o'tdi. Ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar zo'ravonlik bilan birga kuzatilmadi, hukumat har doim jamiyatdagi muvozanatni saqlab qolishga muvaffaq bo'ldi. Shimoliy Yevropada XIX-asrning o'rtalaridan boshlab kapitalni to'plash uchun juda qulay shart-sharoitlar yaratildi, chunki ular o'zlarini betaraf mamlakatlar deb e'lon qilib, hech qanday urushlarda ishtirok etmadi.

1930-yillarda Skandinaviya mamlakatlarida hokimiyat tepasiga sotsial-demokratlar keladi, ular milliy iqtisodiyotning bozor yo'nalishini va aholini ijtimoiy muhofaza qilishning yuqori darajasini birlashtirgan iqtisodiy siyosatni amalga oshirishni boshladilar. Sotsial-demokratlarning maqsadi yangi turdagi jamiyatni qurish, sotsialistlar va rus bolsheviklari tomonidan e'lon qilingan idealga erishish edi, lekin asosan boshqacha tarzda. Ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodiyot, Skandinaviya sotsial-demokratlar rejasiga ko'ra, zo'ravonlik, inqilob va ijtimoiy ofatlar orqali emas, balki turli siyosiy kuchlar va guruhlar o'rtasida murosaga asoslangan uzoq, bosqichma-bosqich islohotlar jarayonida tinch va zo'ravonliksiz tarzda amalga oshirilishi lozim edi.

Skandinaviya sotsializmi - xususiy mulk ustunligi, siyosatda parlamentarizm (plyuralizm va demokratiya), ijtimoiy infratuzilmaning etukligiga asoslangan aralashgan turdagi bozor iqtisodiyotidir. Mohiyatan, iqtisodiyotning ushbu modeli

kapitalistik va sotsialistik rivojlanish yo‘llarining eng yaxshi xususiyatlarini birlashtiradi. Skandinaviya iqtisodiyotining asosi xususiy mulk, yakka tartibdagi tadbirkorlikdir. Iqtisodiyotda xususiy sektorning ulushi 85% ga teng, davlatning ulushi esa 15% dan kamroq. Iqtisodiyotning Skandinaviya modelida davlat asosiy vazifasi iqtisodiyotning to‘g‘ridan-to‘g‘ri aralashuvi emas, xususiy kapital milliylashtirish emas, balki kuchli va samarali xususiy sektor tomonidan yaratilgan umumiy ijtimoiy mahsulot qayta taqsimlash hisoblanadi.

Xususiy mulkka sotsial demokratiyaning alohida munosabati Shvetsiyaning sobiq bosh vaziri Ulof Palmyoning bayonotidan ham tushunilishi mumkin: "tilla tuxum qo‘yadigan tovuqni so‘yishning nima keragi bor?", ya’ni, xususiy sektorda ishlab chiqarilgan daromadlarni qayta taqsimlash jarayonini nazorat qilish mumkin bo‘lsa, samarali raqobatbardosh xususiy sektorni umumlashtirishning nima keragi bor. Skandinaviya modelining asosiy ma’nosi xususiy mulkning mutlaq o‘zgarishi bilan mulkning turli xil va teng huquqli shakllarini (xususiy, davlat, kommunal, kooperativ) saqlab qolishdir. Bunday tizimda davlat egalik qilmaydi, balki ishlab chiqarish vositalarini tasarruf etadi, soliq tizimi orqali iqtisodiyotning xususiy sektorida olingan daromadlarni qayta taqsimlaydi. Davlat, shuningdek, xususiy biznes faoliyati ustidan qat’iy Qonunchilik nazoratini amalga oshiradi, jamiyatning barcha a’zolari manfaatlarini hisobga olgan holda qabul qilingan qonunlarga rioya etilishini nazorat qiladi.

Skandinaviya sotsial-demokratiyasining moliyaviy asoslari davlat byudjeti bo‘lib, davlat xarajatlarining juda yuqori darajada bo‘lishini nazarda tutadi, bu moliya uchun soliq yukining juda yuqori darajasi belgilanadi. Xususan, SHvetsiya, Norvegiya va Daniyada soliqlar YAIM 52-63%ini, Finlyandiya va Islandiya — 33-36%ini tashkil qiladi. Yaqinda Shvetsiyada maksimal soliq stavkalari 90% edi, lekin hozir individual daromad solig‘i uchun 55% ularning darajasi G‘arbiy Yevropada eng yuqori biri hisoblanadi. SHunday qilib, Skandinaviya iqtisodiyotining davlat sektori umumiy davlat tomonidan tartibga solish va nazorat qilish, to‘liq davlat mulki emas, balki davlat tomonidan ijtimoiy adolat tamoyiliga erishish uchun soliq tizimi orqali YAIMni taqsimlashdir. SHimoliy Yevropa mamlakatlarida yalpi ichki mahsulot

taqsimotida davlat sektorining ulushi an'anaviy ravishda ortiqcha: masalan, SHvetsiyada deyarli 70%.

Skandinaviya iqtisodiyotida davlatning asosiy iqtisodiy funksiyalari iqtisodiyotni rivojlantirishning uzoq muddatli strategiyasini ishlab chiqish (milliy iqtisodiyotni rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini ishlab chiqish, investitsiya siyosati, ITTKIning rag'batlantirish, tashqi iqtisodiy strategiya) va tadbirkorlikni qonuniy tartibga solishdan iborat.

Skandinaviya modelining ijtimoiy yo'nalishi quyidagilardan iborat:

- *davlatning iqtisodiyotdagi qayta taqsimlash roli*: soliqqa tortish mexanizmi orqali iqtisodiyotga ta'sir qilish, tadbirkorlarning daromadlarining bir qismini ishga yollanib ishlaydigan xodimlar foydasiga o'tkazish yo'li bilan "daromadlarni tenglashtirish" tamoyilining amal qilishi, aholini ijtimoiy himoya qilish;<sup>1</sup>

- *jamiyatning ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarda faolligi*, amaliyotda mehnatkashlar, kasaba uyushmalar va tadbirkorlar o'rtasida ijtimoiy hamkorlik tamoyili tatbiq etiladi;

- *hukumatning iqtisodiy siyosati, birinchi navbatda, ijtimoiy muammolarni hal qilishga, xususan, ishsizlar sonini kamaytirishga qaratiladi*;

- *yuqori mehnat axloqi va tadbirkorlik madaniyati*, skandinav mamlakatlari aholisining ma'naviy-axloqiy me'yorlari yuqoriligi.<sup>2</sup>

Skandinavcha sotsializmni amalga oshirish yo'lida eng katta muvaffaqiyatga Shvetsiya erishgan, shu sababli hatto «Shvetsiyaga qarb to'g'rilaning!» degan shior ham paydo bo'lgan.

Biroq, 1980-yillarda Skandinaviya iqtisodiyoti ijtimoiy yo'nalishdagi Germaniya yoki Fransiya iqtisodiyotiga o'xshash qiyinchiliklarni boshdan kechirishiga to'g'ri keldi. Soliqlar darajasining yuqoriligi tadbirkorlikning rivojlanishiga to'sqinlik qildi, aholining kuchli ijtimoiy himoyasi esa yollanma xodimlarning mehnatini rag'batlantirdi. 1970 yil iqtisodiy rivojlanish darajasi bo'yicha dunyoda to'rtinchi o'rinni egallagan Shvetsiya 1990-larning oxiriga kelib o'n oltinchi o'ringa tushib qoldi, bunda rivojlangan iqtisodlar orasida mamlakat reytingi pasayishining asosiy sababi Shvetsiyaning rivojlanish modeli edi. Shvetsiya

iqtisodiy faol aholisi sonining kamayishi bunga yaqqil misol bo'lishi mumkin. Agar 1990 yil 8,5 million aholisi bo'lgan mamlakatda 4,5 million ishlaydigan fuqaro bo'lgan bo'lsa, 1997 yil 8,9 million aholi orasida faqat 3,9 million ishlaydigan Shved bor edi. Biroq, XXI asrning boshida vaziyat biroz yaxshilandi va 2004 yil ma'lumotlariga ko'ra, Shvetsiyada ishsizlik darajasi Germaniya yoki Fransiyaga nisbatan ancha mo'tadil bo'ldi - iqtisodiy faol aholining faqat 5,6%ida doimiy ish yo'q edi.

Mehnat faoliyati uchun stimullar nafaqat yollangan ishchilar, balki davlatdan katta dotatsiya olgan fermerlarda, davlat foydasiga ijtimoiy sug'urta uchun juda katta miqdorda ajratmalar, shuningdek ortiqcha soliqlar to'lashi kerak bo'lgan tadbirkorlarda ham yo'qola boshladi. Bandlik solig'i yuqoriligi, mohiyatan, shvedlarning avvalgi yuqori ish haqi uchun kamroq ishlashiga olib keldi. Mashhur "Shved sotsializmi" jiddiy uzilishlar berib boshladi, bir paytlar kuchli bo'lgan mamlakat iqtisodiyoti raqobatbardoshli pozitsiyalarini yo'qotishi haqiqiy tahdidi bor edi. 1990-yillarning boshlarida Jahon iqtisodiy mafkurasida hukmronlik qilgan SHvetsiyaning Yevropa Ittifoqiga a'zo bo'lishi, shuningdek, neokonservatizmning umumiy to'liqini mamlakatni avvalgi rivojlanish modeliga zarur o'zgarishlar kiritish vazifasini qo'ydi.

Shvetsiyaning iqtisodiy siyosatida iqtisodiyotda davlatning ortiqcha rolini rad etish bilan bog'liq o'zgarishlar yuz berdi. Iqtisodiyotning davlat sektori pozitsiyalari biroz o'zgartirildi: korporativ va shaxsiy daromad solig'i kamaydi, xususiylashtirish to'liqini mamlakat bo'ylab tarqaldi, davlat xarajatlarining qisqarishini o'z ichiga olgan "tejamkorlik" rejimi joriy etildi. Mamlakatning Yevropa Ittifoqiga a'zoligi bozor mexanizmlarini faollashtirishga ijobiy ta'sir ko'rsatdi: mamlakatning iqtisodiy siyosati yagona Yevropaning talablariga muvofiq keltirildi va davlat moliyasiga nisbatan valyuta yaqinlashuvi mezonlari qo'llanila boshlandi.

Shimoliy Yevropa mamlakatlari, jumladan, Shvetsiya iqtisodiyotining asosiy o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardir:

1) **Jahon iqtisodiy aloqalar tizimiga yuqori darajadagi integratsiya.** Shimoliy Yevropa mamlakatlari, jahon iqtisodiyotiga eng yuqori darajada

integratsiyalashgan, ular xalqaro biznes tashqi muhitidagi o'zgarishlarga tez moslashadi, ilg'or ishlab chiqarish, yuqori malakali ishchi kuchiga ega. Bu erda birinchi o'ringa yuqori texnologiyalar tarmoqlari va ilmiy ishlab chiqarish chiqib olgan: elektronika va telekommunikatsiya vositalari (fin konserni *Nokia* va Shved konserni *Ericsson*), tibbiyot uskunalari ishlab chiqarish (*Polar electronics* va *Gambro kompaniyalari*) va sanoat robotlari (*ABB*), avtomobilsozlik va aerokosmik sanoat (*SAAB*, *Volvo*, *Scania* kompaniyalari), yuqori texnologiyali kemasozlik, farmatsevtika (*Astra* kompaniyasi) va biotexnologiyalar. Shimoliy Yevropa mamlakatlari zamonaviy ixtisoslashuvining asosiy xususiyati eng yangi texnologiyalarni an'anaviy texnologiyalar bilan birlashtirish, iste'mol ishlab chiqarishda yuqori texnologiyalarni keng ko'lamlilik joriy qilish hisoblanadi. *SAAB* Shved kompaniyasi bunga yorqin misol bo'lishi mumkin, u firmaning aerokosmik kompleksida foydalaniladigan texnologiyalarni avtomobilsozlikka moslashtiradi. SHimoliy Yevropaning yuqori ishlab chiqarish salohiyati quyidagi raqamlarni tasdiqlaydi: rivojlangan mamlakatlar aholisining 1% dan kamini tashkil qilgan holda, bu mintaqada YAIM va sanoat ishlab chiqarishining 3%, shuningdek, eksportning 5% ni tashkil etadi. Shimoliy Yevropa mamlakatlari yalpi ichki mahsulotining yarmidan ko'pi eksportga to'g'ri keladi. Mintaqaning jahon iqtisodiy aloqalar tizimiga bunday integratsiyasi SHimoliy Yevropaning tashqi omillar salbiy ta'siriga zaifligini oshiradi. Xususan, 1970-1980-yillarda mintaqaning barcha davlatlari jahon iqtisodiyotidagi tarkibiy inqirozlardan aziyat chekib, jahon ishlab chiqarish va iste'molida davriy pasayishni boshdan kechirdilar. Jahon iqtisodiyotidagi so'nggi valyuta-moliyaviy inqiroz oqibatlari ham Shimoliy Yevropaga salbiy ta'sir ko'rsatdi. Shunga qaramay, tashqi omillar Shimoliy Yevropa davlatlarini resurslar tejaydigan eng yangi texnologiyalarga, ilg'or boshqaruv texnologiyasiga o'tishga, global iqtisodiy tizimda ixtisoslashuvning yangi yo'nalishlarini aniqlashga yordam beradi.<sup>3</sup>

**2) YAIMni qayta taqsimlash mexanizmi orqali iqtisodiyotda davlatning ishtiroki ulushi yuqoriligi.** SHimoliy Yevropa mamlakatlari yalpi ichki mahsulotining o'rtacha 30 foizi soliqqa tortish va ishchilarning foydasiga ijtimoiy sug'urta bo'yicha tadbirkorlarning hissasi bilan qayta taqsimlanadi. Yalpi ichki

mahsulotni umumiy qayta taqsimlashda davlatning ishtiroki yuqori darajada: Shvetsiyada davlat xarajatlari YAIMning deyarli 60 foiziga etadi. Bundan tashqari, davlat ilmiy va texnologik taraqqiyotni rag'batlantiradi, ITTKIning deyarli 80% moliyalashtiradi.

3) **Kuchli moliya-sanoat guruhlari, shuningdek, rivojlangan kooperativ harakat mavjudligi.** Shimoliy Yevropa davlatlarining yirik TMK bu – dunyoda tan olingan nufuzli firmalardir. Xususan, *Ericsson, ABB, Volvo, Svenska Handelsbanken, Skandinaviska Enskildabanken, Nokia, Sonera, Statoil, Norsk Hydro* va boshqa TMK dunyoga mashhur.<sup>4</sup> Kooperativ sektor shunisi bilan e'tiborga loyiqki, barcha qishloq xo'jalik korxonalarining qariyb 90%i kooperativlar shaklida tashkil qilingan.

4) **yuqori malakali ishchi kuchi.** O'rta va oliy o'quv yurtlarining yuqori ta'lim standartlari, kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash dasturlari kadrlar malakasi darajasining bozor talablariga muvofiqligini ta'minlaydi.

5) **hukumat iqtisodiy siyosatining ijtimoiy yo'naltirilganligi.** Shimoliy Yevropa mamlakatlarida davlat aholiniga to'liq bandligini ta'minlaydi, mehnat sharoitlarini yaxshilash, atrof-muhitni himoya qilish, ijtimoiy farovonlik tizimini rivojlantirish haqida doimiy g'amxo'rlik qiladi.

6) **iqtisodiyot strukturalarini jahon xo'jaligi rivojlanishi tez o'zgaruvchan sharoitlariga faol moslashtirish.** Iqtisodiyoti 1980-yillarning oxiriga qadar an'anaviy sanoat tarmoqlarining o'rta darajadagi ilm-fan mahsulotlarini sotish uchun asosiy tashqi bozor sifatida SSSRga yo'naltirilgan Finlyandiya tajribasi misol bo'lishi mumkin. SSSR parchalanib ketgan va Rossiya iqtisodiyotida tizimli inqiroz boshlanganidan so'ng, Finlandiya eng qisqa vaqt ichida Yevropa Ittifoqi mamlakatlari bozoriga, shuningdek, Shimoliy Amerikaga qayta yo'naltirilishi kerak edi, bu bozorlarda iqtisodiyotning ilg'or tarmoqlarining yuqori texnologiyali mahsulotlarini ifodalovchi bir qator joylarda munosib o'rin egalladi.

Shimoliy mamlakatlar sanoat mahsulotlarining yuqori sifati va ilmiy intensivligi tashqi bozorlarda tovarlarni yaxshi sotishni ta'minlaydi. Mintaqadagi sanoat korxonalarining aksariyati yuqori darajada ixtisoslashgan bo'lib, jahon bozoriga tovarlarning kichik nomenklaturasini yetkazib beradi. Baynalmillashuv

strategiyasi, shuningdek, global strategiya SHimoliy Yevropaning etakchi kompaniyalari jahon bozorini tobora ko‘proq egallab olishiga imkon beradi.

## **12.2. Shvetsiya menejment modeli**

Skandinaviyalik menedjerlar, Amerika yoki yapon uslubi haqida gapirish odatiy bo‘lganidek, o‘z menejment uslubiga ega deb hisoblanadi. Ko‘plab qiyosiy tadqiqotlarda Shimoliy Yevropa mamlakatlari (Shvetsiya, Finlyandiya, Norvegiya, Daniya, Islandiya) madaniyatning asosiy parametrlari bo‘yicha alohida klaster yoki guruhni tashkil qiladi, bu ularning nisbiy bir xilligi haqida gapirishga imkon beradi. Bunday sharoitlarda tadqiqotchilarning e‘tiborini uning samaradorligi haqida dunyoga mashhur kompaniyalarning muvaffaqiyat tarixi (*Ericsson, Sandvik, Electrolux, IKEA, SAS, Tetrapak, Volvo*), top-menejment va rahbariyat ismi-sharifi (*Lars Magnus Ericsson, Percy Barnevikjan Carbon, Pehr Gyllenhammar*) dalolat berishi mumkin bo‘lgan Shved menejment modeli jalb qiladi.

Lekin ushbu holatda bizni quyidagilar qiziqtiradi: madaniyat xususiyatlari darhaqiqat Shved menejmenti samaradorligini belgilab beradimi? Madaniy qadriyatlari Shved menejment uslubida qanday aks ettirilgan? SHvetsiyalik rahbarlar va menejerlarning madaniy kelib chiqishi o‘z kompaniyalari, bo‘linmalari, qo‘l ostidagilarni qanday boshqarishi va rahbarlik qilishi bilan namoyon bo‘ladimi? Ular aynan Shved ekanligi muhimmi? «Ha» degan javob olinishi aniq bo‘lib ko‘rinadi.

### **Shved madaniyati qadriyatlari**

**Tenglik.** Dunyoda shvedlar gumanitar qadriyatlari va jamiyatdagi tenglik bilan mashhur. Bu garchi ijtimoiy qatlamlar o‘rtasidagi farqlar, albatta, mavjud bo‘lsada, daromad va boylik darajasi bo‘yicha nisbatan past differentsiatsiya haqida boradi. Gap jinslarning tengligi haqida ham boradi. Misol uchun, Shvetsiya parlamentidagi ayollarning vakilligi eng yuqori - 42%, hukumatda — 50%, ayollarning 80%i o‘z daromad manbalariga ega.<sup>5</sup>

Boshqalarga g‘amxo‘rlik tenglik bilan chambarchas bog‘liq. SHvetsiyada eng rivojlangan ijtimoiy ta‘minot tizimi, rivojlanayotgan mamlakatlarga yordam berish uchun ajratilgan YAIMning eng katta ulushi mavjud. Boshqalarga g‘amxo‘rlik qilish,

muhtojlarga yordam berish - ko'pchilik shvedlar uchun haqiqiy qadriyatdir. U madaniyatida shunday tashkil kilinganki, saylovda qaysi partiyaga ovoz berishidan qat'i nazar, ular sotsialistlar deb ataladi Egalitarizm va kooperativ ruhning keng tarqalgan izohi shundan iboratki, mamlakatning sovuq tabiiy va iqlim sharoitlari kooperatsiyani omon qolish uchun zarur shartga aylantiradi, shuning uchun har qanday insonning hissasi qimmatli va muhimdir. Bunday izohga ko'ra hamma odamlar, turli xil imkoniyatlardan qat'i nazar, qimmatlidir.

**Yante qonuni** – Daniyalik va Norvegiyalik yozuvchi Aksel Sandemus (*Aksel Sandemose*) tomonidan o'ylab topilgan Yante shahri haqidagi romanda ifodalab berilgan qoidalar ko'rinishida skandinav mentalitetining mohiyatidir. Roman qahramonlarining asosiy qoidalari va mos raivshda, "Yante qonuni" quyidagicha: o'zingni nmagadir arziydigan deb o'ylama, o'zingni bizdan yaxshiroq deb o'ylama, bizga biror narsa o'rgatishing mumkin deb o'ylama. Atrofdagilarga nisbatan bu yondashuv Shvetsiyada hamon topiladi. Har bir Shved o'zini oddiy, hech narsa bilan mashhur bo'lmagan odam deb his qilish uchun harakat qiladi. Oddiy odamlar toifasiga kirishdan ko'ra xushomad yo'q. "Hamma kabi bo'lish" - bu tamoyilga rioya qiling va siz darhol hammaning hurmatini qozonasiz. Muvaffaqiyatli odamlar eng oddiy odamlardir, ularga bir oz omad kulib boqqan, lekin bu uzoq vaqtga emas. Bularning barchasi muvaffaqiyat va tan olinishga qaratilgan Amerika yo'l-yo'riqlaridan juda farq qiladi.

Shvetsiyaning Milliy o'zligini anglashda Yante qonunidan ayrim istisnolar, albatta, ruxsat etiladi. Misol: mashhur bo'lishi va o'z natijalari butun Shvetsiyani ulug'lashi lozim bo'lgan, barcha boshqa shvedlar ham uning shon-shuhratining nurlaridan bir oz bahramand bo'lishi mumkin bo'lgan sportchi. Shubhasiz, Yante qonuni oddiy, kundalik hayot uchun amal qiladi.

**Lagom.** Shvedlar na g'ayriodatiylikni, na keragidan ortiqchalikni ma'qullamaydi. Aynan shu sababli ularning lug'atida «*lagom*» so'zi mavjud, u «yetarli», «me'yorda» ma'nosini anglatadi. Hamma narsa «*lagom*» bo'lishi mumkin (va lozim ham).



«*lagom*» soʻzi hozirgi paytda Shved moʻʻtadilligi ramziga (va hatto sinonimiga) aylandi. Ushbu konsepsiya SHvetsiyaning butun hayotini qamrab oladi va shvedlarning barcha oʻtkir burchaklarni yumshatishga yordam beradi. Iqtisodiy sohada moʻʻtadillik shvedlarga kapitalizm va sotsializm oʻrtasida iqtisodiy oʻsish va insonparvarlik istagi oʻrtasida oʻrta yoʻlni topishga yordam berdi. Ijtimoiy sohada ham konformizm bilan chegaradosh moʻʻtadillik hukmron boʻlib, u har qanday individual ustunlik namoyon boʻlishiga qarshilik qiladi, bunda *lagom* shvedlarni xotirjam qilib, qashshoqlik va kishining gʻashiga tegadigan boylik oʻrtasidagi keskin farqlarni yumshatadi. Moʻʻtadillik va oʻzini tuta bilish Shved ishbilarmonlik madaniyatiga xos boʻlgan jihatlar hisoblanadi.

Biroq *lagom* faqat moʻʻtadillikni anglatmaydi, u maqtozni ifodalash uchun ham foydalaniladi. Agar Shved biron narsa haqida «*lagom god*», «*lagom skaplig*» («yeterli darajada yaxshi», «yeterlicha durust») deb aytadigan boʻlsa, ushbu predmet shunchaki ajoyib va aʻlo darajadagi ekanligini anglatadi.

Shvedlar ularning mamlakati va odamlari barcha jihatlardan yetarli darajada (*lagom*) yaxshi ekanligiga astoydil ishonchi komil ekanligiga ishonadi. Bu ularning maʼlumotiga va kashfiyotchiligiga ham, hayoti va mahsulot sifatiga, sanoat va mehnat unumdorligiga, ijtimoiy xavfsizligiga ham taalluqli. Bu milliy engilmaslik va benuqsonlik tuygʻusi ildizlari oʻrta asrlarga borib taqaladi.

Oʻzini-oʻzi tanqid qilish. Shvedlarning aytishicha, ular shaxsiy mojarolar holatida oʻzini noqulay his etadilar, kuchli his-tuygʻularni namoyon qilish va his qilishda qiyinchiliklarga duch kelishadi, lekin ayni paytda ular haqiqat va sabab-taʼsir munosabatlariga tayanadigan muhitda koʻproq ishonch bilan turadilar.

Oʻz vatani haqida katta zavq, uning tarixi shvedlarda qaror topmagan. Ularda hatto oxirgi paytlargacha rasmiy milliy kun boʻlmagan, taqvimda paydo boʻlgach esa, dam olish kuniga aylantirilmagan.

Biroq bunday qadriyatlar ham oʻzgarishi mumkin. SHvedlarning oʻziga nisbatan istehzolari ularning kuchli milliy oʻz-oʻzini hurmat qilishiga asoslangan edi, ammo soʻnggi oʻn yil ichida turmush darajasining pasayishi va iqtisodiy

muammolarning o‘shishi vatanparvarlik namoyon bo‘lishining qayta tiklanishiga olib keldi.

Tabiatni qadrlash. Shvedlar milliy modaning o‘zgarishidan qat’i nazar faxrlanadigan yana bir narsa bu – tabiatga muhabbatdir. Skandinaviyaning boshqa mamlakatlarida bo‘lgani kabi, SHvetsiyada ham ko‘chalarda va maydonlarda bronza va granitdan yasalgan milliy yodgorliklarni kam uchratish mumkin. Tabiat, qishloq hayoti mavzusida yodgorlik kompozitsiyalari ko‘proq uchraydi. B. Gustafssonning (*Bengt Gustavsson*) yozishicha, tabiat amalda Xudodan kam qadrlanmaydi.

### **Shved ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlari**

Yuqorida sanab o‘tilgan qadriyatlar Xofstede tadqiqotida aniqlangan Shved biznes madaniyatining xususiyatlarini tushuntirish uchun xizmat qilishi mumkin.

Erkaklik va ayollikning nisbati bo‘yicha Shvetsiya eng past ko‘rsatkichni (5) ko‘rsatadi. Taqqoslash uchun, Fransiyaning shunga o‘xshash ko‘rsatkichi 43, Italiyada 70 va YAponiyada 95ni ko‘rsatadi. SHvedlar "ayol" qadriyatlarni qadrlashadi. Misol uchun, 6 oygacha bo‘lgan bolalar uchun ta’til otalarga berilishi mumkin.

Shvetsiya noaniqlikdan qochish darajasi juda past bo‘lgan mamlakat (29). Noaniqlikka bardoshlikning yuqori darajasi shvedlarni yangi fikrlash hissi va chet elliklarga nisbatan ko‘proq bag‘rikenglik qobiliyatiga ega bo‘lgan o‘zgarish sharoitida kamroq himoyasiz qiladi.

Xofstede tadqiqotiga ko‘ra, Shvetsiya milliy madaniyati hukumatdan masofas kichikligi (31) bilan ajralib turadi.

Kollektivism (jamoaviylik) Shved ishbilarmonlik madaniyatining asosiy xususiyatlaridan sanaladi. Biroq mos keluvchi Xofstede indeksi (71) asosan kollektivistik madaniyatga ega mamlakat deb ko‘proq hisoblanishi mumkin bo‘lgan Portugaliya (27) va Gretsiya (35) bilan taqqoslaganda ancha yuqori hisoblanadi. Qarama-qarshi tomonda bo‘lgan Buyuk Britaniya (89) va AQSH (91) – yuqori individualistik mamlakatlar bo‘lib, bu erda odamlar bolalikdan o‘zini va o‘z huquqlarini himoya qilishga, e’tibor izlash va o‘ziga kabilar bilan raqobat qilishga o‘rganadi. Shvetsiyada, aksincha, bolalarning namunali xulq-atvori «mo‘‘tadil»,

«boshqalardan ajralib turmaydigan» ma'nosini anglatadi, maktab tizimi esa ularning harakatlari tabiiy raqobat namoyon bo'lishini bostiradi.

Ishbilarmonlik madaniyati namoyon bo'lishining yana bir ko'rinishi biznes yuritishning norasmiy xarakteri hisoblanadi. Dj. Birkinshou (*Julian Birkinshaw*) SHvetsiyaga ish izlab kelish bilan bog'liq o'z imsolini keltirib o'tadi. Ish topilganida, unga mehnat shartnomasi taklif qilinmadi, chunki Shved ish beruvchisi uchun qo'l siqish va og'zaki kelishuv yetarli edi.<sup>8</sup>

## **12.2 Shved tashkilotlarida menejment uslubi**

Menejmentning boshqa uslublaridan eng muhim farq biznes muhitida insonning birinchi o'rinda ko'rib chiqilishidir. Bu, albatta, skandinaviyaliklarning teng huquqli qadriyatlarini va ishchilarning ijodkorligi va mehnatsevarligi bo'lmasa, hatto eng samarali etakchilik uslubi ham shunday bo'lishni to'xtatishini tushunishni aks ettiradi. Postindustrial jamiyat uchun, shvedlarning fikriga ko'ra, avvallari ham qattaq talab qilingan va qadrlangan muhandilik-texnik ko'nikmalardan farqli ravishda, ijtimoiy va odob-axloq ko'nikmalari ko'proq ahamiyat kasb etadi. SHu tariqa top-menedjerlar natijaga erishish uchun tashkilotda insonning o'rni va rolini tushunib etadi. Har bir shvedning hayotida asosiysi – ikki ideal bo'lib, butun hayotida davomida ularni asrashga harakat qiladi. Bu ularning ishi bo'lib, hayot mazmuniga aylanadi. Ikkinchi o'rinda ikkita tushuncha turadi: «mumkin» va «mumkin emas». Shvetsiyada qonunlar talablariga so'zsiz rioya qilish – aytish mumkinki, o'ziga xos holatdir.

Tashkilot rahbarlari insonning o'rni va rolini bu qadar yuqori qadrlashi «tenglik – Yanet qonuni – lagom» uchligining aks etishi hisoblanadi.

Ierarxiya. Amaliyotda menejment uslubida egalitar qadriyatlar namoyon bo'ladi. A. Loran shunday xulosaga kelganki, Shved menedjerlari ierarxik liniyaga rioya qilishni xushlamaydi, italyan menedjerlari esa bunday harakatlarni jiddiy koidabuzarlik hisoblaydi. Masalan, samarali mehnat munosabatlari uchun ko'pincha ierarxik tartibga rioya qilmaslik zarur degan fikrga so'rov o'tkazilgan Shved menedjerlarining 22%i va italyan menedjerlarining 75%i qo'shiladi.<sup>9</sup>

Shved menejment uslubi boshqa madaniyatlar bilan taqqoslaganda ierarxiya kichikligi bilan ajralib turadi: munosabatdardagi norasmiylik, menedjerlar va xodimlar maqomidagi farq kichikligi, tashkiliy strukturani norasmiy va jiddiy bo'lmagan tarzda rejalashtirish. Bularning keyingisi ko'pincha ikkiyoqlama yoki uchyoqlama hisobot va bo'ysunish bilan matritsali shaklga ega bo'ladi. Shvetsiya xalqaro kompaniyalarida xorijiy bo'linmalar va bosh ofis o'rtasidagi munosabatlar Amerika yoki yapon TMKga nisbatan kamroq kuzatiladi. Xorijiy menejerlar uchun bunday struktura (mas'uliyat va rollarni taqsimlash, resurslarni joylashtirish va h.k.) juda aniq ko'rinmaydi.

Xalqaro kompaniyalar rahbarlari Shved korporatsiyalari tashkiliy strukturasi u aniq belgilangan va oldindan aytib berish mumkin bo'lgan byurokratiya bilan solishtirganda murakkabroq ekanligi sababli ikkiyoqlama deb baholaydi. Ba'zida u rivojlangan axborot kommunikatsiyalariga asoslangan matritsali muvofiqlashtirish shakllari va tarmoq tashkilot shakllari bilan taqqoslaganda afzaroq deb talqin qilinadi, ba'zida esa tartibsiz deb qabul qilinadi.

Nazorat. Hatto yirik Shved kompaniyalarida ham nazorat norasmiy emas va yaqqol ko'zga tashlanmaydi. AQSHda, masalan, asosiy ko'rsatkichlar (investitsiyalar daromadliligi, tovaraylanma va h.k.) yordamida nazoratni tashkil qilish eng tarqalgan amaliyot hisoblanadi. Shvetsiya kompaniyalarida nazoratni tashkil etish bunday ko'rsatkichlarga kamroq asoslanadi, garchi ular, albatta, hisoblab chiqilsa-da. Sifat ko'rsatkichlari ko'proq ishlatiladi, ular miqdoriy baholarni to'ldiradi va ba'zan almashtiradi. Zamonaviy tendensiyalardan biri "kapital" tushunchasining yangi talqini bilan bog'liq. Masalan, Shvetsiyaning *Skandia* sug'urta kompaniyasi intellektual kapital konsepsiyasini birinchi bo'lib qo'lladi va uning alohida tarkibiy qismlarini o'lchashga rinib ko'rdi. 1996 yildan buyon o'zining yillik hisobotida inson kapitali, tashkiliy kapital va mijoz (iste'mol) kapitalidan iborat bo'lgan o'z intellektual kapitalini taqdim etadi. SHu bilan birga, *Skandia* tasnifidagi tashkiliy va iste'mol kapitallari tarkibiy kapital deb ataladigan bir turga birlashtiriladi. Kompaniyadagi intellektual kapitalning qiymati kompaniyaning qiymatini bozor baholari va uning jismoniy aktivlari o'rtasidagi farq sifatida tavsiflanadi. Ushbu yondashuv miqdoriy va

sifat ko'rsatkichlari va shunga mos ravishda nazorat qilishning kengaytirilgan ko'rinishini ko'rsatadi.

Umuman olganda, shvedlar menejmentda nazoratni boshqaruv amaliyoti sifatida ko'rib chiqishga moyil emas. Menedjerlar mohiyatan, qandaydir jiddiy nazorat shaklini qabul qilmaydigan xodimlarni nazorat qilishga uringanda samarali boshqaruv uslubi haqida gapirish o'rinli bo'lmasa kerak.

B. Gustafsson Shved menedjeri o'z shaxsiyatini u rahbar yoki etakchi bo'lgan shaxslardan ustun qo'ymasligi va ehtimol, aynan shu Shved tashkilotlarida an'anaviy boshqaruv nazorati samarali bo'lmasligining tushunarli izohi hisoblanadi degan tezisni dalillar bilan asoslab beradi. Odamlarga teng huquqlar va ularning ahamiyati haqidagi, hech kim boshqalardan ajralib turishiga ruxsat etilmagani haqida g'oya singdiriladi. Sportni istisno qilganda, muvaffaqiyatga erishgan Shved – boylik yoki shuhartga erishgan shaxs bo'lishi shart emas.<sup>1"</sup>

Qaror qabul qilish va murosalar qilish. Shved menedjerlari buyruq berishni yoqtirmaydi. Xodimlar o'z vakolatlari doirasida mustaqil xulosa chiqarish imkoniyatiga ega deb hisoblanadi. Natijada qaror qabul qilish jarayoni nisbatan uzoq muddatli va mavhum bo'lib qoladi. Rasmiy va ravional tartib-taomillarga ko'nikib qolgan chet elliklarni bunday uslub chalg'itib qo'yadi.

Shved menejmenti nomarkazlashganlik va demokratiya bilan ajralib turadi. Fransiya bilan taqqoslaganda tashkilotdagi ierarxiya pog'onalari soni uch baravar kam, shu sababli turli bo'linmalar va xodimlar o'rtasidagi masofa sezilarli darajada kamroq. Ma'lumotlar ushlab qolinmaydi, shu sababli majburiy xabardor qilish Shvetsiya qonunlarining asosiy talabi hisoblanadi. Bu qonun («muvofiqlashtirilgan qaror qonuni») quyidagilarni ko'zda tutadi:

- barcha muhim qarorlar xodimlarning vakillari bilan muhokama qilinadi va kasaba uyushmalari bilan muvofiqlashtiriladi;
- qaror qabul qilish jarayoniga jalb qilingan barcha tomonlar maslahat qilingan bo'lishi lozim;
- qabul qilinadigan qaror bo'yicha barcha qo'shimchalar va nozik jihatlar yakuniy tasdiqlanishdan oldin ochiq muhokama qilinishi lozim;

- xodimlar qabul qilingan qaror haqida xabardor qilingan bo'lishi kerak.

Ishlab chiqarish demokratiyasi yo'nalishida boshqalardan ilgari ketgan Shvetsiyada, aftidan, kasaba uyushmalari etakchilari ko'pincha boshqaruv organlari tarkibiga kiritiladi va strategik muhim qarorlar, jumladan, chet elda ishlab chiqarish bo'linmalari joylashtirish haqida qaror qabul qilishga jalb etiladi. Har bir xodim o'z variantini taklif qilish huquqiga ega. SHunday qilib, qaror qabul qilish murosaga kelishni anglatadi.

Murosa va o'zaro muvofiqlashtirish vositasida qaror qabul qilish jarayoni nisbatan uzoq vaqt talab qiladi. Masalan, Buyuk Britaniya va Shvetsiyada strategik qaror qabul qilish xususiyatlarini taqqoslash shuni ko'rsatadiki, shvedlar nafaqat strategik muammolarni identifikatsiya qilishga (Buyuk Britaniyada 17 oyga qarshi 37 oy), balki qaror qabul qilishga ham (mos ravishda 13 va 23 oy) ikki baravar ko'proq vaqt sarflar ekan.

Mojarodan qochish istagi demokratik qaror qabul qilish tartib-qoidalarini ongli ravishda tanlash yoki madaniyatning o'ziga xos xususiyati sifatida ko'rib chiqilishi mumkin. Biroq, muzokaralarga asoslangan ushbu uslub Shvetsiya kompaniyalarining xodimlari o'z fikrlarini kamroq ifoda etishni anglatmaydi. Aksincha, har bir kishi shaxsan unga bevosita aloqador bo'lgan masalalarda ovoz berish huquqiga ega. Natijada, qaror qabul qilish ancha uzoq davom etadi, lekin kompaniya xodimlari uni amalga oshirishda ko'proq manfaatdor bo'ladi.

Shvetsiya kompaniyalarida murosaga erishish qaror qabul qilishda hal qiluvchi rol o'ynaydi. Shvetsiya standartlariga muvofiq yaxshi menejer o'z xodimlarining ijodkorligi va motivatsiyasidan qanday foydalanishni bilishidan farq qiladi. U o'z lavozimlari orqali emas, balki hamkorlik va sheriklik orqali qo'l ostidagi xodimlariga rahbarlik qilishi kerak. Yana bir muhim sifat - tinglash qobiliyati. Xodimlar bilan bahs-munozaralarda professional menejer argumentlar va faktlar bilan ishonch hosil qilishi kerak. Muammolarni muhokama qilishda emotsionallik o'rinli emas.

Masalan, Fransiya-Shvetsiya qo'shma korxonasida hamkorli masalalari darhol tomonlar o'rtasida keskin munosabalar manbasiga aylandi. Shved va fransuz kompaniyalarida qaror qabul qilish jarayoni shu qadar farq qiladiki, hatto qo'shma

korxonalar tashkil qilishning ilk bosqichlarida ular juda jiddiy bo'lgan. Ko'plab shvedlar ularning fikriga ko'ra, ilgari ishchi guruhlar tomonidan erishilgan qarorlarni maslahatchilar o'zgartiradigan diktatorlar sifatida harakat qiladigan fransuz «directeurs» bilan munosabatlardan xavotirda bo'lgan. Fransuzlarning ko'pchiligi, o'z navbatida, avvalboshdan ko'rganlaridan, qaror qabul qilishda shvedlarning qanchalik moslashuvchan emasligidan xavotirga tushgan. Ular nima uchun ko'pchilik bilan maslahat qilish kerakligini va menejerlar qaror qabul qilish bo'yicha o'z majburiyatlarini bajarmasligini tushunmasdi.<sup>12</sup>

Vakolatlarni boshqalarga berish va kouching. Shvetsiya menejment uslubi ikkita eng muhim element - vakolatlarni boshqalarga berish va kouchingga olib kelishi mumkin. Vakolatlarni boshqalarga berish sizga ishlaydigan odamlarga vakolat va majburiyatlarni berish, ular bilan birgalikda qaror qabul qilish va ularning tashabbuslarini rag'batlantirishni ko'zda tutadi.

Kouching har bir kishiga o'zini jamoa a'zosi sifatida his qilish imkonini beradi, hamkorlik uchun ularni rag'batlantirish, ularni xabardor qilish va shaxsiy takomillashtirishdan manfaatdor bo'ladi. Kouching maqsadga erishishga to'sqinlik qiluvchi muammolarni mustaqil ravishda hal qilish va natijaga erishish uchun uning motivatsiyasini oshirish orqali qo'l ostidagilar mehnat samaradorligini oshirish uchun mo'ljallangan. Bunday natijaga rahbar tomonidan maxsus boshlangan va qo'llab-quvvatlanadigan qo'l ostidagi xodimning xabardorligi va mas'uliyatini qo'llab-quvvatlash orqali erishiladi. Shvetsiya menejmenti shaxsning yaxshi ish qilishga tayyorligi va mumkinligi haqidagi fikrga asoslangan. Menejer o'zini boshqaruvchidan ko'ra ko'proq murabbiy (koucher) deb hisoblashni afzal ko'radi va shuning uchun u tez-tez o'z xodimlariga mas'uliyat va vakolatlarni topshiradi. Shvetsiya tashkilotlarida barcha darajadagi xodimlar qaror qabul qilish va rahbarlardan ko'rsatma va buyruqlarsiz yuzaga keladigan muammolarni hal qilish uchun muayyan erkinlikka ega.

Albatta, Shvetsiya modeli o'zining ichki qarama-qarshiligiga ega. Xodimlar o'z qarorlarini qabul qilish uchun joy ajratishlari kerak, biroq ayni paytda ular kesib o'tmasligi kerak bo'lgan chegaralarni aniq belgilashlari kerak. Xodimlarga ular ishni

bajarishlari uchun vakolatlar berilishi kerak. Agar siz ularni to'g'ri tayyorgarlik va kerakli ko'nikmalarsiz ortiqcha kuch bilan ta'minlasangiz, ular jiddiy xatolar qilishlari mumkin. Biroq, agar bu yo'nalishda muvozanatga erishilsa, barcha xodimlarning ijodkorligi va iste'dodlarini ozod va erkin qiluvchi juda samarali modelga ega bo'linadi.

Agar ushbu boshqaruv modeli juda jozibali bo'lsa, unda nima uchun boshqa joylarda foydalanilmaydi? Bunga bir qator sabablar mavjud. Birinchidan, u aynan Shved modeli sifatida qaralishi kerak, chunki u Shvetsiya xalqining muhim madaniy xususiyatlari bilan bog'liq. Bundan tashqari, yuqorida aytib o'tilganidek, shvedlar noaniqlik sharoitlariga juda engil moslashadi. Ular rasmiy ierarxiyada o'z pozitsiyalarini oshirib ko'rsatishga moyil emaslar. Bularning barchasi menejerlarga biznes sohasidagi qo'l ostidagilarga katta mas'uliyat berishga imkon beradi.

Dj. Birkinshouning ta'kidlashicha, an'anaviy britan kompaniyasida Shved modelini qo'llashga urinish toshni dumalatib tepalikka chiqarishga urinishni yodga solib yuboradi – buning uchun katta kuch sarflash kerak, lekin kichik xatoga yo'l qo'yish bilan tosh pastga qarab ketadi va itarayotgan kishini bosib qoladi.<sup>13</sup>

Vakolatlarni boshqalarga berishning Shved modelidan foydalanish qichinligi shundan iboratki, u o'z-o'zidan beqaror va zaif hisoblanadi. Hammasi yaxshi ketayotganda menejer nisbatan engillik bilan qo'l ostidagi xodimlarga dam berishi va ularning xatolarini kechirishi mumkin. Biroq muammo yuzaga kelishi bilan darhol «tizza refleksi» ishga tushadi – nazorat funksiyalari birinchi o'ringa chiqib oladi.

Quyidagi vaziyatni tasavvur qilib ko'ramiz. Xorijiy bo'linma menejeri asosiy mahalliy iste'molchi bilan muammolarga duch kelmoqda va vaziyatni to'g'rilashga ko'p vaqt sarflashiga to'g'ri kelmoqda. Biroq, bosh direktor (bosh ofisning kuratori) muammoni va keyin haftalik hisobotni bayon qilish uchun darhol bosh ofisga kelishini talab qiladi. Albatta, menejerning o'zi bu muammoni hal qila olmaydi, lekin u hech bo'lmaganda muammoning mohiyatini tushunishga va qanchalik tez orada tuzatishmumkinligini aniqlashga intiladi. Natijada, u faqat menejer uchun vaziyatni murakkablashtiradi. Bundan ham yomon, menejer o'zini mos keluvchi mas'uliyat va vakolatlarga egaligini his qilishni to'xtatishi ikkinchi darajali natija hisoblanadi.



## Shvetsiya menejment modeli va xalqaro amaliyot

Ko'plab Shved kompaniyalari ichki bozorning nisbatan kichikligi sababli boshqa mamlakatlarda ham filiallar va bo'linmalar ochishga harakat qiladi. Shvedlar chet eldagi filiallar va bo'linmalar bo'yicha kishi boshiga hisoblaganda to'g'ri keladigan yirik kompaniyalar soni bo'yicha dunyoda tengsiz deb hisoblanadi. Ko'plab Shved kompaniyalari bir qator tarmoqlarda jahon miqyosida etakchilar hisoblanadi.

Shvedlar haqiqiy «globalistlar» sanalishadi. 1997 yil Djek Velch (*Jack Welch*), sobiq *General Electric* rahbari aytgan fikrga ko'ra: «Biz ko'proq «global odamlar» yollashga harakat qilamiz. O'zini global muhitda qulay his qiladigan odamlar bor. Bu – gollandlar, shvedlardir. Shvedlar – global sayohatchilar sanaladi. Shvetsiya asta-sekinlik bilan boshqa har qanday mamlakat bilan taqqoslagand ko'proq tayyorlangan menedjerlarga ega mamlakatga aylanib bormoqda».<sup>14</sup>

Shvedlarning hammasi ingliz tilini bolalikdan o'rganishni boshlaydi, ularning ko'pchiligi AQSH yoki Angliyada o'quv yilini o'tkazadi. Shvedlar chet tillarni juda yaxshi biladi – ularning deyarli barchasi ingliz tilida so'zlashadi, ko'pchilik esa boshqa tillarni ham biladi. Ma'lum bir vaqt davomida chet elda ishlash ular uchun Shved karerasida tabiiy bir qadam hisoblanadi, bunga Shvetsiya iqtisodiyotining xalqaro yo'naltirilganligi va ko'plab yirik Shved kompaniyalari faoliyatining transmilliy faoliyat yo'nalishlari xizmat qiladi. Bundan tashqari, Shved menedjerlarining global menedjerlar sifatida nufuzi yuqori ekanligi xorijiy kompaniyalar xed-xanterlar tomonidan talab uyg'otadi.

Biznes tarixi bir joyda ishlab chiqilgan va keyinchalik butun dunyo bo'ylab tarqalgan faoliyat shakllari va usullari misollari bilan to'la. Angliyada AQSHning ta'siri ustun bo'lib kelgan va shunday bo'lib qolavermoqda. Urushdan oldingi yillarda ilmiy menejment usuli, keyin multidivizional tashkiliy shakl yaratilishi, reinjining va h.k. – bularning hammasida menejment nazariyasi va amaliyotida amerikalik maslahatchilar ta'siri yaqqol ko'zga tashlanaib turadi. Ammo boshqa ta'sir ham bor. G'arbning ko'plab mamlakatlarida bo'lgani kabi, Shvetsiyada ham Yaponiya menejment texnologiyalari o'rganildi. Bundan tashqari, Shvetsiya biznes

madaniyati yaponlarnikiga o'xshash bir qator xususiyatlarga ega. Shuning uchun shvedlar ba'zan "Yevropaning yaponlari" deb ataladi.

«Shvetsiya menejment uslubi» boshqaruv nazariyasida yangi so'zmi? SHubhasiz, yo'q. Tadqiqotlar muvaffaqiyatli menejmentning standartlashtirilgan modellarini topishga urinishlarning beamar ekanli haqidagi xulosalarga olib keladi. AQSH yoki Yaponiyadan boshqaruv texnologiyalari va menejment uslublarini import qilish amaliyoti Shvetsiya boshqaruv uslubining tanqidiy nuqtai nazaridan ogohlantirishi kerak. Turli madaniy kelib chiqishi bo'lgan boshqaruv uslublariga taqlid qilish samarasizdir.

### **Nazorat savollari**

1. Ijtimoiy bozor xo'jaligi skandinav modelini ajratib ko'rsatadigan xususiyatlar qanday?
2. Ijtimoiy bozor xo'jaligi skandinav modeli doirasida biznes, jamiyat va davlat o'zaro aloqalari qanday tashkil qilinadi?
3. Skandinav menejmentiga qanday ijtimoiy-iqtisodiy va madaniy omillar ta'sir etadi?
4. Shved madaniyatining tenglik, Yante qonuni va lagom kabi kadriyatlarining mohiyati nimada?
5. Shved ishbilarmonlik madaniyatida egalitar qadriyatlar qay tarzda namoyon bo'ladi?
6. Shved tashkilotlarida nazorat funksiyasi qanday amalga oshiriladi?
7. Shved kompaniyalarida qaror qabul qilish xususiyatlari nimadan iborat?

## 13-bob. SHVEYSARIYA MENEJMENT MODELI

### 13.1. Shveysariya Konfederatsiyasining umumiy tavsifi

Shveysariya (mamlakatning to'liq rasmiy nomi - SHveysariya Konfederatsiyasi) – maydoni (41,3 ming km<sup>2</sup>) va aholisi (2019 yil 8,5 mln kishi) bo'yicha nisbatan kichik davlat bo'lib, Yevropaning markazida joylashgan. Shveysariya Konfederatsiyaga 1291 yil 1 avgustda, Uri, Shvits va Untervalden kantonlari o'zaro birgalikdagi mudofaa siyosatiga aloqador «abadiy ittifoq» imzolaganda asos solingan. SHveysariya Konfederatsiyasi asoschisi bo'lgan dastlabki uch kanton ittifoqiga qo'shilgan kantonlar soni asta-sekinlik o'sib bordi. Hozirgi kunda Shveysariya tarkibiga 23 ta kanton kiradi, shundan uchtasi yarim kantonlarga bo'linadi, shu tariqa umumiy hisobda 26 ta to'laqonli konfederatsiya subyektlari mavjud.<sup>1</sup>

Ko'p millatlilik Shveysariyaga xos bo'lgan xususiyat hisoblanadi. Mamlakatda tub aholining 2/3 qismi istiqomat qiladi, ular uchun nemis tili ona tili hudud; 20% ga yaqin shveysariyaliklar fransuz tilida so'zlashadigan Romandiyada (*La Romandie*) yashaydi; 10% shveysariyaliklar italyan tilida so'zlashadigan yagon kanton Tichinoda yashaydi; nihoyat, 1% SHveysariya fuqarolari qadimiy roman tilining ettita shevasida so'zlashadi. SHunday qilib, SHveysariyada to'rtta til mavjud bo'lib, shundan uchtasi (nemis, fransuz va italyan tili) rasmiy hisoblanadi. Bundan tashqari, SHveysariya hududida 20,6% chet elliklar doimiy yashaydi, Jenevada esa chet ellik fuqarolar aholining 43,4%ini tashkil qiladi.<sup>3</sup>

200 yildan beri betaraflikni saqlab kelayotgan SHveysariya ko'plab xalqaro tashkilotlar uchun shtab-kvartira hisoblanadi. Jenevada BMTning Yevropadagi shtab-kvartirasi, jumladan, mos keluvchi gumanitar va madaniyat yo'nalishidagi institutlarning bosh ofislari, shuningdek, boshqa ayrim xalqaro tashkilotlar joylashgan.<sup>6</sup> Bu erda, masalan, YUNISEF, YUNKTAD, Jahon sog'liqni saqlash tashkiloti, Qizil Xoch, Elektr aloqasi xalqaro ittifoqi, Jahon savdo tashkiloti joylashgan. Lozanna shahrida Xalqaro olimpiya qo'mitasi, Bazelda – Xalqaro hisob-

kitoblar Banki, Syurixda – FIFA shtab-kvartirasi, Nionda – UEFA shtab-kvartirasi joylashgan. SHveysariya hududida xalqaro muzokaralar bo‘lib o‘tadi va muhim bitimlar imzolanadi.

### **13.2. Shveysariya iqtisodiy rivojlanishining xususiyatlari**

Shveysariya iqtisodiyoti dunyoda eng rivojlangan va raqobatbardoshli iqtisodiyotlardan biri hisoblanadi. Lozannada joylashgan nufuzli Menejment rivojlanish Instituti (*Institute of Management Development, IMD*) ma’lumotlariga ko‘ra, SHveysariya Konfederatsiyasi dunyoning eng raqobatbardoshli mamlakatlari qatoridan o‘rin egallagan bo‘lib, 2005 va 2006 yillarda reytinglarda 8-o‘rinni egalladi va bunda Katta sakkizlik mamlakatlari aksariyatidan yuqori o‘rin egalladi.<sup>7</sup> Shveysariya investitsion jalb etuvchanligi va raqobatbardoshlik darajasi yuqoriligining asosiy omillari quyidagilar:

-SHveysariyada ishlab chiqarilayotgan tovarlar va xizmatlarning sifati, mehnat resurslari malakasi, mehnat unumdorligi yuqori darajada;

-tadbirkorlik faoliyatini mo‘‘tadil ma‘muriy-huquqiy tartibga solish (shu jumladan qulay soliq rejimi);

-ijtimoiy, siyosiy, valyuta va narx barqarorligi;

-yuqori sifatli infratuzilma (transport, telekommunikatsiya, moliyaviy, ijtimoiy);

-rivojlangan kapital bozori va yuqori darajadagi bank tizimi.

Qishloq xo‘jaligi. Fermer xo‘jaligi yuritish uchun yaroqli bo‘lgan erlar SHveysariya Konfederatsiyasi hududining uchdan bir qismini tashkil qiladi. SHveysariyada an’anaviy qishloq xo‘jaligik ixtisosliklari – chorvadorlik (eksportga yo‘naltirilgan tarmoq), shuningdek, dehqonchilik (uzum, sabzavotlar) bo‘lib, ularning mahsulotlari asosan ichki iste’molga yo‘naltirilgan.

Shu bilan birga, Shveysariya qishloq xo‘jaligi tog‘ yonbag‘rida va vodiylarda chorva mollari boqish va erlarni qayta ishlash o‘ziga xosligi sababli xarajatlar darajasi yuqoriligi bilan tavsiflanadi. Shveysariyalik fermerlar daromadning o‘rtacha 70%gacha (yaqin o‘tmishda - 80%) federal hukumat subsidiyalari hisobiga olgan.

Shveysariya sanoati raqobatbardoshli darajasi yuqoriligi bilan ajralib turadigan qator tarmoqlar bilan tavsiflanadi. Bu, xususan, oziq-ovqat sanoati, metallurgiya, farmatsevtika, mashinasozlik, soatsozlik sanoatidir.

Shveysariya Konfederatsiyasining oziq-ovqat sanoati qishloq xo'jaligining rivojlanishi bilan chambarchas bog'liq: an'anaga ko'ra, uning asosiy segmentlari – sut mahsulotlari va sutli shokolad ishlab chiqarish hisoblanadi. Ushbu sanoat tarmog'i va mamlakat iqtisodiyotining shubhasiz etakchisi – Jeneva ko'li qirg'og'idagi Veveda joylashgan *Nestle* TMK bo'lib, uning korxonalari barcha qit'alarda joylashgan (shokoladli mahsulotlar, kofe, spirtsiz ichimliklar). SHokolad ishlab chiqaruvchi etakchi kompaniyalar *Barry Callebaut AG* (kakao asosidagi mahsulot ishlab chiqarish sohasida jahon etakchisi), *Lindt & Sprungli*, *Chocolat Frey AG*, *Alprose Chocolat*, sut mahsulotlari ishlab chiqarishda - *Emmi Gruppe* hisoblanadi.

YUqori sifatli po'lat va alyuminiy ishlab chiqaruvchi SHveysariya metallurgiya sanoati, garchi hozirgi paytda mamlakat xalq xo'jaligining asosiy tarmog'i bo'lmasada, biroq avvalgidek, G'arbiy Yevropada va butun dunyoda o'z nufuzini saqlab turibdi. Ushbu tarmoqning etakchi kompaniyasi - *Swis-smetal*.

Soatsozlik sanoati haqiqatdan Shveysariyaning tashrif qog'ozi hisoblanadi. SHveysariya Konfederatsiyasi – dunyodagi eng yirik soat ishlab chiqaruvchidir (qiymat ifodasida SHveysariya soatlari ishlab chiqarish dunyo miqyosida soat ishlab chiqarishning qariyb yarmini tashkil qiladi).

SHveysariyada xizmatlar sohasi birinchi navbatda, bank ishi, sug'urta, konsalting, turizm (jumladan, mehmonxona sektori), ta'lim, tibbiyot va savdni o'z ichiga oladi. Bunda xizmatlarning eng katta ulushi YAIMning qariyb 15%ini tashkil qiladigan bank va moliya sohasida yaratiladi.

Shveysariya bank sektori kapital egalari yashaydigan mamlakat tashqarisid joylashtirilgan jami xususiy investitsiyalarning uchdan bir qismga yaqinini nazorat qiladi, bank depozitlari umumiy hajmi esa 3,5 trln shveysar frankini tashkil qiladi. Shveysariya Konfederatsiyasi an'analarining o'ziga xos xususiyati 1934 yil joriy qilingan mashhur bank siri, shuningdek, xususiy bank institutlarining o'z

majburiyatlari bo'yicha cheksiz javobgarligi hisoblanadi (bu bank bankrot bo'lgan taqdirda ham o'z kapitalining omonatchilariga to'liq qaytarilishini kafolatlaydi). 2004 yil SHveysariyaning 340 ta banki 116 ming nafar xodimni, shu jumladan 16 ming xodimni ish o'rni bilan ta'minladi. SHveysariyaning eng yirik tijrat banklari - *UBS AG* va *Credit Suisse Group*.

Shveysariyaning iqtisodiy rivojlanish modelini tavsiflashda uning mamlakatni dunyoning boshqa rivojlangan davlatlaridan ajratib turadigan o'ziga xosligini ta'kidlash zarur. YAIMda davlat xarajatlari ulushi SHveysariya uchun 2004 yil 35,5%ni tashkil qildi. Bu amalda AQSH (36,5%) va Irlandiya (34,2%) bilan deyarli bir xil daraja, lekin Buyuk Britaniya (43,9%), Germaniya (46,8%) va Fransiyadan (53,4%) ancha past. SHveysariyada soliq yuki darajasi (barcha soliqlar va ijtimoiy yig'implarning YAIMdagi ulushi) ham rivojlangan mamlakatlar orasida eng yuqori emas – 2003 yil 29,5% (AQSHda 24,6%, Irlandiyada 29,7%, Germaniyada 35,5%, Buyuk Britaniyada 35,6% va Fransiyada 43,4%). Bunda SHveysariya federal hukumati YAIM 21,4%ini iste'mol qiladi, barcha federal soliqlar va yig'implar 2005 yil YAIMning 8,1%ini tashkil qildi. Federal hukumat xarajatlarining asosiy moddolari orasida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin: milliy mudofaa (jami xarajatlarning 9%i), transport infratuzilmasini qo'llab-quvvatlash<sup>10</sup> (15%), qishloq xo'jaligik ishlab chiqaruvchilariga subsidiyalar (8%) va kantonlarga subvensiyalar (xarajatlarning 2/3 qismi). SHunday qilib, davlat tomonidan (konfederatsiya timsolida) faqat mudofaa, temir yo'llar va federal avtostradalar, pochta va qishloq xo'jaligini moliyalashtiradi. Politsiya, ta'lim (maktab va universitetlar) va tibbiyot (kanton kasalxonalarini) kantonlar boshqaruvida, shahar infratuzilmasi va yong'indan qo'riqash esa kommunalar tomonidan moliyalashtiriladi. Butun sanoat va xizmatlar sohasi korxonalarining aksariyati (ijtimoiy xizmatlarni istisno qilganda) to'laligicha xususiy biznesning qo'lida.

### 13.3. Shveysariya ishbilarmonlik madaniyati va boshqaruv uslubi

Uzoq vaqt davomida Shveysariya menejment modeli, mamlakatning sezilarli iqtisodiy muvaffaqiyatlariga qaramasdan, boshqaruv fani tomonidan alohida ko'rib chiqilmadi. CHet ellik olimlar SHveysariya korxonalarining o'ziga xos boshqaruvi mavjud emasligiga ishonishgan va SHveysariya korxonalarini boshqarish uslublari va usullari Shveysariya Konfederatsiyasi doirasida tegishli nemis, fransuz va italyan boshqaruv modellarini moslashtirishgan (bu holda mamlakatning nemis tilida so'zlashuvchi qismi nemis modeliga, Romandiya - fransuz tiliga va Tichino kantoni - italyan tiliga yo'naltirilgan). O'z navbatida, SHveysariya TMK filiallari va sho'ba kompaniyalari (masalan, *Nestle* yoki *ABB*), bosh shtab-kvartirasi yuqori darajada mustaqilligiga ega bo'lib, o'zlari joylashgan mamlakat sharoitlariga moslashadi, ularni qabul qilgan davlatdagi boshqaruv uslubiini qo'llaydi.

Shveysariya menejment modelining birinchi jiddiy tadqiqoti 1990-yillar o'rtalarida Lozanna universiteti professori Aleksandr Bergman (*Bergmanri*) tomonidan amalga oshirilgan.<sup>12</sup> Bergmanga ko'ra, SHveysariya tadbirkorlik madaniyati baribir SHveysariya atrofidagi mamlakatlar tadbirkorlik madaniyatidan farq qiladi, garchi ma'lum darajada G'arbi Yevropada qabul qilingan boshqaruv usullari va uslublari simbiozi hisoblansada. SHveysariya Konfederatsiyasi rivojlanishining madaniy va tarixiy xususiyatlarini tushunish shveysariyalik ishbilarmon hamkorlar bilan xorijiy tadbirkorlarning kross-madaniy o'zaro aloqalari muvaffaqiyatlarini asoslab beradi.

Shveysariya tadbirkorlik madaniyatining ikkita fundamental tamoyili quyidagilr sanaladi:

- *o'ziga xos mehnatg sig'inish*, jumladan yuqori madaniyat va odob-axloq;
- mehnat jamoasi tomonidan *korxonada rivojlanishini umumiy ko'rish*.

Shveysariyaliklar asosan juda intizomli va mehnatsevar xodimlardir. Ular yaxshi va sifatli ishlashadi, bunda mehnat ularning jamoaviy harakati xarakteriga ega bo'lib, unda har bir kishi o'z kasbiy mahoratlari bilan boshqalardan farq qilishi mumkin. SHveysariyada ish – shunchaki kun ko'rish uchun mablag'lar topish kundalik jarayoni emas, balki hayotning ajralmas bir qismi, yakuniy moddiy va

qiymat natijalar doirasidan chiqadigan qandaydir ijtimoiy va ma'naviy burchni amalga oshirishdir.

Statistikaga ko'ra, yiliga o'rtacha ish soatlariga ko'ra, shveysariyaliklar jahon miqyosida etakchilar emas, biroq dunyoning boshqa ko'plab mamlakatlari aholisi farqli o'laroq, ular ishlab chiqarilgan tovarlar va xizmatlarning eng yuqori sifatiga erishish uchun o'z ishlariga juda ko'p sarmoya kiritadilar.

Rahbarlar tomonidan ham, qo'l ostidagilar tomonidan ham biznes va korxonalar rivojlanishining umumiy ko'rinishi SHveysariya mehnat jamoalarida tadbirkorlar tomonidan bunday kutilgan murosaga olib keladi. Darhaqiqat, SHveysariya korxonalarida mulkdorlar va yollanma xodimlar, direktorlar va qo'l ostidagilar o'rtasida oshkora yoki yashirin qarama-qarshilik yo'q, ularning barchasi umumiy manfaatlarni amalga oshirishga bo'ysunadi. Aynan shu sababli SHveysariya kasaba uyushmalari ushbu davlatlar eng muhim infratuzilma obyektlari to'liq falaji bilan umummilliy xarakterdagi ko'p millionli ish tashlashlar (masalan, transport xodimlari ish tashlashi) o'ringa ega bo'lishi mumkin bo'lgan Germaniya, Fransiya va Italiyadagi xodimlar kasaba uyushmalari kabi o'z harakatlari radikalizmi va kuchli faollik bilan farq qilmaydi. Aksincha, shveysariyalik ish beruvchilar va kasaba uyushmalari bosslari, shuningdek, mehnat jamoalari a'zolari, zarur qarorlar keraksiz ortiqcha holda qabul qilinishi mumkin, deb ishonib, murosa uchun uning istagi juda pragmatik va shart emas, albatta, korxonalar ishsiz turishi va ziyon ko'rishiga olib keladigan ish tashlashlar boshlab, tilla tuxum qo'yadigan tovuqni o'ldirish shart emas. Davlatning iqtisodiyotga ta'siri juda cheklangan (davlat aslida mehnat bozori aralashishdan to'xtatagan va 1937 yildan boshlab jamoaviy mehnat shartnomalari tizimi amal qiladi) SHveysariya Konfederatsiyasi rivojlanishining iqtisodiy modeli o'ziga xos xususiyatlari ham davlatning yordamiga murojaat qilmasdan, ikki tomonlama asosda ish beruvchilar va yollanma xodimlarning o'zaro manfaatli echimlarni izlashga majbur bo'lgan munosabatlariga ham ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Shveysariya korxonalarini strukturasi ham ancha murakkab shakllarga ega bo'ladi. Bir tomondan, mehnat jamoasi mustaqilligi kuzda tutiladi; boshqa tomondan – SHveysariya kompaniyalari katta byurokratizm va rasmiyatchilik bilan ajralib



turadi, bu esa nafaqat hamma narsada tartib bo'lishi, balki noaniqlik sharoitlaridagi harakatlarni yoqtirmaslik ham xos bo'lgan ortodoks boshqaruv uslubi haqida gapirishga imkon beradi.

Rasmiy ravishda, Shveysariya kompaniyalari hokimiyat yuqorida mujassam topgan piramidal strukturalar hisoblanadi. Biroq, ular uchun joylardagi vaziyatga tezkor javob berish uchun funksional birliklarni nomarkazlashtirish juda katta ahamiyatga ega. Bu holda mehnat jamoasida murosa tamoyili kompaniyada sodir bo'layotgan barcha narsalar uchun mas'uliyat har kimning o'z vazifalari uchun mas'ul bo'lgan darajada javobgar bo'lishini anglatadi. SHunday qilib, SHveysariya korxonalarini uchun (ayniqsa, yirik, ko'p millatli kompaniyalar uchun) oliy menejmentdan javobgarlikni boshqalarga berish, markazlashtirish va nomarkazlashtirish haqida bir vaqtning o'zida gapirishga imkon beradi.

Shveysariya tadbirkorlik strukturalarining bunday xususiyati SHveysariya Konfederatsiyasi siyosiy tuzumining o'ziga xos jihatlari bilan bog'liq: u yuqoridan pastgacha hokimiyat vakolatlari taqsimlanadigan federal davlat hisoblanadi, lekin u o'z vakolatlari doirasida tegishli qarorlar qabul qilish mumkin bo'lgan kantonlar va kommunistlar konfederatsiyasi mustaqilligi yuqori darajada deb taxmin qilinadi. Konfederatsiyada bo'lgani kabi, biznes birliklari o'zlarining tarkibiy bo'linmalarining mustaqilligiga hurmat ko'rsatadilar va boshqaruv markazi o'z vakolatlarini samaradorlik sababli quyi yo'nalishlarga topshiradi (avtonomiya - bu erdagi o'ziga xos xususiyatlarga moslashishning eng yaxshi vositasi). SHveysariyadagi nomarkazlashtirish tamoyili har bir kishi o'zi va harakatlari uchun mas'ul ekanini anglatadi, ammo hech kim boshqalarga qarshi chiqmaydi va tegishli vakolat doirasida qabul qilingan qarorlarga e'tiroz bildirmaydi.

Shunday qilib, Shveysariya korxonalarini ularning har biri qaror qabul qilish markazidan mustaqillikka ega bo'lgan turli bo'linmalar mozaikasimon strukturasini ifodalaydi. Bunday tashkilotlar shakli SHveysariya kompaniyalariga doimiy o'zgarib turadigan kon'yunktura va turli tashqi omillarning tartibsiz ta'siri bilan bozor muhiti sharoitlariga ajoyib tarzda moslashgan bo'lib qolaverishga imkon beradi.

Shveysariya biznes-strukturalari xususiyatlaridan ularga xos bo'lgan *differenziatsiya strategiyasi* kelib chiqadi, u quyidagilarda o'z ifodasini topadi:

- funksional ixtisoslashuv (turli strukturali bo'linmalarni joylarda muayyan biznes sohasiga moslashtirish natijasi);
- geografik moslashtirish (mintaqaviy tafovutlar natijasi);
- boshqaruv kadrlarini personifikatsiya qilish (joylarda javobgarlikni oshirish);
- bag'rikenglik (turli boshqaruv uslublari divergensiyasi).

Ta'kidlash joizki, kantonlar – konfederatsiya subyektlari o'rtasida geografik va madaniyatga oid tafovutlar saqlanib qolishi juda muhim bo'lgan SHveysariya uchun aynan nomarkazlashtirish hal qiluvchi rol o'ynaydi: u tufayli hech kim imkoniyatlari va huquqlarida pasaytirilmagan, manfaatlar to'qnashuvisiz birgalikda ishlash aynan shunday amalga oshiriladi. Nomarkazlashtirish sharoitlarida kichik strukturali bo'linmalar muhim ahamiyat kasb etadi. SHveysariyada Germaniya yoki Fransiyada mavjud bo'gani kabi yirik ishlab chiqarish strukturalari yo'q, korxonalarining 99,9%ida 500 kishidan kam odam ishlaydi. Mana shu sababdan shveysarcha «*small is beautiful*» matal muhim bo'lib, ichik va o'rta biznes korxonalariga nisbatan shuni anglatadiki, ular:

- mehnat jamoasidagi murosa nuqtai nazaridan biznesga yaxshiroq moslashtirilgan (jumladan, kichik jamoadagi munosabatlar qulayligi);
- mijozlarning istaklariga javob berishga qodir;
- bozor sharoitlarida ko'proq moslashuvchan struktura hisoblanadi;
- boshqarish va nazorat qilish osonroq.

O'zini intizomga bo'ysundirish va yuqoridan nazoratga asoslangan SHveysariya tashkilotida nazorat tartib-taomillari ham qiziqarli. SHveysariyada, shuningdek, SHveysariyaga tegishli korxonalarda ruxsat berilmagan hamma narsa taqiqlangan, barcha vazifalar va topshiriqlar esa ijro uchun majburiydir. Bunda korxonaning markaziy direksiyasi asosiy nazoratchi sanalib, tartib-taomillarni emas, natijalarni nazorat qilishni amalga oshiradi.

Shveysariya biznes-strukturalarida nizolarni hal qilish ham o'ziga xosliklarga ega. Shveysariyaliklar nizoli vaziyatni kuchaytirishda uyg'unlik va murosani afzal

ko‘radi. Barcha shveysariyaliklar tabiatiga ko‘ra konformistlar, ular ko‘pincha har qanday muammoni hal qilish uchun parallel yondashuvlardan foydalanadilar, asosiy loyiha yoki qarshi loyiha taklifi va qarama-qarshiliklar bilan bir qatorda, mehnat jamoasining barcha a‘zolarining istaklari inobatga olinadi. Hatto mashhur fondyu – eritilgan pishloqdan tayyorlanadigan shveysar milliy taomi – *moitie-moitie* deb ataladi («Gruyere» va «Vachrin fribourgois» pishloqlari 50:50 proporsiyadagi aralashmasi), afzal ko‘rish va did murosasini aks ettiradi. Daraqiqat, *moitie-moitie* (50:50) tamoyili tufayli tashkilot ichkarisida va uning tashqi muhit bilan uyg‘unligiga erishiladi.

Muzokara yuritishning yakuniy qaror foydasi uchun murosaga yoki yon berishga tayyorlik, manfaatlar muvozanaitga rioya qilish yo‘li bilan jarayon qatnashchilari o‘rtasida murosaga erishishga intilishga asoslangan shveysarcha uslubini ta’kidlash joiz. SHveysariyada muvaffaqiyatli muzokaralar tufayli nizoli vaziyatlardan muvaffaqiyatli qochib qutilishning ajoyib namunasi "Kappelda sut sho‘rva" nomli 1529 yilga oid mashhur hodisani misol qilib keltirish mumkin. Bu hikoya islohot davrida, protestant jangchilar guruhi Syurixdan katoliklar bilan jang qilish uchun yaqin Kappel qishlog‘iga borganida sodir bo‘ldi. Jangdan oldin syurixliklar ovqatlanib olishga qaror qilishdi va faqat non borligini aniqladilar. Ularning raqiblari non yo‘q edi, lekin sut ko‘p edi. Urushayotgan tomonlar bir-birining oziq-ovqatlari haqida bilib oldilar va jang arafasida chegara hududida protestantlarning nonini katoliklarning sutiga almashtirib, birinchi navbatda yaxshilab ovqatlanib olishga qaror qildilar. Biroq, birgalikda ovqatlanish natijasida, sutga bo‘ktirilgan nonni iste‘mol qilish asnosida birlashib, yaqinda dushman bo‘lganlar bir-birlarini tinch qo‘yib, keraksiz jangovar yo‘qotishlarning oldini olish uchun harbiy amaliyotlarni bekor qilish to‘g‘risida umumiy qarorga kelishdi. Oziq-ovqat almashinuvining foydalari harbiy mojaroning kuchayib borishi kutilgan salbiy natijalaridan oshib ketdi. Mana shu sababdan uzoq vaqtdan beri shveysariyalik muzokarachilar uchun muxoliflar pozitsiyalarini hurmat qilish, bag‘rikenglik, yaxshi tayyorgarlik va bahsli pozitsiyalarni muvofiqlashtirish, mutanosiblik hissi va tafsilotlarda ehtiyotkorlik, aniqlik va pragmatizm bilan ajralib turadi.

Shveysariyada biznes madaniyatini tavsiflashda shveysariyaliklar avvaldan xos bo'lgan shaxsiy darajada ham, korxonalar va tadbirkorlar darajasida ham individualizmni ta'kidlash lozim. Bunda sharoitlarda shveysariyaliklar uchun xos bo'lgan nomarkazlashtirish sharoitida amalga oshiriladigan individualist-xodimlar integratsiyasi muhim ahamiyat kasb etadi.

Mehnatsevarlik, punktuallik, mustaqillik, ehtiyotkorlik, pokizalik va tartiblilik, ishonchlilik, halollik shveysariyaliklar va shveysar ishbiarmonlik madaniyati uchun umumiy qadriyatlarga alanadi. SHu bilan birga, shveysariyaliklar ma'lum bir darajada yopiq va odamovi bo'lib, ularga tasavvur etishmaydi, ular har doim moslashuvchanlik namoyish etmaydi, ba'zan ortiqcha o'jarlik va o'z-o'zini ishonch bilan ajralib turadi. Ular ish bilan bog'liq bo'lmagan tarzda bezovta qilishlarini yoqtirmaydi, o'zlari ham hech kimni bezovta qilishga o'rganmagan. Ular konservativ, unchalik ijodiy emas, istak va talablarda aniq belgilangan, tajribali va konservativlar. Tashqaridan qaraganda, ular yetarlicha sovuq bo'lib ko'rinadi va dastlab begona odamlardan uzoqlashadilar. Biroq, mutaxassislar sifatida ular yaxshi tashkil etilgan, intizomli, yaxshi o'qitilgan va ular qilgan ish natijalarning yuqori sifati va samaradorligi bilan ajralib turadi. SHveysariya biznes hamkorlaridan biznes uchrashuvida kechikmasdan paydo bo'lishini kutishadi, hamma narsada tartibni hurmat qilishadi. Ular muzokaralar uchun yaxshi tayyorgarlik ko'radi, u qadar qiziquvchan emas va juda ham tanqidchi emas, shaxsiy hayot va ish haqi haqida gapirmaydilar.

Shu kabi qadriyatlar Shveysariya korxonalarining qarama-qarshi avtonom bo'g'inlarning muayyan to'plamidan, shuningdek o'zaro ta'sir etuvchi tuzilmalardan iborat bo'lgan madaniyatini shakllantiradi. U serqirralik, tarkibiy qismlarining aniqligi, murosaga erishish istagi, barqarorlik va moslashuvchanlik bilan ajralib turadi. SHveysariya kompaniyalarida aynan shu tarzda manfaatlarning muvozanatiga erishiladi.

Shveysariya korxonasi xodimi va uning ish beruvchi o'rtasida rasmiy huquqiy shartnoma va ma'naviy shartnoma birlashuvini ifodalaydigan o'ziga xos psihologik shartnoma tuziladi. Bunday holda, ishchi tomonidan sabotaj va tajovuz qilish

imkoniyatini inkor etadigan mehnat munosabatlarining qulayligi ko'zda tutiladi. SHu bilan birga, ish bilan ta'minlanish kafolati, xodimni xizmatda targ'ib qilish imkoniyati, yollangan xodimlarga hurmat ish beruvchining majburiyatlariga aylanadi. O'z navbatida, xodim yaxshi ishlash, malakali mutaxassis bo'lish, bilim va ko'nikmalarni chuqurlashtirish va kengaytirish, hamkasblar va rahbariyatga sodiq bo'lish, mehnat jamoasiga qo'shilish majburiyatini oladi.

Shveysariyaliklar aslini olganda juda pragmatik, ularga realizm xosdir. Ular *gap* odamlari emas, *ish* odamlari. Ular uchun fantastika va tasavvurlar hech narsaga arzimaydi, lekin rejani aniq va o'z vaqtida amalga oshirish juda qimmatli sanaladi. SHveysariyaliklar katta vazifalarni hal qilmaydilar va bajarilmaydigan ishlarni amalga oshirishga urinmaydilar. Ular quyidagi tamoyilga muvofiq harakat qilishadi: katta loyihalar yo'q – demak, ularni amalga oshirish bo'yicha katta muammolar ham yo'q.

Shveysariya ma'lum bir o'ziga xosligi dogmatizmni rad etib, Realpolitik postulatlariga rioya qilishni afzal ko'rgan holda ular jinoyat, terrorizm va avtoritarizmni yoqtirmagan holda nafaqat demokratik davlatlar bilan, balki eng jirkanch diktatorlik rejimlari bilan ancha muvaffaqiyatli biznes yuritmoqda, deb hisoblanadi. SHunday qilib, ikkinchi jahon urushi paytida SHveysariya banklari nafaqat natsistlar tomonidan ta'qib qilingan yahudiylarning kapitalini, balki Uchinchi reyxnning avuarlarini ham saqlab qolishdi, ba'zi Shveysariya korxonalari fashistlarning sanoatchilari bilan bevosita hamkorlik qildilar. Shu bilan birga, urush davrida SHveysariya qochqinlar lagerlari G'arbiy Yevropa mamlakatlarining omon qolgan fuqarolarini muqarrar o'limdan saqlab qoldi, Shveysariya chegarachilari betaraf Alp mamlakatining suveren chegaralarini kesib o'tish uchun qochoq fashistlarning mahbuslarini har qanday urinishida o'q uzdilar. Haligacha Shveysariya banklari, jinoiy kapitallari va "iflos pullarni" yuvishga so'zda salbiy munosabatda bo'lsada, ularning nazorati ostidagi korrupsiyachilar, xalqaro terrorchilar va dunyoning ko'plab davlatlari diktatorlik rejimlari aktivlarini qo'riqlab turadi. Shveysariyaliklar uchun biznes hamma narsadan ustun turadi, agar u ko'p pul

to'lagan holda Shveysariya bilan hamkorlik qilishga tayyor bo'lsa, ularning mijozlari kim bo'lishining farqi yo'q.

Shveysariyaliklarning o'zi chet elliklardan nimalar o'rganish kerak degan savolga ular har doim quyidagicha javob berishadi: bayram va tantanalarni keng nishonlash, betashvish kulish va quvnoq, baxtli hayot kechirish. Biroq, Shveysariyaning jiddiyligi va qat'iyati ularga ijobiy omillar sifatida qaraladigan faoliyat sohalarida yaxshi obro'- e'tibor beradi. SHveysariya maktablar, klinikalar, mehmonxonalar, tog'-chang'i kurortlari va banklar juda yuqori nufuzga egaligini ta'kidlash mumkin. SHveysariyada ishlab chiqarilgan mahsulotlarning sifati, ishlab chiqaruvchilarining mukammalligi bilan ajralib turadigan nufuzi tufayli shubha ostiga olinmaydi.

SHunisi ham qiziqki, shveysariyaliklar, aslida, o'ta pessimistlar. Ular har doim eng yomon natijani kutadilar va falokatlar, urushlar, chet elliklarning agressiv bosimi haqida shikoyat qilishni yoqtiradilar. Biroq, ular bunday qiyinchilik bilan erishgan narsalarini osonlik bilan yo'qotishga tayyor emaslar. Shuning uchun Shveysariyada fuqarolar barcha holatlar uchun dunyodagi eng yaxshi sug'urtalangan. Ko'pgina mamlakatlar uchun an'anaviy tibbiy va pensiya sug'urtasi siyosati fuqarolik javobgarligini sug'urta qilish, yong'in, baxtsiz hodisalar, o'g'irlik, ishsizlik, o'lim, nogironlik, tabiiy ofatlar, baxtsiz hodisalar uchun sug'urta polislari bilan to'ldiriladi. SHuning uchun, SHveysariya, har narsaga tayyor, hatto yadroviy urush yoki super xavfli kasalliklar epidemiyasiga ham.

Har qanday xavfni minimallashtirishdan manfaatdor bo'lgan SHveysariya korxonalari eng yomon narsalarga ham tayyor. SHu nuqtai nazardan, SHveysariya korxonalari strategiyasi, Amerika korxonalaridan farqli o'laroq, foydani maksimallashtirish emas, risklarni minimal qilish hisoblanadi. SHveysariya kompaniyalari majburiy, qonun bilan kafolatlangan, strategik zaxiraga - o'tgan davrdagi xarajatlarning 20 foizini tashkil etuvchi zaxira aktivlariga ega bo'lishi shart. SHveysariyaliklarnig bunday ehtiyotkorligi risklarni kamaytirish ijobiy istagi bilan birga, albatta, ba'zi darajada milliy iqtisodiyotning rivojlanish dinamikasiga zarar

etkazadi, chunki u mamlakat fuqarolarida so‘rovlari o‘sib borayotgan iste‘molchilarni emas, balki juda ehtiyotkor jamg‘aruvchilar - konservativ investorlarni tarbiyalaydi.

Shveysariyaliklar individualizmi, avtonomiyasi va mustaqilligi xususiy mulkning o‘ziga xos muqaddasligiga olib keladi. Shveysariyada avtomobil qo‘yish joyi, kichik maysazor yoki uy-joyni so‘roqsiz kirib kelishdan himoya qilish uchun *Prive* yozuvini ilib qo‘yish kifoya. Bu har bir shveysariyalik o‘z daxlsiz joyga ega bo‘lishiga imkon beradi, shu jumladan, ishda ajratilgan joyda uning hamkasblari hech qachon tajovuz qilmaydi (va boshqa bironing ish stoli yoki kompyuterning mazmuni haqida qiziqish uyg‘otmaydi).

Avtonomiya, individuallik va xususiy mulktuyg‘ulari ko‘plab SHveysariya kompaniyalarining global qo‘shib olish va birlashtirishlar davrida mustaqil bo‘lib qolish istagini kuchaytiradi. Xususan, Shveysariya uzoq vaqt BMT institutlaridan tashqarida bo‘lgan, garchi dunyodagi eng nufuzli ushbu tashkilot shtab-kvartirasi aynan Jenevada joylashgan bo‘lsa-da. Xuddi shu tarzda SHveysariya Konfederatsiyasi milliy aviakompaniyasi (dastlab *Swissair*, so‘ngra *Swiss*) ulkan moliyaviy qiyinchiliklarni his qilsa-da, uzoq vaqt aviatashuvchilar global ittifoqlariga integratsiya qilmaslikni ma’qul topgan<sup>3</sup>

Barcha Shveysariya kompaniyalariga mijozlarga yo‘naltirilganlik xos, bunda shaxsiy va ishonch asosidagi muloqotlar ayniqsa qadrlanadi. SHveysariya kompaniyalari uchun iste‘molchi – vaziyat xo‘jayini, hamma narsa uning ehtiyojlarini qondirish uchun qaratilgan (ayniqsa, SHveysariya tovarlari va xizmatlari juda qimmatligini hisobga olib). SHunisi qiziqki, bu qoidaga hatto tabiiy monopolistlar, masalan, SHveysariya temir yo‘llari (*SBB/CFF*) ham rioya qiladi. Masalan, boshlang‘ich stansiyadan soat 5-50da jo‘naydigan *Cisalpino* «Jeneva-Milan» poezdi yo‘lovchilari chipta taqdim etgan holatda o‘z uyidan vokzalgacha taksida bepul etkaziladi, «Jeneva-Lozanna» yo‘lida esa ularga bepul nonushta taklif qilinadi.

Shveysariya menejment modeliga tavsif berishda uning boshqaruv uslubi erkakcha xarakteri, direktorlar tahliliy qobiliyati, ishlarga shaxssiz yondashuv, individualizmga kuchli e‘tibor, hissiyotlar yo‘qligi, jarayonga yo‘naltirilganlik kabi

xususiyatlari ajratib ko'rsatiladi. Biroq bu faqat yuzaki fikrdir. Amalda Shveysariya kompaniyalarida boshqaruv shakli, yuqorida aytib o'tilganidek, piramidani, ya'ni joylarda subordinatsiya darajasi yuqori bo'lgan vertikal ierarxiya strukturasi ifodalaydi. Bunday vakolatlarni yuqoridan pastga berish nafaqat markazdan beriladigan buyruklarga rioya qilish, balki ularni aniqlashtirish va muhokama qilishga imkon yaratadi. Shveysariya boshqaruvda pragmatizm, yuqori mas'uliyat hissi va bo'ysunish bilan ajralib turadi. Shveysariya korxonalarining o'ziga xos xususiyati shundaki, har bir ishchi o'zining professional tajribasi va shaxsiyati bilan kompaniyaning umumiy ishiga hissa qo'shadi. Shunday qilib, Shveysariya korxonasi umumiy biznesni amalga oshiradigan individualist-xodimlar guruhi hisoblanadi.

Shveysariya korxonalarida ierarxiya – nafaqat tashkilot konsepsiyasidir; u individuallik va quyi pog'onadagi bo'g'inlarga aslo bosim ko'rsatmaydi. Shveysariya kompaniyalarida hatto farrosh ham mehnat jamoasining munosib va hurmatga sazovor a'zosi hisoblanadi. Bu juda muhim, chunki shveysariyalik rahbarlar uchun to'g'ri boshqaruv qarorlari qabul qilish maqsadida odamlarni yaxshi bilish muhim ahamiyat kasb etadi. Shveysariyada rahbar boshliq rolini o'ynamasligi kerak, u ham qo'l ostidagi xodimlar kabi oddiy bir odam. Bunga hatto Shveysariya Konfederatsiyasida 80%gacha direktorlar yuqori qatlamlar yoki o'rta sinf vakillari ekanligi ham xalal bermaydi (AQSH va Germaniyada ushbu ko'rsatkich 75%dan kam). Mos ravishda, rahbar va uning qo'l ostidagi xodimlar o'rtasidagi masofa hatto ijtimoiy ierarxiya nuqtai nazaridan ham unchalik katta emas.

Shveysariyada sinflar tizimi ham, kastalar ham yo'q. Mamlakatning barcha fuqarolarini maktab va majburiy armiya xizmati (ham muntazam, ham zaxira),<sup>14</sup> qo'ni-qo'shnichilik munosabatlari, cherkov jamoati, turli siyosiy birlashmalar va kasbiy uyushmalarda a'zolik tenglashtiradi. Shveysariyada rahbar xizmatdoshlari bilan muomalada oddiy, ochiq bo'lishi lozim, hatto qo'l ostidagi xodimlar bilan qo'l siqish ham uning uchun oshkor qilinmagan majburiyatga aylanadi. Rahbar va hatto yuqori lavozimli xodimlar o'z xodimlarini hurmat qilishlari, mehnat jamoasida qulay muhitni saqlab qolishlari, malakali bo'lishlari kerak. U butun jamoaga ijobiy namuna berib, ko'p mehnat qilishi va samarali ishlashi kerak. Misol uchun, Shveysariya



universitetlarida professor odatda erta tongdan boshlab o'z byurosida, o'quv jarayonini va ilmiy ishlarni takomillashtirish ustida ish olib boradi, uning yordamchilari esa keyinroq ishga kelishadi. Kechki ovqatda professor-o'qituvchilar va assistentlar joriy masalalarni muhokama qilish va kelgusi kunlar uchun rejalar tuzish uchun birgalikda ovqatlanish uchun yaqin kafelarga birgalikda borishadi.

Shveysariyada qaror qabul qilish xususiyatlari shundayki, federal, kanton va munitsipal darajada hamma narsa referendumda hal qilinadi, korxonalarda esa yakuniy qaror qabul qilingunga qadar dastlabki tushuntirish ishlari olib boriladi, muqobil yondashuvlar hisobga olinadi. Kerakli murosa aynan shunday erishiladi va rahbariyat xatti-harakatlarida kutilmagan hodisalar juda kam uchraydi. Aslida, qaror qabul qilish jarayonida vertikal maslahatlashuvlar - mehnat jamoasi a'zolari bilan norasmiy muloqot amalga oshiriladi. Bundan tashqari, boshqaruv va siyosiy elita o'rtasida murosaga erishiladi. Barcha shveysariyaliklar - mehnat jamoasida ham, butun mamlakat bo'ylab ham - qabul qilingan qaror uchun javobgarlikda o'z ulushini anglab etadi.

### **Nazorat savollari**

1.Shveysariya Konfederatsiyasi iqtisodiy tizimining rivojlanish xususiyatlari qanday?

2.Shveysariya iqtisodiyoti va Shveysariya kompaniyalari raqobatbardoshlik darajasining yuqoriligi qanday omillar bilan bog'liq.

3.Qaysi tarmoqlar SHveysariyaning dunyo xo'jaligida asosiy ixtisoslashuvi hisoblanadi? Qaysi tovarlar va xizmatlar SHveysariya eksportinnig asosiy moddalari hisoblanadi?

4.Shveysariya menejment modelining asosiy jihatlarini aytib bering, uning asosiy afzalliklari va kamchiliklarini ajratib ko'rsating.

5.Shveysariya tadbirkorlik strukturasiining asosiy tamoyillariga, shuningdek, SHveysariya biznes-strukturalari madaniy muhitiga tavsif bering.

6.Shveysariyaliklar o'zini qanday ko'radi, ularni xorijiy ishbilarmonlik hamkorlari qanday tasavvur qiladi, SHveysariya kompaniyalari bilan muloqotlarni amalga oshirishda ularning qaysi jihatlarini hisobga olish kerak?

7. Shveysariya korxonalari strukturasi asosiy xususiyatlari, shuningdek, ularning ichki va tashqi muhit bilan o'zaro aloqalar xarakteri qanday?

8. Shveysariya ishbilarmonlik muhitida qarorlar qanday qabul qilinadi, nizolar bartaraf qilinadi va muzokaralarda natijalarga erishilad

## 14-BOB. YAPONIYA MENEJMENT MODELI

### 14.1. Iqtisodiy-geografik tavsifi va milliy rivojlanish xususiyatlari

Yaponiya – dunyoning YAIM hajmi bo'yicha uchinchi o'rinda turadigan mamlakat hisoblanadi. 2011- yil Yaponiya YAIM (xarid layoqati pariteti bo'yicha) \$4,3 trln. tashkil qilgan, bu AQSH darajasining uchdan bir qismini va Xitoy darajasining yarmidan sal ko'pni tashkil qiladi. Yaponiya hududi - 378 ming kv. km, aholisi - 126 mln. kishi (2018 yil), shuning to'rtidan uch qismi shaharlarda yashaydi. Yaponiya uchun aholi zichligining yuqori ekanligi xosdir - bir kv. km.ga 336 kishi. Agar joylarning tog'li reliefini, mamlakat hududining faqat o'ndan bir qismi yashash uchun yaroqli ekanligini hisobga oladigan bo'lsak, mamlakatda aholining amaldagi zichligi Singapur yoki Gonkong kabi shahar-davlatlar ko'rsatkichidan biroz past. Mana shu sababdan ham Yaponiya Ikkinchi jahon urushidan keyin mahrum bo'lgan «shimoliy hududlar» masalasi juda og'riqli hisoblanadi. Yaponiyaning o'ziga xosligi shunda hamki, uning davlat tuzumi - konstitutsion monarxiya, nominal rahbar imperator Naruxito hisoblanadi.

Yaponiyaning geografik xususiyati shundaki, mamlakat to'rtta katta orol (Kyusyu, Sikoku, Xonsyu va Xokkaydo) va bir qator mayda orollardan (Ryukyu, Sakisimo, Okinava, Amami, Tokara va b.) iborat bo'lgan arxipelagni ifodalaydi. Bunday geografik holat, materikning kontinental qismidan tabiiy ajralganlik ko'p jihatdan Yaponiyaning tarixiy yopiqligi va uning aholisi o'ziga xos mentalitetini belgilab beradi.

Yaponiya ega bo'lgan foydali qazilmalar zaxiralari juda kam. Faqat ohaktosh, oltingugurt va toshko'mir sezilarli xo'jalik ahamiyatiga ega. Yaponiya qishloq xo'jalik maydonlari juda ham kichik – faqat 13% erlar ishlov berish uchun yaroqli. Dunyo okeani resurslariga keladigan bo'lsak, bu erda Yaponiya pozitsiyasi ancha kuchli – mamlakat dunyodagi eng yirik baliq va dengiz mahsulotlari ishlab chiqaruvchi hisoblanadi.

Mamlakatning iqtisodiy rivojlanishida uning milliy o'ziga xosligi muhim rol o'ynadi. Yaponiya Yevropadan ajralgan holatda edi va unga eng katta ta'sirni Xitoy va Koreyaning qadimiy Sharq sivilizatsiyasi ko'rsatgan. Yangi tarixda uzoq vaqt davomida Yaponiya feodalizmning xususiyatlarini saqlab qoldi va faqat Meydzi burjua inqilobi (1868-1912) kuchli davlat boshchiligidagi harbiy feodal kapitalizmning rivojlanishiga olib keldi. Ushbu rivojlanish modeli Yaponiyani o'zini buyuk millat kabi his qilish, Osiyo-Tinch okeani mintaqasidagi harbiy-siyosiy mavqei mustahkamlash istagiga undadi. Yaponiya bir necha bor harbiy harakatlarda ishtirok etgan, ammo, odatda, har doim mag'lubiyatga uchragan, bu unda ma'lum bir norasolik kompleksini rivojlantirgan. Yaponiyaning geografik izolyasiyasi mamlakatning jahon ilmiy va texnologik taraqqiyotidan orqada qolish hissini yaratdi. Yaponiya o'z komplekslaridan ozod bo'lishga intilgani tasodif emas.

Yaponiyaning ijtimoiy rivojlanish modeli ham o'ziga xosdir. Jamiyatda ierarxiya, yoshi va ijtimoiy mavqei bo'yicha kattalarning ustunligi qat'iy rioya qilinadi. Mamlakat yaqinda qadar chet elliklar uchun yetarli darajada yopiq bo'lgan (aholining 99%i - etnik yaponlar). Sharqona mentalitet, mashhur raqobat tamoyili va ta'limga «sig'inish» mamlakatning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga o'z hissasini qo'shdi. Yaponlar uchun jamaviy xulq-atvor, odatlarni ko'chirish, umumiy did va afzal ko'rishlarda o'z ifodasini topadigan *suivizm* (fransuz tilidagi «suivre» - amal qilish) ham xosdir. Suivizmni quyidagi yapon maqoli eng yaxshi tasvirlaydi: "Qizil chiroqda yo'lni kesib o'tish mumkin, lekin agar bu faqat birgalikda amalga oshirilsa". Suivizmga klassik misol – bir paytlar hatto Rossiyada ham aynan yaponlar kollektivizm tufayli mashhur bo'lgan *tomogochchi* o'yinidir. Suivizm shuningdek, puxta ishlab chiqilgan ko'rsatmalarga rioya qilish va umumiy e'tirof etilgan xulq-atvor chegarasidan tashqaridagi g'ayriodatiy harakatlarni yoqmaslik bilan tavsiflanadigan YAponiya boshqaruv modelida ham namoyon bo'ladi.

Yaponlarning tirishqoqligi, bosiqqligi va haqiqiy mehnatkashligi hammaga yaxshi ma'lum. O'rtacha yillik ish soatlari bo'yicha (1889) ular dunyodagi shubhasiz etakchilardan biri bo'lib, AQSH dan ozgina ortda qoladi (1966). Ko'pgina yaponiyaliklar ish kunining rasmiy yakunlanishidan keyin ham o'zlarining ish

joylarida ixtiyoriy ravishda qoladilar, shuning uchun maxsus sifat to'garaklarida kompaniyaning samaradorligini oshirish uchun ratsionalizatorlik takliflarini joriy etish imkoniyatlarini muhokama qilishadi. Shu bilan birga, Yaponiya har million kishiga hisoblaganda dunyodagi eng ko'p patentga ega - 164, Germaniyada - 127, AQSH da - 111, Buyuk Britaniyada - 92 (Yaponiya ilm-fan va texnologiyalarga mablag'lar ajratish bo'yicha jahon etakchisi: 2002 yil YAIM 3,06%i, garchi AQSH xuddi shu maqsadga YAIMning 2,67%i, Germaniya 2,52%, Buyuk Britaniya 1,89% sarflagan bo'lsa-da). Ko'plab ishlaydigan yaponlar uy ishlarini bajarish uchun deyarli vaqt yo'q. Hatto uy hayvonlari ham ish haftasi davomida, ular faqat hafta oxirida egalari tomonidan olib ketiladigan maxsus internatlarda topshiriladi. Juda qisqa ta'til davomida (odatda, yiliga ikki haftadan ko'p bo'lmagan) yaponiyaliklar faol bo'lib qolaveradi, plyajda dam olishni afzal ko'rishadi, sayohat qilish uchun boradigan mamlakatlarda qiziqarli joylar va ko'ngilochar joylarga jadal tashrif buyurish (yaponiyaliklar odatda amerikaliklar yoki Yevropaliklar uchun xos bo'lmagan tarzda guruh bo'lib yurishadi).

An'anaviy yapon maktabi juda uzoq o'quv kuni (kuniga 12 soatgacha, shu jumladan qo'shimcha ixtiyoriy kurslar va majburiy sport mashg'ulotlari) va bolalar juda yoshligidan o'rganadigan haqiqiy yodlab olish bilan ajralib turadi. Tashqi tomonidan yopiladigan, bu erdan o'quvchi faqat ota-onasining ruxsati bilan, uy vazifasini qunt bilan bajarganidan keyingina chiqishi mumkin bo'lgan shkaf-parta o'quvchilar uylaridagi zaruriy atribut hisoblanadi. Bunday o'quv jarayoni natijalari – mehnat faoliyatining boshlang'ich bosqichidayoq ishchi kuchining yuqori darajali malakasi bo'lib, bunda yapon kadrlarining katta qismi bakalavrdan kam bo'lmagan darajaga ega bo'ladi.

Yaponiya kompaniyasiga yuborilgan rus biznesmeni bilan sodir bo'lgan kulgili voqea Yaponiyadagi bosqlikka misol bo'lishi mumkin. Har kuni tushlik vaqti rus kishi xizmat safarida biriktirib qo'yilgan tashkilotning zinapoyasiga o'tirib, unga ofisga kirib-chiqayotganlar ko'z oldida bir shisha pivo ichib o'tirardi. Bunday harakatlarga ko'nikmagan yaponlar uzoq vaqt bu «g'alati» ajnabiyga sabr qildilar, chunki ko'chada kam alkogol ichimliklar ichish, boz ustiga, ish kuni o'rtasida

kompaniya ostonasida - Yaponiya an'analarida emas. Chet elliklarga tanbeh berish, ayniqsa, ochikchasiga buyruq berish yapon odob-axloq me'yorlaridan tashqarida hisoblanadi. Oxir-oqibat, Yaponiya kompaniyasining direktorlari Rossiya kompaniyasining rahbariyatini o'z xodimlariga vaqtincha joylashgan mamlakatda tashkilotning ish muhitini buzmaslik haqida ko'rsatma berishni so'rab, Moskva bilan bog'lanishga majbur bo'ladi.

Mamlakat iqtisodiyotida Amerika okkupatsiya organlarining rejalari bo'yicha va nazorati ostida o'tkazilgan urushdan keyingi iqtisodiy o'zgarishlar tufayli Yaponiya o'z iqtisodiyotini yangi geosiyosiy sharoitlarga tezda moslashtira oldi. Tajovuzkor mamlakatdan Amerika Qo'shma Shtatlari uchun ittifoqchiga aylanib, Yaponiya mohiyatan G'arbiy Germaniya bilan bir xil narsalarni - pul muomalasi va monopoliyalar tartibga solish uchun amerikaliklar tomonidan yozilgan eng muhim qonunlarni moslashtirish, AQSH tomonidan Marshallning oziq-ovqat va moliyaviy yordam rejasiga o'xshash okkupatsiya ma'muriyatitomonidan amalga oshirilgan iqtisodiy qo'llab-quvvatlashni barqarorlashtiruvchi dasturlarni his qilishiga to'g'ri keldi.

Yaponiya va Germaniya, shuningdek, XX asrning ikkinchi yarmida ikki mamlakatning iqtisodiy o'sish «motori» bo'lib milliy valyutaning yaqqol pasaytirilgan stavkasi (valyuta islohotlari davrida AQSH iqtisodchilari tomonidan maxsus hisoblab chiqilgan) asosida eksportning jadal rivojlanishi xizmat qildi. Shu bilan birga, urushdan keyingi Yaponiyani qayta tiklashning asosiy farqi shundaki, G'arbiy Germaniya iqtisodiy o'zgarishlar uchun o'zining kuchli intellektual salohiyatiga ega (nemis neoliberalizmi va sotsial liberalizmi) edi, Yaponiyada esa milliy nazariy iqtisodiy maktab yo'q edi. SHuning uchun, 1948-1966 yillarda taniqli ordoliberal L.Erxard tomonidan boshqarilgan Germaniya iqtisodiyoti ko'pincha o'sha paytlar danyoda ustunlik qilgan Keyn modelidan farq qilgan o'zining uzoq muddatli o'sish strategiyasi asosida rivojlandi, Yaponiya esa boshqa mamlakatlarning doim ham asoslanmagan tajribasidan nusxa olardi, xolos.

Mohiyatan, 1940-yillar oxiri va 1950-larning boshida amerikaliklar tomonidan asos solingan rivojlanish modeli Yaponiya iqtisodiyotida XX asrning oxiriga qadar

mavjud bo'ldi, garchi bu paytga kelib dunyo tubdan o'zgargan bo'lsada. Yaponlar ular uchun sun'iy ravishda yaratilgan iqtisodiy tizimning yaxshi menejerlari bo'lib chiqdi, ammo bu tizimning o'zi umidsiz ravishda eskirgan va tub o'zgarishlarni talab qilardi, lekin Yaponiya ularga shoshmasdi. Agar 1973 yilgacha Mamlakat miqtisodiy o'sishining yuqori sur'atlari (o'rtacha 1950-1960 yillarda 8,8% va 1960-1973 yillarda 9,6%) Yaponiya «iqtisodiy mo'jizasi» kabi bir hodisa haqida gapirish imkonini berdi, Yaponiya esa hurmat bilan kunchiqar mamlakat deb atala boshlagan bo'lsa, endi o'tmishdagi qadr-qimmatdan asar ham qoldirmadi. Nufuzli fransuz gazetasi "Le Monde" ning 2000 yil 8 iyulda chop etilgan sonida Yaponiya «Katta ettilikning qora qo'chqori» («le mouton noir de G7») deb ataldi, bu dunyoda ahamiyati bo'yicha ikkinchi o'rinda turadigan yirik sanoat davlatining iqtisodiyoti zamonaviy holati ayanchli ekanligini aks ettirardi.

#### **14.2. Yaponiyaning urushdan keyingi rivojlanish xususiyatlari**

Yaponiyaning zamonaviy iqtisodiy rivojlanishidagi yutuqlarni tushunishning kaliti urushdan keyingi rivojlanishning o'ziga xos xususiyatlari bilan bog'liq. Yaponiya juda konservativ mamlakat bo'lib, zamonaviy tarixda u faqat ikki marta o'zgardi. Birinchi marta - o'rta asr Yaponiyasining kapitalizmga o'tishni belgilovchi Meydzi burjua inqilobi paytida. Ikkinchi o'zgarish Ikkinchi jahon urushida Yaponiyaning mag'lubiyati bilan bog'liq edi, chunki mamlakat iqtisodini qulashi oqibatida zamonaviy ma'muriyatning dekorativ demokratizm bilan bezatilgan qattiq vertikal ko'rinishi paydo bo'ldi. Yaponiyadagi urushdan keyingi o'zgarishlar mamlakatning ixtiyoriy va ongli tanlovi emas edi, ular ichki va tashqi omillarning bosimi bilan chetdan amalga oshirilgan.

1940-yillar islohotlar amalga oshirilgan shartlar juda og'ir edi. Yaponiyadagi urushdan keyingi vaziyatni o'zgarishlar uchun qulay deb hisoblab bo'lmasdi: mamlakat sanoat salohiyatining uchdan bir qismi harbiy harakatlar natijasida yo'qolgan, ishsizlik darajasi ancha yuqori bo'lgan, qochqinlar oqimi davlatning deyarli butun hududini qamrab olgan, ochlik va inflyasiya keng tarqalgan, deyarli hamma narsaning umumiy tanqisligi mavjud edi. Hatto yapon xalqining milliy

gʻururi ham buzildi: mamlakat urushda magʻlubiyatga uchradi, atom bombalari ostida qoldi, Amerika Qoʻshma Shtatlarining okkupatsiya qoʻshinlari kiritildi.

Yaponiya iqtisodiyoti Ikkinchi jahon urushidan keyin stalinizm totalitar tizimini juda eslatib yuborardi, uning uchun quyidagilar xosdir:

- asosiy mahsulotlarni markazlashtirilgan tarzda rejalashtirish va taqsimlash;
- qayd qilingan mehnatga haq toʻlash va tartibga solinadigan narxlar;
- ishlab chiqaruvchilar, taʼminotchilar va isteʼmolchilarning katʼiy bogʻlab qoʻyilganligi;
- karta tizimi;
- monopolizatsiya va militarizatsiya, aksariyati harbiy-sanoat kompleksi boʻlgan ulkan konsernlar mavjudligi.

Yaponiyaning SSSRdan asosiy farqi harbiylashtirilgan iqtisodiyotdan deyarli zarar koʻrmagan xususiy mulk institutining mavjudligi hisoblanadi.

Yaponiyaning Kunchiqar mamlakatga aylanishi boshlangʻich shart-sharoitlari juda ogʻir boʻlib, ularni aslo oʻziga xos deb boʻlmasdi: umuman olganda, Germaniya ham xuddi shu tarzda vayronalardan bosh koʻtargan, Sovet Ittifoqi ham xuddi shunday qiyinchiliklarni boshidan kechirgan. Lekin shunga qaramay, Yaponiya uchun «Qancha yomon boʻlsa – shuncha yaxshi» degan rus maqoli juda oʻrinli boʻlib chiqdi. Yaponiya oʻz muammolarini qanday hal qila oldi va dunyodagi eng iqtisodiy jihatdan kuchli kuchlardan biriga aylandi? Bu savolning javobi u qadar oddiy emas. Shak-shubhasiz, anʼanaviy Sharq mentaliteti va yapon mehnatsevarligi rol oʻynadi, lekin mohiyatan, Yaponiyada islohotlar mexanizmini ishga tushirgan okkupatsiya organlarining xizmatini ham pasaytirish mumkin emas.

Amalda yapon islohotlari amerikaning etakchi professor-iqtisodchilari va amaliyotchi mutaxassislar tomonidan ishlab chiqilgan, joylarda esa islohotlarga (Vashington direktivalari boʻyicha) mashhur general Duglas Makartur rahbarlik qilgan. Amerikaning «Management Review» jurnali (Vol. 87, No. 10, November 1998) Makarturning urushdan keyingi Yaponiyani tiklash boʻyicha qarorini insoniyat tarixida qachonlardir qabul qilingan eng yaxshi 75 ta boshqaruv qarori ichida 49-oʻringa qoʻydi.



Tabiiyki, amerikaliklar ularning valine'mati bo'lishga intilmagan, ularni birinchi navbatda, AQSH geosiyosiy manfaatlariga jaovb beradigan amaliy maqsadlar qiziqtirgan. Qo'shma Shtatlar Yaponiyaning harbiy qudratini tugatishga harakat qilgan, Osiyo-Tinch okeani mintaqasidagi potensial agressorning harbiy salohiyatini yo'q qilish ularning vazifasi bo'lgan. Lekin shunga qaramay, AQSH yordami bilan Yaponiyada urushdan keyingi yillarda o'tkazilgan islohotlar tiimli va kompleksli bo'lgan, ular ehtimoliy salbiy oqibatlarni hisobga olardi va ijro etish davomida tuzatish kiritib borilardi. Islohotlar quyidagilarni o'z ichga olgan:

- pul islohoti;
- iqtisodiyotni kollaps holatidan chiqarish bo'yicha tadbirlar;
- mehnat munosabatlarning isloh qilinishi;
- iqtisodiyotni monopoliyadan chiqarish;
- harbiy mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalarni konversiya qilish;
- byudjet islohoti;
- valyuta kursi va pul muomalasini barqarorlashtirish;
- soliq islohoti.

*Islohotlardan maqsad* – Yaponiyada demokratik kapitalizm modeli barpo etish, sobiq agressorni qurolsizlantirish.

Yaponiya islohotlarining o'ziga xosligi shundaki, okkupatsiya organlari jamiyatda siyosiy barqarorlikni ta'minladi, ularning vazifalari qatoriga politsiya majburiyatlari, sud tizimi, sog'liqni saqlash, ta'lim, raqobatni himoya qilish kirardi. AQSH armiyasi islohotlarni sabotaj qilgan eski yapon elitasining qarshiligini engdi, islohotlarni tashqi qoplashni ta'minladi, o'zgarishlarni amalga oshirish jarayonini muvofiqlashtirdi. Ijro etuvchi rol yaponlarning o'ziga berilgandi. Yaponiya hukumati moliya, byudjetni rejalashtirish, pul muomalasini tashkil qilish bilan shug'ullangan. Ehtimol, bu erda ma'muriy jihatdan kuchli bo'lgan, ammo g'oyalarni ishlab chiqarish uchun boshqa boshqaruv modellaridan kam bo'lgan mashhur yapon boshqaruvining kelib chiqishi yotadi. Aslida, amerikaliklar Yaponiya iqtisodiyoti harakat qilishi kerak bo'lgan yo'nalishini belgilab, dastlabki turtki berdi va rivojlanish birinchi

bosqichini nazorat qildi, keyin yaponlarning o'zlari berilgan algoritmdan foydalanishni boshladi.

Birinchi navbatda, Yaponiyada moliyaviy barqarorlashtirish amalga oshirildi, uning doirasida amerika moliyaviy yordami ko'rsatildi, yoqilg'i, oziq-ovqat va dori-darmon vositalari yetkazib berildi. Barcha gumanitar tovarlar aholiga pulga sotilgan, olingan tuunm esa qishloq xo'jaligini moliyalashtirishga sarflangan (birinchi galdagi vazifalardan biri aholini oziq-ovqat bilan ta'minlash bo'lganligini unutmaymiz). O'g'rilik va olingan mablag'larni o'rinsiz sarflash okkupatsiya organlari tomonidan oldi olingan. Shunisi qiziqki, 10 yildan keyin Yaponiya ko'rsatilgan yordam uchun AQSH bilan to'liq hisob-kitob qilishga erishdi.

Yaponiya iqtisodiy islohotlarining yana bir o'ziga xos xususiyati shundaki, pul muomalasi barqarorligi ongli ravishda tanlanmagan va ishlab chiqarish hajmining o'sishi asos sifatida qabul qilingan. Yaponiyaning ishlab chiqarish salohiyatining asosi fuqaro sanoati edi. Mamlakatning harbiy qudratini bartaraf etish uchun harbiy sanoat konversiya qilindi. Yaponiya harbiy-sanoat kompleksining har bir korxonasiga AQSH dengiz piyodalari bo'linmasi yuborildi, uning nazorati ostida qurol ishlab chiqarish uchun mo'ljallangan asbob-uskunalar qismlarga ajratish va yo'q qilish amalga oshirildi. Yaponiyaning barcha harbiy ishlab chiqarishi bir vaqtda to'xtatildi va AQSH askarlari konversion zavodlarni qo'riqlash uchun joylashtirildi. Konversiya ham qonun bilan rasmiylashtirildi: Yaponiya Konstitutsiyasiga ko'ra, yalpi ichki mahsulotning 1% dan ortiq harbiy xarajatlarga ega bo'lishi mumkin emas, shuningdek, yadroviy qurollarga ega bo'lish, olib kirish va saqlash taqiqlanadi. Bunday taqiqlar sezilarli darajada Yaponiyaning fuqarolik texnologiyalari va fuqarolik sanoatida etakchi bo'lishiga xizmat qilgan: superdavlatlar qurollanish poygasida o'zining iqtisodiy salohiyatiga putur etkazgan bir vaqtda, Yaponiya fuqarolik mahsulotlari jahon bozorida birin-ketin «nisha»larni egallay boshladi.

Keyin yapon iqtisodiyotida harbiy zavodlar yopilishi, harbiy buyurtmalar tizimi barbod bo'lishi, xomashyo yetkazib berishning qisqarishi, moliya-byudjet inqirozi (infllyasiya darajasi yuqoriligi), tashqi dunyodan aralganlik, korxonalar to'lovga layoqatsizligi, xorijiy ishchi kuch (asosan, koreys konchilari) repatriatsiyasida

namoyon bo'lgan xo'jalik yuritish kollapsi bartaraf qilindi. Kollapsning oldini olish maqsadida ular uchun amerika universitetlari professorlari jamoasi javob bergan quyidagi tadbirlar amalga oshirildi:

- kompaniyalar bankrot bo'lishi, qayta tashkil qilinishi va tugatilishi tartib-taomillari joriy qilindi;
- iqtisodiyotning asosiy tarmoqlari ustidan nazorat o'rnatildi;
- narxlar va ish haqi «muzlatib» qo'yildi;
- korxonalar markazlashgan ta'minotiga qaytish amalga oshirildi.

Ushbu tadbirlar qattiq intizom, mohiyatan, diktatura sharoitlarida amalga oshirilgan: sabotajchilarga nisbatan mulkni musodara qilish, jarima va qamoq jazosi kabi jiddiy choralar qo'llangan. SHu bilan birga, iqtisodiyotni tarkibiy qayta qurish boshlandi: konversion korxonalarining ishlab chiqarish quvvati yuklandi, urush paytida va urushdan keyingi davrda to'xtatilgan zavodlar ishga tushirildi.

Yaponiyada amalga oshirilgan er islohoti uning miqyosi va oqibatlari bilan ajralib turadi. Barcha erlarning 80% qishloq xo'jaligi resurslaridan ishlab chiqarishda foydalanish bilan shug'ullanmagan va dehqonlarga juda arzon narxlarda sotilgan sobiq er egalariidan tortib olingan. SHunday qilib, ommaviy fermerlik ishlab chiqarishiga asos solindi va islohot boshlanganidan ikki yil o'tgach, mamlakatda oziq-ovqat inqirozi bartaraf etildi. Erning yangi egalari qisqa vaqt ichida ochlik muammosini hal qilishga muvaffaq bo'lishdi.

Yaponiya uchun monopoliyachi-korxonalarining aksiyalarini aholiga sotish orqali ommaviy mulkdorlar sinfini tashkil etgan iqtisodiyotni monopoliyadan chiqarish ham tub islohot bo'ldi. Atigi ikki yil ichida mulk huquqlarini qayta taqsimlash bo'yicha jahon tarixidagi eng yirik operatsiya o'tkazildi: aksiyalarning 70 foizi fuqarolarning mulkiga aylandi. Yaponiyada o'ziga xos mehnat munosabatlarining sabablari, kompaniyaning xodimlarini oila sifatida ifodalash, kompaniyaning ishlariga qiziqish, kompaniyaning faoliyatiga shaxsiy hissa qo'shish sabablari aynan shu erdan o'rin olgan.

Monopoliyadan chiqarish jarayonida konsernlar, xolding kompaniyalari ham tarqatib yuborildi. Yaqin paytgacha Yaponiya iqtisodiyotining qudrati ularga

asoslangan banklarga tegilmadi. Qo'shma Shtatlarda Yaponiya uchun maxsus yozilgan monopoliyaga qarshi qonun kuchga kirdi.

Oxirgi navbatda, amerikaning Yaponiyadagi okkupatsiyasi poyoniga yaqinlashganda, mamlakatda Dodj shok terapiyasi o'tkazildi (muallif - Detroyt banki boshqaruvchisi Djordj Dodj nomi bo'yicha: Dj. Dodj urushdan keyingi G'arbiy Getmaniya uchun pul islohoti loyihasini ishlab chiqqanligi bilan ham mashhur). «Shok terapiyasi», Yaponiyadagi barcha islohotlar kabi, kompleksli dastur edi. U quyidagilarni o'z ichiga olgan:

- *byudjet islohoti*, barcha moddalar bo'yicha davlat daromadlari va xarajatlari balansi, ziyon ko'rib ishlaydigan korxonalariga subsidiyalarning bekor qilinishi, boshqaruv xarajatlarini qisqartirish, davlat apparati fiksatsiyasi uning asosi bo'ldi;

- kredit ekspansiyasining oldini olishga, hech narsa bilan ta'minlanmagan kreditlar berishga yo'naltirilgan yangi *kredit siyosati*;

- *qat'iy belgilab qo'yilgan narxlarni bekor qilishdan iborat bo'lgan narx siyosati*;

- amerika dollariga nisbatan yapon yenasi kursini bir dollar uchun 360 yena darajasida belgilagan *valyuta islohoti*.

Qizig'i shundaki, amalga oshirilgan narx islohoti natijasida barqaror narxlarni bekor qilgandan so'ng bozor narxi "qora" bozorning narx darajasi va sobiq qat'iy belgilangan narxlar o'rtasida o'rnatildi, bu esa Yaponiya iqtisodiyotida ishlab chiqarishning o'sishi va hatto ichki bozorda ma'lum bir miqdorda keragidan ortiq ishlab chiqarish yordam berdi. Valyuta islohotiga kelsak, bir dollarga 360 yena darajasi Yaponiyada pul muomalasini barqarorlashtirishni umid qilgan amerikalik tahlilchilar tomonidan chiqarilgan. Shunga qaramay, Yaponiya valyutasi kursi ancha yuqori bo'ldi va birinchi pallada eksportning o'sishiga to'sqinlik qildi.

Yaponiyadagi "shok terapiyasi" ning eng muhim natijasi shundaki, mamlakat qat'i belgilangan narxlarni bekor qilgandan keyin inflyasiyadan qutulib qolishga muvaffaq bo'ldi. Aksincha, D.Makartur YAponiyada deflyasion siyosatni amalga oshirdi: pul emissiyasi nolga keltirildi, davlat byudjetining uzoq muddatli barqaror ijobiy saldosiga erishildi, foiz stavkalari darajasi juda past darajada qayd etildi.

Xususiy tadbirkorlik faoliyati ustidan nazoratni bekor qilish qattiq bozor intizomiga olib keldi, buni barqaror yena sezilarli darajada belgilab qo'ydi. Shunga qaramay, moliyaviy bazaning muammosi yuzaga keldi: ko'plab yapon korxonalari katta investitsiyalarga muhtoj edi. Ushbu muammoni hal qilish uchun amerikaliklar YAponiyaga soliq islohoti o'tkazishni taklif qilishdi.

Yaponiya uchun soliq islohoti Kolumbiya universiteti professori Shoup tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, quyidagi asosiy qoidalardan iborat edi:

- soliq yukining maksimal darajasi 35% gacha pasaytirildi;
- kompaniyalarning amortizatsiya ajratmalari tartibga solindi, korporatsiyalarning taqsimlanmagan foyda zaxira fondlari shakllandi, er va korxonalar mulkining balans qiymati bozor narxlari darajasi bo'yicha qayta baholandi.

Shoup soliq islohotining asosiy natijasi – kapital jamg'arishga stimullar yaratish hisoblanadi, Yaponiya esa, ma'lumki, hozirgacha kuchli investitsion salohiyat va jamg'armalar me'yori yuqori ekanligi bilan ajralib turadi.

Dodj islohotidan so'ng, okkupatsiya organlari butun iqtisodiy siyosatni Yaponiya hukumatiga butunlay topshirdi. AQSH Yaponiyaga moliyaviy va maslahat yordamini berishni to'xtatdi, D. Makarturdan esa Yaponiyani Amerika boqimandasidan olib tashlash talab qilindi.

1940-yillardagi yapon islohotlari XX asrda eng muvaffaqiyat amalga oshirilgan islohotlarga misol bo'la oladi. Ular birinchi navbatda, komplekslik va izchillik bilan tavsiflanadi. Ularning asosiy xususiyati shundaki, majburiy yo'l bilan amalga oshirillgan: okkupatsiya organlari liberal islohotchilar roliga ishtirok etdi, yapon hukumati esa davlatning qattiq nazorati ostida islohotlarni hayotga tatbiq etdi. Aynan urushdan keyingi islohotlar zamonavi gullab-yashnayotgan Yaponiyaga asosi soldi, yapon iqtisodiyotini harbiy-feodal kapitalizmdan bozor tizimiga o'zgartirdi.

### **Yapon iqtisodiyotining rivojlanish modeli**

Shunday qilib, okkupatsiyachi armiya mamlakatni tark etganidan va demilitarizatsiyadan so'ng, Yaponiya jahon iqtisodiy aloqalari tizimida quyosh ostidagi joyni asta-sekin egallashni boshlagan o'zgartirilgan iqtisodiyotni tasarrufiga

oldi. 1970-yillargacha Yaponiya uchun ekstensiv o'sish modeli xos bo'lib, quyidagilar uning xususiyati bo'lgan:

1. Xalqaro mehnat taqsimotida ishtirok etishning vertikal shakliga yo'nlatirilganlik. O'zining foydali qazilmalar resurslariga ega bo'lmagan Yaponiya amalda import xomashyoni qayta ishlash bo'yicha fabrika-mamlakatga aylandi. Yaponiya hududida xomashyoni tayyor mahsulotga kompleksli qayta ishlash ro'y bergan, an'anaviy og'ir sanoat tarmoqlari (po'lat quyish, neft qayta ishlash, kimyo sanoati) butun ishlab chiqarish sikli joylashtirildi. Tayyor mahsulot asosan rivojlangan mamlakatlarga eksport qilish uchun mo'ljallangan.

2. Ishlab chiqarish xarajatlarida tejash maqsadida «ishlab chiqarish ko'lami samarasi»dan maksimal foydalanish. Yaponiya asosiy sanoat sohalarida ishlab chiqarishni sezilarli darajada markazlashtirishga erishdi. Ulkan zavodlar mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirdi, chiqarilayotgan mahsulot birligiga hisoblaganda xarajatlar esa pasaydi.

3. Ilg'or ilmi-texnik tajribani o'zlashtirish.

Urushdan keyingi dastlabki yillarda Yaponiya fuqarolik sanoatida o'zining ilmiy-texnika bazasi amalda yo'q edi, shu sababli ilg'or texnologiyalarni import qilishga to'g'ri kelardi. Asta-sekinlik bilan o'zlashtirilgan texnologiyalar yaxshilanib va takomillashtirib borildi, qator holatlarda dunyoning eng yaxshi analoglaridan qolishmaydigan o'z ishlanmalari paydo bo'la boshladi.

4. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish tizimi doirasida davlatning etakchi roli. Umumiy talabni tartibga solish borasida hukmronlik qilgan davlat keynscha doktrinasi yapon iqtisodiyotining etakchi tarmoqlarini (ayniqsa, bank sohasini) davlat nazorati ostiga topshirib, u o'z sanoatida ustuvorliklarni tanlab olardi. Iqtisodiyot uchun davlat buyurtmalar tizimi xarakterli edi, pul-kredit sohasida esa foiz stavkalari darajasi ustidan nazorat ustuvor bo'ldi.

Ekstensiv model Yaponiyaga dunyoning rivojlangan mamlakatlari orasida eng yuqori iqtisodiy o'sish sur'atini taqdim etdi. 1960-1973 yillar davrida o'rtacha o'sish sur'ati 14%ni tashkil qildi, bu yapon iqtisodiy mo'ljizasi haqida gapirishga imkon

berdi va Yaponiya Kunchiqar mamlakat deb atala boshladi. 1960-1970 yillar yapon iqtisodiyoti uchun quyidagi jihatlar xos bo'ldi:

- intensiv investitsion jarayon, qurilish «bum»i, sanoatni texnik modernizatsiya qilish;
- metallurgiya va mashinasozlikning jadal rivojlanishi;
- qayta ishlanmagan ko'rinishda eksport xomashyosiga yo'nlatirilganlik (neft, temir rudasi va h.k.);
- energiya, material va mehnat sig'imi katta bo'lgan ishlab chiqarishlar;
- eksportning o'sishi.

Yaponiya uning oldida turgan, boshqa rivojlangan mamlakatlardan ortda qolishni bartaraf etishning ustuvor vazifasini muvaffaqiyatli hal qildi. Ishlab chiqarish va eksport tarkibi og'ir sanoat tarmoqlari foydasiga hal qilindi. To'lov balansining ijobiy saldosi erishildi. To'liq ishchi kuchi bandligi ta'minlandi.

Lekin shunga qaramay, Yaponiyada sanoatlashtirishning ma'lum bir salbiy oqibatlari ham bo'lgan. Masalan, og'ir sanoatning jadal o'sishi atrof-muhitning kuchli ifloslanishiga olib keldi. 1970-yillarda Yaponiya ekologik jihatdan dunyoning eng iflos mamlakati sanalgan. Resurslar cheklanganligi sababli ishlab chiqarishni yanada kengaytirish chegaralari sezila boshlagan. To'liq bandlik sharoitida mehnat resurslarining etishmasligi, ayniqsa, mehnat bozorida yoshlarning etishmasligi sezilarli darajada namoyon bo'ldi. Ishlab chiqarishni joylashtirishda nomutanosibliklar kuzatildi: sanoatning ortiqcha markazlashuvi mamlakatning markaziy qismiga xos bo'lib, mamlakat shimoli depressiv hudud bo'lib qoldi.

1970-yillarning birinchi yarmi Yaponiyaning ekstensiv yo'l bo'yicha yanada rivojlanishini shubha ostiga qo'ydi. 1973-1974 yillar «neft shoki» Yaponiyaning import qilinadigan energetika resurslariga qaramligini ko'rsatdi. 1974-1975 yillar iqtisodiy inqirozi tayyor mahsulotlarga talabning pasayib ketishi sababli yapon eksportini savol ostiga qo'ydi. SHunday qilib, Yaponiya iqtisodiyotining eksportga yo'nlatirilgan modeli jiddiy tuzatishlar kiritishga ehtiyoj seza boshladi. O'sha paytlar dunyoning boshqa mamlakatlaridan ilg'or texnologiyalar import qilgan YAaponiyaning texnologik qoloqligi ham o'z ta'sirini ko'rsatdi. Yaponiya rivojlanish

strategiyasini o'zgartirishga, iqtisodiy o'sishning yangi, intesiv modeliga o'tishga ehtiyoj sezardi.

Bunday moded 1970-yillarning o'rtalarida nishon qilib olindi. Yaponiya rivojlanishining yangi modeliga xos jihatlar sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

1. Ishlab chiqarish resruslaridan foydalanishni jadallashtirish. Xomashyo va materiallar sarfida tejash hisobiga ishlab chiqarish xarajatlari pasaytirildi, mehnat resruslaridan samaraliroq foydalanila boshladi.

2. Ishlab chiqarish va bandlik tarmoq strukturasiidagi o'zgarishlar. Mashinasozlik, elektronika, yangi materiallar, telekommunikatsiyalar kabi ilmiy hajmdor tarmoqlar birinchi o'ringa chiqib oldi. Nomoddiy ishlab chiqarish sohasining ulushi oshirildi, birinchi navbatda, savdo, moliya xizmatlari, logistika (mashhur yapon *just-in-time* tizimini eslaylik), marketing, reklamaning rivojlanishini qayd etish joiz.

3. Iqtisodiyotda fan-texnika taraqqiyoti rolining keskin kuchayishi. ITTKI sohasini moliyalashtirish sezilarli darajada oshirildi (YAIMda ITTKI xarajatlari ulushi ko'rsatkichi bo'yicha Yaponiya AQSH , Germaniya va Isroil bilan bir xil darajada — 3% atrofida). Natijalar o'zini kuttirib qo'ymadi: Yaponiya o'zlashtirilgan texnologiyalardan tashqari o'zining texnologiyalarini ishlab chiqara boshladi. Bir qator pozitsiyalar bo'yicha fundamental tadqiqotlarda ortda qolar ekan, Yaponiya amaliy ishlanmalarda etakchilik qilardi.

4. Tashqi iqtisodiy strategiyani o'zgartirish. Tovarlar eksportiga kapital eksportiga o'tish amalga oshirildi. Yaponiya chet elda keng ko'lamli investiwiyalarni (to'g'ridan-to'g'ri va portfelli) amalga oshira boshladi. Janubi-Sharqiy Osiyo va AQSH bozorlaridan katta umid kilindi. Keyinchalik, Yaponiya investorlari manfaatlari sohasiga G'arbiy Yevropa ham kiritildi.

5. Iqtisodiyotni davlat tomonidan tartibga solish tizimidagi ustuvorliklarni o'zgartirish. O'zgarishlar ma'muriy-moliyaviy tartibga solishdan (foiz stavkasini nazorat qilish, kredit ekspansiyasi, davlat tadbirkorligi) iqtisodiyotga davlat aralashuvining bevosita usullariga (inflyasiyani bostirish, pul massasini nazorat qilish, milliy valyuta kursining barqarorligini ta'minlash) o'tish bilan bog'liq bo'ldi.



Davlatning yangi makroiqtisodiy siyosatining asosiy maqsadi bunday siyosatni shakllantirishning bozor mexanizmini yaratish bo'ldi.

1980-yillarda Yaponiyada ma'muriy-moliyaviy islohot o'tkazilib, uning davomida qator korxonalar denatsionalizatsiya qilindi (egalariga qatarildi), pul-kredit siyosatiga o'zgarish kiritildi, davlatning ijtimoiy xarajatlari qisqartirildi. Yangi soliq islohoti iqtisodiyotda bilvosita soliqlarning roli ortdi: aylanmadan olinadigan soliq 3%dan 5%gacha oshirildi.

14.1-jadval

### Urushdan keyingi davrda Yaponiya sanoat strukturasi evolyusiyasi

Tarmoqlar	Rivojlanish bosqichlari			
	I 1950-1965 yy.	II 1950-y. oxiri- 1970- y. boshi.	III 1960-y. oxiri – h.v.	IV 1980-y. boshi – h.v.
Tarmoqlar ustuvorligi				
Yuqori texnologiyalar tarmoqlari				Biotexnologiya, tolali elektronika, yangi materiallar, yarim o'tkazgichlar
Oqim asosida ishlab chiqarish			Avtomobilsozlik, elektronika, stanoksozlik	→
Og'ir sant va kimyo sanoati		Qora metallurg		

		iya, kemasozlik , neft- kimyo
Mehnat sig'imi katta bo'lgan tarmoqlar	To'qimachi lik sanoati va murakkab bo'lmagan iste'mol tovarlari ishlab chiqarish	

Intensiv rivojlanish modeliga o'tish natijasida Yaponiya iqtisodiyotining samaradorligi oshirildi, Yaponiyani jahon iqtisodiyotining asosiy markazlaridan biriga aylantirildi, Yaponiyaning amaliy ITTKida etakchi bo'ldi, Yaponiya yenasining dunyo valyutasi sifatidagi roli kuchaytirildi.

### 14.3. Yaponiyada axborot texnologiyalari

Yaponiyada 2001- yil yanvardan boshlab Axborotlashgan jamiyat shakllantirish to'g'risidagi asosiy qonun kuchga kirdi. Ushbu qonun asosida uning vazifasi mamlakatni jahonning etakchi axborot kuchiga aylantirishdan iborat bo'lgan "Elektron Yaponiya" davlat dasturi amalga oshirilmoqda. "Elektron Yaponiya" dasturining ustuvor yo'nalishlari qatorida quyidagilarni ajratib ko'rsatish mumkin:

- aholining umumiy kompyuter savodxonligi, axborotni samarali va xavsiz almashinish imkoniyati;
- telekommunikatsiya bozorida erkin va halol raqobat asosida mamlakatning samarali axborot infratuzilmasini yaratish (monopoliyaga qarshi siyosat);

- dunyoda axborot texnologiyalari sohasidagi eng yaxshi mutaxassislarni Yaponiyaga jalb qilish.

Ushbu dasturni amalga oshirish yoʻlida maʼlum bir muvaffaqiyatlarga erishildi. Xususan, mamlakat aholisining 14%i 26 Mbit/sekund maʼlumot uzatish tezligida Internetga ulanish imkoniyatiga ega (dunyoda eng yuqori tezlikli Internet), elektron tijorat sohasida qonunchilik muvaffaqiyat bilan ishlab chiqilmokda, 2003 yil apreldan boshlab WAN Kasumigaseki davlat maʼmuriyat organlari umumiy axborot tarmogʻi ishlab turibdi.

Yuqori texnologiyali mahsulotlar ishlab chiqarish va eksport qilishni dasturlash va ragʻbatlantirishni birlashtirgan Yaponiya tashqi savdo va sanoat vazirligining tajribasi ham alohida qiziqish uygʻotmoqda. Ustuvor tarmoqlarni rivojlantirish uchun iqtisodiy rejalashtirish boshqarmasi tarmoq uyushmalariga ishlab chiqarish oʻsishining miqdoriy koʻrsatkichlarini maʼlum qildi, kreditlar boʻyicha foizlarni kamaytirish va soliq imtiyozlari berish orqali maqsadli dasturlarni amalga oshirishda moliyaviy yordam koʻrsatdi. Maslahat Kengashlarining tashkil etilishi davlatga tadbirkorlar bilan kelishuvni taʼminlash va kelgusida axborot iqtisodiyotini rivojlantirishga maʼmuriy aralashuvlardan qochish imkonini berdi. Uning eng muhim tarmoqlarini shakllantirish uchun vazirlik yirik korporatsiyalar siyosatini bevosita muvofiqlashtirdi, bu esa Yaponiyaning axborot-kommunikatsiya texnologiyalariga asoslangan bir qator yuqori texnologiyali mahsulotlarni ishlab chiqarishda katta muvaffaqiyatlarga erishishiga olib keldi.<sup>2</sup>

1994 yil Yaponiya transport vositalari (shu jumladan, avtomobillar) ishlab chiqarish, elektrotexnika va metallni qayta ishlash kabi sohalarda AQSH ni mehnat unumdorligi boʻyicha ortda qoldirdi, biroq qogʻoz ishlab chiqarish, toʻqimachilik, engil va oziq-ovqat sanoatida hali ham ortda qolmoqda. Internet iqtisodiyotining bir qator yangi tarmoqlarida asosiy ilm-fan rivojlanishining past darajasi tufayli Yaponiya AQSH ga yaqinlasha olmadi.<sup>3</sup>

XXI asrning boshlarida Yaponiyaning xalqaro raqobatbardoshligi tiklanishi Internetni rivojlantirish va iqtisodiyotni umumiy liberallashtirish bilan bogʻliq. Mamlakatda YAIMni hisoblashning kompyuter taʼminoti, yangi texnologiyalar,

sogʻliqni saqlash xizmatlari, infratuzilma va h.k.ni hisobga oladigan yangi usullari qabul qilindi. Yangi qonunlar umrbod ishga qabul qilish tizimini yoʻq qildi, moliyaviy bozorni erkinlashtirdi, kichik biznesning mustaqilligini, ishchilarning shaxsiy huquqlarini mustahkamladi. Maxsus davlat dasturlari yordamida mamlakatni dunyoning etakchi Internet kuchiga aylantirish moʻljallanmoqda.<sup>4</sup>

Davlat dasturlarida oʻtkazish qobiliyati yuqori boʻlgan tarmoqlar yaratish, ITTKI va tarmoq uskunalari ishlab chiqarish, barcha davlat muassasalari xizmatlarini Internetga oʻtkazish, kadrlar malakasini oshirish boʻyicha qoʻshimcha investitsiyalar koʻzda tutilgan. Elektron tijorat va intellektual mulkni himoya qilish toʻgʻrisidagi qonun hujjatlarini ishlab chiqish 124 qonun va 733 hukumat hujjatlarini qayta koʻrib chiqishni talab qiladi.<sup>5</sup> Boshqa mamlakatlarning 47 ta hukumati bilan birga Yaponiya 20 ta yoʻldosh, jumladan, internet-trafik uchun birinchi maxsus orbital uzatgich unga tegishli boʻlgan *Eutelsat* konsorsiumini rivojlantirish niyatida.

#### **14.4. Yapon menejmet modeli**

Boshqa hech qanday milliy boshqaruv modeli Yapon modeli kabi oʻziga eʼtibor qarata olmagan. Dunyoda hech bir mamlakat Yaponiya kabi boshqaruv masalalari boʻyicha xalqaro qiyosiy tadqiqotlar juda keng vakili emas. Yaponiya boshqaruvining oʻziga xos xususiyatlariga bagʻishlangan ilmiy-amaliy adabiyotlarning turli tillarda yuzlab nomlarga ega bibliografik roʻyxati mavjud. Yapon va Gʻarb mualliflarining koʻplab asarlari rus tiliga tarjima qilingan. Boshqaruv amaliyotining turli jihatlari SSSR va Rossiyada yapon tadqiqotlari bilan keng taqdim etilgan.

Yaponiya menejmet modeli yaqinda eng samarali vositalardan biri sifatida qabul qilindi. Biroq biznesni boshqarishda muammolar va qiyinchiliklarga sabab boʻlgan 1990-yillarning iqtisodiy inqirozi Yaponiya boshqaruv modelining xususiyatlariga yangi qarashga olib keladi. Globallashuv jarayoni Yaponiya kompaniyalari boshqaruviga katta taʼsir koʻrsatadi.

#### **Yapon boshqaruv tizimiga xos boʻlgan belgilar va xususiyatlar**

Amaldagi nazariy konsepsiyaga yoki modelga bogʻliq holda, tadqiqotchilar Yaponiya boshqaruvining oʻziga xos belgilari va xususiyatlarini turli yoʻllar bilan

ajratib ko'rsatadilar, lekin qoidaga ko'ra, hamma joyda kamida uchta xususiyat mavjud: umrbod ishga yollash, yosh bo'yicha martaba oshishi va firma kasaba uyushmalari.

***Umrbod ishga yollash, umrbod bandlik.*** Ishchilar mehnat bozoriga birinchi marta kirganidan boshlab, pensiyaga chiqishga qadar bir kompaniyada ishlaydigan umrbod ishga yollash tizimi Yaponiyada XIX asrning oxirida, yirik korxonalar tashkil etilganda shakllana boshladi. Umrbod ishga yollashni joriy qilish uchun paternalizm ko'rinishida muayyan ijtimoiy-psihologik sharoitlar mavjud edi.

Umrbod ishga yollangan xodim ish joyidagi dastlabki kunlaridan boshlab uning hayotidagi barqarorlikni his qila boshlaydi. Agar firma faoliyat yuritadigan bo'lsa, uning ish bilan bandligi kafolatlanishiga ishonchi komil bo'ladi. Hatto qiyin moliyaviy va iqtisodiy vaziyatda ham yirik yapon firmalarida ishchilarni ishdan bo'shatish uchun murojaat qilmaslikka harakat qilishadi. Oddiy ishchi uchun bu holat eng muhim rag'batlantiruvchi omil hisoblanadi.

***yosh bo'yicha martaba oshish tizimi.*** Ma'lumki, YAponiyada firma faxriysi yoki yosh bo'yicha katta xodim yangi xodim yoki kichik yoshdagi xodim bilan taqqslaganda ko'proq ish haqi oladi. YAponiyada kattalarni hurmat qilish har doim xulq-atvorni tartibga solishning o'zgarimas me'yori bo'lib kelgan. SHu munosabat bilan, yaponiyalik tadbirkorlar va menejerlar yosh tamoyilini ierarxiyaning barcha darajalarida o'z xodimlarining mehnat faoliyatini rag'batlantirishga asos qilib olganlar. Yosh tamoyili ish haqini hisoblashda barcha nozik jihatlarning o'lchovi bo'lib xizmat qiladi.

Yapon menejerlari, odamlarning qobiliyatlarini hurmat qilishsa-da, yosh va staj xodimlarning ko'tarilishi uchun nomzodlarni aniqlashda juda aniq va yaqqol ko'zga tashlanadigan mezon hisoblanadi.

Yosh va stajdan tashqari, xodimning ma'lumot darajasi ham muhim ahamiyatga ega. Bugungi kunda yirik firmalarning oliy ma'muriyatidagi lavozimlar faqat universitet ta'limiga ega bo'lgan shaxslar tomonidan egallanmoqda. Oliy ma'lumotga ega bo'lmagan xodimlar faqat past yoki o'rta boshqaruv darajasiga ko'tarilishi mumkin.

Yapon firmalarida ish haqini oshirish har yili amalga oshiriladi. Bunda albatta, xodimning kasbiy mahorati, lavozimi va ma'lumoti hisobga olinadi. Biroq, bu lavozimlarning barchasi xodimni o'z guruhidagi shaxslarning umumiy doirasidan juda keskin farq qilmaydi, chunki xodimning yoshi va firma xizmat ko'rsatish muddati hal qiluvchi bo'lib qoladi. Xuddi shu omillar ham xodimning ish faoliyatini rag'batlantirishni belgilaydi.

Yosh tamoyili motivatsion rol o'ynaydi. U xodimning farovonligini barqaror saqlashni ta'minlaydi: yillar mobaynida u katta maosh oladi, bu esa unga turmush darajasini oshirish va shaxsiy ehtiyojlarni oshirish (oilalar qurish, bolalarni tarbiyalash, uy qurish va h.k.) bilan bog'liq xarajatlarni qoplash imkonini beradi.

***Firma kasaba uyushmalari.*** Yapon kasaba uyushmalari professional yoki tarmoq tamoyili bo'yicha emas, balki bevosita korxonada tashkil qilinadi. Bitta korxonada faqat bitta kasaba uyushmasi tashkil etilishi mumkin, Britaniya korxonalarida bo'lganidek, bir nechta emas. Misol uchun, *Toyota* kompaniyasi bitta kasaba uyushmasiga ega. *Nissan*, *Honda* va boshqa kompaniyalarda ham xuddi shunday. Barcha ishchilar toki menejer bo'lmagunga qadar alohida kasaba uyushmasining a'zolari hisoblanadi.

Umrbod yollash, yosh bo'yicha martaba oshishi tizimi va firma kasaba uyushmalaridan tashqari tadqiqotchilar ko'pincha yapon menejmet modelining yana bir qator xususiyatlarini ajratib ko'rsatadilar.

***Bir martalik rekruting.*** Yaponiya ta'lim muassasalarida akademik taqvim apreldan martgacha davom etadi. Bu o'quvchilar maktabni mart oyida yakunlashini anglatadi. Moliya yili ham yapon kompaniyalarinin aksariyatida aprelda boshlanadi va martda tugaydi. Natijada deyarli barcha xodimlar aprelda ishga joylashadi. Ishga qabul qilish ishchi kuchiga ehtiyojdan kelib chiqqan holda yilning istalgan vaqtida amalga oshiriladigan Yevropa va AQSH dan farqli ravishda, yapon kompaniyalarining aksariyati yilning (moliya yilining) o'rtasida odamlarni ishga qabul qilmaydi. Universitet va o'rta maktablarning yangi bitiruvchilari bandlar sonini to'ldirishning asosiy manbasi hisoblanadi.

***Ishlab chiqarishda o'qitish.*** Yaponiya kompaniyasi universitet bitiruvchilarini oliy ma'lumotli, ammo mutaxassis bo'lmagan shaxslar sifatida qabul qiladi. Aprel oyining birinchi kunidan boshlab ular to'g'ridan-to'g'ri ishlashga kirishmaydi va ular uchun yangi xodimlarni kompaniyada ishlash uslubi va usullariga tez va oqilona moslashtirish uchun mo'ljallangan maxsus ta'lim va tarbiya kursi tashkil etiladi. Adaptatsiya shakllari turlicha bo'lishi mumkin: to'g'ridan-to'g'ri firma ichida ma'ruza va seminar mashg'ulotlari; mehmonxona yoki lagerda mutaxassislar va ekspertlarni taklif qilish; lagerda chayyor guruh treningi va h.k. Oxirgi shakl eng tarqalgan va boshqalardan ko'ra samaraliroq hisoblanadi. Bir necha hafta mobaynida kompaniyaning bir nechta tajribali xodimlari bilan birgalikda yangi qabul qilingan xodimlar guruhi, odatda, tog'larda firmada qabul qilingan tartib-qoidalar, urf-odatlar va marosimlar bilan tanishadi, ma'ruzalar o'qiladi, sport bilan shug'ullaniladi va bo'sh vaqtni birgalikda o'tkazish bo'yicha amaliy mashg'ulotlar o'tkaziladi. Bunday mashg'ulotlar shakli "bir idishdan ichish" deb ataladi.

***«Pastdan yuqoriga» qaror qabul qilish.*** Yapon kompaniyalarida qaror qabul qilish jarayoni uchta quyidagi jihat bilan ajralib turadi: qarorlar ishlab chiqish «pastdan yuqoriga» yo'nalishi bo'yicha boradi, risk va javobgarlikni bo'lib olish tamoyiliga asoslanadi, qarorlar barcha manfaatdor tomonlar o'rtasida kup sonli muzokaralar va maslahatlar yo'li bilan murosaga kelish asosida qabul qilinadi. Bu borada Yaponiya qaror qabul qilish modeli demokratik deb atalishi mumkin (hokimiyat yuqori rahbariyat qo'lida bo'lgan, qarorlar aniq belgilangan ierarxiyaga muvofiq yuqoridan pastga tushiriladigan bir qator g'arb davlatlaridagi kompaniyalar avtoritar tizimlaridan farqli o'laroq).

Yaponiya boshqaruv tizimining yuqorida sanab o'tilgan barcha xususiyatlari bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lib, bitta elementning buzilishi butun tizimning qulashiga oib kelishi mumkin. Masalan, mehnat munosabatlari umrbod bandlik shartlari bilan belgilanadi. Yoki ishchilar uchun farovonlik dasturlarining ahamiyati uzoq vaqt davomida bir kompaniyada ishlayotgan bo'lsa, aniq bo'ladi. Yaponiya boshqaruv tizimi uning barcha tavsiflari sinergiyasining ta'sirini ifodalaydi.

### **Yapon boshqaruv tizimida menejrlarning roli**

Har qanday boshqaruv tizimining asosiy tarkibiy qismlaridan biri bu tizimda menejer, xususan, boshqaruv korpusining yuqori bo'g'ini (korxonalar rahbarlari, kompaniyalar va korporatsiyalar prezidentlari, vitse-prezidentlar va boshqalar) asosiy rolni o'ynaydi. Hozirgi bosqichda Yaponiya korxonalarining yuqori menejerlari Yaponiya jamiyati ijtimoiy guruhining o'ziga xos xususiyatlariga ega. Ushbu ijtimoiy qatlamning eng muhim xususiyati elita bo'lib, u boy qatlamlarga mansub va nufuzli ta'lim olish imkoniga ega bo'lgan shaxslardan yuqori lavozimlarga nomzodlarni imtiyozli tanlash orqali saqlanib qoladi. Biroq, so'nggi paytlarda eng qobiliyatli ishchilarning boshqaruv lavozimlariga o'tish tendensiyasi kuzatilmoqda va bitirgan oliy ta'lim muassasasining nufuzini baholash asosida qattiq tanlov tamoyilidan chetga chiqib, yuqori boshqaruv korpusining ijtimoiy bazasini kengaytirishga olib kelishi mumkin.

Agar g'arb (birinchi navbatda, amerika) kompaniyalarida top-menejerlar – «chetdan» yollanadigan professionallar bo'lib, istalgan payt aksiyadorlar yig'ilishi yoki ularning vakolatli organi qarori bo'yicha ishdan bo'shatilishi mumkin bo'lsa, yapon kompaniyalarida ularning ahvoli ancha barqaror: ular oddiy xizmatchidan to oliy boshqaruv bo'g'ini a'zosigacha bo'lgan yo'lni bosib o'tgan, so'zsiz ishonch va nufuzga ega bo'lgan «kompaniya odamlari»dan iborat bo'ladi.

Yaponiya kompaniyalarida barcha asosiy qarorlar, jumladan, kadrlar masalalari bo'yicha qarorlar aynan prezident va direktorlar kengashi tomonidan qabul qilinadi, aksiyadorlar yig'ilishi esa asosan rasmiy rol o'ynaydi.

#### 14.2-jadval

##### Yapon kompaniyalari oliy boshqaruv bo'g'inining kelib chiqishi

Omillar	Jihatlar
Tadbirkorlik va boshqaruv tizimi	Firma asoschilari va mulk Avtoritarizm va paternalizm asosida etakchilik Menejmetda klanlar Raqobatli maqsadga yo'nlatirilganlik



Inson resurslarini boshqarish	Itoatkorlik, mehnatsevarlik, intizomlilik Yuqori malaka/sifatli ma'lumot Uzoq muddatli bandlik O'zini o'zi rivojlantirish
Struktura / tizimi	Ierarxiya Bog'langan va boglanmagan diversifikatsiya
Madaniyat / jarayon	Cheklangan jamoaviylik Uyg'unlik va barqarorlik Sodiqlik

Bundan tashqari, yuqori menejerlar ijtimoiy portretining yangi xususiyatlari paydo bo'lishi yuqori boshqaruv daromadlarining o'sishi va ushbu daromadlarning tuzilishidagi o'zgarishlar, shuningdek, yuqori boshqaruv tuzilmasida ayollarning paydo bo'lishi va boshqalar bilan bog'liq. Tadqiqotchilarning fikriga ko'ra, bu tendensiyalar yaqin kelajakda davom etadi va ularning Yaponiya boshqaruvining yuqori darajadagi aloqasiga ta'siri ortadi.

### **Yapon menejmeti evolyusiyasida yangi tendensiyalar**

Uzoq vaqt davomida Yaponiya boshqaruv tizimi o'zining yuqori samaradorligini namoyish etdi va mamlakatning iqtisodiy muvaffaqiyatlarining asosiy omillaridan biri sifatida G'arb va yapon mutaxassisleri tomonidan ko'rib chiqildi. Biroq, 1990-yillarda iqtisodiy vaziyatning keskin yomonlashishi jiddiy sinovlarga olib keldi. Mamlakatimizda mavjud boshqaruv tizimini, birinchi navbatda, kadrlar boshqaruvi sohasini va u bilan bog'liq bo'lgan tizimlarni umrbod ishga olish, malaka oshirish bo'yicha lavozimlarni ilgari surish tizimi, yosh mehnat haqini tubdan o'zgartirish tendetsiyalari oshmoqda. Yaponiya firmalarida inson resurslarini boshqarish amaliyoti G'arbning an'alariga, xususan, Yaponiyadan ko'ra AQSH ga xos bo'lgan texnologiyalarni faol ravishda joriy etishga kirishdi. Mehnatni taqsimlash tizimi, uning ixtisoslashuvi bunday o'tishga imkon beradi. 50 yoshida ishchilar bilan keyingi istiqbollarni muhokama qilishadi: ular boshqa kompaniyaga o'tishni

tanlashlari yoki pensiya yoshiga etgunga qadar kompaniyada qolishlari mumkin. Ushbu tizim odamlarga nisbatan hurmatga asoslanadi va "ishga yolladi - ishdan bo'shatdi" tizimdan sezilarli darajada farq qiladi. Ish haqi tizimi ichki mehnat bozoridagi barcha xodimlar uchun tenglik tamoyilidan mahorat va malaka darajasiga muvofiq sezilarli farqlarga imkon beradigan tizimga o'zgaradi.

#### **14.5. XX-XXI asrlar chegarasida Yaponiyada iqtisodiy vaziyat hamda boshqaruv va iqtisodiyotning yapon modeli inqirozi**

Hozirgi paytda Yaponiya jiddiy iqtisodiy qiinchiliklarni boshidan kechirmoqda. Mamlakat 1990-yillardan boshlab ko'pchilik uchun Kunchiqar mamlakatga aylangan, eng pessimistik kayfiyatdagi tahlilchilar esa «Yaponiya chala o'lik» deb hisoblamoqda. Dalillar bunday pessimizmni tasdiqlamoqda.

- 1990-yillarda Yaponiyaning iqtisodiy o'sish sur'ati Katta ettilik mamlakatlari orasida eng past bo'ldi. 1992-1999 yillarda bu yillik o'rtacha 0,5%ni tashkil kildi (qolaversa, 2004 yil vaziyat yaxshilandi: YAİM o'sishi 2,9%ni tashkil qildi).

- 1995 yil yana kursi 1 dollarga 80 yena darajasida biroz mustahkamlangach, XX asrning so'nggi o'n yilligi oxiriga kelib, Yaponiya milliy valyutasi kuni 1 dollarga 120 yenagacha tushib ketdi (2006 yil fevralida 1 dollar 118 yena turardi).

- agar 1993 yil mamlakat davlat byudjeti taqchilligi YAİMning 2,8%ini tashkil qilgan bo'lsa, 2001 yil 11,4%ga etdi va Katta ettilik mamlakatlari orasida eng yuqori ko'rsatkichni tashkil qildi.

- 1991 yil davlat qarzi YAİM 51%iga teng edi, lekin 2000 yilga kelib 150%dan oshdi va 2004 yil 161%ga etdi. Hozirgi kunda Yaponiyaning davlat qarzlari dunyodagi eng katta va uning yanada kuchayishi kutilmoqda. Bunday ulkan qarzga xizmat ko'rsatish hukumatning barcha soliq daromadlarining 70 foiziga qadar foydalanishni talab qiladi.

- Ichki bozorda tovarlarning haddan tashqari ko'p ishlab chiqarilishi va iste'mol talabining pasayishi kuzatiladi. Shunday qilib, iqtisodiy inqiroz cho'qqisiga chiqqan 1997 yil fevral va 1998 yil fevral oralig'idagi davrda avtomobil savdosi 22% kamaydi (1998 yilda Yaponiya iqtisodiy o'sish ko'rsatkichlari manfiy bo'ldi va -

2,5%ni tashkil etdi). Bundan tashqari, dunyoda avtomobil ishlab chiqarish hajmi bo'yicha birinchi o'rinda turgan Yaponiya kabi mamlakatda so'nggi o'n yil ichida avtomobil ishlab chiqarish 25%ga kamaydi, asosiy raqobatdosh mamlakatlarda esa oshdi: Germaniyada - 14%, AQSH da - 35%.

- Kompaniyalar oladigan foyda taxminan 3%ga kamaydi, Yaponiya kompaniyalarining 60%i esa 2000 yil ziyon ko'rganligi sababli umuman soliq to'lamadi, shuningdek, olingan daromadni soliqlardan yashirish uchun turli mexanizmlardan foydalandi.

- Yaponiyada foiz stavkasi darajasi deyarli nolga tng (2006 yil boshida 0,1%), bu esa foiz stavkasining pasayishi hisobiga kredit resurslarini arzonlashtirish an'anaviy usuli bilan iqtisodiy o'sishni rag'batlantirish imkonini bermaydi.

- ilgari Yaponiya uchun xos bo'lmagan darajada ishsizlikning o'sishi boshlandi. Bu ko'rsatkich an'anaviy 2,5-3%dan 1998 yil 4,5%gacha o'sdi, 2003 yil esa 5,3%ni tashkil qildi.

- Janubi-Sharqiy Osiyo valyuta-moliya inqirozi (1997-1998 yy.) oqibatida, 1990-yillar oxirida ushbu mintaqaviy bozorda talab sezilarli darajada pasaydi, bu esa Yaponiya iqtisodiyotiga zarba berdi (Yaponiya eksportining 40%i aynan shu mintaqaga bilan bog'liq). 1998 yil yanvarida ushbu bozorda Yaponiya eksportining pasayishi 11,5%ni tashkil qildi.

- 1990-yillar oxirlarida Yaponiyani bankrotliklar to'lqini qamrab oldi. Eng yirik moliyaviy kompaniyalardan biri bo'lgan «YAmaiti-sekyuritis» va «Xokkaydo Takushoku» banki muvaffaqiyatsizligi eng katta shov-shuvlarga sabab bo'ldi. 2000 yil yozida qarzlari qariyb 2 trln. yena (\$18 mlrd.) bo'lgan «Sogo» chakana savdo kompaniyasi bankrot bo'ldi.

- Yaponiya – s shiddat bilan qarib borayotgan millat. 2004 yil mamlakat aholisining 19%ini 65 yoshdan katta bo'lganlar tashkil qilgan bo'lsa, 2015 yilga kelib bu ko'rsatkich 25%ni tashkil qildi.

Yaponiyaning hozirgi muammolarini belgilashga urinib ko'ramiz. Ularni oltita guruhga ajratish mumkin.

1) murakkab moliyaviy vaziyat. Yaponiya moliya tizimi haqiqiy bankrotga uchradi. U quyidagilarda o‘z ifodasini topdi:

- *hukumat xarajatlari haddan tashqari yuqoriligi tufayli davlat byudjeti taqchilligi*: iqtisodiy inqiroz avjiga chiqqanda (1990-yillarning ikkinchi yarmi) faqat mamlakat transport va sug‘orish tizimiga investitsiya \$531 milliardni tashkil qilishi lozim edi. Davlat soliq tushumlari oqimi bilan ta‘minlanmagan davlat xarajatlarining o‘sishi hisobiga xususiy sektorda talabning pasayishiga javob berishga harakat qildi. Natijada, zarur pul ta‘minotini iqtisodiyotga quyish uchun davlat qarzining mexanizmidan faol foydalanish kerak edi. Bunda Yaponiya Banki ichki bozorda narxlar pasayishiga nisbatan sekinroq tarzda foiz stavkasini kamaytirgan holda pul-kredit siyosatini qattiqlashtirdi;

- *bank inqirozi*: yapon banklari bo‘yniga qariyb \$200 mlrd. miqdorida umidsiz qarzlar ilindi;

- *mamlakat to‘lov layoqati reytingi pasayishi*: dunyoning etakchi investitsiya agentliklari, masalan, *Moodis* Yaponiyaning ishonch kreditini pasaytirdi;

- *moliyaviy aktivlar narxining tushib ketishi* (yapon kompaniyalari aksiyalari va obligatsiyalari kursining pasayishi), bozorlar «qizib ketishi», qayta baholash natijasida ko‘chmas mulk narxining tushishi. Sun‘iy raivshda oshirib yuborilgan qimmatli qog‘ozlar kurslari ichki talabning qisqarishi sababli pasayib borgan kompaniyalarning real daromadlarini aks ettirmasdi.

3) ichki talabning qisqarishi. Ichki bozorda tovarlarni qayta ishlab chiqarish ro‘y berdi, bu aholining daromadlari o‘sishi va iqtisodiy o‘sish sur‘atining barqaror ravishda yuqori bo‘lishini noto‘g‘ri hisob-kitob qilish natijasi bo‘ldi. Mintaqaning boshqa mamlakatlaridan arzon va sifatli import narxlar pasayishiga olib keldi. Anrxlarning yanada pasayishni kutgan iste‘molchilar xaridlarni kechiktirdi va talabni yanada qisqartirdi. Javob tariqasida ishlab chiqaruvchilar narxlarni yanada pasaytirish va iste‘molchilarga narx shakllantirishda yanada pasaytirish tendensiyasiga umid berdi. Talabning qisqarishi Yaponiyada ishlab chiqarish stagnatsiyasiga olib keldi. Ichki talabning qisqarishiga aholining qarishi ham ta‘sir ko‘rsatadi.

4) aholining qarishi. Bu muammo, ehtimol, Yaponiya uchun eng jiddiy hisoblanadi. Yaponiya dunyodagi eng yuqori umr ko'rish ko'rsatkichiga ega (o'rtacha daraja 80 yilga yaqin). Aholining qarishi oqibatlarini turlicha. Birinchidan, yoshlar soni kamayadi. Yaponiya kompaniyalari endi an'anaviy bo'lmagan fikrlash bilan yosh harakatchan ishchi kuchining etishmasligini his qilishmoqda. Yaponiyada yirik kompaniyalarning yuqori boshqaruv xodimlarining o'rtacha yoshi 60 yoshda. Qariyalarning konservatizmini hisobga olgan holda, bunday direktorlarning tez o'zgarishlar davrida zamonaviy korxonalar qaysi yo'nalishda boshlashini faqat taxmin qilish mumkin. Ikkinchidan, keksa aholi sonining o'sishi pensiya va sog'liqni saqlash xarajatlarini ko'paytirishni anglatadi, bu esa davlat moliyasini boshi berk ko'chaga kiritib qo'yadi. Ijtimoiy tizimdagi yukni qoplash uchun pensiya yoshini 60-dan 65 yilgacha oshirish rejasi mavjud. Biroq, mamlakat aholisining qarishi bilan bog'liq ijtimoiy xarajatlarning o'sishi tufayli byudjet kamomadining oshishi bilan Yaponiya jahon moliya bozorlarida qarz olishdan faol foydalanishi kerak, bu esa global moliyaviy tizimga yanada ko'proq ta'sir qilishi mumkin.

5) yapon boshqaruv tizimining inqirozi. Yaponiya menejmet tizimi mukammal idora qilish shaklida juda kuchli xususiyatga ega. Ajoyib ijrochilar sifatida, jamoada mukammal ishlash qobiliyatiga ega bo'lgan yaponlar Yevropaliklarga yoki amerikaliklarga qaraganda kamroq darajada etakchilik ruhi va nostandart fikrlash tarziga ega. Yaponiyaning yaxshi tashkil etilgan boshqaruv mexanizmi faqat unga rivojlanishning to'g'ri yo'nalishi, algoritmi berilgan taqdirda samarali ishlaydi. Ajoyib tadqiqotchilar bo'lgan yaponlar tizimining hech narsaga arzimaydigan me'morlari hisoblanadi (bu tizim 1940-yillarda, Yaponiyadagi urushdan keyingi mamlakat iqtisodiyotini isloh qilgan amerikaliklar tomonidan qurilganligini eslaylik). Paradoks shundaki, hozirgi vaqtda ushbu tizimning resurslari deyarli tugagan. Global iqtisodiy va moliyaviy tizimning beqarorligi, milliy iqtisodiyotda qiyinchiliklar, g'oyalar va g'oyalarni ishlab chiqadigan odamlarning etishmasligi Yaponiya taraqqiyot yo'lining to'g'riligini shubha ostiga qo'ydi. Biznes sohasida hamma joyda oshna-ogaynigarchilikka olib kelgan, xo'jalik yuritishning bozor tamoyillarini siqib chiqargan, korrupsiya botqog'iga botgan bir paytlar «donishmand» bo'lgan hukumat

sanalgan *keyretsu* tizimi bugungi kunda allaqachon pishib etilgan uzoq muddatli o'zgarishlar yo'lidagi to'siqlar hisoblanadi. Ko'plab iqtisodchilarning fikriga ko'ra, Yaponiya tizimi turg'unlikni va Meydzi inqilobi va urushdan keyingi islohotlar davrining avtoritar davrlarida sog'inishni boshdan kechirmoqda. Tokio joydan jilmay aylanmoqda, chunki Yaponiya iqtisodiy mashinasiga kiritilgan eski dastur endi ishlamayapti, yangi dastur esa hali amalga joriy qilinmagan. Vaziyatning kulgili tomoni shundaki, yaponlar umidsiz eskirgan tizimning yaxshi menejerlari bo'lib chiqdi.

6) Zamonaviy axborot texnologiyalari rivojlanishining zaifligi. YAqinda axborot texnologiyalari bo'yicha birinchi o'rinlarda bo'lgan Yaponiya, global axborot tizimlari va Internetning rivojlanishi bilan bu sohada jahon taraqqiyotining «dumi» bo'lish xavfi mavjud. Buning izohini topish qiyin emas – gap shundaki, Internet orqali uzatiladigan ma'lumotlar asosan ona tili sifatida ingliz tilidan foydalanadi, Yaponiyada esa barcha malakali mutaxassislar ham ingliz tilini yaxshi bilmaydi. Moliya sohasi va savdoda internet texnologiyalaridan foydalanish borasida ham qiyinchiliklar yuzaga kelmoqda. Bundan tashqari, Yaponiyaga *high tech* tarmoqlarni rivojlantirish strategiyasi pand berib qo'ydi. Agar AQSH kompyuter va axborot tizimlarining moddiy tarkibiy qismlarini (*hardware*) ishlab chiqarishga ixtisoslashuvni o'z vaqtida to'xtatib, dasturiy ta'minoti – zamonaviy axborot tizimining miyasini (*software*) ishlab chiqarish va eksportga asosiy e'tibor qaratgan bo'lsa, Yaponiya «aqli masalliq»siz oddiy temirdan boshqa narsa bo'lmagan mikroprotessorlar va kompyuterlar ishlab chiqarishni davom ettirdi. Bundan tashqari, agar AQSH da 2000 yillar boshida iqtisodiyotga investitsiyalarning 40% dan ortig'i axborot texnologiyalarini joriy etish bilan bog'liq bo'lsa, unda Yaponiyada tegishli ko'rsatkich 25% dan zo'rg'a oshardi, vaholanki, zamonaviy texnologiyalarni *software* boshqaradi, *hardware* emas.

**Tayanch iboralar:** Menejment uslubi, g'arbiy menejment uslubi, sharqiy menejment uslubi “Sifat to'garaklari”, “Sogo shosha” (Sogo Shosha), “aniq muddatda” (Just in time) shartlarida yyetkazib berish, Meydzi inqilobi, yyetakchi, bandlik, malakali ishchi, xizmatchi, chakana savdo, inson kapitali.

### **Nazorat savollari:**

1. Qabul qiluvchi mamlakatda xalqaro menejer faoliyatining dastlabki davrida qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin bo'lgan tashqi iqtisodiy bitimning asosiy elementlarini aytib bering.

2. Menejment uslubi deganda nimani tushunasiz?

3. G'arbiy menejment uslubini ta'riflang.

4. Osiyo menejment uslubini ta'riflang.

5. Sanoat korxonalariga "Sogo shosha" qanday imkoniyat beradi?

6. Umumqabul qilingan ishbilarmonlik etikasining asosiy talablari nimalardan iborat?

7. Yaponiya iqtisodiyotining jahondagi yyetakchiligi nimalarda o'z ifodasini topadi?

8. Yaponiya iqtisodiy "mo'jizasi"ning mazmuni nimada?

9. Yaponiyaning yangi texnologiya, avtomatikada jahondagi yyetakchiligini aytib bering.

10. Yaponiya tadbirkorligida milliylikning mazmuni nimadan iborat?

11. Yaponcha menejment deganda nimani tushunasiz?

12. Yaponiya militarizmini Ikkinchi Jahon urushidan keyin demokratik kapitalizm bilan almashuvining bozor iqtisodiyoti rivojidadagi ahamiyati nimalardan iborat?

13. Yaponiya iqtisodiy "mo'jizasi"da ilmiy-texnik taraqqiyotning o'rni qanday bo'lgan?

14. Yaponiyaga jahon moliyaviy - iqtisodiy inqirozining ta'sir doirasi qay darajada bo'ldi?

15. Yaponiyaning jahon moliyaviy - iqtisodiy inqiroziga qarshi qo'llayotgan choralari haqida nimalarni bilasiz?

16. Yaponiya iqtisodiy "mo'jizasi"da ilmiy-texnik taraqqiyotning o'rni qanday bo'lgan?

## 15-bob. Koreya menejment

### 15.1 O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev Janubiy

#### Koreyaga tashrifi

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoev 23-noyabr kuni ikki mamlakatning iqtisodiy va moliyaviy tuzilmalari rahbarlari, yetakchi ishbilarmonlari ishtirokidagi Janubiy Koreya–O‘zbekiston biznes-forumida qatnashdi.

Shuningdek, davlat tashrifi davomida Koreya Respublikasida Shavkat Mirziyoyevning O‘zbekiston Respublikasi prezidenti lavozimidagi faoliyatining birinchi yili haqida koreys tilida “O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev” nomli kitob chop etilgani ma'lum bo‘ldi.

Shavkat Mirziyoevning Seulga davlat tashrifi birinchi kuni 8,9 milliard dollarlik hujjatlar hamda kelishuvlar imzolandi. Ma'lumotlarga ko‘ra, 60dan ortiq hujjat imzolangan. Shavkat Mirziyoev 24-noyabr kuni Seul shahrida BMTning sobiq bosh kotibi Pan Gi Mun va boshqa mas'ullar bilan uchrashdi.

#### **O‘zbekiston va Koreya Respublikasi strategik hamkorlikni chuqurlashtiradi**

O‘zbekiston va Koreya Respublikasi iqtisodiyot, energetika, moliya, investitsiya va yuqori texnologiyalar sohasidagi hamkorlikni rivojlantiradi.

«Janubiy Koreya bugungi kunda butun yevrosiyoda tinchlik va farovonlikni mustahkamlash yo‘lidan bormoqda. Markaziy Osiyoda asosiy o‘ringa ega O‘zbekiston ushbu rejaning markazidadir», - deya Koreya Respublikasi Prezidenti so‘zlaridan iqtibos keltirdi O‘zA.

2016 yil yakunlari bo‘yicha o‘zaro tovar ayirboshlash hajmi 1 milliard AQSH dollaridan oshdi. Janubiy Koreyaning Markaziy Osiyo mamlakatlari bilan savdo aylanmasida O‘zbekiston ulushi qariyb 50 foizni tashkil qiladi. Muzokaralar yakunida O‘zbekiston Prezidenti Shavkat Mirziyoev va Koreya Respublikasi Prezidenti Mun Chje In Strategik sheriklik munosabatlarini har tomonlama chuqurlashtirish to‘g‘risida Qo‘shma bayonotni imzoladi.



- Shuningdek 60 dan ziyod hujjatlar imzolandi. Jumladan:

- O‘zbekiston Bandlik va mehnat munosabatlari vazirligi va Koreya Respublikasi Inson resurslarini boshqarish vazirligi o‘rtasida Hamkorlik memorandumini;

- ikki mamlakat Adliya vazirliklari o‘rtasida Hamkorlik memorandumini;

- O‘zbekiston Tashqi savdo vazirligi hamda Koreya Respublikasi Savdo, sanoat va energetika vazirliklari o‘rtasida O‘zbekistonda Milliy elektron savdo platformasini joriy qilish bo‘yicha hamkorlik bitimi;

- O‘zbekistonning Jahon savdo tashkilotiga qo‘shilishi bo‘yicha hamkorlik to‘g‘risidagi hukumatlararo memorandum;

- ikki davlat Tashqi ishlar vazirliklari o‘rtasida 2018–2020 yillarga mo‘ljallangan hamkorlik dasturi;

- O‘zbekiston Iqtisodiyot vazirligi bilan Koreya Strategiya va moliya vazirligi o‘rtasida Bilimlar almashinuv dasturi bo‘yicha Anglashuv memorandumini, 2018–2020 yillarda Iqtisodiy taraqqiyot va hamkorlik jamg‘armasi kreditlari bo‘yicha hukumatlararo hadli kelishuv;

- O‘zbekiston Tiklanish va taraqqiyot fondi bilan Koreya Respublikasi eksport-import banki o‘rtasida moliyaviy hamkorlik to‘g‘risida kelishuv kabi hujjatlar imzolandi.

Janubiy Koreyaning 1997-yildagi inqirozgacha bo‘lgan ildam iqtisodiy rivoji "Sharqiy Osiyo Mo‘jizasi" deb atalgan. Uch [dekada](#) shiddatli iqtisodiy rivojlanish kambag‘al agrar mamlakatni dunyodagi o‘n ikkinchi iqtisodiy-eksport davlatiga aylantirdi. 1996-yil [12-dekabrda](#) Koreya Iqtisodiy Hamkorlik va Rivojlanish Tashkiloti (IHRT)ga qabul qilinishi haqiqatan Koreya iqtisodiyotining avjiga chiqqan payti bo‘ldi.

### **Koreya:**

1945-yilda Yaponiya qaramligidan ozod bo‘ldi;

1950-1953-yillarda bo‘lib o‘tgan ichki urush iqtisodiyotni tan ahvolga olib keldi.

1953-yildan 2007-yilgacha Janubiy Koreya YMM 2,3 mlrddan 1,2 trln AQSH dollariga o'sdi. Aholi boshiga YMM daromadi qiymati 67 AQSH dollaridan 24 600 dollarga o'sganini ko'rsatadi.

Ko'plab tadqiqotchilar kuchli byurokratik apparatning faol ishtirokisiz muvaffaqiyatga erishish mumkin emas deb hisoblaydilar. Mamlakat iqtisodiyotini faqatgina yetarlicha siyosiy yetakchilik tufayli emas, balki byurokratizm tufayli rivojlantirishga erishildi.

1990-yillarga kelib:

1. AES larda ishlab chiqarilayotgan elektr energiya hajmiga ko'ra dunyoda 9-o'ringa;
2. Dengiz kemelari ishlab chiqarishda 2-o'ringa;
3. Kimyoviy tolalar ishlab chiqarishda 5-o'ringa;
4. Elektron sanoat mahsulotlari ishlab chiqarishda 6-o'ringa chiqdi.
5. Shu boisdan ham u "Osiyo
6. Yo'lbarzlari", Osiyo ajdarholari" qatoriga kiritildi.

### **15.2. Koreya boshqaruv modeli: Yaponiya boshqaruv amaliyotining ta'siri.**

Qiyosiy boshqaruv tadqiqotlarida Koreya modeli ko'pincha yapon modeliga, tez-tez Amerika modeli va hatto Yevropa yoki Xitoy boshqaruv modellari bilan taqqoslanadi. Koreya boshqaruv uslubini, uning xususiyatlari va farqlarini bilish, xorijiy, jumladan, Rossiya, Osiyo-Tinch okeani mintaqasidagi biznes sheriklarini qidirayotgan kompaniyalar uchun qo'shma korxonalar va strategik alyanslar uchun muhimdir.

20-asrning birinchi yarmida bir necha o'n yillar davomida, ikkinchi jahon urushi tugaguniga qadar, Koreya zamonaviy koreys boshqaruv tizimini rivojlantirishga katta ta'sir ko'rsatadigan yapon koloniyasi edi.

1970- va 1980-yillardagi iqtisodiy rivojlanishida Koreya Yaponiya ustidan hukmron model sifatida qaraldi. Yaponiya kabi, Koreya hukumati ham xususiy sektorni tartibga solish, foiz stavkalariga va valyuta kurslariga ta'sir ko'rsatish va

korxonalarining investitsion loyihalarini qo'llab-quvvatlash bo'yicha faol siyosatni olib borgan.

Hukumat eksportni rag'batlantirish maqsadida uzoq muddatli kreditlar bo'yicha past foiz stavkalari, eksportni subsidiyalash va ba'zi jozibador ishlab chiqarishlarni birlashtirishda bevosita qo'llab-quvvatlash kabi muhim imtiyozlarni kafolatlabdi. Ushbu ko'mak tufayli tanlangan kompaniyalar boshqalarga qaraganda tezroq rivojlana boshladi va keng ko'lamlı diversifikatsiyani amalga oshirdi.

• Yang Xo Li va uning hammualliflari ikkita farazni ko'rib chiqdilar:

1) firmalarning soni oshib borishi bilan Koreya boshqaruv tizimi Yapon tizimiga yaqinlashadi va asta-sekin yirik koreys kompaniyalari boshqaruv uslublari Yapon firmalarida bo'lgani kabi bir xil bo'ladi;

2) shunga o'xshash narsa Koreya kompaniyalarining xalqaro miqyosda o'sishi (umumiy hajmdagi eksport ulushi bilan o'lchanadigan xalqaro faoliyat ko'lami) bilan bog'liq.

Tadqiqotda ikkala gipotezaning ham tasdiqlanganligi, ya'ni kompaniyaning o'sishi va xalqarolashtirilishi koreys va yapon firmalarining boshqaruv uslublari yaqinlashuvining asosiy kuchlari va global miqyosdagi emas, balki mintaqada ko'proq bo'lishi mumkin.

Shu bilan birga, boshqa modellardan bir nechta xususiyatlari bilan ajralib turadi, ularning orasida eng diqqatga sazovor narsalar quyidagilar:

**1.** Koreya firmalarida umrbod ishga yollash amaliyoti yanada kengayadi, chunki ishdan bo'shatish yanada keng tarqalgan va ishchilar Yaponiyalik firmalarga qaraganda ishlarni erkinroq o'zgartirishlari mumkin;

**2.** Koreya firmalari yuqori darajali boshqaruv avtoritarizmi va yagona qarorga moyil;

**3.** Xaosni tashkil etuvchi yirik koreys firmalarining ko'pchiligini ta'sischilarining oila a'zolari boshqaradi.

Koreys biznes madaniyatining boshqa xususiyatlari quyidagilardan iborat:

1. Yuqori kuch masofasi va avtoritarizm (Hofstede indeksining qiymati 60);

## 2. Noaniqlikning oldini olishning yuqori darajasi (85).

Bundan tashqari, tadqiqotchilar madaniyatning nisbatan yuqori kontekstlilikini qayd etishmoqda, chunki koreyslar shaxsiy yoki oilaviy aloqalarga yoki norasmiy manbalarga ega bo'lishga ko'proq tayanib, ma'lumot olishni afzal deb bilishadi.

### **Koreys biznes madaniyatida Konfutsiy an'analari.**

Konfutsiylik Koreya boshqaruv tizimining xususiyatlarini belgilovchi asosiy manba hisoblanadi. Konfutsiylik Koreyada 500 yildan ortiq vaqtdan beri 1392-yildan boshlab, Xonninghukmronligi davrida boshlangan va 1910-yilda Yaponiya tomonidan qo'shib olingungaqadardavometdi.

XX asrdanasroniylikning ta'siri juda sezilarli bo'ladi. Bu yerda xristian dinlarini e'tirof etgan aholining ulushi juda katta (20% dan ortiq). Koreyadagi nasroniylikning tarqalishi XVIII asr oxirlarida boshlangan. 19-20-asrlarda Koreyada ochilgan modernizatsiya va g'arblashma jarayonlarida Koreys xristianlari, ayniqsa protestantlar muhim rol o'ynagan. 1920-1930 yillarda Koreyada nasroniylik nihoyat milliy din deb qabul qilindi. Shunday bo'lsa-da, xristianlikni e'tiqod qiluvchi koreyslar, qalbda konfutsiy bo'lib qolmoqda. Konfutsiylik dunyoqarashining ko'pgina xususiyatlari Koreya jamiyatida saqlanib, milliy biznes madaniyati va boshqaruv amaliyotida namoyon bo'ladi.

Xodimlarning o'zi ko'pincha ish joyini o'zgartiradilar. Koreyada sodiqlik tushunchasi odamlar orasidagi munosabatlarga asoslanganligi sababli, xodimlarning sodiqligi odatda ma'lum bir liderga nisbatan sodir bo'ladi. Menejer boshqa kompaniyaga o'tganda, u o'z xodimlarini sobiq ish joyiga jalb qilishi mumkin.

Ish hayoti. Har bir xodim, u rag'batlantirisholishini biladi, shuning uchun jamoada o'tirish va o'zaro nizoga borish uchun juda kam sabablar bor. Bularning barchasi tashkilot ichidagi munosabatlarda barqarorlik va uyg'unlikka erishishga imkon beradi.

Koreyada Yaponiya xodimlarining rotatsion tizimidan farqli o'laroq, yangi professional bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishdan ko'ra, ijobiy munosabatlarni shakllantirishga ko'proq e'tibor berishadi. Sodiqlik, sadoqat va do'stlik firma va

korporativ madaniyat uchun muhimroq deb hisoblanmoqda. Kompaniyaning maqsadi – "har tomonlama" yoki "har tomonlama rivojlangan shaxs" ni tarbiyalash.

### 15.3 Zamonaviy Koreya boshqaruv modeli.

*Xususiy mulk va menejment.* Koreya kompaniyalarining katta qismida oilaviy korxonalar, mol-mulk boshqaruvdan ajralmaydi. Hozir odatda o'g'illari yoki yaqin qarindoshlaridan qaysi biri uning o'rnini egallashini oldindan hal qiladi. Egasining oila a'zolari yuqori lavozimli boshqaruv lavozimlarini egallaydilar. Ko'plab filiallarning boshida ham birodarlar, jiyanlari, asoschisining o'g'illari va nabiralari bor, ularning ko'pchiligida deyarli diniy ibodat bilan o'rab olingan.

*Menejmentni professionalizatsiya qilish.* So'nggi yillarda, hukumat bosimi ostida, boshqaruvni boshqaruvchi guruhlar bilan bevosita bog'lanmagan ko'proq menejerlarga ega bo'lishni ta'minlash uchun boshqaruvni mulkchilikdan ajratish bo'yicha faol tashabbuslar mavjud.

### 14.1- Jadval<sup>8</sup>

#### Koreya boshqaruv modelining tashkiliy omillari

Tadbirkorlik va boshqaruv tizimi	Kompaniyalarning egalari va ta'sischilari Avtoritarizm va paternalizmga asoslangan yetakchilik Muvaffaqiyatli maqsadlarni belgilash
Inson resurslarini boshqarish	Taqdimot, mehnatsevarlik, intizom Yuqori malakali / sifatli ta'lim. Uzoq muddatli ish O'z-o'zini rivojlantirish
Tuzilishi / tizimi	Iyerarxiya unifikatsiyalanmagan diversifikatsiya
Madaniyat / jarayon	Cheklangan kollektivizm, Harmoniya va barqarorlik, Sog'lom nasroniylikning avlodlari

<sup>8</sup> Grushenko, V. I. Menedjment: vospriyatie sushchnosti menedjmenta v usloviyax strategicheskix izmeneniy : uchebnoe posobie. – Moskva : INFRA-M, 2014. – 288 s.

### **Boshqarish va qarorlarni qabul qilish uslubi.**

Ko'plab tadqiqotchilar koreys uslubining bunday xususiyatlarini ierarxiya, avtoritarizm va markazlashtirish kabi farqlashadi. Bu, ayniqsa, chaebol bilan bog'liq bo'lib, ularning asoschilari tadbirkorlar barcha asosiy boshqaruv qarorlarini shaxsan qabul qilishga moyil bo'ladilar. Koreyada qaror qabul qilish jarayonining obro'li xususiyati firmalarning tezkor va hal qiluvchi rol o'ynashiga imkon beradi, ular vertikal ierarxiya davomida bo'limlar va xizmatlar bilan qarorlarni muvofiqlashtirish zarurati bilan cheklanmaydi. Biroq, bu uslub barcha xodimlartomonidan yetarli tushuncha va hisni topa olmaydi va yetarli bilim va ma'lumotsiz qarorlar qabul qilinadi, qarorlar qabul qilish, ayniqsa, moliyaviy boshqaruv masalalariga tegishli bo'lsa, turli tomonlar bilan maslahatlashgandan so'ng, qarorlarni bir tomonlama yoki kichik guruhlarda qabul qiluvchi yuqori darajali menejerlar tomonidan markazlashtiriladi va qat'iy nazorat qilinadi. Umuman olganda, "birinchi bo'lib tuz, so'ngra tuzat" printsipli bo'yicha batafsil rejalashtirishning zararli ta'siriga tezkorlik bilan harakat qilish imkonini beradi.

Oila an'analari yetakchilik va qaror qabul qilishda namoyon bo'ladi. An'anaviy Koreya oilasida ota otashin va hurmatli boshdir. U deyarli cheksiz kuchga ega va ayni paytda oilaning farovonligi, bolalarni tarbiyalashi va kelajagini ta'minlash uchun mas'uldir.

Koreya kompaniyalarida biznes yetakchiligida oilaviy an'anani saqlab qolish avtoritar uslubda namoyon bo'ladi.

### **15.4 Koreya va Rossiya boshqaruv modellarini taqqoslash.**

Kadrlarni boshqarish tizimi, birinchi navbatda, xodimning psixologik portretini tahlil qilish asosida amalga oshiriladi. Shuning uchun Janubiy Koreya kompaniyalarining menejerlaridan foydalanadigan barcha ko'plab uslublar har bir xodimning xulq-atvorini hisobga oladi.

Bugungi kunda Janubiy Koreyaning jadal iqtisodiy rivojlanishining sabablari haqida savol tug'ilganda, bu psixologik portretni e'tiborsiz qoldirib bo'lmaydi.

Koreyada deyarli hech qanday mineral yo‘q, muhim moliyaviy resurslar yo‘q. Asosiy boylik inson kuchi edi. **Buning uchun quyidagi printsiplarga rioya qilinadi:**

1. Xodimlarga ular bilan muloqot qilish imkonini beradiganturli ishlarni taqdim etish;

2. Ish joyida jamoaviy ruhni yaratish;

3. bo‘ysunuvchilar bilan muntazam uchrashuvlar o‘tkazish;

4. Tashkilotga haqiqiy zarar keltirmasa paydo bo‘lgan norasmiy guruhlarini saqlab qolish istagi;

5. Tashkilot tashqarisida bo‘ysinuvchining ijtimoiy faoliyati uchun sharoit yaratish.

6. Guruhlarga yo‘naltirilgan ta'limga alohida e'tibor berilmoqda. Koreyaliklarning jamoaviy mehnat faoliyati kichik guruhlarining sa'y-harakatlaridan iborat. Odatda Janubiy Koreyaning korxonalarida 4-7 kishidan iborat guruhlar mavjud. Koreya rahbarlari katta guruhlarining mavjudligiga yo‘l qo‘ymaslik uchun harakat qilishadi, chunki bu guruh ichida muloqotni buzadi,

7. uning birlashuvini zaiflashtiradi. Bunday

8. kichik guruhlarda mehnat faoliyatini amalga oshirish jarayonida ishtirokchilarning aloqasi o‘zaro ta'minlanadi. Bunday sharoitda guruhning atmosferasi yaqin va tushunarli bo‘lgan narsa sifatida qabul qilinadi.

### **Koreya va Rossiya boshqaruv modellarini taqqoslash**

## Koreya va Rossiya boshqaruv modellarini taqqoslash

Boshqaruv tizimidagi farqlovchi element	Koreya modeli	Rossiya model
Xodimlarni yollash va mehnatga haq to'lash	Kompaniyada xizmat ko'rsatish muddatini hisoblash; Kasbiy va shaxsiy xususiyatlarni hisobga olish; Tashkilot ichidagi tekshiruvlar; Universitet obro'sining ahamiyatsizligi.	Ish haqi, tez-tez ikki omillarga bog'liq: ishning holati va soat soni, Rossiya boshqaruvida xizmat ko'rsatish muddati hisobga olinadi, faqat ishga qabul qilishda qo'llaniladi va bu omil muhim rol o'ynaydi. universitetni sharaf hisoblaydi
Qaror qabul qilish	Yosh hamkasblar nuqtai nazarini qabul qilish; Boshqarishni ma'qul ko'rishga urinish.	Rossiyadagi modelda amerikalik firmalarning yondashuvi qabul qilinmoqda, u yerda rahbarlar o'z saytlarida o'z vakolatlari doirasida qaror qabul qilishadi.

### 15.5. Koreys, Yapon va Amerika boshqaruv tizimlarining qiyosiy tahlillari

Koreya boshqaruv tizimini tushunish uchun, Yaponiya va AQSH ning Koreya iqtisodiyotiga bo'lgan ulkan ta'sirini esga olish kerak. Ko'p Koreya kompaniyalari ushbu ikki mamlakatga qattiq bog'langan. Ular eksportga mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan oraliq materiallar, butlovchi buyumlar ni aynan shu davlatlardan xarid qiladi.

1945-yilgacha Koreya Yaponiya mustamlakasi bo'lgani bois uning ta'siri katta bo'lgan bo'lsa, 1945-yildan 1965-yilgacha AQSH ning ta'siri kuchli bo'ldi.

Ko'plab Koreya generali xizmat paytida Amerika harbiy va biznes boshqaruvi san'atida ta'lim oldi. Ishdan bo'shatilgandan so'ng ular turli xil fuqarolik korxonalarini boshqarishda o'z tajribalarini qo'lladilar.

Koreya kompaniyalari ishchilarning uchta guruhidan (toifasidan) iborat:

1. yadro;
2. o'rta yoki oddiy guruh
3. "marginal guruh"

“Yadro”ga kiritilganlar korxonaga uzoq yillar manfaati singan insonlar, bu guruhga korxonaga ta'sischi va rahbarlari ham kiritiladi,



O'rtta guruh kompaniyada yetarli vaqt ishlagan oddiy xodimlar (menejerlar va ishchilar) dan iborat.

So'nggi guruh "marginal" ishchilar bo'lib, ko'pincha shaxsiy aloqalar va tanishlar orqali yollanadi.

Ishchilarni 3 guruhga bo'lishini tushunish uchun Koreya, Yaponiya va AQSH ni solishtirish mumkin.

Koreya va Yaponiyada ushbu ishchi guruhlarning nisbati quyidagicha:

**Koreya 10:80:10**

**Yaponiyada 30:70**

Amerikalik kompaniyalarda faqatgina bir nechta odamgina kompaniya yadrosi hisoblanadi. Yuqori rahbarlar hatto korporativ oila a'zolari emas, balki tashqaridan yollangan xodimlar hisoblanadi.

<b>KOREYA</b>	<b>YAPONIYA</b>	<b>AMERIKA</b>
Kompaniya oilaviy jamiyat sifatida	Jamiyat sifatida kompaniya	Jamiyatga alohida urg'u berilmayapti
Egalari, menejerlar va xodimlar o'rtasida aniq bir bo'linish	Menejerlar va xodimlar o'rtasida kuchli farqlar yo'q	Keskin farqlar
Hayotining uzaytirilishiga oid fikrni noqulay ravishda qo'llab-quvvatlaydi	Umrbod ijaraga olishning ideali	Umrbod ish bilan ishlaydigan ideal mavjud emas
Xabarlarning ierarxiyasiga juda kuchli e'tibor	Xabarlarning ierarxiyasiga kuchli e'tibor berish	Boshqaruvning ierarxiyasi o'rtacha
Sadoqat va hamkorlikka bo'lgan ishonch	Hamkorlik, hamjihatlikka tayanadi	Ishning torlik xususiyatiga ega bo'lgan shaxsiy yutuqlarga tayanishi

Boshqaruv vakolati egasining siyosati va manfaatlarini bilan cheklangan	Menejerlarning vakolatlari o'z mehnati bilan cheklangan	Menejerlarning vakolatlari kasaba uyushmalari tomonidan nazorat qilinadi
Xizmatning yoshi va davomiyligi muhim mezon hisoblanadi	Xizmatning yoshi va davomiyligi rag'batlantiruvchi mezon sifatida qabul qilinadi	Xizmat yoshi va davomiyligi faqat bilvosita rag'batlantirish uchun mezon sifatida qabul qilinadi
Vakolatni va javobgarlikni noaniqligi	Vakolat va mas'uliyatning noaniqligi	Vakolat va mas'uliyat chegaralari aniq belgilangan
Turli xil ish o'rinlari uchun keng qamrovli individual va birgalikdagi o'rganish	Turli xil ish o'rinlari uchun individual trening	Yuqori malakali ish uchun individual trening
Kompaniya tajriba, yosh, ta'lim va oilaviy munosabatlarga asoslangan xodimlarni jalb qiladi	Kompaniyalar yoshi va ta'limiga asoslangan xodimlarni jalb qiladi	Xodimlar malaka va tajriba asosida ishga olinadi.

Shunday qilib, koreyslar uchun quyidagi xususiyatlar xarakterli:

1. Umumiy etnik xususiyatlar: mehnatsevarlik, kuchli estetik hissi, an'analarga sodiqlik.
2. Hayotning xususiyatlari: muloyim, aniqlik, tejamkorlik, qiziqish.
3. Guruhning o'ziga xos xususiyatlari: intizom, hokimiyatga sadoqat, burchni his qilish.

Koreyada mehnat unumdorligini oshirish va yuqori sifatli mahsulotni ishlab chiqarish uchun qo'llaniladigan nufuzli usullarini ko'rib chiqamiz:

1. Ishchilarga ular bilan muloqot qilish imkonini beradigan ishlarni bering.
2. Ish joyida jamoa ruhini yarating.
  3. Asta-sekinlik bilan muntazam uchrashuvlar o'tkazing.
  4. Tashkilotga haqiqiy zarar keltirmasa, paydo bo'lgan norasmiy guruhlarini yo'q qilishga urinmang.
  5. Tashkilot tashqarisida bo'ysunuvchilarning ijtimoiy faolligi uchun sharoit yarating.

### **15.6. Samsung kompaniyasi menejmenti**

Samsung - eng yirik korxonalaridan biri hisoblanadi, Janubiy Koreyada bunday firmalar uchun "Chaebols» so'zi ishlatiladi. Chaebols - bu asosan shu oilaga mansub bo'lgan vakillar biznesi va hukumat doirasidagi moliyaviy-sanoat guruhi hisoblanadi. Samsung - dunyoning eng tez rivojlangan korporatsiyalar biridir. Kompaniya 1938 yilda tashkil etilgan.

- Samsung Jahon bozorida yuqori texnologiyali komponentlar, telekommunikatsiya uskunalari, maishiy texnika, audio va video qurilmalar ishlab chiqaruvchi sifatida tanilgan.

*"Samsung" so'zi "uch yulduz" degan ma'noni anglatadi.*

- Samsung o'zining "Xulq-atvorkodeks"iga ega
- Korxonada falsafasi juda ham oddiy: takomillashgan mahsulotlar ishlab chiqarish uchun inson va texnika resurslaridan foydalanish.

- Lekin Samsung hayotini uzaytirish uchun esa doimiy kadrlar malakasi oshiradi, mehnat sharoitlarini yaxshilaydi va talantli yoshlarni keng jalb qiladi.

"Samsung"ning "Xulq-atvor kodeks"idan joy olgan "Besh biznes prinsipi"

- 1- Biz qonunlarga va etika qoidalariga to'liq amal qilamiz;
- 2- Biz toza tashkiliy madaniyatni ta'minlaymiz
- 3- Biz iste'molchi, aksioner va hamkorlarni doimiy hurmat qilamiz
- 4- Biz atrof-tabiiy muhit va insonlar salomatligi haqida qayg'uramiz
- 5- Biz ijtimoiy mas'uliyatli fuqarolarmiz

**Kompaniya missiyasi insonlar hayot sifatini yaxshilash hisobiga foyda olish**

- Korxonada tashkiliy madaniyati 4 ta xususiyat bilan xarakterlanadi:

1. Ishchilarni boshqaruvga keng jalb qilish
2. Risk qilishning past ko'rsatkichi
3. Muvaffaqiyat qat'iyat bilan o'lchanadi
4. Guruh bo'lib ishlashning ma'qulligi.

**Tayanch iboralar:** "Osiyo yo'lbarlari", integratsiya jarayoni dinamikasi ko'rsatkichlari, preferentsiyalarning umumiy tizimi, eksportni "ixtiyoriy" cheklash.

**Mavzuni mustahkamlash uchun savollar:**

1. Janubiy Koreyaning "Osiyo yo'lbarlari" qatoriga kirishining sabablari nimada?
2. Prezident SH.Mirziyoyevning Koreyaga tashrifi va uning natijalari qanday?
3. Koreya, Yaponiya va AQSH da ishchi guruhlarini bo'linishi qanday?
4. Nima uchun Koreya boshqaruv modeliga Yaponiya modelining ta'siri katta bo'ldi?
5. Koreya va Yaponiya boshqaruvida o'xshash va farqli jihatlari qanday?
6. Koreya boshqaruv madaniyatiga dinning ta'siri qay darajada?
7. Koreya boshqaruv modelining qaysi xususiyatlarini milliy boshqaruv modelimizga tatbiq etish mumkin.

## 16-bob. NORVEGIYANING JAHON BOZORIDAGI O‘RNI VA ROLI

### 16.1. Norvegiyaning jahon bozoridagi o‘rni va roli

Norvegiya qirolligi – SHimoliy Yevropadagi, Skandinaviya yarim orolining g‘arbiy qismida va asosan mada orollarda joylashgan mamlakat. SHarqda SHvetsiya, Finlyandiya va Rossiya bilan chegaradosh. Mamlakat noi qadimgi skandinav tilida «shimolga yo‘l» ma’nosini anglatadi. Boshqaruv shakli — konstitutsion monarxiya, davlat tuzumi shakli — unitar. Norvegiya poytaxti va hukumat qarorgohi joylashgan shahar — Oslo.

Aholisi. Norvegiyaliklar kelib chiqishi germanlarga oid bo‘lgan xalq. Norvegiyada tub joyli, aborigen xalqlar ikkita – aholining 97%ini tashkil qiladigan norveglar va saami. Ulardan tashqari, beshta boshqa milliy ozchiliklar — kvenlar (norvegiyalik finlar), shvedlar, ruslar, lo‘lilar va yahudiylar yashaydi. 1990-yillardan boshlab mamlakatda immigratsiya o‘shishi davom etmoqda, sezilarli miqdorda muhojirlar paydo bo‘ldi.

Diniy e‘tiqodga ko‘ra, Norvegiyaning deyarli barcha dindorlar protestantlar (lyuteranlar) hisoblanadi. Evangelist lyuteran cherkovining davlat maqomiga qaramay, norvegiyaliklar to‘liq e‘tiqod erkinligidan bahramand bo‘lishadi.

Norvegiya Yevropaning aholisi kam joylashgan mamlakatlari qatoriga kiradi. Bu erda aholi o‘rtacha zichligi 1 kv. km.ga 12,8 kishini tashkil qiladi.

Norvegiya jamiyat hayotining barcha sohalarida ayollarning teng huquqli ishtiroki bilan ajralib turadi. Xususan, mamlakat parlamenti tarkibida ayollar qariyb 50 foizni tashkil qiladi.

Norvegiya iqtisodiyoti – erkin bozor va davlta tomonidan tartibga solish uyg‘unlashgan kapitalizm gullab-yashnayotgan makondir. Hukumat iqtisodiyotda asosiy sohalarni: yoqilg‘i sektori, qishloq va baliq xo‘jaligini nazorat qiladi. Norvegiya, asosan, xom ashyo va yarim qayta ishlangan tovarlar eksportchisi bo‘lib,

dengiz bilan chambarchas bogʻlangan va xalqaro savdoga bogʻliq boʻlgan mamlakat sifatida tanilgan.

Norvegiya bozor iqtisodiyotiga ega boʻlgan dunyodagi sanoati rivojlangan kichik mamlakatlardan biridir. Norvegiya iqtisodiyoti shunisi bilan oʻziga xoski, u yuqori rivojlangan xoʻjalik tarmoqlariga ham, bu mamlakatga yaqin oʻn yillikda barqaror valyuta tushumlarini kafolatlaydigan kuchli eksportga yoʻnaltirilgan neft va gazni qayta ishlash sanoatiga ega

Tarixan yuzaga kelgan tarmoq strukturasi va ichki bozor hajmi kichikligi uning ixtisoslashuv negizida xalqaro taqsimotda keng ishtirokini belgilab bergan.

Norvegiya Gʻarbiy Yevropadagi eng yirik neft va gaz ishlab chiqaruvchidir. Hidroenergetika energiyaga boʻlgan ehtiyojning katta qismini qoplaydi, bu esa neftning katta qismini eksport qilishga imkon beradi. Neft fondlari kelgusi avlodlarni rivojlantirish uchun xizmat qiladi. Mineral zaxiraar katta. Mamlakat ulkan savdo flotiga ega. Inflyasiya (3 %) va ishsizlik (3 %) Yevropaning qolgan mamlakatlari bilan taqqoslaganda ancha past. Aholi jon boshiga hisoblaganda YAIM koʻrsatkichi boʻyicha mamlakat dunyoda uchinchi oʻrinda turadi (74940\$).

Norvegiyaning zaif tomonlari quyidagicha: neftga bogʻliqlik juda katta, bu borada hatto Rossiya ham ortda qoladi. Ichki bozor hajmi kichik. YUqori malakali xodimlar etishmaydi. Ogʻir iklim qishloq xoʻjaligi rivojlanishini cheklab qoʻygan, soliqlar yuqoriligi va ishchi kuchining qimmatligi ham rivojlanishni sekinlashtiradi.

Mashinasozlik neft va gaz ishlab chiqarish va neftni qayta ishlash sanoati uchun uskunalar ishlab chiqarishga ixtisoslashgan. Mashinasozlik sanoatining yana bir muhim tarmogʻi kemasozlikdir.

Norvegiya uchun baliq ovlash sanoati deyarli neft va gaz qazib olish kabi muhimdir.

Boy oʻrmon resurslari va mavjud elektr energiyasining mavjudligi tufayli Norvegiyani jahon sellyuloza va qogʻoz bozorida etakchi oʻrinni egalladi.

Norvegiyada qishloq xoʻjaligi rivojlanishi tabiiy sharoitlar tufayli cheklangan — vegetatsiya davri qisqa, yoz salqin va tuproq unumdorligi past. Norvegiyada

dehqonchilik, davlat tomonidan subsidiyalar taqdim etilishiga qaramasdan, og‘ir ahvolda.

Kishi boshiga elektr energiyasi ishlab chiqarish bo‘yicha Norvegiya dunyoda birinchi o‘rinda turadi. Atom energetikasi Norvegiyada yo‘q.

Tashqi savdo eksportning importdan ustunligi bilan ajralib turadi.

Eksport qilinadigan asosiy tovarlar: neft va neft mahsulotlari, mashinalar va asbob-uskunalar, metall, kimyoviy mahsulotlar, kemalar, baliq.

Import qilinadigan asosiy tovarlar: mashinalar va asbob-uskunalar, metall, kimyoviy mahsulotlar, oziq-ovqat tovarlari.

## **16.2. Norvegiya klasterlari**

Madaniy farqlarning xilma – xilligi tadqiqotchilarga o‘xshash xususiyatlarga ega bo‘lgan mamlakatlar (madaniyatlar) majmui - klasterlarni tashkil qilish g‘oyasiga olib keldi. Ushbu tasniflardan biri Ronen va Shenker tomonidan taklif qilingan. Ularning tasnifiga ko‘ra, Norvegiya Skandinaviya klasteriga tegishli. Skandinaviya klasteri Finlyandiya, Norvegiya, Shvetsiya, Daniya kabi davlatlarni o‘z ichiga oladi.

Skandinavistikada skandinav mamlakatlari – Shvetsiya, Daniya, Norvegiyani – geografik, tarixiy, ijtimoiy-iqtisodiy va madaniy sharoitlar bilan shakllangan umumiy bir makon sifatida ko‘rib chiqish an‘anasi mavjud. Islandiya va Finlyandiya biroz ajralib turadi. Xalqaro kommunikatsiya masalalariga murojaat kilganda Skandinaviya mintaqasini to‘liq ajratib ko‘rsatish, har bir mamlakat uchun xos bo‘lgan umumiy jihatlarni ham, kommunikatsiya jarayonida milliy mentalitetning muayyan namoyon bo‘lishlariga bog‘liq bo‘lgan tafovutlarni ham hisobga olish lozim.

Skandinaviya davlatlarini birinchi navbatda Yevropaning shimoliy-g‘arbiy qismidagi geografik joylashuvi birlashtiradi. Geografik sharoitlarning umumiyliigi mintaqaning ijtimoiy-iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanishining umumiy tendensiyalariga sabab bo‘ldi.

Tarixiy rivojlanishida Skandinaviya davlatlari bir qator umumiy bosqichlardan o‘tgan va turli davrlarda turli davlat birlashmalari tashkil etilgan. Uchala mamlakat xalqlari vikinglar davrini boshidan kechirgan. Taxminan bir vaqtning o‘zida,

Vikingerlar davrining oxirida Skandinaviyada nasroniylik tarqaldi va bugungi kunda uchala mamlakat lyuteranizmga e'tiqod qiladi.

Tarixiy rivojlanishning umumiyliigi Skandinaviya mamlakatlari madaniyatining birligini ham belgilab beradi. Eng muhimi, bu skandinaviyaliklarning til bo'yicha yaqinligi bo'lib, ular bir-birining tillarini u yoki bu darajada osonroq tushunish uchun imkon beradi. Globallashuv va Yevropaning birlashuvi sharoitlarida Skandinaviya mintaqaviy o'ziga xosligi, Skandinaviya madaniyatining umumiyliigi qayta tiklandi. Lekin o'xshashliklar emas, tafovutlar eng qiziqarli va jozibali hisoblanadi.

Mashhur sovet yozuvchisi va jurnalisti Gennadiy Fish qayd etganidek, shvedlar bu – Skandinaviya inglizlari, daniyaliklar esa – fransuzlar, norvegiyaliklar – Skandinaviya ruslari. Darhaqiqat, shvedlar eng sertakalluf va o'ta rasmiyatparast, daniyaliklar boshkalardan ko'ra ko'proq hazilkash va nafosatli, norveglar esa muloqot uchun ochiq va ko'ngilchanlar.

Albatta, an'anaga ko'ra Skandinaviyada SHvetsiya «katta og'a» sanaladi. Norveglarni vatanparvarlik yorqin tuyg'usi ajratib turadi, ehtimol, ularning davlati nisbatan yosh ekanligi sabablidir. Norvegiyaning XX asr oxiriga kelib dunyoning boy mamlakatlari qatoriga qo'shilishiga olib kelgan neft alohida mag'rurlik manbai hisoblanadi. Daniya esa o'zini ko'proq kontinental Yevropaga mansub hisoblaydi va umumYevropa strukturalariga Skandinaviyaning boshqa mamlakatlaridan ertaroq integratsiyalashgan.

Skandinaviyadagi uchala mamlakat xalqlarining har biri milliy mentalitetining o'ziga xos xususiyatlari ularga gapga ustalikda va bir-birini ermak qilishda cheksiz mashqlar uchun sabab beradi.

Shvetsiyaning "Dagens nyuxeter" gazetasi tomonidan o'tkazilgan sotsiologik so'rov natijalariga ko'ra, zamonaviy daniyaliklar shvedlarni haddan tashqari zerikarli va soddadil, ularning hayotini esa – haddan tashqari tartibga solingan hisoblaydi. Ular qonunga qattiq itoat qiladigan shvedlarni va ular bo'sunadigan juda ko'p sonli taqiqlar va qonun-qoidalarni mazax qiladi. SHvedlar daniyaliklarga kundalik hayotda ham soddadil va haddan tashqari ishonuvchan bo'lib ko'rinadi. Nihoyat, daniyaliklar spirtli ichimliklar sotish borasida SHvetsiya davlat siyosatiga dahshat bilan qaraydi.



Biroq shvedlarning o'zi daniyaliklar dastlab kulgan narsalarni ertami-kechmi shvedlardan o'zlashtirib oladi deb aytadi, avtomobildagi xavfsizlik kamari, kelosipedchilar uchun shlem va h.k. shular qatoridandir.

Norvegiyaliklar ham qonunga bo'ysunuvchi, doimo yuqori instansiyalarga bo'ysunadigan shvedlar bilan xursand emaslar. Norvegiyaliklar o'zlari hokimiyatlarga suyanishni yoqtirmaydilar, ular mustaqil va individualistik, tutgan joyini kesadigan hisoblanadi. SHu bilan birga, ular shvedlarning ularga nisbatan ko'proq madaniyatli ekanini tan olishadi. Biroq, SHvetsiyaning o'taketgan rasmiyatchiligi, samimiy emasligi, har bir narsani rejalashtirish istagi norvegiyaliklarga juda yoqmaydi.

Ko'pincha Daniya va Norvegiya SHvetsiyaga nisbatan "kichik og'a kompleksi" ni boshdan kechirayotgan degan fikrni eshitish mumkin. Bu Skandinaviya xalqlarining tarixiy o'tmishi bilan bog'liq. SHvetsiyaliklarga nisbatan sovuqchilik, Norvegiya neft «bumi»ga va sportdagi g'alabalarga qaramasdan, kichik og'a kompleksi bilan birlashadi.

Skandinav mamlakatlari uchun umumiy bo'lgan mentalitet xususiyatlaridan biri ishlarni yuritishdagi halollik hisoblanadi. Aynan shu mamlakatlar dunyoda korrupsiya ko'rsatkichi eng past bo'lgan mamlakatlar hisoblanadi. "Transparency International" sotsiologik guruhi korrupsiya indeksini hisoblab chiqdi va 90 mamlakatda mos keluvchi tadqiqotlar o'tkazdi. Korrupsiyadan eng xoli mamlakat - Finlyandiya. Ikkinchi o'rinda Daniya, undan keyin SHvetsiya turadi. Oltinchi o'rinni Islandiya va Norvegiya bo'lishib olgan.

Mashhur shved yozuvchisi va jurnalisti Xerman Lindkvistning aytishicha, Yevropada tarixi, madaniyati, tili bo'yicha shvedlar va norveglar kabi bir-biriga yaqin bo'lgan boshqa xalqlar bo'lmasa kerak.

### **16.3. Asosiy madaniyat shakllantiruvchi omillar**

Norvegiya milliy madaniyati xususiyatlariga ta'sir etgan asosiy omillarni ko'rib chiqamiz.

1. Tabiiy-geografik sharoitlar. Yevropaliklar Norvegiyani qadimdan "Nordveyg" - "shimol yo'li bo'ylab joylashgan mamlakat" deb, uning aholisini esa - "nordvegers"

deb atashgan. Bu odamlar o'z nomini ular joylashgan er nomidan olgan kamdan-kam holatlardan biridir. SHimoliy yo'l dengiz bo'ylab, qoyali, fordlar qirg'oqlarni kesadigan son-sanoqsiz orollar – shxerlar bo'ylab o'tgan. SHuning uchun, eramizning boshida SHvetsiya tomondan Trondxeym hududiga kirgan birinchi norvegiyaliklar joylashish uchun xuddi shu dengiz yo'lidan foydalangan. Qirg'oq va qo'shni orollarni o'zlashtirib olgach, ular asta-sekin fordlar bo'ylab mamlakatning ichki qismiga o'tdilar. Keyingi asrlarda dengiz turli xil fordlar o'rtasidagi muloqotda asosiy vositachi bo'lib xizmat qildi. Boshqa Yevropaliklar uchun Norvegiya qirg'oq davlati bo'lib qoldi. Norvegiyaning tabiiy ramkasi Skandinaviya tog'lari va fordlarning oralig'idan iborat.

Norvegiyani «izolyasiya qilingan dunyochalar» mamlakati deb atash mumkin. Bu borada u Dog'iston yoki Qadimga YUnonistonga o'xshab ketadi. Fordlarga quruqlik orqali borish qiyinligi ularni bir-biridan uzoq qilib qo'ygan. Norvegiya tabiatini, ayniqsa, fordlarni, u erdagi odamlarni, til va madaniyatni haqiqiy baholash shunchaki imkonsizdir. Har bir ford bu – mittigina mustaqil bir dunyodir. Tor, deyarli yopiq frd vodiylarida hayotning markazlashuv norveglar madaniyat an'analarining ajoyib «zichligi»ni asoslab beradi. CHetga chiqish imkoniga ega bo'lmasdan, u ichkariga qarab rivojlangan, ovozlar, bo'yoqlar, konturlar va simvollar o'ziga xos mozaikasini yaratgan.

Quruqlikda va dengizda omon qolish uchun doimiy kurash va fordlarda hayotning avtonomligi norvegiyaliklarning xarakterida haddan tashqari individualizm rivojlangan. U hatto g'arbiy dunyoga xos bo'lgan shaxsiy erkinlikka sig'inish fonida ham seziladi. Norvegiyaliklarning individualizmi, ayniqsa, o'z hayotiy makonini tasavvur qilish istagida namoyon bo'ladi. Forddagi yashash joylari kommunal kvartiradagi hayotga aslo o'xshamaydi. Aksincha, Norvegiyacha joylashuv turi - o'z uchastkasida alohida uylar - qo'shnilar o'rtasidagi kundalik aloqani minimal darajagacha kamaytiradi. SHuning uchun, Norvegiyada "shahar" va "qishloq" kabi tushunchalar juda shartli. Ford vodiylari ichida ular asta-sekin o'tish bilan aniq chegaralarsiz amorf shakllanishlarni ifodalaydi. Norvegiyada deyarli hech qanday to'siq yo'q, hududning daxlsizligi uning va boshqalarning mulkiga hurmat bilan

asoslanadi. Eng qisqa yo‘l boshqa uchastka orqali bo‘lsa ham, Norvegiya hech qachon u orqali qadam tashlamaydi.

"Vodiy-uy" – xonaki xalq bo‘lgan norveglar butun dunyoqarashining asosi, ular uyda dam olishni, mehmon kutishni, shovqin qilish va hazil-mutoyibalarni yoqtiradi, havoning doimo avzoi buzuvchiligi sababli uyda o‘tirishni yoqtiradi. Uy, albatta, namunali tartibda saqlanadi. Norvegiyaliklarning "tartibga solingan" hayoti, ehtimol, nemislarning mashhur pedantligidan ham ustun keladi. Norvegiyada hamma narsa shundayki, u erga birinchi marta kelgan odamga quyidagiga o‘xshab ko‘rinishi mumkin: hamma narsa uning kelishidan oldin, ehtimol hatto uning uchun ham amalga oshirilgan.

Norveglarning mashhur sovuqqonligi va bosuvchiligi – xuddi o‘sha tartibni sevishning oqibatidir. Bir maromdagi va oldindan aytib berish mumkin bo‘lgan hayot faolligining to‘satdan kuchayishini talab qilmaydi. Norvegiyaliklarning kundalik hayoti hayratlanarli darajada xotirjam. Ular kundalik tashvishlar bilan cheklanmaydi, bu erda kam jinoyatlar sodir etiladi.

2. Tarixiy omillar. Norvegiya madaniyatining tarixi qadimgi zamonlarga, ilk tamaddundan oldingi paytga borib taqaladi. Qadimda Norvegiya hududida german qabilalari yashagan.

Ko‘rinishidan, norvegiyaliklar quldorlik davri madaniyatini bilmaganlar va ibtidoiy madaniyatdan - o‘rta asrlarga, qullik bosqichini aylanib o‘tgan holda feodalizmga o‘tib ketishdi. O‘rta asrlarga oid Norvegiya madaniyati - Viking madaniyati juda o‘ziga xos xususiyatga ega edi. Zotan, bu davrda, ko‘p asrlar o‘tib, mamlakatda demokratik madaniyat shakllanishi va rivojlanishi sharoitida eng to‘liq mujassam topgan Norvegiyaga xos erkinlik va mustaqillik madaniyati namoyon bo‘lgan. 9-10 asrlar bo‘lag‘asida Norvegiya madaniyatini shakllantirish uchun yuqori erkinlik va mustaqillik ruhi, inson qadr-qimmatini uchun izchil kurash tufayli Norvegiyada dehqonlar shaxsan ozod bo‘lib qoldi. SHu bilan birga, mamlakatda nasroniylik joriy etildi va G‘arbiy Yevropaning nasroniy madaniyatlari bilan aloqalar kuchaytirildi.

XX asr. Bu davrda mustaqil Norvegiyada demokratik madaniyatning haqiqiy gullab-yashnashi boshlanadi, bu an'anaviy Norvegiyaning o'ziga xosligini va insonparvarlik madaniyatining umuminsoniy qadriyatlarini, progressiv insoniyatning ijtimoiy-madaniy tajribasini o'zida aks ettiradi.

3. Boshqa madaniyatlar ta'siri. Norvegiya madaniyatiga Daniya va SHvetsiya eng katta ta'sir ko'rsatgan. O'rta asrlarda lyuteranlar Germaniyasi madaniyati katta ahamiyatga ega bo'lgan, XVIII asrda Germaniya o'rniga Fransiya kelgan, so'ngra XIX asrda etakchi pozitsiyalarni yana Germaniya egallagan, Ikkinchi jahon urushidan keyin esa Norvegiya ingliz tilida so'zlashadigan mamlakatlarga ergasha boshladi. Oxirgi 30 yil davomida mamlakat etnik gomogen mamlakatdan ko'p sonli muhojirlar tufayli multimadaniyatli mamlakatga aylandi. Ayniqsa, aholining to'rtidan bir qismini chet elliklar tashkil qiladigan Norvegiya poytaxti Osloda jamiyat multimadaniyligi sezilarli edi.

4. Davlat-siyosiy omillari. Norvegiya madaniyati xususiyatlari ko'p jihatdan shu bilan bog'liqlik, mamlakatning ijtimoiy-madaniy va iqtisodiy rivojlanishida etakchi rolni miily madaniyatning asosiy siyosiy instituti – davlat o'ynaydi.

Norvegiyaning ijtimoiy-madaniy rivojlanishi asosiy kuchlaridan biri davlatning samarali, gumanistik yo'naltirilgan ijtimoiy siyosatidir.

Norvegiyaning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining yuqori darajasi mamlakatning yuksak ma'naviy madaniyati bo'lib, unda insonning farovonligi va takomillashishi davlat mavjudligining asosiy maqsadi hisoblanadi. Norvegiyada inson va jamiyat hayotining sifatini yaxshilash va yaxshilashga qaratilgan fuqarolik jamiyatining yuksak madaniyatidan dalolat beruvchi, hukumatning "farovonlik davlati" tamoyiliga sodiqligi asosida o'z xalqiga xizmat qilishidir.

5. Iqtisodiy omillar. Norvegiyani Yevropadagi eng boy mamlakatga aylantirgan neft pullari, shuningdek, uni o'ziga bino kuygan, egotsentrik mamlakatga aylantirdi. Bunday meshchancha mag'rurlik millatchilik ruhida o'zini maqtashga olib keladi.

#### **16.4. Norvegiyaning milliy va ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlari**

Norvegiya madaniyati egalitarizm (barcha odamlar tengligi) tamoyiliga asoslanadi. Norvegiyaliklar halollik, pragmatizm, ehtiyotkorlik va tadbirkorlik, hazil, tabiatga tejamkorlik bilan munosabatda bo'lish, o'z kuchlariga bo'lgan ishonch, suhbatda vazminlik va sukut saqlashga hurmat ko'rsatadilar. Ular ekstravagantlikni, sergaplikni va maqtanchqlikni yoqtirmaydi. Milliy xarakterning bu fazilatlari sovuq iqlim sharoitlari (iyulning o'rtacha harorati +6 dan +15gacha, yanvar – 12 dan +2gacha) va butparast marosimlarning ta'siri ostida ko'p yillar davomida shakllangan. Bunday sharoitda faqat tabiat bilan uyg'unlikda yashaydigan va o'z kuchlariga tayanadigan jasur odamlar omon qolishi mumkin edi. Buning uchun ular aqlli va ehtiyotkor bo'lishi, ko'proq ish qilishlari va kamroq gapirishlari kerak edi. Xalq ijodi bu fazilatlarni maqollar va so'zlar bilan ifodalaydi:

Ehtiyotkorlik haqida: "Har kim butun qishga yetarli bo'lishi uchun qancha o'tin yig'ishni bilishi kerak".

Suhbatdagi vazminlik haqida: "Ko'p gapiradigan kishi juda ko'p ahmoqona gaplarni aytadi. Uzun til yaxshilikka olib kelmaydi".

Obro'-e'tibor haqida: "Chorva ham o'ladi, shohlar ham o'ladi. Hamma bir kun kelib o'ladi, faqat yaxshi so'z abadiy qoladi".

Norvegiyalik bir kishidan so'rashdi: "Siz odamlarni qanday qilib ajratgan bo'lardingiz?". U uzoq o'ylamasdan javob berdi: "Ikki guruhga. Birinchisi norvegiyaliklar, ikkinchisi esa norvegiyaliklar bo'lishni xohlaydiganlardir". Xitoyliklar singari, norvegiyaliklar ham o'zlarining eng yaxshi va taqlid qilishga loyiq ekanligiga ishonishadi. Ular, albatta, ijtimoiy va iqtisodiy sohalarda katta muvaffaqiyatlarga erishdilar, ularning turmush darajasi Yevropada eng yuqori ko'rsatkichlardan biridir. Lekin haddan tashqari mag'rurlik boshqa xalqlarning ayrim kamchiliklariga olib keladi va bu e'tiborga olinmaydi. Norvegiyaliklar gollandiyaliklar kabi ilg'or ko'rinishni xohlashadi, lekin ularning juda cheklangan xatti-harakatlari va pragmatizmi kommunikativ bo'lishga to'sqinlik qiladi.

Norvegiyada individualizm bolalikdan rag'batlantiriladi. Norvegiyaliklar kichik bolalarni majbur qilish mumkin emasligiga ishonishadi. Bu shaxsiyatning

rivojlanishiga to'sqinlik qiladi. Bola jamoat joyida qichqirishi va chopishi, restoranda stol ostiga tushishi, dasturxonni tortishi mumkin. Unga tanbeh berish qabul qilinmagan. Ta'limga bunday yondashuv anarxiyaga olib kelishi kerak, ammo g'alati darajada bolalar qonunga bo'ysunadigan va juda uyushgan holda o'sadi. Gap shundaki, etti yoshga kelib bunday hayot tugaydi va maktabda ular tartibga o'rganishadi. Erta bolalikdan boshlab, maktabda o'qitiladigan jamiyatdagi qat'iy xatti-harakatlar me'yorlari nafaqat qarama-qarshilikka kirishmaydi, balki bir-birini to'ldiradi. Natijada, norvegiyaliklar jamiyatda yashashga odatlanib, individualligini va o'z kuchiga bo'lgan ishonchini saqlab qolishadi.

Norvegiya xarakterining vazminligi inson mavjudligining oziq-ovqat kabi muhim qismiga nisbatan namoyon bo'ladi. Bu erda roman mamlakatlarda bo'lgani kabi, mazali yoki tansiq taomlarga sig'inish yo'q, lekin muloqot ovqatdan ko'ra muhimroq tarkibiy qismga aylanadigan dasturxon atrofidagi suhbatlarga slavyancha ehtiroslar ham yo'q. Bu erda Angliyada yaxshi oziq-ovqat o'rnini almashtiradigan Angliya-sakson yaxshi xulq-atvorining an'analari bosa olmaydi. Bu erda faqat to'yish uchun, pragmatik va aniq ovqatlaniladi.

Norvegiyaliklar erda bolalikdan mustaqillikka ko'nikadilar - ularning birovning yordamisiz eplash doimiy istagi ba'zan shunchaki chalkashtirib yuboradi: ayollar, masalan, ular avtobusdan chiqayotganida qo'l taklif qilishlarini hech qachon yoqtirmaydi. Qoidaga ko'ra, o'n sakkiz yoshga to'lganidan keyin yoshlar ota-onalaridan alohida yashaydilar. Agar uyda qolsa ham, ko'pincha o'z tashabbusi bilan ota-onalarga kvartira ijarasi uchun haq to'laydi. Umuman olganda, norvegiyaliklar har bir kishi o'z uyiga ega bo'lishi lozim deb hisoblaydi. Ammo shaxsiy erkinlik nafaqat imkoniyatlarni beradi. Individualizm yukini ham ham ko'tara olmaydi. Norvegiyaliklarning eng jiddiy psixologik muammolaridan biri yolg'izlikdir. Hamma ham bunga qarshilik qilmaydi, Shuning uchun Norvegiyada o'z joniga qasd qilish darajasi juda yuqori. Ehtimol, bu norvegiyaliklarning sotsializm va tenglik g'oyalariga paradoksal sadoqati bilan bog'liq.

Ko'plab mualliflar norvegiyaliklar har doim ayolga, birinchi navbatda, kuch va mustaqillikka hurmat va ehtirom ko'rsatganini ta'kidlashadi. Ayollar erkaklar bilan

teng huquqli vaziyatga intilishlari kerak edi. Norvegiya ayollarga qiziqarli tavsifni rus tadqiqotchi E. I. Vodovozova beradi: "Ayollar orasida bu shimoliy mamlakatda kabi hech bir joyda tashabbuskorlar bu qadar ko'p emas, butun hayotini san'at, ilm-fan, boshqalarga ta'lim berishga bag'ishlaganlar kam emas, agar ular bunda o'z ideallarini amalga oshirishni ko'rsalar, hech qanday qiyinchilik va qayg'u ularni hayot tarzini o'zgartirishga majbur qila olmaydi".

*Tabiatga va atrof-muhitga munosabat.* Norvegiyaliklar ular yashaydigan dunyoga majusiylarcha hurmat bilan munosabatda bo'ladilar. Ular o'rmonlar, ko'llar, tog'lar, tepaliklar va dengizlarga nisbatan his qiladigan muhabbat va izzat-ehtirom ular uchun tabiiy va samimiyydir. Bu erda ekologiyaga ehtiyotkorlik bilan munosabatda bo'lishning mutlaqo aloqasi yo'q, bu tabiatni alohida, pragmatik tarzda anglaydiganlar uchundir. Norvegiyaliklar uchun piknik paytida atrofni iflos qilish yoki bekorga daraxtni sindirish yoki ko'lni ifloslantirish yaqin oila a'zosiga zarar yetkazish yoki jarohat yetkazish bilan tengdir. Ehtimol, bundan ham yomon. Dam olish kunlarida aholining ko'pchiligi tabiatga shoshilib, butun vujudi bilan u bilan birlashadilar. Bunday hollarda siz mast qiluvchi qichqiriqlarni eshitmaysiz, hamma go'yoki boshqa mamlakatlarda odamlar faqat cherkovga boradigan yo'l bilan maxsus yo'llar bo'ylab yurishganday harakatlanadi. Biroq, norvegiyaliklar uchun tabiat, albatta, ibodatxona emas, balki ustaxonadir.

Norvegiyaliklar jamoaviy etakchilikni individual etakchilikdan afzal ko'rishadi. Ularning tashkilotlari kichik miqdordagi ierarxik darajalar bilan ajralib turadi. Norvegiya uchun, butun Skandinaviyada bo'lgani kabi, birinchi rahbar va oddiy xodimlarning ish haqi darajasida jahon miqyosidagi eng kichik farq juda xarakterlidir.

Og'ir-bosiq, kamgap, qattiqqo'l ... lekin baribir ular ham tabassum qiladilar. Bu erda rasmiy va dunyoviy tabassumlarga o'ch Anglo-sakson ehtirolari yo'q, sizga do'konda, avtobus bekatida, liftida tabassum qilishmaydi. Norvegiyada kamdan-kam hollarda va juda muhim sabablarga ko'ra tabassum qiladilar.

Shuningdek, Norvegiya milliy madaniyati xususiyatlari milliy haydovchilik xususiyatlarida ham namoyon bo'ladi. Norvegiyaliklar hatto mutlaqo bo'm-bo'sh

ko'chada ham tezlikni kuchli oshirmaydilar. Amerikalik haydovchilarning jahli chiqadi — norvegiyaliklar xuddi qandaydir zombi kabi, hech qanday bezovtalik alomatlarisiz yuk mashinasi ortidan jimgina ketaveradi.

*Norvegiyaliklar va ruslar.* Milliy arakterlardagi jiddiy farqlarga qaramay, ruslar va norveglarda bir qator o'xshash jihatlar bor. Rossiya hududining ulkanligi va Norvegiyada aholi zichligi pastligi bizning madaniyatlarimiz o'zini-o'zi tahlil qilish va shoshilmasdan hayot kechirishga moyillikni yuzaga keltirgan. Biz va ular tabiatda ko'p vaqt o'tkazamiz, katta uylar va ofislarni yaxshi ko'ramiz. Norvegiya jamiyatida his-tuyg'ularni cheklash odat tusiga kiradi. Bu norvegiyaliklar sizni quchoq ochib kutib olishiga imkon bermaydi. Ular sizga uzoq vaqt qarashadi. Agar norvegiyalik sizning do'stingiz bo'lsa, bu ko'p yillar davom etadi. Shunga o'xshash narsa rus odamiga xosdir. Shunga qaramay, bizni juda ko'p narsa ajratib turadi: jamiyatning tuzilishi, ayollarga nisbatan munosabat, boshqaruv uslublari, biznes muzokaralari usullari va boshqalar.

## **16.5. Norvegiya ishbilarmonlik madaniyati tasnifi**

### ***E. Xoll bo'yicha tasnif***

E. Xoll monoxron va polixron madaniyatlarni ajratadi. Ushbu tasnifga ko'ra, Norvegiya monoxron madaniyatli mamlakatlar qatoriga kiradi. Har bir muayyan vaqt kesimida odamlar bir ish bilan band bo'lib, vaqtni yo'qotmaslik uchun rejalar, jadvallar va kelishuvlarga qat'iy rioya qilishadi. Ular uchun takroriylik muhim, kechikish esa ijtimoiy normalarning jiddiy buzilishi hisoblanadi. Monoxron madaniyatida vaqt, odamlar oldinga siljigan yoki o'tmishda qoladigan uzoq tekis ko'cha kabi chiziqli tizim sifatida tushuniladi. Ularda vaqtni tejash, yo'qotish, olish, tezlashtirish mumkin. Bir so'z bilan aytganda, uni qoplash mumkin. Bu inson hayotini tashkil etishda tartibni qo'llab-quvvatlaydigan tizimdir. "Monoxron" kishi ma'lum bir vaqtda faqat bitta faoliyat bilan shug'ullanganligi sababli, u o'z dunyosida "yopilishga" majbur bo'ladi, unda boshqa odamlarga kirish imkoni yo'q. Ushbu turdagi odamlar har qanday faoliyat jarayonida to'xtatilishni yoqtirmaydilar.



E.Xoll shuningdek, madaniyatlarni ularning kontekstdan kelib chiqadigan munosabatiga qarab taqqoslaydi, bu erda hodisani o‘rab turadigan va unga hamrohlik qiladigan axborot, ya’ni ro‘y berayotgan voqeaga kiritilgan narsalar tushuniladi. YUqori kontekstual muloqotda ma’lumotlarning aksariyati allaqachon insonga ma’lum bo‘ladi va uning faqat kichik bir qismi so‘z bilan ifodalanadi (kodlangan, tashqi aloqa usuli bilan ifodalangan). Past kontekstual muloqot buning qarama-qarshisini ifodalaydi: ma’lumotlarning aksariyati belgili (ovoz-harf) kod bilan uzatiladi.

Norvegiya past kontekstual madaniyatli mamlakatlar qatoriga kiradi. SHaxslararo aloqalar qat’iy chegaralangan, shu sababli, E.Xoll fikriga ko‘ra, odamlar muloqotga kirishgan har safar ularga ro‘y berayotgan voqealar haqida batafsil axborot kerak bo‘ladi. Bunda axborotlarning katta qismi so‘zlarda bo‘ladi, muloqot kontekstida emas; odamlar ko‘pincha o‘z istaklarini so‘z orqali ifodalaydi, bu mulokot vaziyatidan tushunarli ekanligini o‘ylamagan holda. Bunday jamiyatlarda nutq (yozma va og‘zaki), shuningdek, tafsilotlarni muhokama qilish eng katta ahamiyatga ega: hech narsa noma’lum va noaniq bo‘lib qolmaydi. Bunday madaniyatlarda narsalar o‘z nomlari deb ataladigan to‘g‘ridan-to‘g‘ri va ochiq muloqot uslubini afzal ko‘riladi. Past darajadagi madaniyatda vakolatlarni topshirish amaliyoti amalga oshiriladi, hokimiyat bir xil tarzda taqsimlanadi, ijrochi o‘zi uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga oladi. Inson o‘z harakatlari va yutuqlari asosida baholanadi. Bunday holda, mas’uliyat menejerning muayyan pozitsiyasiga qattiq bog‘liq emas.

SHaxsiy makon. Norvegiya shaxsiy makon masofasi yuqori bo‘lgan mamlakatlar qatoriga kiradi.

*Xofstede bo‘yicha tasnif*

Xofstede bo‘yicha milliy madaniyatni tavsiflaydigan ko‘rsatkichlarning Norvegiya uchun qiymati quyidagi ko‘rinishga ega bo‘ladi:

Hukumat masofasi - 31

Noaniqlikdan qochish darajasi - 50

Erkaklik-ayollik - 8

Bu ko'rsatkichlarni batafsilroq ko'rib chiqamiz:

1. hukumat masofasi. Norvegiyada hukumat masofasi darajasi past. Hukumat masofasi past bo'lgan madaniyatlarda individual erkinlik va munosabatlarda tenglik kabi qadriyatlarga katta e'tibor qaratiladi. Shu sababli bu erad kommunikatsiya rasmiylik darajasi past, hamsuhbatlar tengligi kuchliroq ta'kidlanadi, muloqot uslubi esa hukumat masofasi yuqori bo'lgan madaniyatlar bilan taqqoslaganda ko'proq maslahatli hisoblanadi. Hukumat masofasi past bo'lgan madaniyatlarda yuqori pog'onadagi shaxslar va qo'l ostidagi xodimlar o'rtasidagi emotsional masofa kichikdir. Masalan, xodimlar istalgan payt rahbar oldiga o'z savollari bilan yoki tanqidiy fikr bildirish uchun keishi mumkin. Boshliq bilan oshkora norozilik yoki unga faol qarshilik ko'rsatish ham me'yor sifatida ko'rib chiqiladi.

2. noaniqlikdan qochish darajasi. Norvegiyada ushbu madaniy parametrning qiymati o'lchov shkalasining o'rtasida joylashgan. SHunday qilib, noaniqlikni qabul qilish yoki undan qochish uchun aniq bir tendensiya yo'qligi haqida gapirish mumkin. Lekin, ehtimol, cheklangan makon va aholi soni kichikligi tufayli, Norvegiya haqida noaniqlikdan qochish yuqori darajada bo'lgan madaniyat deb aytish mumkin.

3. erkaklik-ayollik. Erkaklik G.Xofshtedega ko'ra shuhratparastlik, muvaffaqiyatga intilish, yutuqlarni tan olish va mo'l-ko'lchilik haqida qayg'urish qadrlanadigan madaniyatga aylanadi, ayollik esa – shaxslararo munosabatlar, hamkorlik, o'zaro tushunishga intilish ustunlik qiladigan va atrofda odamlar haqida g'amxo'rlik namoyon bo'ladi madaniyatdir. Norvegiya ayollik madaniyati yaqqol ifodalangan mamlakatlar qatoriga kiradi. Bunday madaniyatda diqqat-e'tibor va g'amxo'rlik qadrlanadi. Erkaklar g'ayrat-shiddatli bo'lmasligi kerak, ular bolalar tarbiyasida ishtirok etishi lozim. Inson va uning atrofida olam qadriyat hisoblanadi. Jamiyatda jinslarning ijtimoiy tengligi, muvaffaqiyatsiz kishilarga hamdardlik targ'ib qilinadi. Ehtimol, Norvegiya jamiyatida musobaqalashuv ruhining qabul qilinmasligi madaniyatning feminizm xarakteri bilan bog'liq.

4. Individualizm-kollektivizm. Norvegiya individualizm darajasi yetarlicha yuqori bo'lgan mamlakat hisoblanadi. Dengizda va quruqlikda omon qolish uchun doimiy kurash va fordlarda hayot kechirish avtonomligi norvegiyaliklar xarakterida individualizmni rivojlantirdi. U g'arb dunyosiga xos bo'lgan shaxsiy erkinlikka sig'inish sharoitlarida yaqkol sezilib turadi.

*Trampenaars bo'yicha tasnif*

1. Universalizm–ixtisoslashuv. Universalizm shuni nazarda tutadiki, g'oyalar va amaliyotlar istalgan joyda har qanday modifikatsiyasiz foydalanilishi mumkin. Ixtisoslashuv g'oyalar va amaliyotlar qanday foydalanilishi kerakligi haqida vaziyat belgilab beradi degan fikrning natijasi hisoblanadi. Yuqori darajadagi universallik indeksiga ega bo'lgan madaniyatlarda munosabatlarga qaraganda rasmiy qoidalarga ko'proq e'tibor qaratiladi, biznes shartnomalari juda tor hisoblanadi, chunki odamlar "bitim bu bitim"deb hisoblashadi. Norvegiya universalizmning yuqori ko'rsatkichiga ega mamlakatdir.

2. Individualizm. F.Trompenaars uchun «individualizm» tushunchasi o'zini noyob shaxs hisoblaydigan odamlarni ko'rsatadi. «Kommunitarizm» atamasi esa o'zini guruhning bir qismi deb hisoblaydigan odamlarga taalluqli. F.Trompenaars tadqiqotlariga ko'ra, Norvegiya uchun individualizm indeksi yuqori ekanligi xosdir. Indeks bilan bog'liq muhim muammo - qaror qabul qilish usuli sanaladi. Individualizm indeksi yuqori bo'lganda qarorlar individual ravishda qabul qilinadi, vakolatlar boshqalarga beriladi.

3. Betaraf va emotsional madaniyatlar. Norvegiya betaraf madaniyatli mamlakatlar qatoriga kiradi. Betaraf madaniyatlarda his-tuyg'ularni nazorat qilish qabul qilingan. Norvegiya vakillari o'z hissiyotlarini ko'rsatmaydi. Ular o'zlarining barcha his-tuyg'ularini yashirib, qiyinchiliklarga toqat qiladilar. Ushbu bosiq-vazminlik loyihada zerikish yoki befarqlikning dalilidir. Aksincha, bu biznesga e'tibor berish haqida gapirish mumkin.

4. Maxsus va aralash madaniyatlar. Norvegiya empirik kuzatuvlar natijasida maxsus madaniyatli mamlakatlar qatoriga kiradi. Maxsus madaniyat shaxsning ommaviy va xususiy makonini qat'iy chegaralashni nazarda tutadi. Maxsus

madaniyat vakillari ommaviy ishtirokini oshirishga intiladi, uni boshqalar bilan jon deb bo‘lishadi, osonlik bilan muloqotga kirishadi. Shu bilan bir paytda, ular faqat yaqin do‘stlari va hamkasblarini kiritgan holda xususiy hayotini qattiq qo‘riqlaydi.

5. YUtuqlar madaniyati va guruhga mansublik madaniyati. YUtuqlar madaniyati shu bilan tavsiflanadiki, jamiyat a’zosining mavqei o‘z funksiyalarini bajarish muvaffaqiyatlari bilan belgilanadi. Mansublik madaniyatida mavqe insonning qonqardoshlik yoki kasbiy belgilar asosida u yoki bu guruhga mansubligi bo‘yicha belgilanadi. Norvegiya yutuqlar madaniyati mamlakatlari qatoriga kiradi.

6. Vaqt. YUqorida ta’riflangan besh xil turdagi munosabatlardan tashqari, madaniyatni differentsiatsiya qiladigan muhim omil vaqtni tushunish hisoblanadi va unga nisbatan F.Trompenaars ikki xil yondashuv mavjudligini qayd etadi: ketma-ketlikdagi va sinxron. Norvegiya vaqtga ketma-ketlikdagi yondashuvga ega mamlakatlar qatoriga kiradi. Ketma-ketlikdagi yondashuv ustunlik qiladigan madaniyatlarda odamlar bitta ishni har doim bitta vaqt oralig‘ida qilishshga urinadi, ishbilarmonlik uchrashuvlari belgilangan vaqtiga qat’iy rioya qiladi, ishlab chiqilgan rejaga rioya qilishni afzal ko‘radi.

7. Atrof-muhit. F.Trompenaars madaniyatni atrof-muhitga nisbatan ichki va tashqi boshqariladigan turlarga bo‘ladi. Birinchi turdagi madaniyat vakillari olingan natijalarni nazorat qilish imkoniyatiga ishonadi va mos ravishda, ichki resurslarni boshqarishga asosiy e’tibor qaratadi. Ikkinchi turdagi madaniyatga mansub odamlar voqea-hodisalar o‘z navbati bilan boradi va bunga faqat moslashish kerak deb hisoblashadi. Norvegiya birinchi turdagi madaniyatga (ichki boshqariladigan) ega mamlakatlar qatoriga kiradi.

## **16.6. Norvegiyada ishbilarmonlik muloqoti o‘ziga xosliklari**

### *Ishbilarmonlik munosabatlari*

Norvegiyaliklar ishonchli biznes sheriklardir, ular har doim o‘z majburiyatlarini bajaradilar. Lekin boshqalardan ham ular xuddi shu narsani kutishadi. Ularning biznes-muzokaralar uslubi to‘g‘ridan-to‘g‘ri, oshkora va izchil sifatida ta’riflanishi mumkin. Ular yetarlicha yaxshi bilmaganlar bilan juda ehtiyotkorlik bilan

muzokaralar olib boradilar. Lekin agar sherik ishonchli bo'lsa, norvegiyaliklar ma'lum bir riskka borishi mumkin. Muzokaralarda maxfiylik va noaniqlik ruxsat etilmaydi, bu Norvegiya ishbilarmonlarining yoqtirmasligini keltirib chiqaradi. Bunday holda, ular biznes uchrashuvini tezda tugatishga harakat qilishadi. Ehtimol, shuning uchun ba'zi madaniyatlar (ayniqsa, shvedlar) norvegiyaliklarni cheklangan, moslashuvchan va eskirib qolgan deb hisoblashadi. Norvegiyada murojaatlar rasmiy bo'ladi. Ular suhbatdoshlarni familiyasi bilan chaqirishlari mumkin.

### *Norvegiya fordlari muzini eritish*

Har bir xalqning o'ziga xos xulq-atvori bor va uning joylashishiga erishish uchun ularni bilish va muloqotda hisobga olish kerak. Norvegiyaliklarning madaniyat makoniga bir marta kirgach, siz ularning ko'zlari bilan dunyoga qarashga va bu o'ziga xos, bir qarashda, qahri qattiq odamlarning ishonchini qozonishga yordam beradigan ba'zi qoidalarga amal qilishingiz kerak bo'ladi.

### Norvegiyaliklar bilan muzokara olib borish va muloqot qilish qoidalari:

1. Norvegiya fordlari muzini nima eritishi mumkin? Albatta, yumor. Ular xursandchilik qilish, hazil-mutoyibani yoqtiradi va yumor hissiga ega bo'lganlarni hurmat qiladi.

2. Norvegiyaliklarning vatanparvarligi sizdan ularning mamlakatingiz, tabiati, odamlari va yutuqlari haqida maqtoqli so'zlarni eshitish istagida namoyon bo'ladi. Lekin yolg'on gapirishdan ehtiyot bo'ling. Ular Janubiy Yevropa vakillariga xos bo'lgan his-tuyg'ularning haddan tashqari namoyon bo'lishini yoqtirmaydi.

3. YOddan chikarmangki, Norvegiyada kamtarlik ijobiy xislat hisoblanadi va og'ir-bosiq norvegiyaliklar tomonidan hurmatga loyiq sanaladi.

4. Bitimlar tuzishda o'zaro manfaatli munosabatlarga erishishga harakat qiling va «bitta darvoza»ga o'ynamang.

5. Shuni esdan chiqarmangki, Norvegiyada ayollar erkaklar bilan nafaqat huquqiy jihatdan, balki amalda ham teng huquqlarga egalar, shu sababli ayollarning go'zalligidan tashqari ularning ishbilarmonlik xislatlariga ham hurmat bilan munosabatda bo'ling.

6. Norvegiya tarixi, uning urf-odatlari va an'analari bilan tanishib chiqing. Bu o'z mamlakatini kuchli sevadigan norvegiyaliklarga xush keladi.

7. Tabiatda – baliqovi, piknik, chang'ida sayr qilishda ishtirok etish taklifini qabul qiling. Bu bilan siz manfaatlar umumiyligini ta'kidlagan bo'lasiz.

8. Milliy taomlarni: jarenoy seldi vo frityurda qovurilgan seld balig'i, quritilgan-qaynatilgan treska va bir qarashda, g'ayriodatiy bo'lgan boshqa taomlarni rad qilmang.

9. Kamroq gapirish va ko'proq ish qilishga harakat qiling.

10. Ishlarni o'z vaqtida va puxta bajaring

## **17-bob. XITOIY MENEJMETI**

### **17.1. Umumiy tavsifi**

Xitoy Xalq Respublikasi (XXR) hududi 9,6 mln. kv. km, aholisi esa – taxminan 1,4 mlrd. kishi atrofida (2019 y.). 2017- yil xarid layoqati pariteti bo‘yicha XXR YAIM taxminan 20 trln. dollarni tashkil qiladi, bu ko‘rsatkich bo‘yicha mamlakat 2014- yil dekabrda birinchi o‘riga chiqib olgan. Aholi jon boshiga to‘g‘ri keladigan YAIM ko‘rsatkichi (2018- yil 9380 dollar) u qadar Yuqori emas, lekin Xitoy bu yo‘nalishda dunyoning etakchi mamlakatlaridan ortda qolishni qisqartirib ma‘lum muvaffaqiyatlarga erishmoqda. Xususan, oxirgi ikki yilda XXR mamlakatdagi qashshoqlar sonini 200 mln. kishiga qisqartirganini sezilarli Yutuq hisoblash mumkin.

Mamlakatni Xitoy deb atashda shuni yoddan chiqarmaslik kerakki, Katta Xitoy amalda uch qismdan iborat. Birinchidan, biz Yuqorida qisqacha tavsiflab o‘tgan XXR. So‘ngra 1997- yil yozidan boshlab XXR bir qismiga aylangan, lekin XXR bilan birlashgandan keyin 50 yil davomida avtonom maqomi va o‘z qonunchiligini saqlab qolgan Gonkong. Va nihoyat, Pekin uning suverenitetini tan olmaydigan, XXR uzoq muddatli siyosati esa kommunistik Xitoy tarkibiga isyonchi Tayvanni ham qo‘shib olish kiradigan Tayvan.

XXR dunyoning buYuk davlatlaridan biridir. Mamlakat yadro klubiga a‘zo, kosmik apparatlar (jumladan, uchuvchili) uchiradi, BMT Xavfsizlik Kengashining doimiy a‘zosi hisoblanadi. Xitoy ulkan resurslarga ega. Aholi soni bo‘yicha unga teng keladigani yo‘q, chunki Er shari aholisi beshdan bir qismi xitoylik sanaladi. Er resurslari va foydali qazilmalar zaxiralari ham juda katta. Xitoy dunyodagi eng yirik boshqoli ekinlar, meva sabzavotlar, go‘sh, qalay, ko‘mir va paxta ishlab chiqaruvchi hisoblanadi. Bundan tashqari, XXR qo‘rg‘oshin, rux, alyuminiy, nikel va yog‘och ishlab chiqaruvchi dunyoning etakchi besh mamlakati qatoriga kiradi. Qadimgi Xitoy sivilizatsiyasi boy madaniy merosga ega.

Xitoy qadimgi davrlardan fan va texnikaning rivojlanishi borasida dunyoda etakchi mamlakatlardan biri bo'lgan. Xitoyliklar qilgan ixtirolar tarixi hozirgi paytgacha juda muhim ixtirolarni o'z ichiga oladi, chunonchi:

- kompas (er.av. I asr);
- qog'oz (eramizning I asri);
- temir ishlab chiqarish jarayoni (IV asr);
- qog'oz pullar (X asr);
- raketalar (XI-XII asrlar) va h.k.

Xitoy texnologiyalari dunyo 600-1500-yillarda, Xitoy dunyodagi texnik nuqtai nazardan eng ilg'or mamlakat bo'lgan paytlar o'zlashtirgan. Xitoy ilg'or olmlar va yirik tadqiqotchilik markazlariga ega bo'lgan holda, hamon eng yuqori sifatli texnologiyalar ishlab chiqarish salohiyatini saqlab kelmoqda. 1998 yilning noyabrida Pekinda *Microsoft* kompaniyasining AQSH hududidan tashqaridagi yagona tadqiqotchilik markazi tashkil etilgani ham XXR ilmiy-texnik salohiyatining tan olinishi bo'lib xizmat qiladi. Kompaniya rahbarlarining e'tirof etishicha, dunyoda bundan yaxshi joy topish mumkin emas. Bundan tashqari, AQSH va Rossiya bilan birgalikda dunyoda fazogirlar tomonidan boshqariladigan kosmik apparatlar uchiradigan uch mamlakatdan biri hisoblanadi.

XXR iqtisodiy tizimining uziga xosligi shundaki, u kommunistik partiya nazoratigi ostida bozor munosabatlarini ifodalaydi. Bunday tizimni Xitoy 1978 yildan joriy qilishni boshlagan. Kommunistik mafkuraga qaramasdan, Xitoy iqtisodiy o'sish sur'ati bo'yicha dunyoning etakchi mamlakatlaridan biri hisoblanadi. Lekin shunga qaramay, Xitoyni o'ta qudratli davlat deb aytishga hali erta. XXR taraqqiyotida jiddiy qiyinchiliklar mavjud bo'lib, ular birinchi navbatda, milliy iqtisodiyotni modernizatsiya qilish uchun o'zining texnik va moliyaviy imkoniyatlari etishmasligi bilan bog'liq.

XXR iqtisodiy rivojlanish modeli

1990-yillarning oxirlariga qadar XXR iqtisodiy rivojlanish modeliga xos jihatlar quyidagi ikki xususiyat sanalgan:

1. Rivojlanish sur'ati yuqoriligi.



## 2. Iqtisodiy o'sishning asosan ekstensiv xarakteri.

**Rivojlanish sur'ati yuqoriligi.** Xitoy - dunyodagi eng yirik agrar-industrial davlat, shu sababli XXRning asosiy strategik maqsadi sanoat ishlab chiqarish jihatidan dunyoda birinchi o'ringa chiqish hisoblanadi. Ortda qolishni tugatish, umumiy va aholi jon boshiga to'g'ri keladigan yalpi ichki mahsulot darajasini oshirish uchun Xitoy o'z rivojlanishining Yuqori sur'atlarini saqlab turishi kerak. 1990-yillarda XXR iqtisodiyotining o'rtacha o'sish sur'atlari deyarli 10% ga etgani, XXI asrning boshlarida esa Xitoy yalpi ichki mahsulotning o'sish darajasini yiliga 9% darajasida qo'llab-quvvatlashga qodir bo'lgan dunyodagi bir necha davlatlardan biri bo'lganligi tasodifan emas (2004 da yalpi ichki mahsulotning o'sish sur'ati 9,1% edi).

XXR iqtisodiy o'sishining «motori» bo'lib jadal sur'atlar bilan o'sib borayotgan mamlakat aholisining ichki iste'moli va ichki talabi xizmat qiladi. Asosiy o'sish manbalari quyidagilar hisoblanadi:

- mehnat resurslari;
- tabiiy resurslar;
- barqaror jamg'arib boriladigan investitsion mexanizm shakllantirish, uning asosida jamg'arish va investitsiyalash me'yorining Yuqoriligi yotadi (mamlakat YAIM strukturasi investitsiyalar uchdan bir qismni tashkil qiladi, bu AQSHning xuddi shunday ko'rsatkichidan ikki baravar ortiq).

XXR o'sish sur'atining Yuqoriligi quyidagi kabi o'zgarishlar xos bo'lgan butun iqtisodiy tizimdagi o'zgarishlar bilan bir qatorda kuzatiladi:

- ijtimoiy mulkning roli etakchi ekanligi saqlanib qolgan holda ko'p ukladli iqtisodiyotga o'tish;
- natural va yarim natural iqtisodiyotni tovar-pul iqtisodiyotiga aylantirish;
- tovar va pul muomalasini, narx shakllantirish va ban tizimini isloh qilish.

Umuman olganda, islohotlar iqtisodiy tizimning Yuzaga kelgan davlat va kooperativ maqomini buzadi.

Iqtisodiy o'sishga XXR milliy iqtisodiyotining ochiqlik siyosati sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Xitoy jahon iqtisodiy aloqalar tizimiga juda Yuqori darajada

integratsiyalangan. 2002 yilda u tovarlar eksporti bo'yicha dunyoda beshinchi o'rinni egalladi (bunda tovarlarning etakchi eksportchilari reytingida Gonkong o'n birinchi o'rinni egalladi) va tovarlar importida oltinchi (Gonkong — o'ninchi) o'rinni egalladi. Xitoy rivojlanayotgan mamlakatlarda amalga oshirilgan barcha to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalarining deyarli 40 foizini tashkil qiladi. Bunda 2003 yil XXR jalb qilingan to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalari (\$53 milliard) bo'yicha jahon etakchisi bo'ldi. Global investitsiya bozorida Xitoyning bunday Yuqori ulushi o'ziga xos tarzda izohlanadi. XXR iqtisodiyotiga xorijiy investorlar deyarli 80%i chet elda yashovchi etnik xitoyliklar (xuatsyao) hisoblanadi. Bunda huatsyao Janubiy-Sharqiy Osiyodagi butun iqtisodiy faoliyatning yarmidan ko'pini nazorat qiladi.

FTTga iqtisodiyotning dasturiy ta'minot ishlab chiqarish, yangi materiallar, telekommunikatsiya sanoati, biotexnologiyalar, sog'liqni saqlash kabi ilg'or tarmoqlarini rivojlantirishga imkon beruvchi texnologiyalar importi sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Xaydian tumanida, Pekindan shimolroqda (Haidian Area) joylashgan ko'psonli tadqiqotchilik markazlari va universitetlar bo'lgan "Xitoy Silikon vodiysi"ga allaqachon dunyodagi etakchi mamlakatlarning texnologik jihatdan ilg'or kompaniyalari shoshilmoqda. Dunyoning etakchi mamlakatlarida tahsil olayotgan iqtidorli yoshlarni tayyorlash XXR kelajagi bilna bog'liq. Xitoyliklar a'lo darajadagi matematik tayyorgarlik, chet tillarni (birinchi navbatda, ingliz tilini) o'rganish qobiliyati bilan ajralib turadi. Ko'plab g'arb mutaxassislarining fikriga ko'ra, xitoylik olimlar tomonidan nazariy va amaliy darajada amalga oshiriladigan tadqiqotlar darajasi fantastik darajada hisoblanadi.

XXR ITTKI xarajatlari salmog'i XXI asr boshlarida YAIM 1,1%ini tashkil qilgan, 1990-yillar o'rtalarida esa bu ko'rsatkich YAIM 0,6%iga teng bo'lgan. Bunda ITTKIga Xitoy investitsiyalarining 40%i davlatning ulushiga, 60%i – xitoylik va chet ellik xususiy firmalar zimmasiga to'g'ri keladi. 2003 yil Xitoy ITTKIga ajratmalar ko'lami bo'yicha uchinchi o'rinni egallagan. Ushbu ko'rsatkich bo'yicha Xitoy faqat AQSH va Yaponiyadan ortda qoladi. Faqat fundamental tadqiqotlar va tibbiyot sohasida ITTKI va ta'limga hukumat tomonidan \$10 mlrd ajratilgan. Bunda Xitoy ta'lim tizimi tayyorlayotgan muhandislar va olimlar soni bo'yicha XXR AQSHga

etib olgan. Bu davlat tomonidan fan va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash darajasining Yuqori ekanligini, davlat xarajatlari va shaxsiy zjning katta qismini fan, ta'lim va zamonaviy texnologiyalarga sarflaydigan Janubiy-Sharqiy Osiyo mamlakatlarining o'ziga xos qadriyatlar tizimini aks ettiradi.

Chet el investitsiyalari va texnologiyalar XXR iqtisodiyotining sifat jihatidan o'sishiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Asta-sekinlik bilan aholining takror ishlab chiqarish turi o'zgaradi, Yuqori malakali mutaxassislar soni tobora ko'payadi. Strukturali o'zgarishlar mamlakat milliy xo'jaligida ro'y beradi: qishloq xo'jaligini kimyolashtirish, sanoatni qayta qurish amalga oshirilmoqda, Yuqori texnologiyalar sohasi (axborot texnologiyalari, elektronika, aerokosmik sanoat va h.k. jadal sur'atlar bilan rivojlanmoqda). Zamonaviy axborot texnologiyalari xitoyliklar maishiny hayotiga tobora chuqur kirib bormoqda, Internet tarmog'ining rivojlanishi bo'yicha esa Xitoy dunyoning etakchi mamlakatlari bilan bemalol bellasha oladi.

*XXRda iqtisodiy o'sishning asosan ekstensiv xarakteri.* XXR iqtisodiyotni takror ishlab chiqarishning intensiv turiga o'tish muammosi eng avvalo, mamlakat aholisi sonining juda ko'pligidadir. Aholi sonining katta ekanligi bir paytlar keng ko'lamli mado tovar ishlab chiqarishi, hunarmandchilikning rivojlanishini rag'batlantirgan. Hunarmandlar, tikuvchilar, etikdo'zlar va h.k. mehnat qilgan ko'p sonli mayda va texnik jihatdan qoloq korxonalar paydo bo'lganligi bejizga emas. Hunarmandchilik sanoatining rivojlanishi oqibatida mamlakatning moddiy va moliyaviy resurslari sezilarli darajada parchalanib ketdi, bu esa ishlab chiqarish strukturasi noratsionalligiga, ishlab chiqarish quvvatlaridan sust foydalanishga (ayniqsa – kayta ishlash sanoatida), arzon xomashyo, energetika, er va suv resurslari surunkali taqchilligiga olib keldi. Xitoy modeli mehnat unumdorligi darajasi pastligi, qo'l mehnatidan keng ko'lamli foydalanish bilan ajralib turardi. O'z vaqtida ommaviy bo'lgan latifalar (raketa uchirish haqida, Xitoy suvosti kemasining dvigateli haqida, elektr energiyasi ishlab chiqarish va h.k. haqida) asosiy strategik resurs – past malakali mehnat resurslari keragidan ortiqchaligidan foydalanish hisobiga natijalarga erishishni ko'zda tutadigan Xitoy rivojlanish modelining ushbu o'ziga xos jihatini aniq tavsiflagan.

Natijada XXR rivojlanishining ekstensiv yo'li quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanishi mumkin:

- ishlab chiqarish samaradorligining keskin tushib ketishi;
- ziyon ko'rib ishlaydigan korxonalar soni va ko'rilgan ziyon miqdorining o'sishi, davlat korxonalari samaradorligining pastligi;
- davlat qarzlari va to'lovlarni amalga oshirmaslikning o'sishi;
- ishsizlar sonining ortishi;
- atrof-muhitga salbiy ta'sir, yashash muhitining jiddiy ifloslanishi.

Ekstensiv model inqirozining o'sishi ayniqsa, 1992-1996 yillarda, XXR iqtisodiyoti o'sishining Yuqori sur'atlari faqat vayronakorlik xarakteriga ega ekanligini aniq bo'lib qolganda namoyon bo'ldi. Shu sababli 1990-yillarning o'rtalaridan boshlab iqtisodchi-olimlar ham, XXR rahbariyati ham rivojlanishning ekstensiv modeli, iqtisodiy o'sishning xarajatlar xarakteri mamlakat rivojlanishining kechiktirib bo'lmaydigan muammolari echimini ta'minlay olmasligi haqida xulosaga keldilar. 1996-2010 yillarda XXR iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish bashorati ishlab chiqilib, 1996 yil martida VSNP sessiyasida tasdiqlandi.

«Ikki strategik o'tish» konsepsiyasi Xitoyni yanada makroiqtisodiy rivojlantirish strategiyasiga aylandi:

1. An'anaviy rejali iqtisodiyotdan sotsialistik bozor iqtisodiyoti tizimiga o'tish.
2. Ekstensiv o'sish shaklidan intensiv o'sishga o'tish.

Bunda birinchi «strategik o'tish» ikkinchi «strategik o'tish» uchun asos bo'lishi lozim. Ushbu konsepsiya XXR ning XXI asrda iqtisodiy rivojlanishi uchun poydevor hosil qildi.

XXR iqtisodiyotini rivojlantirish va uning xavfsizligini ta'minlash konsepsiyasi mamlakat xalq xo'jaligining turli soha va tarmoqlarida muhimlik darajasi bo'yicha quyidagi ustuvorliklarni belgilab beradi:

- *qishloq xo'jaligi*, uning rivojlanishi jamiyatning ijtimoiy va siyosiy barqarorligi uchun birinchi shart bo'lib xizmat qiladi. Qishloq xo'jaligi ulkan mamlakat aholisi hayotiy ta'minoti va umuman iqtisodiy rivojlanishni har tomonlama mustahkamlashi va rivojlantirishi ko'zda tutiladi. Qishloq xo'jaligini o'zgartirish

Xitoyda 1978 yil boshlangan bo‘lib, biroq hozirgacha 700 mln kishidan iborat bo‘lgan mamlakat ishchi kuchining qariyb yarmi agrar sektorda mashg‘ul;

- *iqtisodiyotning bazaviy tarmoqlari*: energetika, transport (infratuzilma); metallurgiya, kimyo sanoati (og‘ir sanoat);

- *tayanch tarmoqlar*: mashinasozlik, avtomobilsozlik, elektronika, to‘qimachilik, oziq-ovqat sanoati.

Elektron sanoat, aerokosmik sanoat, eng yangi texnologiyalar kabi Yuqori texnologiyali tarmoqlar rivojlanishi favqulodda muhim ahamiyat kasb etadi. Struktura siyosatidagi o‘zgarishlar kapital qo‘yilmalarni asosan qishloq xo‘jaligining ustuvor tarmoqlariga yo‘naltirgan holda, investitsiyalash sohalarida o‘zgarishlarga olib keladi.

Hozirgi paytda XXR da iqtisodiy o‘shishning yangi modeliga o‘tish uchun sharoitlar yaratilgan:

- zamonaviy ishlab chiqarishga asos solingan;
- yuqori malakali kadrlar shakllantirilmoqda;
- ITTKI sohasi jadal sur‘atlar bilan rivojlanmoqda;
- qulay investitsiya muhiti yaratilgan, mamlakat xavfsizligi uchun tashqi tahdidlar amalda yo‘q.

XXRning rivojlanish intensiv modeliga o‘tishi kommunistik partiya va hukumatning aniq rahbarligi ostida amalga oshiriladi. Dastur-2010 deb ataladigan dasturda o‘tish jarayonini boshqarishning asosiy tamoyillari aniq belgilangan: makroiqtisodiy tartibga solish, davlat tomonidan yagona rejalashtirish (modifikatsiya qilingan shaklda), bozorni normativ tartibga solish. Boshqaruvning huquqiy va ma‘muriy-siyosiy usullaridan keng foydalanish nazarda tutilgan. Muayyan iqtisodiy ko‘rsatkichlar va o‘shish sur‘atlari juda ehtiyotkorlik bilan bashorat qilinmoqda, chunki o‘tish jamiyatda ijtimoiy-siyosiy keskinlikning kuchayishi bilan bog‘liq bo‘lib, rejalarni amalga oshirishga ta‘sir qilishi mumkin bo‘lgan turli xil nizolar bo‘lishi mumkin.

Voqealar rivojining eng qulay ssenariysi bo‘yicha Xitoy 2010 yilga kelib, YAIM (miqdoriy ko‘rsatkich) umumiy hajmi bo‘yicha AQSHga etib olishi mumkin,

garchi bunda XXR yalpi ichki mahsulotining sifat ko'rsatkichlari (YAIM strukturasi, uning texnik darajasi, aholi jon boshiga YAIM) Amerikadan sezilarli darajada kam bo'lsa-da. SHunga qaramay, Xitoyning rivojlanish taraqqiyoti aniq, mamlakatning sifat ko'rsatkichlari esa vaqt o'tishi bilan yaxshilanadi.

XXR o'tish davrining asosiy muammolari va qiyinchiliklari quyidagilar bo'lib qolavermoqda:

- *mamlakat aholisi o'ta zichligi*, bu mehnat resurslari (ayniqsa, past malakali ishchi kuchi) ortiqchaligi va to'liq bandlikni ta'minlash bilan bog'liq qiyinchiliklarga olib keladi;

- *zaif ixtisoslashgan va integratsiyalangan iqtisodiyot strukturasi*, unda energiya, xomashyo, materiallar, ichimlik suvi, oziq-ovqat taqchilligi Yuzaga keladi;

- *rivojlanishdagi mintaqaviy nomutanosibliklar*, mamlakat ichkarisidgi hududlarning dengizbo'yi hududlardan jiddiy ortda qolishi (geografik jihatdan XXR da rivojlangan janub va janubi-sharq, shuningdek, sust rivojlangan shimolni ajratib kursatish mumkin);

- XXR eksport raqobatbardoshligini sun'iy ravishda oiradigan *milliy valYuta kursining pasaytirilganligi*;

- *ekologiya*: tez o'sayotgan aholi ehtiyojlarini mavjud tabiiy resurslar hisobiga qondirish imkoniyat yo'qligi.

Mavjud muammolarga qaramasdan, XXR rivojlanish yo'nalishi sotsialistik bozor iqtisodiyotini yaratishga, sotsialistik mulkning etakchi rolini saqlab qolishda turli xil iqtisodiy uslublarni birlashtirishga qaratilgan. Bunday model uchun davlat tomonidan tartibga solish (ayniqsa, narxlarni tartibga solish sohasida) hali ham dolzarb bo'lib qolmoqda, ammo bozor mexanizmlari tobora faollashmoqda. XXR iqtisodiy modelining o'ziga xosligi davlat sektorining etakchi roli va kommunistik partiyaning mafkuraviy nazorati ostida bozor iqtisodiyotini rivojlantirishdan iborat.

Ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining yalpi ko'rsatkichlari tufayli Xitoy XXI asrning o'rtalariga kelib, dunyoning eng qudratli davlatiga aylanishi mumkin. Hozirda XXR daromadli investitsiyalar uchun eng qulay mintaqadir, mamlakat rivojlanishi bilan uning investitsion va iqtisodiy salohiyati yanada ortadi. XXR

rivojlantirishda shunisi ham kiziqkii, ko‘p millionli Xitoy, islohotlarni amalga oshirar ekan, dunyoga jiddiy ijtimoiy tartibsizliklarning oldini olgan holda bunday katta aholi bilan mamlakatni boshqarish borasida katta tajriba taqdim etadi. Mamlakatning jamoaviy partiya rahbariyati qiyinchiliklarni muvaffaqiyatli engib chiqadi, XXR rivojlanishining asosiy sabog‘i shundaki, xitoyliklar iqtisodiyotni erkinlashtirishdan boshlab, asta-sekin siyosiy tizimni erkinlashtirishga o‘tadi.

### **Iqtisodiyotning Xitoy modeli samaradorligini baholash**

Bir qarashda, hita muvaffaqiyatli va izchil rivojlanmoqda. Shunga qaramay, savol tug‘ilishi juda o‘rinli: Xitoyning rivojlanish modeli aslida samaralimi? Kommunistik hukumat sharoitida haqiqiy bozor demokratiyasi bo‘lishi mumkinmi? Mamlakatning farovonligidanumid xorijiy investitsiyalarning katta oqimi bilan bog‘liqmi? Tashqi tomondan qulay bo‘lgan Hitoy modeli navbatdagi afsona emasmi, bu ham sovun pufagi kabi yorilishi mumkinmi? Ushbu savollarga javob berishga harakat qilib ko‘ramiz.

XXR iqtisodiyotining asosiy muammosi, davlat sektori hukmronlik qilgan boshqa har qanday iqtisodiyot kabi, davlat korxonalarining samarasizligi hisoblanadi. Bunday Yuqori darajada o‘shida Xitoy birinchi navbatda, xususiy sektorga, ham o‘zining, ham chet el investitsiyalari asosida yaratilgan xususiy sektorga rahmat aytishi kerak. Xususiy sektor asta-sekinlik bilan iqtisodiy salohiyati bo‘yicha etakchi bo‘lib, butun mamlakat iqtisodiyotining 43,5 %idan 53%igacha uning zimmasiga to‘g‘ri keladi (turli baholarga ko‘ra). Davlat sektorining pozitsiyalari spirtli ichimliklar ishlab chiqarish (96,9%), neftni qayta ishlash (84,9%), elektr energetikasi (75,3%), metallurgiya (70,8%) sohalarida eng kuchli hisoblanadi. Milliy iqtisodiyotning barcha tarmoqlari ma‘lumotlari ularning resurs sig‘imi kattaligi va ishlab chiqarish jarayonlarining keng ko‘lamliligi bilan ajralib turadi. Iqtisodiyotning davlat sektori, odatda, mamlakatning eksport sanoati ustidan hukmronlik qilmoqda, biroq alohida xizmatlarni eksport qilishdagi pozitsiyalari 1990-yillarning o‘rtalarida bo‘lgani kabi muhim emas.

Shuningdek, XXRda chet el investitsiyalari ishtirokidagi xususiy korxonalar xususiyatlarini aniqlashtirish maqsadga muvofiq. Haqiqatan ham, chet el

investitsiyalari ishtirokidagi kompaniyalar mamlakat milliy iqtisodiyotini rivojlantirishga katta hissa qo'shmoqda. Ular XXR bYudjetiga soliq tushumlarining 13% ni beradi, Xitoy sanoatida qo'shilgan qiymatning 18% ni tashkil qiladi, shahar aholisining 10%ga yaqinini ish bilan ta'minlaydi. SHu bilan birga, to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalari mamlakat iqtisodiyotiga barcha investitsiyalarning faqat ettidan bir qismini tashkil etadi (YAIMning taxminan 5%i), bunda xorijiy kapitalning taxminan yarmi aslida XXR ning Gonkong orqali mamlakatga qaytadigan ichki kapitalini ifodalaydi. Mamlakat hukumati chet el kompaniyalari faoliyatini maqsadli ravishda himoya qilib, ichki bozorga (ayniqsa, moliya va telekommunikatsiya bozoriga) kirishni to'xtatib, eksportga yo'naltirilgan ishlab chiqarishga chet el investitsiyalarini yo'naltirmoqda. XXR, birinchi navbatda, mamlakatning kuchli vaYuta zaxiralarini shakllantirish uchun xorijiy investorlarga qiziqadi, bu 2004 yil oxirida (Gonkong zahiralarini hisobga olgan holda) taxminan \$600 milliardni tashkil etgan.

Yuqori samaradorlikka ega ekanligiga qaramasdan, Hitoy xususiy kompaniyalari davlatning tartibga soluvchi roli, xususan, mamlakatning bank va moliya tizimini rivojlantirish bilan bog'liq ko'plab muammolarni boshdan kechirmoqda. Barcha bank kreditlari 80% gacha davlat korxonalarini tomonidan qabul qilinadi va mamlakatda bankdan tashqari moliya muassasalari soni tobora kamayib bormoqda. Juda kam sonli xususiy kompaniyalar moliyaviy resurslarga ega. Chet el investitsiyalari ishtirokidagi korxonalar uchun bo'lgani kabi, ichki bozorning ko'plab segmentlari xususiy kompaniyalar uchun ham yopiq, chunki u erda raqobatchilardan himoyalangan davlat sektori korxonalarini hukmronlik qiladi.

Xitoy rahbariyatining mamlakatni rivojlantirish muammolariga yondashuvidagi o'zgarishlar xususiy sektorni mustahkamlashni nazarda tutadi. Milliy iqtisodiyotning asosiy tarmoqlarida xususiy sektor korxonalarini sonining o'sishi shunga olib keldiki, 1990-yillarning oxiriga kelib, qishloq xo'jaligida barcha ish bilan ta'minlanganlikning 75 foizi xususiy sektorga to'g'ri keldi. Sanoat yalpi ichki mahsulotining yarmidan ko'pi xususiy biznesning nazorati ostidadir. Faqat xizmat ko'rsatish sohasida xususiy sektor pozitsiyalari hali juda kamtar. Xizmat ko'rsatish



sohasida umumiy ishlab chiqarishning faqat 37% i xususiy korxonalariga to'g'ri keladi. Umuman olganda, xususiy sektorning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 40 foizdan kamroqni tashkil etadi, bu esa xususiy iqtisodiyotning zaifligi haqida dalolat beradi.

Davlatning nomoddiy ishlab chiqarish sohasiga alohida e'tibori mamlakatning ilg'or rivojlanishida o'z aksini topadi. Xususan, XXR da davlat ommaviy axborot vositalari, jumladan elektron OAVni qattiq nazorat qiladi. Xitoy Interneti ham o'ziga xos tarzda rivojlanadi. Maxsus xizmatlar bir vaqtning o'zida Tarmoqdan foydalanuvchilarning fuqarolar «Yuqori axloqiy asoslari»ni buzishga qodir bo'lgan materiallarga ulanishining o'z vaqtida oldini oladi. Xususan, huquqni himoya qilish tashkilotlarining saytlariga, orijda xitoy tilida chiqadigan matbuotga, pornografiya saytlariga ulanish to'liq taqiqlangan. XXRni g'arb tamadduni ta'siridan himoya qiladigan «bambuk» parda avvalgidek, kommunistik asoslari mustahkam bo'lib qolaveradigan mafkura sohasida muvaffaqiyatli mavjud bo'lib kelmoqda.

Mehnat unumdorligining o'sishi, sanoatni modernizatsiya qilish zarurati allaqachon etib kelgani tufayli iqtisodiyotning samarasizligi bilan bog'liq muammolarni davlat bir vaqtning o'zida bir nechta yo'nalishlarda hal qilishga harakat qilmoqda. Birinchidan, "Dastur-2010" ishlab chiqarish quvvatlarini jiddiy yangilashni, Yuqori samarali ishlab chiqarishlarni yaratishni o'z ichiga oladi, buning uchun esa o'zining kapitali va xorijiy kapital jalb qilinadi. Islohotlarni amalga oshirish to'qimachilik sanoatini modernizatsiya qilish misolida kuzatilishi mumkin. To'qimachilik sanoati sohasida faqat 1998 yilda ishchilar soni deyarli 660 ming kishiga kamaydi, keyinchalik ishchilarning bir qismi nafaqaga chiqarildi. Yangi uskunalarni ishlab chiqarish jarayonini xodimlarning sonini kamaytirish bilan bog'liq yo'qotishlarsiz amalga oshirishga imkon beradi, mehnat unumdorligi esa bunda sezilarli darajada oshadi.

Ikkinchidan, XXR nafaqat jahon bozorida raqobatbardosh chet el investitsiyalariga ega bo'lgan korxonalarining mahsulotlari, balki milliy valYuta kursining pastligi samarasidan foydalanish hisobiga eksport daromadlarining sezilarli oqimiga tayanadi. Ko'pgina iqtisodchilarning fikriga ko'ra, Yuan kursi taxminan

sakkiz marta pasaytirilgan, shuning uchun XXRdagi o'rtacha kunlik ish haqi faqat \$2,4 ga teng. Ishchi kuchining bunday arzonligi bilan, XXR Janubiy-Sharqiy Osiyodagi boshqa mamlakatlarga nisbatan ancha raqobatbardosh bo'ladi, albatta.

Shunday qilib, iqtisodiyotning Xitoy modeli quyidagi o'zgarishlarga muhtoj:

- xo'jalik faoliyatining barcha sohalariga bozor mexanizmlarini faolroq joriy qilish;
- xususiy sektor ishtirokida samarali rivojlanishga qodir bo'lgan iqtisodiyotning bir qator etakchi sektorlarida davlatning monopoliyadan voz kechishi;
- mamlakat bank va moliya tizimini qayta strukturalash;
- tashqi iqtisodiy siyosatga tuzatishlar kiritish (G'arb mamlakatlaridan asosiy savdo hamkorlari bilan qulay savdo-iqtisodiy munosabatlarni qo'llab-quvvatlash, bozor usullari asosida Yuan kursini aniqlashga o'tish);
- rivojlanishning mintaqavi nomutanosibliklarini bartaraf qilish;
- iqtisodiy o'sishning ekologik okibatlarini hisobga olgan holda iqtisodiyotni barqaror rivojlantirish tamoyillarini qo'llash.

Yuqorida aytib o'tilgan muammolarni muvaffaqiyatli hal qilish natijasida XXR iqtisodiy tizimi yanada kuchli bo'lishi mumkin.

## **17.2. Xitoy menejmenti**

Xitoy JSTga a'zo bo'lib kirgan bo'lib, iqtisodiy qudratli davlatga aylanish yo'lida ishonch bilan harakat qilmoqda. Xitoyning *Haier*, *Huawei*, *Lenovo*, *SinoChem* va boshqa firmalari dunyoning etakchi TMK ilan bir katorda turishga urinib, xalqaro ekspansiyasini kengaytirmoqda. Xitoy dunyodagi eng yirik va ehtimol, Osiyodagi eng jalb etuvchan bozor hisoblanadi, bu to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalari hajmi ulkan hajmida o'z aksini topadi. Tez orada, masalan, yapon modeli haqida gapirish odatiy bo'lgan ma'noda Xitoy boshqaruvining samarali modeli haqida gapirish mumkin bo'ladi. Zotan, Tayvan, Singapur va boshqa mamlakatlar tomonidan tashkil etilgan va etnik xitoylar tomonidan boshqariladigan biznes strategiyalari va tuzilmalarining ko'plab misollari "eksport" versiyasida muvaffaqiyatli Xitoy boshqaruvining bir namunasi bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Bugungi kunda shakllangan Xitoy menejmet modeli haqida gapirish mumkinmi? Xitoy menejmenti XXI asrda "chaqiruv" bo'ladimi? Dunyoning qolgan qismi, shu jumladan, Rossiya uchun Xitoy menejmenti saboqlari qanchalik foydali bo'ladi?

Xitoy ishbilarmonlik madaniyati xususiyatlari

Xitoyni boshqa mamlakatlar, masalan, AQSH va Yaponiya bilan Xofstede indekslariga muvofiq taqqoslash hukumat masofasi, individualizm va kollektivizm nisbati, qisqa muddatli va uzoq muddatli yo'nalganlik nisbati kabi ko'rsatkichlar bo'yicha jiddiy tafovutlar mavjudligini ko'rsatadi (15.1-jadval).

«Individualizm/kollektivizm» qiymati shunjan dalolat beradiki, Xitoy – kollektivistik madaniyat Yuqori bo'lgan mamlakat (indeks qiymati 20), AQSH esa aksincha, individualistik madaniyat Yuqori bo'lgan mamlakat (91). Aslida, Xitoy madaniyatidagi asosiy qadriyat oiladir. Bundan tashqari, xitoyliklar o'z ishlarini oila atrofida qurishadi. Hech kimga ishonch yo'qligi, o'z oila a'zolari bilan bir qatorda, qarindoshlik munosabatlari bilan bog'liq bo'lmagan odamlar guruhlarga yoki tashkilotga qo'shilishlariga yo'l qo'ymaydi. Yaponiyadan farqli o'laroq (46) Xitoy jamoalari guruhlarga yo'naltirilgan emas. Shu munosabat bilan, ko'plab kuzatuvchilar Hitoy jamiyatining Yuksak individualizmini qayd etadilar. Xitoy kollektivizm haqida, ehtimol, oila fenomeniga asoslangan kollektivizm haqida gapirish kerak.

### 17.1-jadval

#### Xitoy, AQSH va Yaponiya ishbilarmonlik madaniyatlarini taqqoslash

	Hukumat masofasi	Individualizm / kollektivizm	Jasurlik / nazokat	Noaniqli kdan qochish	Uzoq muddatli/ qisqa muddatli yo'nalganlik
<b>AQSH</b>	<b>40</b>	<b>91</b>	<b>62</b>	<b>46</b>	<b>29</b>
<b>Xitoy</b>	<b>80</b>	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>118</b>
<b>Yaponiya</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>95</b>	<b>92</b>	

Hukumat masofasi Yuqoriligi (Hofstede indeksi 80) vakolatlar va mas'uliyat boshqalarga berilishining past darajasida, vertikal ierarxik munosabatlar qat'iyligida aniqlanadi. Hitoy tashkilotlari rahbarlari xodimlar bilan munosabatlarda masofani saqlashadi. Yaponiya menejeri ish kunidan keyin kafeda yoki barda o'z xizmatchilari bilan birga kelganida paydo bo'ladigan erkinlik, tenglik va hamkorlik muhiti Hitoy biznes madaniyatiga xos emas.

### **Boshqaruv va ishbilarmonlik amaliyotida *guanxi* roli**

Xitoy ishbilarmonlik madaniyatidagi jiddiy farqlar qatoriga kiradigan *guanxi* (*guanxi*) «yaxshi munosabatlar» ma'nosini anglatadi. An'anaviy *guanxi* yo'l-yo'riqlari resurslarni «yaxshi munosabatlar» yoki «shaxsiy aloqalar» orqali taqsimlashni nazarda tutadi. *guanxi* da turli kompaniyalar boshqaruvchilari resurslar (elektr toki, suv va h.k.) bilan ta'minlash, shuningdek, xomashyo va detallar yetkazib berish uchun davlat amaldorlari bilan, shuningdek, boshqa firmalar boshqaruvchilari bilan yaxshi aloqalarni qo'llab-quvvatlaydi. Mahalliy amaldorlarning *guanxi* tizimini ishchi holatida qo'llab-quvvatlash Xitoy aralash iqtisodiyoti faoliyatida juda muhim hisoblanadi, korrupsiya esa «g'ildiraklarni moylab turadi». Amaliyotda *guanxi* tanish-bilishchilik va oshna-og'aynigarchilikni Yuzaga keltiradi, bunda hokimiyat va vakolatlar qo'lida bo'lgan boshqaruvchi oilaviy yoki shaxsiy aloqalarga tayangan holda qaror qabul qiladi.

Shanxayda olib borilgan tadqiqotda so'rovda ishtirok etgan 92 mingta xitoylik menejerlarning 2%i *guanxi* kundalik hayotida muhim rol o'ynashini tasdiqladi. Bundan tashqari, Xitoyning yosh avlodi *guanxi* ga e'tibor berishga intiladi. Aslida, *guanxi* bugungi kunda ham keng tarqalgan. Janubi-Sharqiy Osiyoda biznes aloqalari bo'lgan ko'plab ishbilarmonlar, biznesning muvaffaqiyati uchun "siz bilgan odam siz bilgan narsadan ko'ra muhimroqdir" degan fikrga qo'shiladi. Boshqacha qilib aytganda, kerakli odamlar va mansabdor shaxslar bilan aloqalar ko'pincha "to'g'ri" mahsulot va/yoki narxdan ko'ra ko'proq ahamiyatga ega bo'ladi.

### **Oilaviy tadbirkorlik va oilaviy menejment**

«Xitoy menejment san'ati»ni<sup>3</sup> «Xitoy oilaviy tadbirkorlik san'ati» deb atash to'g'riroq bo'lardi. Xitoycha boshqaruv asosan xodimlarning o'zaro aloqalar o'ziga

xos xarakterini nazarda tutadigan oilaviy konsepsiya orqali amalga oshiriladi. Biroq, agar Yaponiyada korporatsiya bu – oila bo‘lsa, Xitoyda oila bu – korporatsiya. Korporativ tashkilotning o‘zagi bu erda oilaviy biznes hisoblanadi. Tayvanning Yuzta eng yirik kompaniyasidan faqat ikkitasi bitta oilaning mulki emas. Gonkong kompaniyalari o‘rtacha soni o‘n besh kishidan oshmaydi, bu AQSH dagi ko‘rsatkichdan ikki baravar pastdir. Bundayy boshqaruv ittifoq va guruh jihatlariga ega. Amerikacha boshqaruv, aksincha, shartnoma munosabatlari bilan, ya’ni bitim va kelishuvlar vositasida xodimlarning o‘zaro aloqalarini shakllantirish bilan qo‘llab-quvvatlanadi, bu mehnat bozorining ustunlik qilishi va tijoratga yo‘naltirilgan jamiyatning natijasi hisoblanadi.

O‘tmishda Xitoy oilaga yo‘naltirilgan boshqaruvi davlat boshqaruvida namoyon bo‘lgan. Davlat boshlig‘i imperator edi va butun davlat katta bir oila deb hisoblanardi, har bir er parchasi imperator tomonidan boshqarilardi. Imperator va mansabdor shaxslar ko‘p jihatdan tenglashtirilgan, ammo mansabdor shaxslar tomonidan olingan barcha imtiyozlar imperator tomonidan belgilangan.

Deyarli barcha g‘arb kompaniyaari ishni oilaviy biznesdan boshlagan va shundan keyingina korporativ strukturaga ega bo‘lgan.<sup>5</sup> Bu ma’noda oilaviy biznes faqat Xitoy iqtisodiyotiga yoki Xitoy hududidan tashqaridagi Xitoy jamiyatlari iqtisodiyotiga xos emas.

Biroq, quyida keltirilgan misola F. Fukuyama (*Francis Fukuyama*) ko‘rsatganidek, Xitoy oilaviy biznesi uchun kompaniya barqarorlikka erishish uchun bosib o‘tishi lozim bo‘lgan yo‘l, ya’ni oilaviy menejmentdan professional menejmentgacha bo‘lgan yo‘l og‘ir va ko‘pincha bosib o‘tish qiyin bo‘lgan yo‘l hisoblanadi.

### **Ishbilarmonlik vaziyati. *Wang Labs* tarixi**

*Wang Laboratories, Inc.* (Vang Laboratoriyasi, bundan keyin - *Wang Labs*), 1951 yil asos solingan bo‘lib, kichik oilaviy biznes sifatida boshlangan. *Wang Labs* asoschisi An Vang (*An Wang*) 1920 yil SHanxayda tug‘ilgan va 1945 yil AQSH ga emigratsiya qilgan. 1948 yil Garvard universitida fizika bo‘yicha doktorlik dissertatsiyaini himoya qilgan. KompYuter sanoati rivojiga jiddiy ta’sir ko‘rsatgan

ixtirolar uchun An Vang ixtirochilar shuhrati Milliy zaliga kiritilgan (*National Inventors Hall of Fame*), unga avvalroq Edison, Paster va Bell munosib topilgan. *Wang Labs* firmasi 1950-yillar oxirida shuhrat kozongan va Amerikada Yuqori texnologiyalar sohasida tadbirkorlik muvaffaqiyatiga misollardan bo'la oladi. 1984 yil kompYuter jihozlari ishlab chiqaruvchi kompaniya foydasi \$2,28 mlrd.ni tashkil qildi, kompaniya xizmatchilari soni 24 800 kishi bo'lib, Bostondagi eng yirik korxonalaridan biri hisoblanadi. 1980-yillarning o'rtalarida An Vang, ishlardan uzoqlashish uchun uning o'g'li Fred Vang (*Frederick A. Wang*), kelib chiqishi bo'yicha amerikalik, uning biznesini boshqarishini ma'lum qildi. Fred Vang bir nechta etakchi menedjerlarga boshchilik qilib, ularning orasida Djon Kannngxem (*John F. Cunningham*) ham bor edi, uni kompaniya xizmatchilari katta Vang vorisi bo'ladi deb o'ylagan. Bunday tayinlovning yaqqol oilaviyligi ko'plab amerikalik menejerlarni uzoqlashtirdi va tez orada ular kompaniyani tark etdilar.

Fred Vang kompaniyaning boshida turgandan so'ng yil o'tgach, kompaniya birinchi yo'qotishlarga duch keldi. Katta Vang uning o'g'li kompaniyaning boshlig'i sifatida undan ortda qolishini tan olishiga to'g'ri keldi va uni ishdan chetlatishga majbur bo'ldi. Keyingi to'rt yil ichida kapitalning 90% yo'qotildi va 1992 yil kompaniya bankrotlik yoqasiga kelib qoldi. *Wang Labs* qulashi, hatto doimiy bo'lmagan kompYuter sanoati uchun ham hayratomuz bo'ldi. Savdo belgisi ko'plab amerikaliklarga yaxshi ma'lum bo'lgan kompaniya bozorda o'z o'rnini saqlab qolishi mumkinmi, degan savol gollandiyaning *Getronics* kompaniyasi tomonidan sotib olingan 1999 yilga qadar ochiq qoldi.

Garchi *Wang Labs* voqeasi Amerikada, ya'ni hududiy jihatdan Xitoydan uzoqda ro'y bergan bo'lsa-da, ko'p asrlik an'analarga asoslanadigan Xitoy biznesining asosiy ko'rinishlarini eslatib boradi. Xitoy sanoatining butun dunyo bo'ylab so'nggi yigirma yil davomida shiddat bilan rivojlanishiga qaramasdan (ayniqsa, Yuqori texnologiyalar sohasida), Xitoy biznesining asosida hamon oilaviy rishtalar va meros bo'lib qolishlik yotadi. Yangi biznes boshlash uchun yetarli bo'lgan ijtimoiy kapitalga ega bo'lgan Xitoy oilasi strukturali jihatdan uni oila doirasi

bilan chegaralaydi, bu esa ko'p holatlarda barqaror va uzoq muddat faoliyat ko'rsatadigan korxonaga aylanishga xalaqit beradi.

*Wang Labs* inqirozi Xitoy madaniyatining boshqa jihatini ham namoyish etadi. Kuzatuvchilarning ta'kidlashicha, Fred Vang kompaniyaning boshqaruv kengashlarini qabul qilganidan keyin paydo bo'lgan muammolarning aksariyati otasining ish uslublari natijasidir. An Vang juda avtoritar lider edi va hech kim bilan hokimlikni baham ko'rishni istamadi. 1972 yil kompaniya xodimlari 2 ming kishidan iborat bo'lgan paytda 136 kishi shaxsan unga bo'ysunardi. An Vang g'ayratli bo'lib, ma'lum darajada kompaniyani jipslashtirishga yordam bergan «vtulka va spitsa» turidagi Xitoy menejment tizimini aylantira oldi. Biroq, bu nazorat tizimini takror ishlab chiqarish mumkin emas edi, bu esa katta Vang ishdan uzoklashganda halokatga olib keldi. Ushbu boshqaruv amaliyoti ko'plab xitoylik kompaniyalarda kuzatiladi. Xitoy oilalarida ushbu an'analar mustahkam va chuqur ildiz otgan.<sup>5</sup>

Xitoycha boshqaruv o'z xodimlariga, ularning oila a'zolariga va uchinchi tomon ishchilariga nisbatan mukofotlash va intizomiy jazo choralarini farqlashni, qarindoshlik aloqalarini qo'llab-quvvatlaydi. Xitoy boshqaruvchisi xodimlarning qarindoshlik munosabatlarini, xususan, oilaviy ierarxiyani va oila boshlig'ining diktaturasini qadrlaydi. Xuddi shu diktat biznes tashkiloti boshqaruviga o'tkaziladi: pul ishlab topar ekan, xodim ularni rahbardan olganini biladi, xuddi eski tizimdagi amaldor hukmdordan maosh olgani kabi. Shunday qilib, rahbar xo'jayin yoki ota-ona sifatida qabul qilinadi. Oilaviy korxonalar rahbari G'arb ma'nosida menejer sifatida qaralmaydi. U oilada o'z pozitsiyasi tufayli korxonani boshqaradi va ayni paytda deyarli diktatorlik vakolatiga ega bo'ladi. Uning hayotiy manfaatlari ko'pincha iqtisodiy samaradorlik mezonlari bilan uzviy bog'liqdir. Misol uchun, Xitoyda oilaviy mulkni barcha bolalar o'rtasida teng ravishda ajratish odat tusiga kiradi, Yaponiyada, aksincha, xo'jalik bitta merosxo'rga beriladi. SHuning uchun Hitoy oilaviy korxonalari kamdan-kam hollarda kichik va o'rta shakldan o'sadi.<sup>4</sup>

F. Fukuyama Xitoy oilaviy biznesi rivojlanishida uch bosqichni ajratib ko'rsatadi. Birinchi bosqichda ish tadbirkor, oila boshlig'i tomonidan asos solingan bo'lib, u o'z qarindoshlarini barcha rahbarlik lavozimlariga qo'yadi va kompaniyani

avtoritar tarzda boshqaradi. Xitoy oilasining birlashuvi hech qachon uning ichida hech qanday kelishmovchilik yo'qligini anglatmaydi, ammo barcha nizolar oila boshlig'i tomonidan hal qilinadi va oila chetdan qaraganda birlashgan jabhada paydo bo'ladi. Ko'plab xitoylik tadbirkorlar qashshoqlikdan boshlanganligi sababli, butun oila umumiy biznesning foydasi uchun tinmay ishlaydi. Va, yollanma xodimlar mavjudligiga qaramasdan, kompaniya kapitali va oilaviy kapital o'rtasida farq juda kam.

Tadbirkor rahbarlarning birinchi avlodi, hatto kompaniya rivojlangan va gullab-yashnayotgan bo'lsa ham, zamonaviy boshqaruv tizimiga, mehnatni rasmiy taqsimlashga, strukturalangan boshqaruvga, nomarkazlashtirishga o'tish imkoniyati ko'pincha bo'lmaydi. Kompaniya hali ham yuqori darajada markazlashtirilgan tashkilot bo'lib, uning boshqaruvi turli bo'linmalar to'g'ridan-to'g'ri kompaniyaning boshlig'iga, ya'ni uning asoschisiga bo'ysunadigan tarzda quriladi. Hitoy boshqaruv uslubi ko'pincha shaxsiylashtirilgan deb ataladi. Obyektiv ko'rsatkichlarga tayanishning o'rniga, qarorlar, hattoki uning qarindoshlari bo'lmasa ham, rahbarning qo'l ostidagi xodimlar bilan shaxsiy aloqalari asosida qabul qilinadi.

Oilaviy kompaniya rivojlanishining ikkinchi bosqichi biznesning muvaffaqiyatli rivojlanish shartida kompaniya asoschisi vafot etgandan so'ng boshlanadi. Erkak jinsdagi oila a'zolari o'rtasida merosni teng bo'lish an'anasi Hitoy madaniyatida juda kuchli, asoschi vafotidan keyin har bir o'g'ii aka-ukalarining ulushiga mutlaqo teng bo'lgan oilaviy biznesning ulushini oladi. Oilaviy biznesga qiziqqan merosxo'rlar o'rtasidagi hamkorlik ularning raqobatiga to'sqinlik qiladi. Garchi ular teng ulushga ega bo'lishsa-da, ular teng darajada vakolatli va g'ayratli emaslar. Agar aka-ukalardan biri etakchilikni egallab, butun hokimiyatni o'z yaqinida to'plasa, kompaniya omon qolish uchun ko'proq imkoniyatga ega. Agar bunday bo'lmasa, bor nufuz aka-ukalar orasida bo'linadi. Natijada tez-tez nizolar paydo bo'ladi va ularni hal qilish uchun ba'zan sudga murojaat qilish kerak bo'ladi. Agar majburiyatlarni taqsimlash tinch yo'l bilan amalga oshirilmasa, merosxo'rlar kompaniyani nazorat qilish uchun kuch ishlatishga murojaat qilishi mumkin, bu esa ba'zi hollarda kompaniya parchalanishiga olib keladi.



Uchinchi bosqichda kompaniyani nazorat qilish asoschining nabiralarga o'tadi. Ushbu nuqtaga qadar saqlanib qolgan kompaniyalar uchinchi bosqichda parchalanishga moyil. O'g'illarning farzandlari soni ko'pincha turlicha bo'lgani uchun, nabiralarning ulushi kattalikda farq qiladi. Muvaffaqiyatli biznes sharoitida bolalar juda qulay sharoitda o'sadi. Ta'sischi otalardan farqli o'laroq, ular farovonlikni o'z-o'zidan qabul qilishadi va kompaniyaning raqobatbardoshligini ta'minlash uchun katta qurbonlik qilishga tayyor bo'lmaydi. Bundan tashqari, ularning shaxsiy manfaatlari ko'pincha boshqa makonda yotadi. Tadbirkorlik qobiliyatining birinchi avloddan uchinchi darajaga bosqichma-bosqich pasayishi faqat Xitoy madaniyatining o'ziga xos xususiyati emas. Xitoy va AQSHning oilaviy tadbirkorligi o'rtasidagi asosiy farq shundaki, juda oz sonli xitoylik kompaniyalar uchinchi avlodga institutsionalizatsiya qilishga erishadi. Amerikalik oilaviy kompaniyalar tezda professional menejerlarni ishga jalb qiladi (ayniqsa, kompaniyaning asoschisi ishdan ketganidan keyin), uchinchi avlodga kelib esa, kompaniyaning boshqaruvi butunlay professionallar qo'liga o'tadi. Nevaralar avlodi hali ham nazorat ulushini saqlab qolishi mumkin, biroq ularning bir nechtasigina kompaniyani boshqarishda faol ishtirok etadi.

Ushbu kamchiliklardan tashqari, Hitoy kompaniyalarining kichik hajmi va oilaviy tuzilishi o'z afzalliklariga ham ega. Ular to'qimachilik va kiyim-kechak bozori, kompYuter qismlari va aksessuarlar, charm mahsulotlari, metall, plastmassa, mebel, o'yinchoqlar, qog'oz mahsulotlari va bank ishi kabi tez o'zgarishlarga duch keladigan tovarlar bozorlarida mehnat sig'imi katta bo'lgan sohalarda yaxshi namoyon bo'lmoqda. Kichik oilaviy kompaniya juda moslashuvchan, u erda qarorlar darhol qabul qilinishi mumkin. Katta, ierarxik tarzda tashkil etilgan, noqulay qaror qabul qilish tizimiga ega bo'lgan yapon kompaniyasi bilan taqqoslaganda kichik Xitoy kompaniyasi o'zgaruvchan bozor talablariga juda mos keladi. Biroq, yarimo'tkazgichlar ishlab chiqarish, samolyotsozlik, mashinasozlik, neft-kimyó mahsulotlarini ishlab chiqarish kabi kapital sig'imi katta bo'lgan yirik sanoat tarmoqlarida Xitoy kompaniyalari G'arbiy Yevropa, AQSH, Yaponiyaning yirik kompaniyalaridan ortda qoladi.

Umuman olganda, mahalliy xususiy firmalar buning uchun qulay shart-sharoitlar mavjud bo'lganda yiriklashmasligi Xitoy iqtisodiy tizimining ma'lum darajada samarasizligini ko'rsatadi. Islohotlar davrida Xitoy ko'plab to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalarni olgan bo'lsa-da, mahalliy xususiy firmalar o'zlarining bozor va biznes salohiyatidan foydalana olmadilar.<sup>7</sup> Butun dunyo bo'ylab sotiladigan ko'plab mahsulotlar Xitoyda ishlab chiqariladi, biroq ularning bir nechtasi bevosita mahalliy xitoylik kompaniyalar tomonidan ishlab chiqariladi. Iqtisodiy rivojlanishning xuddi shu bosqichida Janubiy Koreya bilan taqqoslaydigan bo'lsak – bu 1960-1980 yillardagi iqtisodiy yuksalish hisoblanadi – bu davrda, masalan, *Hyundai* va *Samsung* kabi bir qator global miqyosda raqobatbardosh kompaniyalar bor edi (ularning korporativ rahbariyati bilan keyinchalik muammolar yuzaga kelganiga qaramay). Boshqa tomondan, Xitoyda 1978 yildan yigirma yildan ortiq vaqt mobaynida "iqtisodiy mo'jiza" hozirgi kunga qadar raqobatbardosh mahalliy xususiy firmalarning bunday guruhi paydo bo'lmadi. Xitoyda deyarli barcha yirik kompaniyalar davlat korxonalari hisoblanadi.

### **17.3 Davlat korxonalari va menejment**

Islohotlar yillari davomida davlat korxonalariga to'g'ri keladigan YAIM ulushi jiddiy qisqardi. Misol uchun, 1980- yildan 1996- yilgacha bo'lgan davrda u 76 %dan 28 %gacha qisqardi va pasayish bu davom etmoqda. Shunga qaramay, XRX siyosatiga muvofiq, iqtisodiyotning strategik tarmoqlarida asosiy pozitsiyalarni yirik davlat korxonalari egallagashni davom ettirmoqda. Davlat boshqaruvi ko'pincha bunday korxonalarining bYurokratik xatti-harakatlariga olib keladi. An'anaviy Xitoy madaniyatining ta'siri bu tendensiyani faqat kuchaytiradi.

Davlat korxonalari ba'zi juda muvaffaqiyatli biznesga misollarga aylandi. Bunda ular aksiyadorlarga aylandi, ularning aksiyalari Xitoy va chet eldagi fond bozorlarida "qizil fishkalar" sifatida ro'yxatga olindi. Bunday kompaniyalarda inson resurslarini boshqarish asta-sekin G'arbda qabul qilingan standartlarga muvofiq amalga oshirilmoqda.

Masalan, *Haier* Xitoyda maishiy elektrotexnika: sovutgichlar, muzlatgichlar, konditsionerlar, idish-tovoq Yuvish va kir Yuvish mashinalari ishlab chiqaradigan

eng yirik kompaniya hisoblanadi. Kompaniya mahsulotlari Yevropaning 15 ta eng yirik tarmoq supermarketidan 12 tasida va AQSHning 10 ta eng yirik tarmoq supermarketidan 9 tasida sotiladi. Bunda AQSHda va Yevropaning ayrim mamlakatlarida *Haier* kompaniyasi mahsulotlarini loyihalashtirish, ishlab chiqarish va sotish uun mahalliy ishlab chiqarish maydonlari va mehnat resurslari foydalaniladi.

Xususiy korxonalarining o'sishiga qaramasdan, mulkchilik strukturasi sezilarli mintaqaviy farqlar saqlanib qolmoqda. Pekinda, Lyaonin, Girin va Xeylunshyan kabi shimoliy-sharqiy viloyatlarida 5 million Yuan yoki 625 ming dollardan ortiq daromadga ega bo'lgan sanoat korxonalarining qariyb yarmi davlat mulkida qolmoqda. Aksincha, yirik sanoat korxonalaridan Shanxayda davlat korxonalari 20%, Szyansu va Guandun viloyatlarida – 10% atrofida, Chjetszyan viloyatida esa faqat 6%ni tashkil qiladi.

Zamonaviy Xitoy menejmenti 1978 yildan boshlangan davrga to'g'ri keladi. Qaysi menejment modeli, qaysi turdagi ishbilarmonlik madaniyati etakchi bo'lishi tanlangan vaqtga, shuningdek, sanoat va mintaqaga bog'liq. SHu sababli, bugungi kunda Xitoy boshqaruvining ma'lum bir stereotipik modelini aniqlash juda qiyin ekanligiga hayron qolmasa bo'laveradi. Metodologik jihatdan eng maqbul keladigan yondashuv, Dj. Chayld (*John Child*) va M. Uorner (*Malcolm Warner*) fikriga ko'ra, davlat korxonalari va xususiy korxonalarda jiddi farq qiladigan menejment modellari va uslublarini ko'rib chiqish va taqqoslash hisoblanishi lozim. Ko'rinishidan, Xitoy menejmentining istiqbolli modeli, bir tomondan, davlat korxonalari zamonaviy boshqaruv texnologiyalari va menejment uslublarini qanday darajada va ko'lamda o'zlashtirishiga va boshqa tomondan, xususiy kompaniyalarning globallashtirish jarayonlariga ko'proq jalb etilgan va yiriklashib, oilaviy menejmentdan professional menejmentga o'tishiga qarab shakllanadi. Bundan tashqari, xorijiy kompaniyalar va qo'shma korxonalarining, xususan, mulkdorlari va menejerlari etnik xitoyliklar bo'lgan boshqaruv amaliyoti Xitoy boshqaruv modelini shakllantirishga ta'sir qiladi. Shu bilan birga, boshqaruv amaliyotini import qilish imkoniyatlari Xitoyning ichki

hududlari uchun cheklangan bo‘lib, unda xorijiy kapitalning mavjudligi qirg‘oq viloyatlariga va maxsus iqtisodiy zonalarga nisbatan ancha past.

X.Yoshixara (*Hideki Yoshihara*), *Haier* kompaniyasida inson resurslarini boshqarish amaliyotini baholar ekan, u iqtisodiyotning bozor tamoyillariga asoslanadi degan xulosa chiqaradi. Xususan, xodimlarning ish haqi bitim stavkalari asosida belgilanadi va bajarilgan ish sifatiga bog‘liq bo‘ladi. Xodimlarni baholash individual, doimiy, miqdoriy, pul, raqobatbardosh va ochiq asosda amalga oshiriladi. Bunda menejerlar va chiziqli rahbarlar xodimlarning mehnatini o‘zboshimchalik bilan baholash imkoniga ega emaslar. Yangi mahsulotni ishlab chiqish bo‘yicha loyiha guruhi rahbari lavozimini egallashni istagan muhandislar ushbu mahsulot uchun takliflar va rejalar (raqobatbardosh dasturlar) bilan birga murojaat qilishadi. Loyiha menejerlari va muhandislarning ish haqi bozorda yangi mahsulotni rivojlantirishga bog‘liq bo‘lib, savdo hajmi, iste‘molchilar tomonidan shikoyat va tanbehlar soni, mahsulotni yaratish va targ‘ib qilish xarajatlari hisobga olinadi. Ushbu menejment modeli xitoylik kompaniyalar orasida tobora keng tarqalgan bo‘lib, yapon va hatto Amerika firmalarida boshqaruv amaliyotidan ko‘ra ko‘proq "kapitalistik" hisoblanadi.<sup>10</sup>

### **Xitoy menejeri profili**

So‘nggi yillarda menejerlar maqomida sezilarli o‘zgarishlar Yuz berdi. Xitoylik menejerlar endi ko‘proq mustaqillikka ega bo‘lmoqda. Xususan, davlat korxonalarida ular ishchilarni yollashi va ishdan bo‘shatishi mumkin. Qaror qabul qilish sohasi ko‘proq nomarkazlashtiriladi, chunki u xodimlar bilan chegaralanmaydi, menejerlar marketing va xarid qilish masalalari bilan shug‘ullanadi. Kommunistik partiyaning qaror qabul qilishdagi roli kamaydi.

Ko‘plab yirik davlat kompaniyalarining xitoylik menedjerlari sovuq urush davrida razvedkachilar o‘qitilgan nufuzli til o‘rganish maktablarida o‘qiganlar, keyin esa MBA darajasini olish uchun AQSH, G‘arbiy Yevropa va Yaponiyaga Yuborilgan. Uyiga qaytgach, ular o‘z faoliyatida g‘arb boshqaruv texnologiyalari – bu Yurtma bo‘yicha ishlab chiqarish, ishlab chiqarishning to‘liq siklini nazorat qilish va reinjiningdan foydalangan.

Xitoy menedjerlarining aksariyati iqtisodiyotning uch sektorida – davlat korxonalari, qo‘shma korxonalar va xususiy firmalarda ish olib boradi.

Davlat kompaniyalarida ishlaydigan menejerlar ko‘pincha 40-60 yoshdagi katta avlodni ifodalaydi. Ulardan ba’zilari, ayniqsa, Yuqori boshqaruv lavozimlarini egallab turganlar ma’muriy-qo‘mondonlik iqtisodiyoti davrida olingan boshqaruv tajribasi va ta’limiga egadir. Ular Xitoy madaniy an’analarini yaxshi ifodalaydi, tashkilotdagi shaxslararo munosabatlarni mohirlik bilan boshqaradi, ammo ular zamonaviy boshqaruv usullaridan foydalanish bo‘yicha sof biznes ko‘nikmalari va tajribasidan mahrumlar.

Qo‘shma korxonalar rahbarlari, odatda, oliy kasbiy ta’limga egalar. Nisbatan yosh ekanligi tufayli ular avvalgi iqtisodiy tizimning qoldiqlaridan ancha erkindir, ammo ularning boshqaruv tajribasi juda kichik. Xitoy boshqaruv sinfining eng faol qismi xususiy firmalarning menejerlari bo‘lib, ularning aksariyati nisbatan past darajadagi ta’limga ega.

Xitoy menejerining profili va uning mos keluvchi karera modeli quyidagi ko‘rinishga ega:

- yoshi: aksariyat menedjerlarning yoshi 35-45 atrofida;
- kech ta’lim olish: hozir 50 yosh atrofida bo‘lgan zamonaviy Xitoy menedjerlari madaniy inqilob davrini boshidan kechirganligi sababli ularning aksariyati o‘z vaqtida (20 yoshlar atrofida) kasbiy ta’lim olmagan;
- boshqaruv karerasi kech boshlanganligi: mamlakatdagi siyosiy o‘zgarishlar va kasbiy ta’limni nisbatan kech olganligi tufayli ular o‘z boshqaruv faoliyatini 30 yosh va undan keyin boshlagan;
- muhandislik-texnik ixtisosliklar bo‘yicha tayyorlanganlik: ko‘pchilik menedjerlar birinchi oliy ma’lumotni texnik OTMlarda olgan;
- boshqaruv amaliyotida texnokratizm: OTMda o‘tilgan fanlarning katta qismi texnika va texnologiyalar bilan bog‘liq bo‘lgan, lekin menejment bilan emas;
- shaxsiy qadriyatlar: konfutsianlikdan neokonfutsianlikka o‘tish, ya’ni menedjerlar xulq-atvori ko‘proq individuallashtirgan;

- qayta tayyorlash va malaka oshirish: inson kapitalining ahamiyati (boshqaruv bilimlari va ko'nikmalari) qayta tayyorlash va malaka oshirishdan so'ng kelgusi harakatlanishni asoslab beradi.

### **Menedjerlar va iqtisodiyot va boshqaruv sohasida mutaxassislar tayyorlash**

1950-yillarda boshqaruv modellari va texnologiyalari SSSRdan import qilingan. O'sha yillarda ko'plab Xitoy fuqarolari sovet universitetlarida, shu jumladan muhandislik va iqtisodiy mutaxassisliklar bo'yicha o'qitilgan. Xitoy universitetlarida iqtisodiyot va boshqaruv sohasidagi mutaxassislarni tayyorlash asosan SSSRdan olingan texnika va o'quv rejalari asosida amalga oshirilgan.

Madaniy inqilob yillarida (1966-1976) Xitoy OTMlarida menejerlar va iqtisodchilarni tayyorlash deyarli falaj holatiga kelib qolgan. Faqat 1977 yilda OTMlarga kirish uchun kirish imtihonlari tizimi qayta tiklandi, unda ko'plab mutaxassisliklar bo'yicha talabalar qabul qilindi. Biroq, ularning orasida marketing va biznes yo'q edi. Ikki yil o'tib, 1979 yilda SHanxay iqtisodiyot va moliya universitetida iqtisodiyot va boshqaruv mutaxassisliklari bo'yicha talabalarni qabul qilish boshlandi. Shu bilan birga, ushbu mutaxassisliklar bo'yicha talabalarning tayyorgarlik darajasi tabiiy-ilmiy va muhandislik-texnika mutaxassisliklari bo'yicha talabalarga qaraganda ancha past edi. Aslida, dastlab faqat uchta fan taklif qilindi: buxgalteriya, statistika va tarmoq iqtisodiyoti. Umuman olganda, bu davrda iqtisodiy tizim hali menejerlar va iqtisodchilarni tayyorlashga bo'lgan talabni qondirmadi.

Shu bilan birga, XXRda korxonalarni boshqarishga qodir bo'lgan odamlarning etishmasligi iqtisodiyotni modernizatsiya qilish dasturlarida asosiy to'siq sifatida ko'rib chiqildi. Asosan, Xitoy boshqaruvchilari orasida texnik va kasbiy mahoratning yo'qligi — "qizil kadrlar" yo'qligi ko'zda tutilgan. 1970-yillarning oxirida o'tkazilgan tadqiqotlar shuni ko'rsatdiki, Birinchi mashinasozlik vazirligining 249 asosiy korxonalarida 2400 Yuqori boshqaruv menejerlaridan faqat 14,3%i oliy ma'lumotga ega bo'lishgan.<sup>11</sup> 1984 yil olingan intervYuga asoslanib, M.Uorner XXR menejerlarining uchdan ikki qismiga yaqini o'rta maktabdan keyin kasbiy malakaga ega bo'lmaganligini aniqladi.

Asta-sekin, Xitoy ochiq jamiyatga aylanganishi bilan, tobora ko'p sonli OTMLar marketing, iqtisodiyot va savdo, boshqaruv va biznes bilan bog'liq boshqa sohalarning bo'limlari va fakultetlarini ochishga kirishdi. Bunday fakultet va kafedralar yanada qobiliyatli talabalarni jalb etishga e'tibor berishni boshladilar, chunki mahalliy va xorijiy korxonalar zamonaviy boshqaruv ko'nikmalari va bilimlariga ega bo'lgan mutaxassislariga bo'lgan talabni kuchaytira boshladilar. Den Syaopinning iqtisodiy islohotlar siyosati oliy ma'lumotli yosh rahbarlarning ulushini oshirishga qaratilgan edi. Tashkilotlarda boshqaruv lavozimlariga nafaqat Yuqori muhandislik va texnik ma'lumotga, balki boshqaruv ma'lumotiga ham ega bo'lgan malakali mutaxassislar kela boshladilar. XXR statistika b'Yurosi tomonidan 1988 yil o'tkazilgan 8285 ta yirik va o'rta korxonalarni o'rganish shuni ko'rsatdiki, boshqaruv xodimlarining 51,9 foizi oliy ma'lumotga ega edi.<sup>14</sup>

Ayni paytda, Xitoy oliy o'quv Yurtlarida ta'lim dasturlari bilan bir qatorda, rahbarlarni tayyorlash G'arb universitetlari bilan birgalikda dasturlar, shuningdek, mahalliy universitetlar negizida davlat dasturlari amalga oshirilmoqda.

1990-yillarda talabalarni iqtisodiy mutaxassisliklar bo'yicha qabul qilishda sezilarli o'sish ro'y berdi. Misol uchun, 1994 yildan 2001 yilgacha bo'lgan davrda bu ko'rsatkich yiliga deyarli 400 mingdan 560 minggacha o'sdi.

MBA turidagi dasturlar boshqaruv kadrlari tayyorlashda muhim ahamiyatga ega bo'lib, bunday ilk dasturlar 1991 yil to'qqizta universitetda taklif etila boshladi. Bunday dasturlar tinglovchilari har ikki yilda 2 baravar ortib, 1991 yil bir necha Yuzdan 2001 yil 12 minggacha etdi. 2004 yil esa tinglovchilar soni 32 mingga etdi va hamon o'sib bormoqda. Jami bu davr mobaynida XXR Ta'lim vazirligi tomonidan 60 dan ortiq MBA dasturi akkreditatsiya qilindi. 1994 yil Tashqi savdo va iqtisodiy hamkorlik vazirligi, SHanxay munitsipaliteti va Yevropa Ittifoqi tomonidan ochilgan Xitoy-Yevropa xalqaro biznes-maktabi (*China Europe International Business School, CEIBS*) dasturi ajoyib natijalar ko'rsatdi. «Financial Times» tomonidan tuzilgan MBA dasturlari xalqaro rekingida u 21-o'rinni egalladi.<sup>16</sup> Umuman olganda, biznes-ta'limning rivojlanishi Xitoyda boshqaruv sinfining paydo bo'lishi va o'sishiga yaqqol misol bula oladi.

Xitoyning etakchi universitetlaridan biri bo'lgan Sinxua universitetining MBA dasturlari bo'yicha talabalarning tarkibi iqtisodiyotning turli tashkilotlari va sohalari uchun biznes ta'limining roli va ahamiyatini juda aniq aks ettiradi. Jumladan, 2003 yilda tinglovchilarning 42 foizi davlat korxonalari, 15 foizi xususiy biznes, 10 foizi xorijiy va qo'shma korxonalar, 7 foizi davlat tashkilotlari, vazirlik va idoralar tomonidan taqdim etildi.<sup>17</sup> Neskolko inoy sostav slushateley programmi MVA v *CEIBS* MBA dasturi tinglovchilarining tarkibi biroz boshqacha bo'ldi: tinglovchilarning yarmidan ko'pi, 56%ni xorijiy kompaniyalar, 21% - qo'shma korxonalar va 16%i - davlat korxonalari xodimlari va menedjerlari tashkil qildi.<sup>18</sup>

Boshqaruv kadrlarini tayyorlashda bir qator jiddiy muammolar qayd etilgan: malakali o'qituvchilar va professorlarning etishmasligi, oliy o'quv Yurtlari va biznes maktablarining moddiy-texnik bazasi zaifligi, o'quv adabiyotlari va uslubiy qo'llanmalar etishmasligi. Ko'pincha menejment, marketing va boshqa boshqaruv va iqtisodiy fanlar bo'yicha professor-o'qituvchilar texnik va gumanitar fanlar bo'yicha sobiq o'qituvchilar bo'lib, ular faqat bir nechta maxsus kurslarni tinglashgan, xolos.<sup>19</sup> Pedagogik tajriba va boshqaruv stajiga ega bo'lmagan MBA dasturlari va magisterlik dasturlari bitiruvchilari ko'pincha dars berishga jalb qilinadi.

Quyidagi raqamlar o'qituvchi kadrlarning etishmasligidan dalolat beradi. 2001 yil 7,2 mln. talabadan qariyb 1,4 mln. kishi iqtisodiy va boshqaruv mutaxassisliklari bo'yicha tahsil olgan, ularga 53 ming nafar o'qituvchi, shu jumladan 5 ming professor va 15 ming dotsent to'g'ri kelgan. SHundan 65%i - iqtisodiy nazariya o'qituvchilari, ularning aksariyati ilgari siyosiy iqtisoddan dars bergan va mos ravishda, menejment, marketing, korporativ moliya, xalqaro iqtisodiyot va h.k. yo'nalishlar bo'yicha tayyorgarlikka ega bo'lmagan.<sup>20</sup> Agar umuman Xitoy OTMlari bo'yicha o'qituvchilar va talabalar nisbati 1:14 ko'rinishida bo'lsa, iqtisodiyot va boshqaruv ixtisosliklari bo'yicha vaziyat ancha yomon - 1 : 26.

Biznes-ta'limning yana bir muammosi - uning yetarli darajada bo'lmagan moslashuvi va lokalizatsiyasi sanalib, Xitoy menejment amaliyotiga tayangan holda xitoylik talabalar va tinglovchilarga mo'ljallangan, Xitoy olimlari va mutaxassislari



tomonidan boshqaruv konsepsiyalari va bilimlari ishlab chiqishni o'ta dolzarb qilib qo'yadi.

### **Xorijda o'qish**

Menejerlarni tayyorlash, zamonaviy boshqaruv texnologiyalari va menejment uslubini joriy etishda ko'plab Xitoy fuqarolari xorijiy universitetlarga va biznes maktablarida oliy ma'lumot olishga, shu jumladan boshqaruv mutaxassisliklariga ega bo'lishga intilayotgani muhim rol o'ynaydi.

1978 yil chet elda o'qish uchun davlat hisobidan 1750 xitoylik fuqarolar Yuborildi. Kelajakda bu raqam o'zgarib, 1985 yil maksimal darajaga etdi (taxminan 5 ming kishi). Biroq, umuman olganda, Davlat hisobidan G'arb oliy o'quv Yurtlarida tahsil olayotgan talabalar ulushi (ta'lim vazirligi liniyasi bo'yicha), shuningdek, turli tashkilotlar (notijorat tashkilotlari, vazirliklar, mahalliy hokimiyat organlari) bo'yicha katta emas. Juda ko'p talabalar o'z hisobidan (ota-onalar, homiyar) chet elda tahsil oladi: ular 2002 yilda chet eldagi oliy o'quv Yurtlariga qabul qilingan Xitoy fuqarolarining umumiy sonining 94 foizini tashkil etdi.<sup>22</sup>

### **Chet eldagi Xitoy diasporasining roli**

Zamonaviy boshqaruv muammolarini hal qilishda Xitoy o'ziga xos «kuzir» kartaga ega – chet eldagi Xitoy diasporasi (xuatsyao). 60 million etnik Xitoy aholisi asosan Janubi-Sharqiy Osiyoda (Malayziya, Singapur, Tailand, Indoneziya va Filippin), shuningdek, dunyoning boshqa mintaqalari va mamlakatlarida, xususan, AQSHda yashaydi. Chet eldagi xitoyliklar va ular faoliyat Yuritayotgan korxonalar katta iqtisodiy salohiyatga ega. Baholashlarga ko'ra, ushbu salohiyat 1990-yillarning oxirida Yaponiya YAIM uchdan ikki qismiga teng bo'lgan.<sup>23</sup>

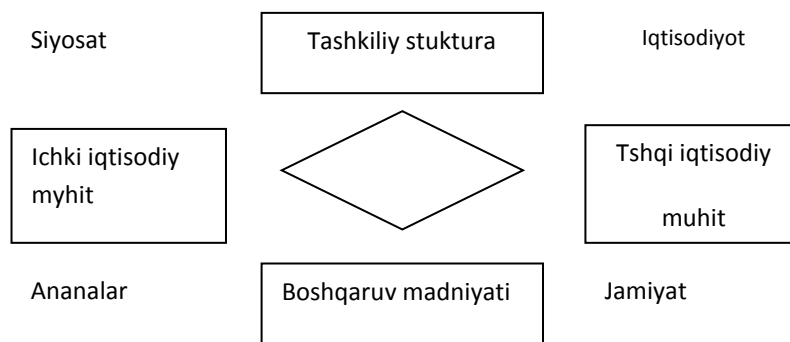
Chet eldagi xitoyliklar tomonidan boshqariladigan eng yirik kompaniyalar - *Cheung Kong, Kerry Everbright, CP Group* va b. - shu bilan bir paytda, XXRga eng yirik xorijiy investorlar hisoblanadi. So'nggi yigirma yillikda ular nafaqat investitsiyalar, balki texnologiyalar, shuningdek, XXR xalq xo'jaligi korxonalarini va tashkilotlari uchun biznes va boshqaruv qobiliyatlari uchun tabiiy yo'l boshchi edi. Chet eldagi xitoyliklar, bir tomondan, g'arb menejment usullari, chet tillarni yaxshi biladi va G'arb bozorlari o'ziga xosliklari bilan yaxshi bilan tanish, boshqa

tomonidan esa – ular xitoy itilini biladi, Xitoy madaniyati an’analari ularga tanish va yaqindir.

Chet eldagi xitoyliklar va XXR aholisi (xodimlar, menedjerlar, amaldorlar) o’rtasidagi munosabatlar har doim ham silliq emas: umumiy madaniy merosga qaramasdan, ayrim tafovutlar kuzatiladi va hitoyliklar Yuqori haq to’lanadigan vatandoshlar — Singapur yoki Malayziyadan "chet elliklar" bilan ishlashdan bosh tortgan holatlar mavjud.

#### 17.4 Xitoy menejment modelining rivojlanishidagi tendensiyalar

Zamonaviy Xitoy menejmenti shakllanishiga ta’sir ko’rsatadigan asosiy omillarni M. Uorner pokazyvaet v vide «brilliant» ko’rinishida aks ettiradi



#### 17.1-rasm. Tashqi va ichki iqtisodiy modellar o’rtasidagi bog’liqlik<sup>9</sup>

**Tashqi iqtisodiy muhitdagi o’zgarishlar.** Xitoy menejmenti kelajagi birinchi navbatda, Xitoyning jahon iqtisodiyotidagi roli va globallashuv jarayonlari bilan belgilanadigan tashqi iqtisodiy muhitdagi o’zgarishlar bilan bog’liq. JSTga a’zo bo’lib kirish asta-sekinlik bilan import yo’lidagi to’siqlarni pasaytirishga (olib tashlashga) olib keladi hamda ichki va tashqi iqtisodiy muhit o’rtasidagi aloqalarni kuchaytiradi.

**Ichki iqtisodiy muhitdagi o’zgarishlar.** Xitoy menejmenti rivojlanishiga Xitoy iqtisodiyotining tobora ko’proq real bozor iqtisodiyoti maqomiga ega bo’lishi,

<sup>9</sup> Warner M. Conclusion: The Future of Chinese Management // Asia Pacific Business Review, Winter 2014, vol. 9, Issue 2. - P. 208.

strukturali islohotlarning kengayishi va bozor o'zgarishlari chuqurlashuvi ta'sir ko'rsatadi.

**Tashkiliy strategiya va strukturadagi o'zgarishlar.** Menejment uchun tashqi va ichki iqtisodiy muhitdagi o'zgarishlarning asosiy ta'siri boshqaruv strategiyasi, tashkiliy madaniyatda namoyon bo'ladi. Iqtisodiy muhit yanada raqobatbardosh bo'ladi, bu davlat korxonalarining avvalgi modelidan farqli o'laroq, tashkilotning boshqaruv darajasida strategik qarorlarda aks etadi.

Boshqaruv madaniyatidagi o'zgarishlar uch bosqichning ketma-ket o'tishi bilan bog'liq: islohotgacha, o'tish davri va JSTga qo'shilgandan keyin. Mamlakatning turli mintaqalarida tashkiliy madaniyat va boshqaruv qadriyatlarini o'zgartirish muhim ahamiyatga ega. Davlat korxonalari hukmronlik qilayotgan Shimoliy-Sharqiy viloyatlarda ishlab chiqarish nomenklatura uchun katta ahamiyatga ega bo'lish tabiiydir, Janubiy-Sharqiy viloyatlar va qirg'oq shaharlarida esa tadbirkorlik turidagi madaniyat Yuqori samaradorlikka ega. Shanxay va undan ham ko'proq Guanjou kabi shaharlarda boshqaruv madaniyati shimoldagi "zanglagan kamar" Shepyandan tashqari, Chendu yoki Lanjou kabi ichki va viloyatlardagi shaharlarga nisbatan ko'proq individualistik bo'lishi mumkin.

## GLOSSARIY

**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.

**Bozor** - ivilizatsiyali taraqqiyot mahsuli 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 choralarini 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 tatbiq 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 subyektlarining 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 AQSH dan 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 AQSH ga 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, bu juda 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 tatbiq 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 mahsulotni tayyorlash bo‘yicha uzoq muddatli aloqalarni o‘rnatish.

**Soliq yukini** yengillashtirishg‘ foiz stavkalarini kamaytirish va imtiyozlar yaratish.

**Yangi moliyaviy “ko‘piklar”**- real qiymatga ega bo‘lmagan pul hajmining ko‘payishi.

**“Katta yigirmalik”**-20 ta yirik mamlakatlar guruxi bo‘lib, unga jahondagi eng boy mamlakatlar va yirik rivojlanayotgan davlatlar

kiradi va ular jaxon YAIM 90 foiz ulushini tashkil etadi.



### **Asosiy adabiyotlar:**

1. “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 7- fevraldagi PF-4947-sonli Farmoni.
2. Mirziyoyev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 488 b.
3. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 104 b.
4. Mirziyoyev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O‘zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 56 b.
5. Mirziyoyev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta’minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. – Toshkent: “O‘zbekiston” NMIU, 2017. – 48 b.
6. Sharifxo‘djayev M., Abdullayev Yo., “Menejment” .Darslik.T.: O‘qituvchi.2001y.
7. Soliev A., Buzruksxonov S. Marketing, Bozorshunoslik. Darslik. –T.: Iqtisod-Moliya, 2010.- 424 b.
8. Qosimova M.S., Ergashxodjayeva Sh.J.“Marketing”. Darslik T.: TDIU, 2010y.
9. Ergashxodjayeva Sh.J.,Qosimova M.S., Yusupov M.A. “Marketing” Darslik.-T.:TDIU, 2011.-202 b.
10. Qosimova D.S. “Menejment nazariyasi”. Darslik.T.: TDIU,2011-350 b.
11. Yuldashev N. Q., Umarxodjaeva M. G‘., Abdiev B. Q. “Rivojlangan mamlakatlar bozor tajribasi”. Darslik. -T.: Iqtisodiyot, 2013.

### **Qo‘shimcha adabiyotlar:**

1. Ivankov A.E, Ivankova M.A. Menedjment: Uchebniy minimum. –M.: “Yurisprudentsiya”, 2017.- 32 s.
2. Ilin E.P. Motivatsiya i motivi. Uchebnik.-SPb. Piter, 2008.-512 s.

3. Kotler F. “Marketing.Menedjment”. Uchebnoe posobie.-SPb.:Piter 2010,- 497s.
4. Basovskiy, L. E. Menedjment : uchebnoe posobie / L. E. Basovskiy. – Moskva: INFRA-M, 2014. – 256 s. — (Visshee obrazovanie: Bakalavriat).
5. Grushenko, V. I. Menedjment: vospriyatie sushchnosti menedjmenta v usloviyax strategicheskix izmeneniy : uchebnoe posobie. – Moskva : INFRA-M, 2014. – 288 s. — (Visshee obrazovanie: Bakalavriat).
6. Sovremenniy menedjment : uchebnik / pod red. M. M. Maksimtsova, V. Ya. Gorfinkelya. – Moskva : INFRA-M, 2014. – 299
7. Robbins, Stephen P.Management / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. — 11th ed. R5647 2012 .
8. Meskon M.X. i dr. Osnovi menedjmenta. 3- e izdanie: Per. s angl.- M.:ООО «I.D. Vilyams», 2017.- 672 s.
9. Gluxov V.V. Menedjment: Uchebnik. 3- izd.- SPb Piter, 2009.- 608.
10. Vesnin V.R. Menedjment v sxemax i opredeleniyax: Uchebnoe posobie. – M.: Prospekt, 2017. – 120 s.
11. Istoriya menedjmenta : uchebnoe posobie. pod red. E. M. Korotkova. – Moskva: INFRA-M, 2014. – 240 s. – (Visshee obrazovanie: Bakalavriat).
12. Krui, M. Osnovi risk-menedjmenta: uchebnoe posobie dlya podgo-tovki k ekzamenu na poluchenie sertifikata Associate PRM / M. Krui, D. Galay, R. Mark. – Moskva : Yurayt, 2014. – 390 s.
13. Philip Kotler., Gari Armstrong. “Prinsiples of marketing” 2014.719 p.
14. Волгина М.А. Международная экономика: учебное-пособие. – М.: ЭКСМО, 2016, - 480 с.
15. Максимцева И.А., Рекорд С.И. Международные валютно-кредитные отношения. Учебник. – М: Издательство “Юрайт”, 2015. – 445 с.
16. Основные траектории эволюции мирового порядка в XX веке: Учебник / Т.А.Шаклеина, А.А. Байков, Э.Я. Баталов, Н.А. Симония и др.; под ред. Т.А.Шаклеиной и А.А.Байкова.-М.: Аспект Пресс, 2015.

17. Хасбулатов И.Р. Мировая экономика. Учебник. – М: Издательство “Юрайт”, 2016. – 456 с.

18. История менеджмента : учебное пособие / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 240 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

19. Круи, М. Основы риск-менеджмента: учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Москва: Юрайт, 2016. – 390 с.

### **Internet saytlari**

<http://www.cer.uz> “Ekonomicheskoe obozrenie” jurnalining sayti

<http://www.google.com> “Ma’lumotlar qidiruv sayti”

<http://www.uza.uz> “O‘zbekiston axborot agentligi” sayti

<http://www.stat.uz> Davlat Statistika qo‘mitasining sayti

<http://www.mf.uz> O‘zbekiston Respublikasi Moliya Vazirligi

<http://www.ziyonet.uz> (ZiyoNet ta’lim portali)

N.Q. YULDASHEV, M.G‘. UMARXODJAEVA,  
G.B. SHANAZAROVA

“TAQQOSLAMA MENEJMENT”

Darslik

*“IQTISODIYOT” – 2019.*

*Muharrir*  
*Mirhidoyatova D.*

*Musahhih*  
*Matxo`jayev A.O.*

Litsenziya AI № 240 04.07.2013. Terishga berildi 8.10.19. Bosishga ruxsat etildi 20.10.2019. Qog‘oz bichimi 60x80 1/16. Times garniturası. Ofset bosma. Ofset qog‘ozı. Shartli bosma tabog‘ı 29,0. Hisob nashr varag‘ı 28,7. Adadi \_\_\_ nusxa.

“IQTISODIYOT” nashriyoti DUKning matbaa bo‘limida chop etildi.  
100003. Toshkent shahri Islom Karimov ko‘chasi, 49-uy.